

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Propuesta de implementación de un sistema de automatización en el sector público caso: Servicio de Rentas

Internas departamento de Auditoría Tributaria Regional Norte”

MARIANELA GLORIA ZAMBRANO BALSECA

2014



Yo, Marianela Gloria Zambrano Balseca, autora de la tesis intitulada ***Propuesta de implementación de un sistema de automatización en el sector público caso: Servicio de Rentas Internas departamento de Auditoría Tributaria Regional Norte*** 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 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: 6 de mayo de 2014

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

*“Propuesta de implementación de un sistema de
automatización en el sector público caso: Servicio de
Rentas Internas departamento de
Auditoría Tributaria Regional Norte”*

MARIANELA GLORIA ZAMBRANO BALSECA

2014

Ing. José Miguel Fernández

Quito - Ecuador

ABSTRACT

La investigación realizada presenta “Propuesta de un sistema de automatización en el sector público caso: Servicio de Rentas Internas departamento de Auditoría Tributaria Regional Norte”, la cual aborda cuatro capítulos que se nombran a continuación.

Capítulo I presenta los antecedentes del departamento de Auditoría Tributaria, definición del problema, objetivos y justificación de la presente investigación.

Capítulo II aborda el diagnóstico de los procesos que realiza el equipo de Apoyo y Administración, levantamiento de los mismos y elaboración de los diagramas de flujo.

Capítulo III aborda el diseño de los procesos considerando como mejora de los mismos la implementación del sistema de automatización, para la generación de secuenciales, planificación, administración, recursos humanos y la obtención de reportes del departamento.

Capítulo IV muestra la propuesta de implementación de un software para la realización de las actividades en el departamento, controles estratégicos, cronograma y presupuesto.

Finalmente en este capítulo se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones propuestas por la autora.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la vida, la sabiduría y guiarme para alcanzar mis objetivos.

Un agradecimiento al Ing. José Miguel Fernández que ha sido una guía y apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

Quiero agradecer de manera especial a mis padres Claudio e Isabel quienes me han apoyado en todo momento, por el cariño y ayuda que me han brindado siempre, a mis hermanos Cecilia, José Luis, Paulina y mis sobrinos Francisco y Josué quienes me han apoyado para culminar este trabajo.

Marianela

TABLA DE CONTENIDO

	CONTENIDO	PÁG
	ABSTRACT	4
	AGRADECIMIENTO	5
	CAPÍTULO I.....	11
1.1	Antecedentes	11
1.2	Misión del SRI	11
1.3	Visión del SRI	11
1.4	Valores Institucionales	12
1.5	Departamento de Auditoría Tributaria.....	13
1.6	Misión del departamento de Auditoría Tributaria	15
1.7	Visión del departamento de Auditoría Tributaria	15
1.8	Objetivos estratégicos del departamento de Auditoría Tributaria	15
1.9	Definición del problema.....	17
1.10	Objetivos.....	18
1.10.1	Objetivo General.....	18
1.10.2	Objetivos Específicos.....	18
1.11	Justificación	19
1.12	Metodología de la investigación.....	20
1.12.1	Investigación descriptiva.....	21
1.12.2	Entrevista.....	21
	CAPÍTULO II.....	23
2.1	Marco conceptual.....	23
2.1.1	Proceso.....	23
2.1.2	Procesos	24
2.1.3	Sistema	24
2.1.4	Proceso de la empresa	24
2.1.5	Organización	24
2.1.6	Función	24
2.1.7	Departamento	25
2.1.8	Eficacia	28
2.1.9	Eficiencia	29

2.1.10	Clasificación y mapa de procesos	29
2.1.11	Diagramas de flujo	31
2.2.12	Modelo Entidad - Relación	32
2.2	Proceso de determinación tributaria	38
2.2.1	Procesos del departamento de Auditoría Tributaria	39
2.2.2	Planificación de la auditoría tributaria	39
2.2.3	Ejecución de la auditoría.....	40
2.2.4	Consolidación de la opinión	40
2.2.5	Comunicación de resultados finales	41
2.3	Procesos del equipo de Apoyo y Administración	41
	 CAPÍTULO III.....	 57
3.1	Proceso administrativo, planificación y generación de secuenciales.....	57
3.2	Proceso Administrativo y de recursos humanos.....	57
3.2.1	Objetivos del proceso administrativo y de recursos humanos	58
3.3	Proceso de planificación y control	59
3.3.1	Objetivos del proceso de planificación y control	60
3.4	Proceso de generación de secuenciales	68
3.4.1	Objetivos del proceso de generación de secuenciales.....	68
3.2	Reportes estadísticos planificación.....	71
3.3	Reportes talento humano.....	72
3.4	Proceso de asignación de perfiles.....	73
	 CAPÍTULO IV.....	 74
4.1	Propuesta de implementación de un software	74
4.1.1	Características del sistema de auditoría.....	74
4.1.2	Áreas del departamento de Auditoría	75
4.1.3	Equipos del departamento de Auditoría	75
4.1.4	Funcionarios	75
4.1.5	Generación de números de documentos	76
4.1.5.1	Acta de inspección contable	78
4.1.5.2	Acta de comparecencia.....	79
4.1.5.3	Acta borrador	79

4.1.5.4	Acta Comparecencia Acta Borrador.....	79
4.1.5.5	Acta Reunión	80
4.1.6	Reportes de oficios	80
4.2	Controles estratégicos	85
4.3	Proyectos de implementación	87
4.3.1	Estructura de la numeración	89
4.4	Cronograma y presupuesto	96

	Conclusiones	98
	Recomendaciones.....	99
	Referencias bibliográficas.....	100
	Anexos.....	102

GRÁFICOS

No. 1	Estructura funcional del departamento de Auditoría.....	13
No. 2	Representación gráfica del proceso.....	23
No. 3	Estructura por procesos.....	30
No. 4	Entidad persona y sus atributos.....	35
No. 5	Dos entidades y una relación entre ellas	36
No. 6	Procesos del departamento de Auditoría.....	39
No. 7	Procesos de Planificación y Control.....	43
No. 8	Diagrama de flujo planificación de casos.....	44
No. 9	Diagrama de flujo memo reasignación de casos.....	45
No. 10	Diagrama de flujo seguimiento mensual de casos.....	45
No. 11	Diagrama de flujo emisión de órdenes de determinación...	46
No. 12	Diagrama de flujo notificación órdenes de determinación...	48
No. 13	Diagrama de flujo emisión actas de determinación.....	49
No. 14	Diagrama de flujo notificación antes de determinación.....	50
No. 15	Diagrama de flujo generación de secuenciales.....	52
No. 16	Diagrama de flujo proceso administrativo.....	53
No. 17	Diagrama de flujo oficios de provincias.....	55
No. 18	Diagrama de flujo proceso administrativo sistema.....	59
No. 19	Planificación casos sistema.....	61
No. 20	Memo asignación de casos sistema.....	62
No. 21	Seguimiento mensual de casos sistema.....	62
No. 22	Emisión de órdenes de determinación sistema.....	63

No. 23	Notificación de órdenes de determinación sistema.....	65
No. 24	Emisión de actas de determinación sistema.....	66
No. 25	Notificación de actas de determinación sistema.....	67
No. 26	Diagrama de flujo generación de secuenciales sistema....	69
No. 27	Oficios de provincias.....	70

CUADROS

No. 1	Ejemplo del proceso.....	26
No. 2	Símbolos para diagramar.....	31
No. 3	Asignación de perfiles.....	73
No. 4	Niveles de usuario.....	74
No. 5	Asignación de áreas.....	75
No. 6	Asignación de equipos.....	75
No. 7	Información funcionarios.....	76
No. 8	Generación de secuenciales.....	76
No. 9	Memo asignación de casos.....	77
No. 10	Requerimiento información provincias.....	78
No. 11	Acta inspección contable.....	78
No. 12	Acta comparecencia.....	79
No. 13	Acta borrador.....	79
No. 14	Acta comparecencia acta borrador.....	80
No. 15	Acta reunión.....	80
No. 16	Planificación.....	81
No. 17	Asignación casos.....	82
No. 18	Carga masiva planificación.....	84
No. 19	Carga masiva generación oficios.....	84
No. 20	Datos sistema.....	87
No. 21	Modelo entidad – relación.....	88
No. 22	Siglas de la numeración.....	89
No. 23	Detalle de la numeración.....	90
No. 24	Origen geográfico.....	90
No. 25	Descripción del documento.....	91
No. 26	Áreas del departamento.....	91
No. 27	Tipos de documentos.....	92
No. 28	Documentos departamento Auditoría.....	92
No. 29	Detalle de documentos.....	93
No. 30	Sigla departamento Auditoría.....	94
No. 31	Detalle años.....	94

No. 32	Detalle secuencial.....	94
No. 33	Siglas oficios.....	95
No. 34	Cronograma de actividades.....	96
No. 35	Recursos necesarios.....	97
No. 36	Ejecución y seguimiento.....	97

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

“El Servicio de Rentas Internas SRI es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”¹

1.2 Misión del SRI

“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.”

1.3 Visión del SRI

“Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.”²

¹ <http://www.sri.gob.ec/web/>

² Servicio de Rentas Internas, Planificación Estratégica Institucional, 2012-2015, p. 87

1.4 Valores Institucionales

“Vocación de Servicio.- La vocación de servicio de los funcionarios del SRI es el atributo por el cual somos reconocidos por nuestra comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión pública orientada al cliente, que promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.

Honestidad, Ética, y Probidad.- Actuamos siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Compromiso.- Los funcionarios del SRI son conscientes de su valioso aporte para la Administración Tributaria, por lo cual se comprometen con la misión institucional, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.

Equidad.- Todos los contribuyentes merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración Tributaria en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.

Respeto.- El SRI es una institución valorada por la sociedad, por su profundo sentido de respeto a los derechos de los ciudadanos, al uso de los recursos públicos con rendición de cuentas y por las relaciones cordiales entre sus funcionarios.

Trabajo en equipo.- Somos un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes. Tenemos una única misión que nos permite lograr los objetivos que la sociedad demanda.

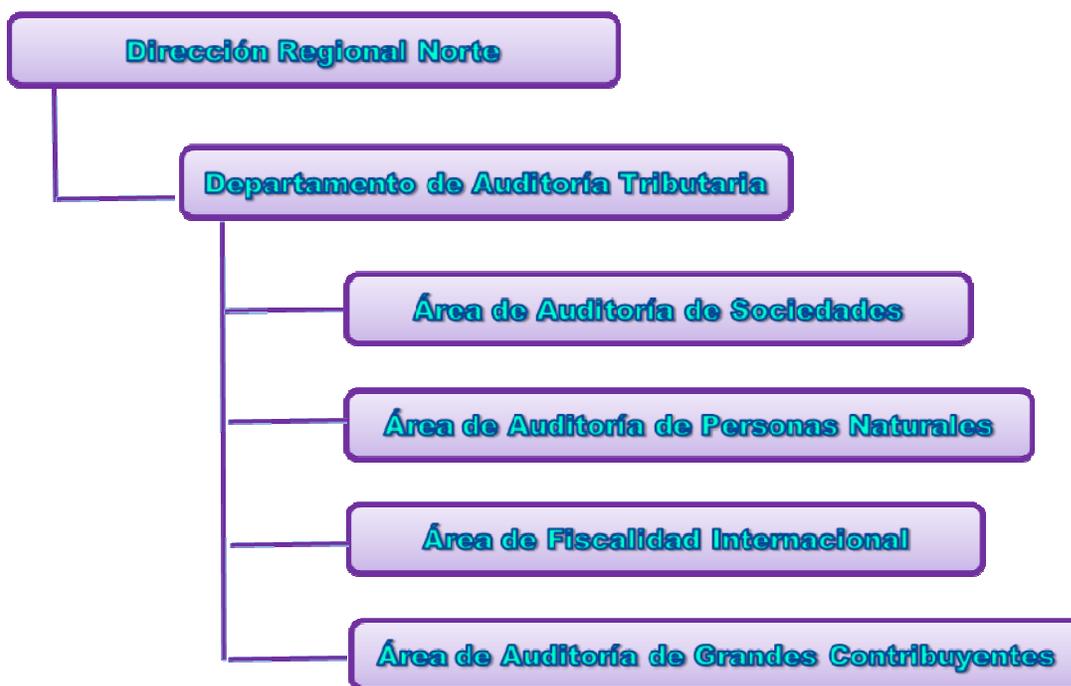
Nuestro esfuerzo en conjunto genera sinergias que nos facilitan alcanzar nuestra visión compartida.”³

1.5 Departamento de Auditoría Tributaria

El departamento de Auditoría Tributaria está formado por cuatro áreas las cuales se detallan a continuación:

Gráfico No. 1

Estructura Funcional del Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Departamento de Auditoría Tributaria
Elaboración: La autora

³ Servicio de Rentas Internas, *Planificación Estratégica Institucional*, 2012-2015, p. 88

El departamento de Auditoría Tributaria forma parte de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, cuenta con aproximadamente 8 años experiencia, tiempo en el cual ha realizado determinaciones tributarias a diferentes contribuyentes o empresas que forman parte de esta Regional.

Las empresas a ser auditadas son elegidas de acuerdo a diversos parámetros que contempla la Administración Tributaria con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Las cuatro áreas antes detalladas dirigen la división de los siguientes equipos de trabajo, los mismos que se especializan en diversos sectores económicos como son: Agroindustria, Comercio, Construcción, Control Posterior Devoluciones de IVA a Exportadores, ICE Comercial, Industria, Petroleras Downstream, Petroleras Upstream, Sector Financiero y Seguros, Servicios.

Dentro del departamento existen tres equipos que dan soporte a los demás equipos para la realización de su trabajo los cuales son: Apoyo y Administración, Informático y Legal.

Los equipos de trabajo cuentan con un supervisor, las áreas del departamento están dirigidas por un Jefe de Área, y la dirección del departamento está a cargo del Jefe departamental.

1.6 Misión del Departamento de Auditoría Tributaria

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

1.7 Visión del Departamento de Auditoría Tributaria

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

1.8 Objetivos Estratégicos del Departamento de Auditoría Tributaria

1. Definir criterios para seleccionar los contribuyentes a determinar.
2. Simplificar los procesos del departamento.
3. Mejorar la imagen del departamento.
4. Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación.
5. Fortalecer las habilidades de los funcionarios del departamento.
6. Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento.”⁴

El Código Tributario en su artículo 67 señala las facultades de la Administración Tributaria, una de ellas es la Facultad determinadora, la misma que dispone:

⁴ Servicio de Rentas Internas, *Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria-Regional Norte*, 2012, p. 6.

“La determinación de la obligación tributaria es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración tributaria, tendientes a establecer, en cada caso, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo.”

El ejercicio de esta facultad comprende: la verificación, complementación o enmienda de las declaraciones de los contribuyentes o responsables; la composición del tributo correspondiente, cuando se advierta la existencia de hechos imposables, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación.”⁵

Las actividades que realiza el equipo de Apoyo y Administración son de suma importancia, debido a que trabaja con todo el departamento como se puede observar en el Anexo No. 1.

Dentro de las funciones que realiza el equipo está la generación diaria de números de secuenciales, en el departamento se generan mensualmente alrededor de 700 números de oficios (bases de datos en excel). Por esta razón existen varios problemas ya que toma mucho tiempo generarlos, existen errores y el equipo no puede atender a su debido tiempo las solicitudes de los funcionarios debido a las diversas funciones que realiza.

Los oficios son documentos que se envían a los contribuyentes durante todo el proceso de determinación, al inicio para comunicar al sujeto pasivo respecto de la revisión que se va a realizar, durante el proceso para recabar información necesaria para llevar a cabo la auditoría, estos documentos son

⁵ Código Tributario Artículo 67

notificados a los contribuyentes objeto de revisión, así como también a terceros es decir a contribuyentes con los cuales mantuvo transacciones comerciales y al finalizar el proceso de determinación de igual manera se notifica al contribuyente los resultados y procedimientos establecidos por la Administración.

Por este motivo es necesario mejorar el proceso de generación de secuenciales, de tal manera que se pueda disminuir los reprocesos y problemas que actualmente se tiene, para ello el presente trabajo propone la implementación de un sistema de automatización.

1.9 Definición del Problema

El Departamento de Auditoría Tributaria de la Regional Norte está conformado por varios equipos de trabajo que realizan auditorías a diferentes empresas que forman parte de esta Dirección.

El departamento cuenta con aproximadamente 120 funcionarios, quienes forman parte de los diferentes equipos de trabajo, uno de ellos es el equipo de Apoyo y Administración, el cual tiene a su cargo la Administración, Recursos Humanos, Planificación y Control del departamento.

El equipo realiza su labor de manera manual, uno de los procesos que realiza es la generación de números de oficios y actas, los mismos que son requeridos por los auditores y que son necesarios para llevar a cabo las determinaciones tributarias.

El equipo también presenta reportes estadísticos que son solicitados por la Dirección Nacional, los cuales son indispensables para el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación del Servicio de Rentas Internas, adicionalmente genera varios informes gerenciales referentes a los casos en determinación.

En función a estos antecedentes es necesario contar con un sistema que permita realizar estas labores de manera automática, en consecuencia el tiempo que se optimice con la implementación del sistema que se propone, podrá ser utilizado en funciones de análisis que realiza el departamento.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

- Mejorar el proceso que realiza el equipo de Apoyo y Administración del departamento de Auditoría Tributaria a través de un sistema de automatización.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos que realiza el equipo de Apoyo y Administración y definir si los mismos son adecuados para el normal funcionamiento del equipo.
- Elaborar un mapa de procesos de las actividades que realiza el equipo de Apoyo y Administración en donde se distribuyan de forma adecuada

las actividades que realiza cada uno de los funcionarios que conforman éste equipo.

- Presentar una propuesta de implementación del sistema de automatización que permita disminuir los problemas que existen en el equipo de Apoyo y Administración.

1.11 Justificación

El tema propuesto permitirá optimizar el tiempo que es utilizado por el equipo de Apoyo y Administración en labores manuales, de esta manera se podrá redistribuir de forma óptima las funciones que cada miembro del equipo realiza, además se podrán establecer propuestas de mejoramiento en el departamento.

El tema propuesto será de utilidad para quienes están involucrados en el proceso, es decir auditores, personal de apoyo, supervisores de equipo, jefes de área y jefe departamental.

En cuanto a los auditores les permitirá acceder al sistema en el momento en el que lo requieran, el personal que se encarga de la parte operativa del departamento podrá realizar sus labores a través de un sistema que le permita contar con información confiable, el tiempo del cual dispondrán ahora podrán utilizarlo en realizar actividades de análisis y su labor será efectiva.

En el caso de supervisores y jefes dispondrán de la información de forma inmediata para la toma de decisiones.

Los resultados que se obtengan de este trabajo podrán servir para implantarlos en otras Regionales ya que actualmente tienen problemas similares como es el caso del departamento de Auditoría de la Regional Norte.

1.12 Metodología de la Investigación

La metodología que se utilizará será descriptiva. Se identificarán aquellas actividades y procesos relacionados directamente con el equipo de Apoyo y administración.

Para esta investigación se aplicará el Método Deductivo, lo cual significa que se partirá de situaciones de forma general para identificar aspectos de calidad particular, así como también se tomará en consideración el Método Inductivo, es decir que partiendo de situaciones específicas se llegará a determinar conclusiones generales.

Método deductivo.- “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.”

Método inductivo.- con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.”

Método Inductivo – deductivo

Éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).⁶

1.12.1 Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva se ocupa de estudiar los hechos en tiempo presente, es decir aquellos que ocurren en la actualidad. Par cumplir con su finalidad suele valerse de la estadística, que coadyuva al análisis cuantitativo de los sucesos, esto implica la medición exhaustiva de sus componentes.”⁷

1.12.2 Entrevista

“Es el encuentro entre dos o más personas cuya finalidad es tratar los asuntos inherentes a las variables en estudio. La entrevista es herramienta básica en el muestreo, que contempla datos recogidos y analizados mediante cualquier técnica probabilística de muestro.”⁸

“Entrevista: es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más

⁶ César Augusto Bernal Torres, Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2006, p. 56.

⁷ Iván Pazmiño Cruzatti, Metodología de la Investigación Científica, octubre 1997, p. 24-25

⁸ Iván Pazmiño Cruzatti, Metodología de la Investigación Científica, octubre 1997, p. 191

espontanea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.”⁹

Para el levantamiento de los procesos del equipo de Apoyo y Administración, se efectuará una entrevista a la persona encargada del proceso, en este caso es la Analista de Planificación del departamento de Auditoría Tributaria, quien facilitará la explicación de las actividades que realizan.

⁹ César Augusto Bernal Torres, Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2006, p. 177.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

2.1 Marco Conceptual

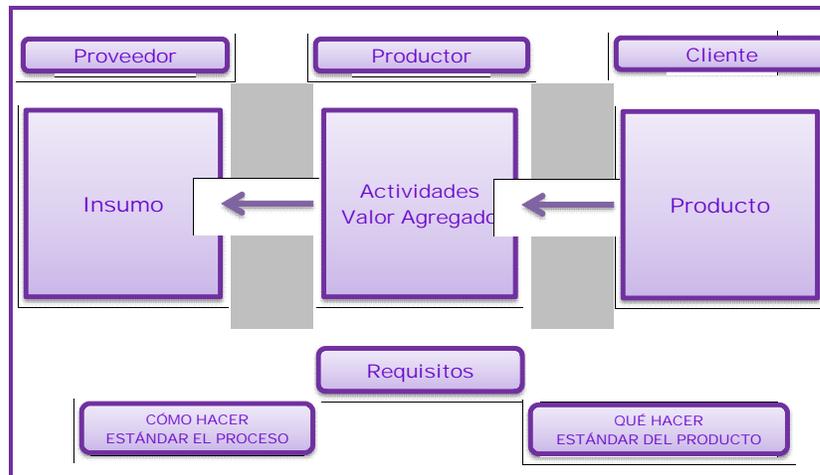
A continuación se citan los conceptos que se utilizarán en el desarrollo de de la tesis:

2.1.1 Proceso

“Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.”¹⁰

Gráfico No. 2

Representación gráfica del Proceso



Fuente: Gestión por Procesos, (2007), p. 29
Elaboración: La autora

¹⁰ Luis Fernando Agudelo Tobón – Jorge Escobar Bolívar (2007). Gestión por Procesos, p. 29.

2.1.2 Procesos

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”

2.1.3 Sistema

“Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficientemente y eficazmente.”

2.1.4 Proceso de la Empresa

“Todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción (por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio en ingeniería, de nómina, diseño del proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.”

2.1.5 Organización

“Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

2.1.6 Función

“Un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, ingeniería de desarrollo, compras y garantía de calidad.”

2.1.7 Departamento

“Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.”¹¹

Como se observa en el gráfico No. 2 para que exista un adecuado funcionamiento en la empresa es importante considerar que el proceso tome en consideración los tres factores: proveedor, producto y cliente, los mismos que deben funcionar de manera conjunta para alcanzar su objetivo.

Con la realización de esta tesis lo que se busca es mejorar el proceso de generación de números secuenciales.

En el departamento de Auditoría Tributaria, al entregar al cliente en este caso los funcionarios del departamento de auditoría un producto acorde a las necesidades es decir que puedan generar los oficios de forma inmediata y segura a través de un sistema de automatización.

El productor que es el equipo de Apoyo y Administración, con un diseño acorde a las necesidades del departamento, es decir sin errores, evitando reprocesos y pérdida de tiempo, considerando los insumos necesarios como es la información del departamento, que el proveedor requiere para este proceso.

¹¹ H. James Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw-Hill, Colombia, 1993, p.9-10

Cuadro No. 1

Ejemplo del Proceso

PROVEEDOR	Insumos	Información que se requiere del departamento	Departamento de Auditoría, Trituraria Regional Norte, SRI
PRODUCTOR	Actividades	Diseño del proceso	Equipo de Apoyo y Administración
CLIENTE	Producto / servicio	Sistema de automatización	Funcionarios del departamento de Auditoría Tributaria

Fuente: Gestión por Procesos, (2007), p. 34
Elaboración: La autora

“Para que el proceso tenga éxito se deben considerar las siguientes características:”¹²

- **Objetivo:** propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.

¹² Luis Fernando Agudelo Tobón – Jorge Escobar Bolívar (2007). Gestión por Procesos, p 30-31.

- **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente. bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología (hardware y software), en general todo lo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto. Se conoce como el tiempo de ciclo.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

Las empresas en la actualidad buscan mejorar su gestión, contar con ventajas competitivas que les permitan alcanzar sus objetivos. A nivel mundial las empresas son reconocidas debido a que cuentan con una gestión basada en procesos, lo que les permite identificar sus procesos, contar con documentos de respaldo, realizar controles para la toma de decisiones, establecer responsables, mantener una asignación de la carga de trabajo adecuada y un manejo adecuado de la información.

Con la realización de esta tesis lo que se busca es identificar los procesos que realiza el equipo de Apoyo y Administración, documentarlos y mejorar la gestión.

Esta mejora se conseguirá a través de la implementación de un sistema de automatización, es decir lo que se busca es automatizar los procesos, minimizar el tiempo en realizar las actividades, contar con indicadores y estadísticas que permitan tomar decisiones.

El proceso lo que busca es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, la satisfacción del cliente tiene diferentes niveles de satisfacción, la cual está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costos, para lograr el propósito se busca que el proceso sea eficaz y eficiente:

2.1.8 Eficacia

Alcanzar el objetivo, entregar lo que se espera con la calidad requerida. Es importante anotar que en el diseño de un proceso se debe empezar por conocer las necesidades y las expectativas de los clientes, para satisfacerlas con eficacia. Es indispensable tener claridad sobre el producto esperado e identificar, a través de mediciones, los diferentes requisitos o especificaciones técnicas del producto. A partir de éste se determinan las actividades esenciales para lograr el propósito. En suma, la adecuada relación entre Actividades y Producto determina la Eficacia.

2.1.9 Eficiencia

Es el uso adecuado de los recursos que permitirán determinar el costo adecuado del producto final. Puede establecerse de tres maneras diferentes:

- Hacer más producto con menos recursos.
- Hacer más producto con iguales recursos.
- Hacer más producto con menos recursos.

Lo óptimo que haces más con menos; y esto depende de las características, especificaciones de los insumos, el uso y la disponibilidad de los recursos adecuados y la forma como se hayan definido las actividades de transformación. En síntesis, la adecuada relación entre Insumo y Actividades determina la Eficiencia.”¹³

2.1.10 Clasificación y Mapa de Procesos

Existen procesos muy complejos y procesos muy sencillos, por estas diferencias es necesario establecer una jerarquía del proceso. Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización.

Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso.

Los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y/o dar un enfoque particular a un problema.

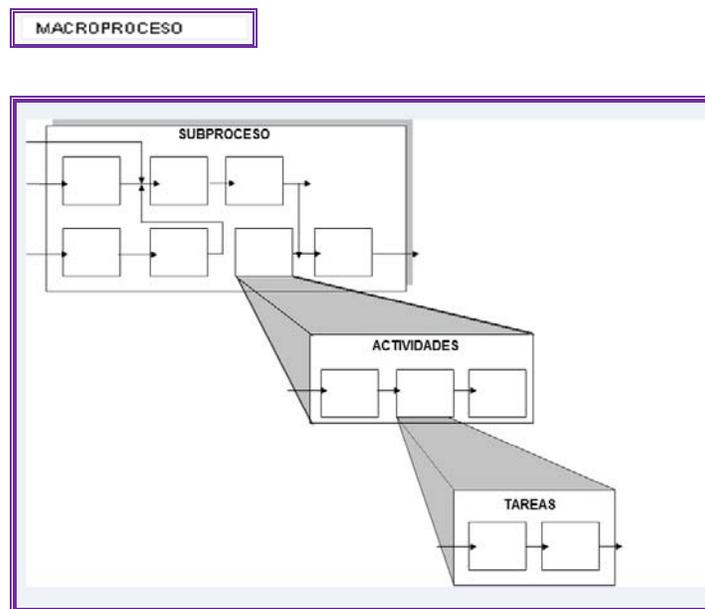
¹³ Luis Fernando Agudelo Tobón – Jorge Escobar Bolívar (2007). Gestión por Procesos, p. 33.

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos, son acciones que requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo.¹⁴

Los procesos dependiendo del alcance se pueden clasificar en cuatro niveles: Macroprocesos, Procesos, Actividades y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable (dueño del proceso).¹⁵

Estructura por Procesos

Gráfico No. 3



Harrington, 1998, p.34

¹⁴ James Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw-Hill, Colombia, 1993, p. 33-34

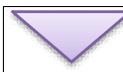
¹⁵ Luis Fernando Agudelo Tobón – Jorge Escobar Bolívar (2007). *Gestión por Procesos*, p. 34

2.1.11 Diagramas de flujo

Para el levantamiento de los procesos que realiza el equipo de Apoyo y Administración se utilizará los diagramas de flujo, debido a que este método permite conocer de forma clara todas las actividades que se realizan, a continuación se presenta los símbolos para la realización del diagrama de flujo.

Símbolos para diagramar

Cuadro No. 2

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Opreación, actividad	Descrbir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la cual se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio, fin	Indica el inico o fin de un proceso
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar
	Almacenamiento, archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, espera	Anotar que espera
	Inspección, control	Indicar que se revisa
	Sentido del flujo	Siempre se debe indentificar el sentido
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a donde va

Fuente: Tobón – Escobar 2007, p. 40
Elaboración: La autora

El diagrama de flujo es conocido también como diagramación lógica o de flujo, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa. Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso.

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar el nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso.”¹⁶

2.2.12 Modelo Entidad-Relación

Le modelo entidad – relación fue ideado por Peter Chen en los años 1976 y 1977 a través de dos artículos. Se trata de un modelo que sirve para crear esquemas conceptuales de bases de datos. De hecho es prácticamente un estándar para crear esta tarea.

Se le llama modelo E/R e incluso EI (Entidad / Interrelación). Sus siglas más populares son las E/R sirven para el inglés y el español.

Inicialmente (en la propuesta de Chen) sólo se incluían los conceptos de entidad, relación y atributos. Después se añadieron otras propuestas (atributos compuestos, generalizaciones,...) que forman el llamado modelo entidad relación extendido (se conoce con las siglas ERE)

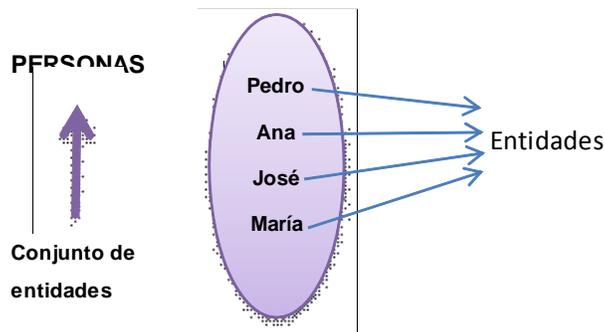
Entidad.- Se trata de cualquier objeto u elemento (real o abstracto) acerca del cual se pueda almacenar información en la base de datos. Ejemplos de entidades son Pedro, la factura número 32456, el coche matrícula 3452BCW.

Una entidad no es un propiedad concreta sino un objeto que puede poseer múltiples propiedades (atributos).

¹⁶ H. James Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw-Hill, Colombia, 1993, p. 96

Conjunto de entidades.- Las entidades que poseen las mismas propiedades forman conjuntos de entidades.

Ejemplos de conjuntos de entidades son los conjuntos: personas, facturas, coches,...

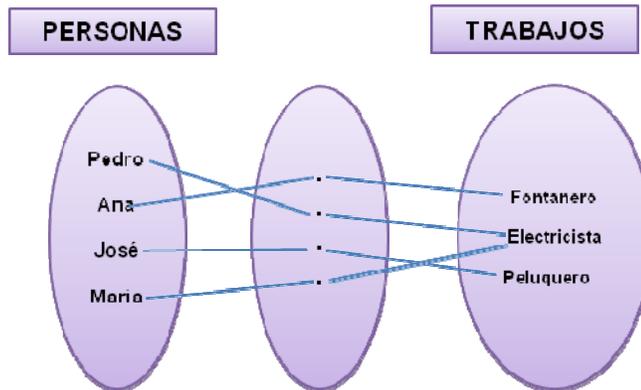


En la actualidad se suele llamar entidad a lo que anteriormente se ha definido como conjunto de entidades. De este modo hablaríamos de la entidad PERSONAS. Mientras que cada persona en concreto sería una ocurrencia o un ejemplar de la entidad persona.

Representación gráfica de las entidades.- en el modelo entidad relación los conjuntos de entidades se representan con un rectángulo dentro del cual se escribe el nombre de la entidad:



Relación.- representan asociaciones entre entidades. Es el elemento del modelo que permite relacionar en sí los datos del modelo. Por ejemplo, en el caso de que tengamos una entidad personas y otra entidad trabajos. Ambas se realizan ya que las personas trabajan y los trabajos son realizados por personas:



Representación gráfica.- La representación gráfica de las entidades se realiza con un rombo al que se le unen líneas que se dirigen a las entidades, las relaciones tienen nombre (se suele usar un verbo). En el ejemplo anterior podría usarse como nombre de relación, trabajar.¹⁷



El propósito de este modelo es simplificar el diseño de bases de datos a partir de descripciones textuales de los requerimientos.

Los elementos esenciales del modelo son las entidades, los atributos y las relaciones entre las entidades. Una entidad es un objeto que existe y que es distinguible de otros objetos. Por ejemplo, Horst von Brand, profesor de la Universidad Santa María, siendo una persona distinguible de cualquier otra, es una entidad. Una entidad puede ser concreta (como dicho profesor) o abstracta (como un algoritmo, un curso o una dirección en Internet).

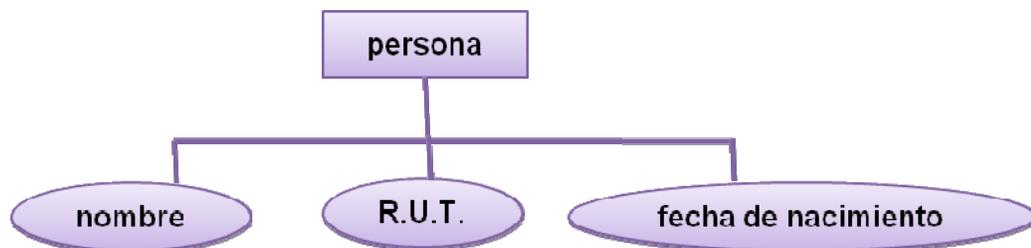
¹⁷ José Sánchez, Diseño conceptual de bases de datos, año 2004, p. 17-19.

Las entidades tienen atributos. Un atributo de una entidad es una característica interesante sobre ella, es decir, representa alguna propiedad que nos interesa almacenar. Por ejemplo, el profesor tiene un nombre, una fecha de nacimiento y un número de R.U.T; algunos de los valores de estos atributos los comparte con otras personas, y otros son exclusivos de él. El profesor además tiene otras propiedades, como su masa o estatura, que no son interesantes.

Se puede agrupar las entidades dependiendo de la clasificación que se haga de los objetos que representan; entidades que representen objetos del mismo tipo tendrán los mismos atributos (con valores distintos o iguales). Se llamará a estos grupos conjuntos de entidades. Los conjuntos de entidades se designan en el diagrama de E-R con un cuadrado que lleva su nombre dentro. Los atributos de cada uno de ellos se grafican usando círculos o elipses que “cuelgan” del cuadrado que representa el conjunto respectivo. A modo de ejemplo, la representación de una entidad persona con sus atributos se presenta a continuación:

Gráfico No. 4

Entidad Persona y sus Atributos



Una relación es una asociación entre entidades, generalmente dos. Una relación puede ocurrir entre dos entidades de un mismo conjunto de entidades (por

ejemplo, un empleado es supervisado por su jefe, quien a su vez es otro empleado), o, más corrientemente, entre entidades de conjuntos distintos (por ejemplo, un curso es dictado por un profesor). Pueden existir relaciones entre más de dos conjuntos de entidades. Las relaciones se grafican en el diagrama de E-R con un rombo, unido con una línea a cada conjunto de entidades que relacionan; la relación entre las hipotéticas entidades curso y profesor se ilustra en el gráfico No. 5. Se observa que a medida que los diagramas empiezan a adquirir más entidades, incluir los atributos es cada vez más problemático, por lo que suelen omitirse.

Gráfico No. 5

Dos Entidades y una Relación entre ellas



Las relaciones, como las entidades, pueden tener atributos descriptivos, como el monto en el que una persona arrienda una propiedad. Éstos se grafican, opcionalmente, como círculos que “cuelgan” del rombo que representa a la relación¹⁸.

Base de datos: “es una serie de datos relacionados que forman una estructura lógica, es decir una estructura reconocible desde un programa informático. Esa estructura no sólo contiene los datos en sí, sino la forma en la que se relacionan.

Un sistema de bases de datos sirve para integrar los datos, lo componen los siguientes elementos:

¹⁸ <http://alvherre.cl/pgsql/modBasico/node3.html>

- Hardware. Máquinas en las que se almacenan las bases de datos. Incorporan unidades de almacenamiento masivo para este fin.
- Software. Es el sistema gestor de bases de datos, el encargado de administrar las bases de datos.
- Datos. Incluyen los datos que se necesitan almacenar y los metadatos que son datos que sirven para describir lo que se almacena en la base de datos.
- Usuarios. Personas que manipulan los datos del sistema. Hay tres categorías:
 - Usuarios finales. Aquellos que utilizan datos de la base de datos para su trabajo cotidiano que no tiene por qué tener que ver con la informática. Normalmente no utilizan la base de datos directamente, sino que utilizan aplicaciones creadas para ellos a fin de facilitar la manipulación de los datos, estos usuarios sólo acceden a ciertos datos.
 - Desarrolladores. Analistas y programadores encargados de generar aplicaciones para los usuarios finales.
 - Administradores. También llamados DBA (Data Base Administrator), se encargan de gestionar las bases de datos.

Hay que tener en cuenta que las necesidades de los usuarios son muy diferentes en función del tipo de usuario que sean: a los finales les interesa la facilidad de uso, a los desarrolladores la potencia y flexibilidad de los lenguajes incorporados del sistema de bases de datos, a los administradores herramientas de gestión avanzada para la base de datos.”¹⁹

Modelo de datos es un esquema mental (conceptual) en el que se intentan reproducir las características de una realidad específica.

En el caso de los modelos de datos, lo que intentan reproducir es una información real que deseamos almacenar en un sistema informático.

¹⁹ José Sánchez, Diseño conceptual de bases de datos, año 2004, p. 7-8

Se denomina esquema a una descripción específica en términos de un modelo de datos. El conjunto de datos representados por el esquema forma la base de datos.

A continuación se describirá el proceso que se realiza en el departamento de Auditoría Tributaria y a su vez los procesos que realiza el equipo de Apoyo y Administración.

2.2 Proceso de Determinación Tributaria

El departamento de Auditoría Tributaria realiza revisiones a contribuyentes que forman parte de la Regional Norte, esto para cumplir con la planificación establecida por la Dirección Nacional, esta revisión según el Art. 68 del Código Tributario consiste en la verificación, complementación o enmienda de las declaraciones presentadas por los contribuyentes mediante la existencia del hecho generador, la base imponible y la cuantía de los tributos.

La determinación tributaria parte con la respectiva asignación de casos a los diferentes equipos del departamento, estos casos son las empresas que serán revisadas por el departamento de Auditoría Tributaria durante el año, este proceso inicia con el envío de un memorando por parte del Área de Programación y Control Tributario de la Dirección Nacional, en el cual se detalla el listado de contribuyentes o empresas que deberán ser determinadas las mismas que forman parte de la programación anual, esta información es registrada en una base de datos en excel, por tal razón existe un alto riesgo ya que pueden existir errores y pérdidas de información.

2.2.1 Procesos del Departamento de Auditoría Tributaria

El departamento de Auditoría Tributaria cuenta con los siguientes procesos para realizar las determinaciones tributarias:

Gráfico No. 6

Procesos del Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte
Elaboración: La autora

2.2.2. Planificación de la Auditoría Tributaria

La determinación inicia con la planificación de la auditoría, una vez que le fue asignado el caso al funcionario responsable, es decir una empresa para su revisión, el funcionario notifica la orden de determinación, este documento es un oficio que se envía a la empresa, en el cual se informa respecto de la revisión que se va a realizar, durante la etapa de planificación se realiza una serie de revisiones del manejo de la empresa, de esta forma se detectarán los riesgos más importantes, todo este trabajo se lo plasma en un informe de planificación y cronograma de actividades, de este modo se concluye con la etapa de planificación.

2.2.3 Ejecución de la Auditoría Tributaria

La ejecución de la auditoría es la segunda etapa de la determinación, el funcionario responsable del caso realiza la revisión de la empresa con diferentes solicitudes información a la empresa en determinación y a sus relacionadas, es en esta fase es en donde los auditores mediante un e-mail solicitan al equipo de Apoyo y Administración la generación de números de oficios y actas, estos secuenciales son generados de forma manual como se menciono anteriormente.

Los oficios son notificados al domicilio tributario de las empresas solicitando información para posteriormente elaborar los papeles de trabajo.

La generación de oficios es considerable en el departamento ya que durante el año el departamento apertura aproximadamente 350 casos, por tal razón es necesario contar con un sistema para la generación de estos oficios y actas.

2.2.4 Consolidación de la Opinión

En esta tercera etapa de la determinación, el funcionario responsable del caso consolida los resultados obtenidos de la revisión con la elaboración de un documento preliminar denominado acta borrador de determinación tributaria, la revisión de este documento se realiza en las oficinas de la Administración, en una reunión con el representante legal de la empresa y el funcionario a cargo de la determinación, para realizar este procedimiento, se requieren números de

secuenciales para emitir estos documentos, así mismo estos números son solicitados al equipo de Apoyo y Administración.

2.2.5 Comunicación de Resultados Finales

Es la etapa final de la auditoría el funcionario responsable elabora un documento donde se detalla toda la revisión realizada a la empresa y los valores determinados, estos pueden ser valores a pagar o a favor del contribuyente, este documento es denominado acta final de determinación, el paso final es la elaboración del expediente del caso y la entrega al responsable del archivo del departamento.

Durante todas las fases de la auditoría los auditores responsables de los casos solicitan diariamente números de oficios y actas para realizar sus actividades al equipo de Apoyo y Administración, el volumen de números generados en bases manuales es muy alto por tal razón es necesario mejorar el proceso con la implementación de un sistema para evitar errores en las bases y pérdidas de información.

2.3 Procesos del Equipo de Apoyo y Administración

Actualmente el departamento de Auditoría Tributaria no cuenta con un sistema que le permita realizar sus actividades de forma automática, sobre todo para la generación de números secuenciales que es el proceso que más complicaciones ha tenido.

Esta situación es debido al volumen de requerimientos que son solicitados diariamente por parte de los funcionarios, como se explicó el proceso se realiza de forma manual, esto ha provocado que existan errores operativos, demoras en el proceso e incluso pérdidas de información.

La propuesta de la presente tesis es la implementación de un sistema que permita automatizar las actividades que se realizan manualmente y así eliminar el problema, con esto lo que se busca es la eficiencia en la generación de números secuenciales, contar con indicadores de gestión, información que permita evaluar el desempeño y desarrollo de la planificación del departamento y finalmente se podrá obtener controles efectivos y resultados apropiados.

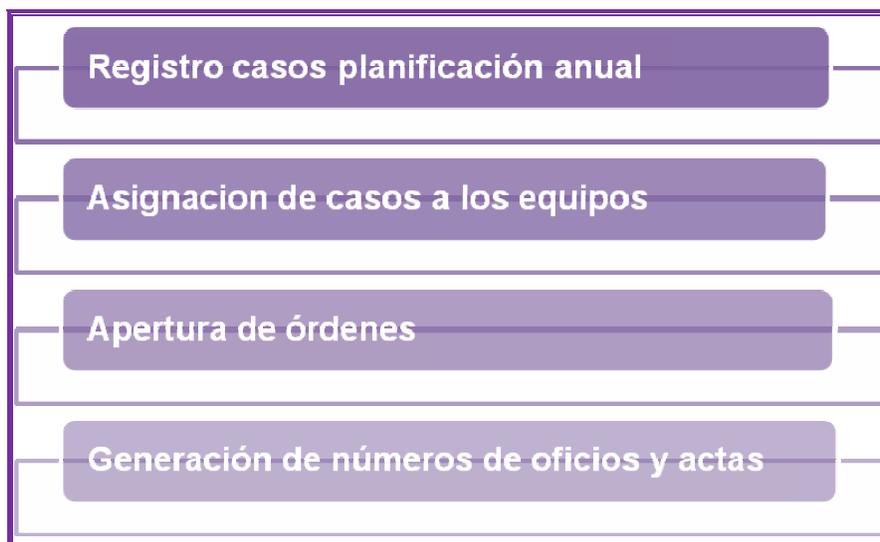
El equipo realiza varios procesos diariamente, el mismo consiste en:

- Planificación y control
- Generación de números secuenciales de oficios
- Validación de información entregada por los contribuyentes como respuesta a los oficios emitidos.
- Archivo de documentos y expedientes de casos en determinación y análisis.
- Requerimientos de provincias
- Administración y coordinación de RRHH
- Notificación y valija
- Elaboración de estadísticas mensuales planificación y RRHH
- Emisión de reportes de información mensual.

Planificación y control realiza los siguientes procesos:

Gráfico No. 7

Procesos de Planificación y Control



Fuente: Departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte
Elaboración: La autora

La asignación de casos al departamento de Auditoría Tributaria se realiza cada año, generalmente durante los meses de enero y febrero, el listado de los contribuyentes que se auditarán son enviados por la Dirección Nacional, los cuales son registrados en la base de datos denominada “Planificación de casos” esta base de datos contiene toda la información de las revisiones realizadas por el departamento de Auditoría desde aproximadamente el año 2003.

La información de la planificación de cada año o del año en curso, será ingresada en esta base con referencia al número de memorando de asignación

emitido por la Dirección Nacional, es decir se ingresará toda la información de los casos objeto de revisión.

La base planificación de casos es actualizada diariamente, como consecuencia de los cambios que se vayan realizando según el avance de cada caso y cuando la situación así lo amerite, ya que contiene información de años pasados y del año en curso (2003 – 2014).

A continuación se presentan los diagramas de flujo de los procesos de Planificación y Control:

Gráfico No. 8

Diagrama de flujo Planificación de Casos

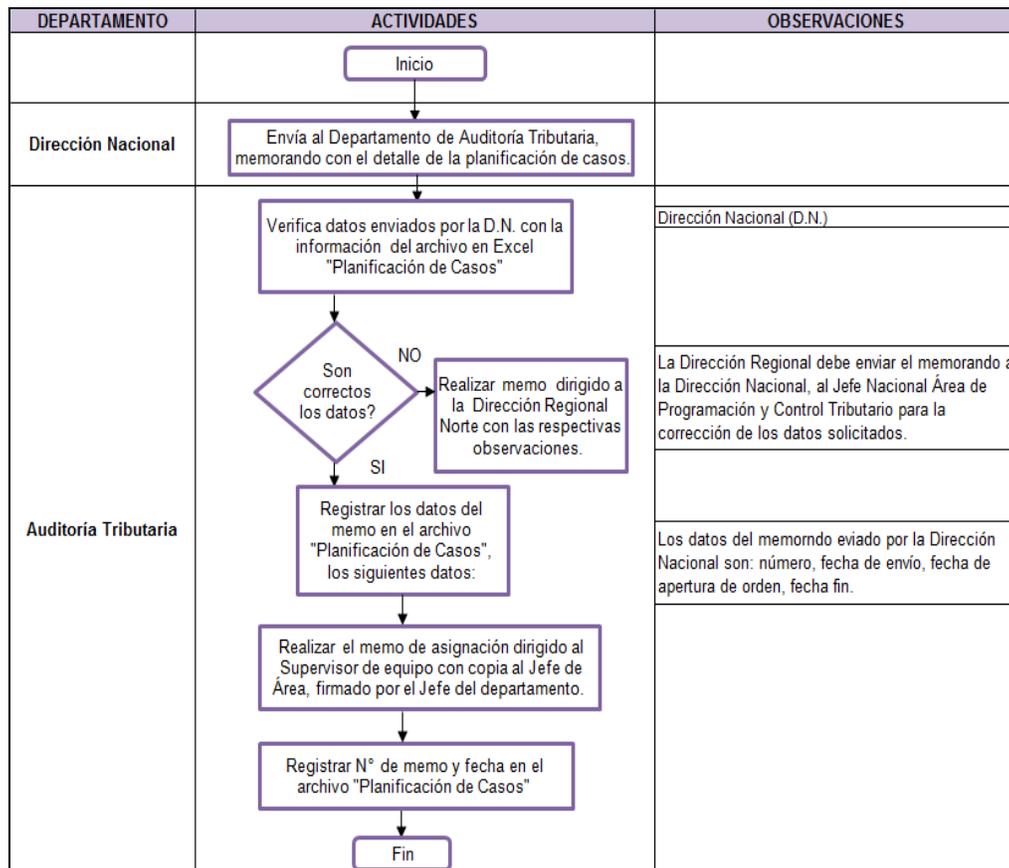


Gráfico No. 9

Diagrama de flujo Memo Reasignación de Casos

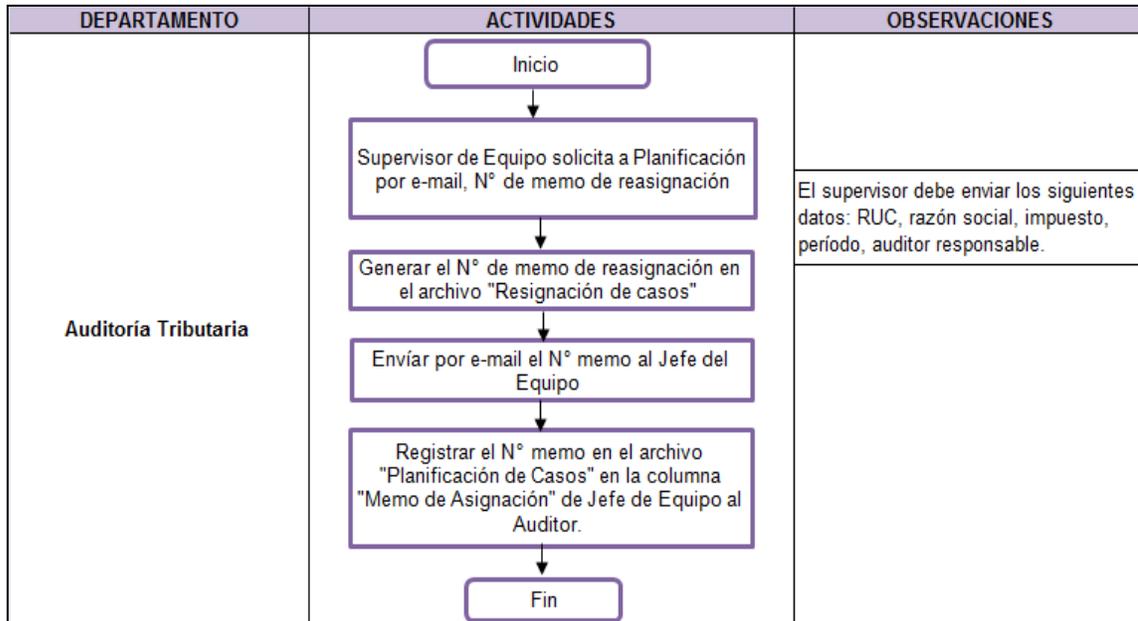


Gráfico No. 10

Diagrama de flujo Seguimiento Mensual de Casos

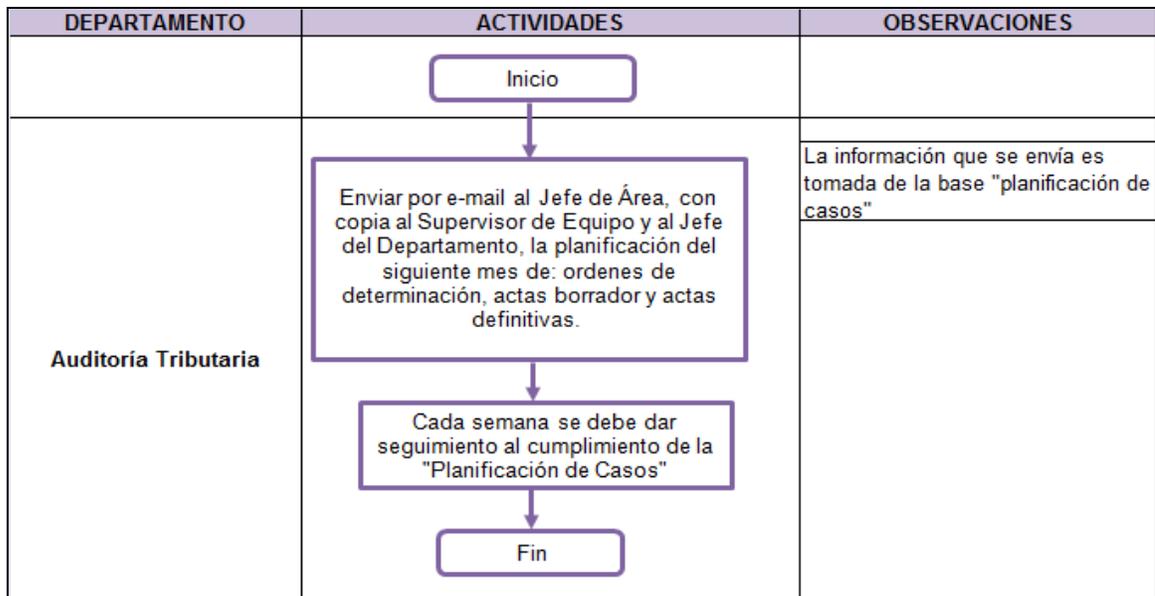
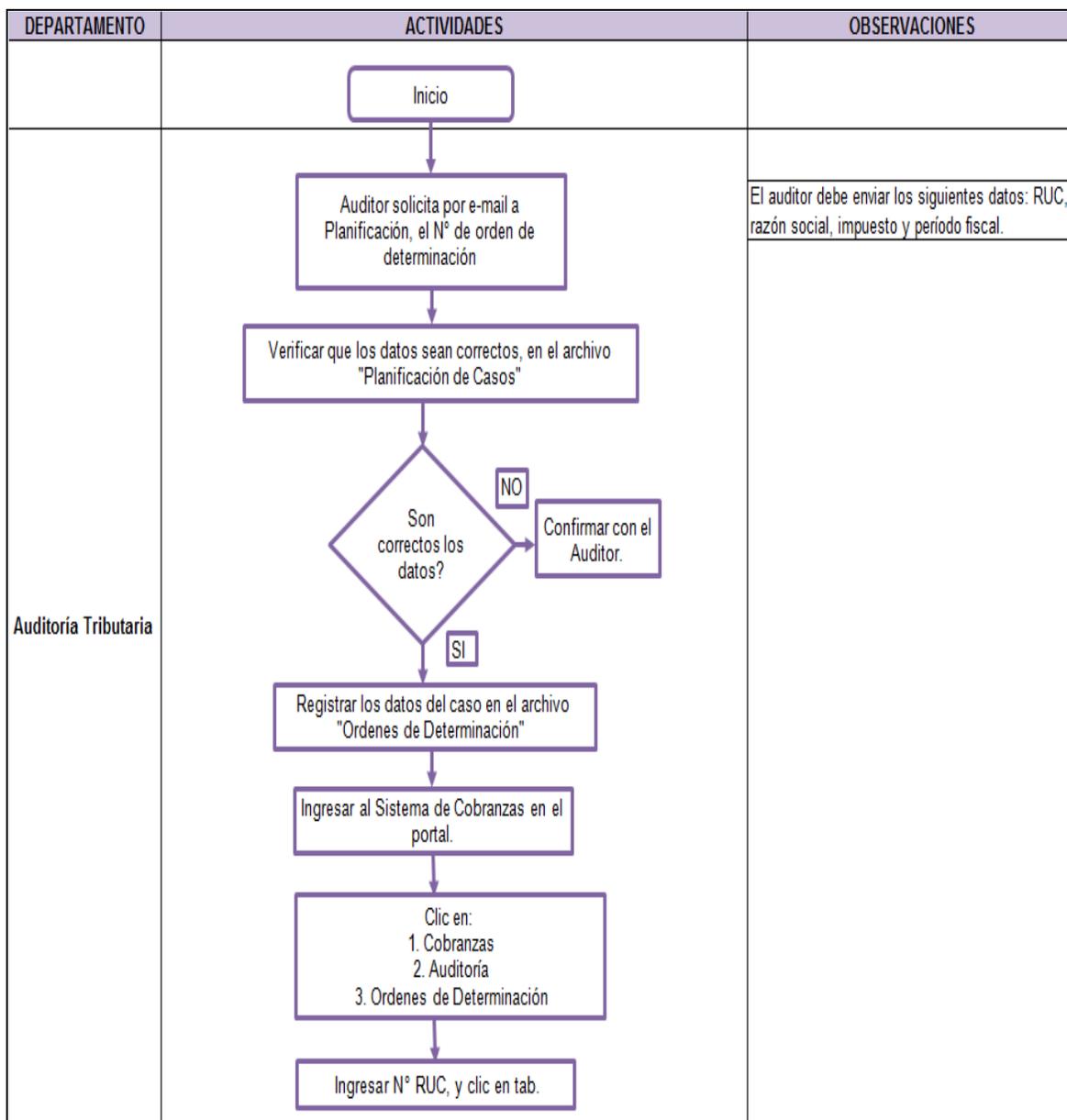


Gráfico No. 11

Diagrama de flujo Emisión de Órdenes de Determinación



DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Auditoría Tributaria	<pre> graph TD A[Ingresar N° RUC, y clic en tab.] --> B[En la segunda pantalla "Selección de Datos" selección presupuestos y período fiscal.] B --> C[Guardar.] C --> D[N° orden enviar al Auditor por e-mail] D --> E[Registrar N° orden tanto en: "Planificación de Casos" y "Ordenes de Predeterminación"] E --> F[Auditor entrega a Planificación el oficio de la orden de Determinación.] F --> G[Planificación verifica que los datos del oficio sean correctos] G --> H{Son correctos los datos?} H -- NO --> I[Comunicar al Auditor para que realice los cambios.] H -- SI --> J[Planificación entrega el oficio al Jefe del Departamento para la respectiva firma.] J --> K[Planificación entrega a Mesa de Validación para que envíe a secretaría] K --> L[Fin] </pre>	
		<p data-bbox="1096 1480 1432 1543">La verificación de los siguientes datos: RUC, razón social, período, impuestos.</p>

Gráfico No. 12

Diagrama de flujo Notificación Órdenes de Determinación

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Inicio</div>	
Secretaría	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Enviar al Departamento de Auditoría el oficio notificado (Orden de Determinación) </div>	
Auditoría Tributaria	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Registrar la fecha de emisión y notificación en el archivo "Órdenes de Determinación" </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Registrar la fecha de notificación en el archivo "Planificación de Casos" </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Registrar la fecha de emisión y notificación en el sistema de cobranzas (Ingresa en el portal) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Pasos clic en: 1. Cobranzas 2. Auditoría 3. Órdenes de Determinación 4. clic en (?) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Ingresar N° "Orden de Determinación" y clic en (?) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Registrar la fecha de emisión y notificación </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Guardar. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Entregar el oficio notificado al auditor a cargo. </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div>	<p>Los datos que se deben ingresar: en la columna fecha real notificación de orden de determinación y cambia el estado de pendiente a abierta.</p>

Gráfico No. 13

Diagrama de flujo Emisión Actas de Determinación

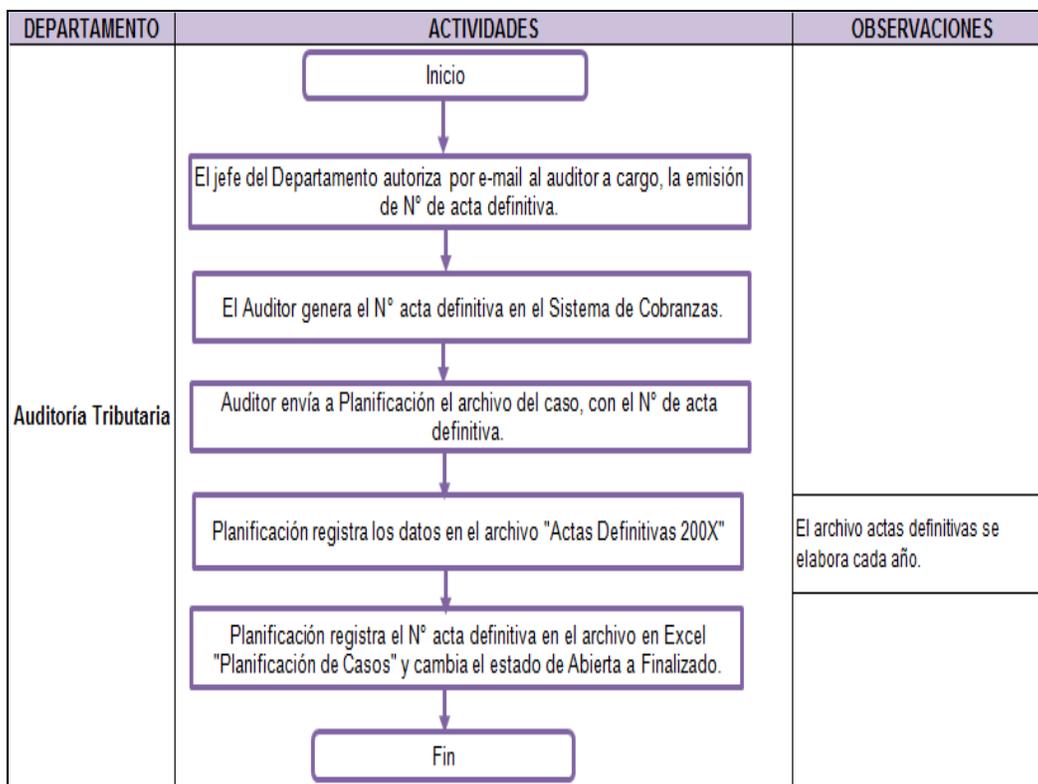
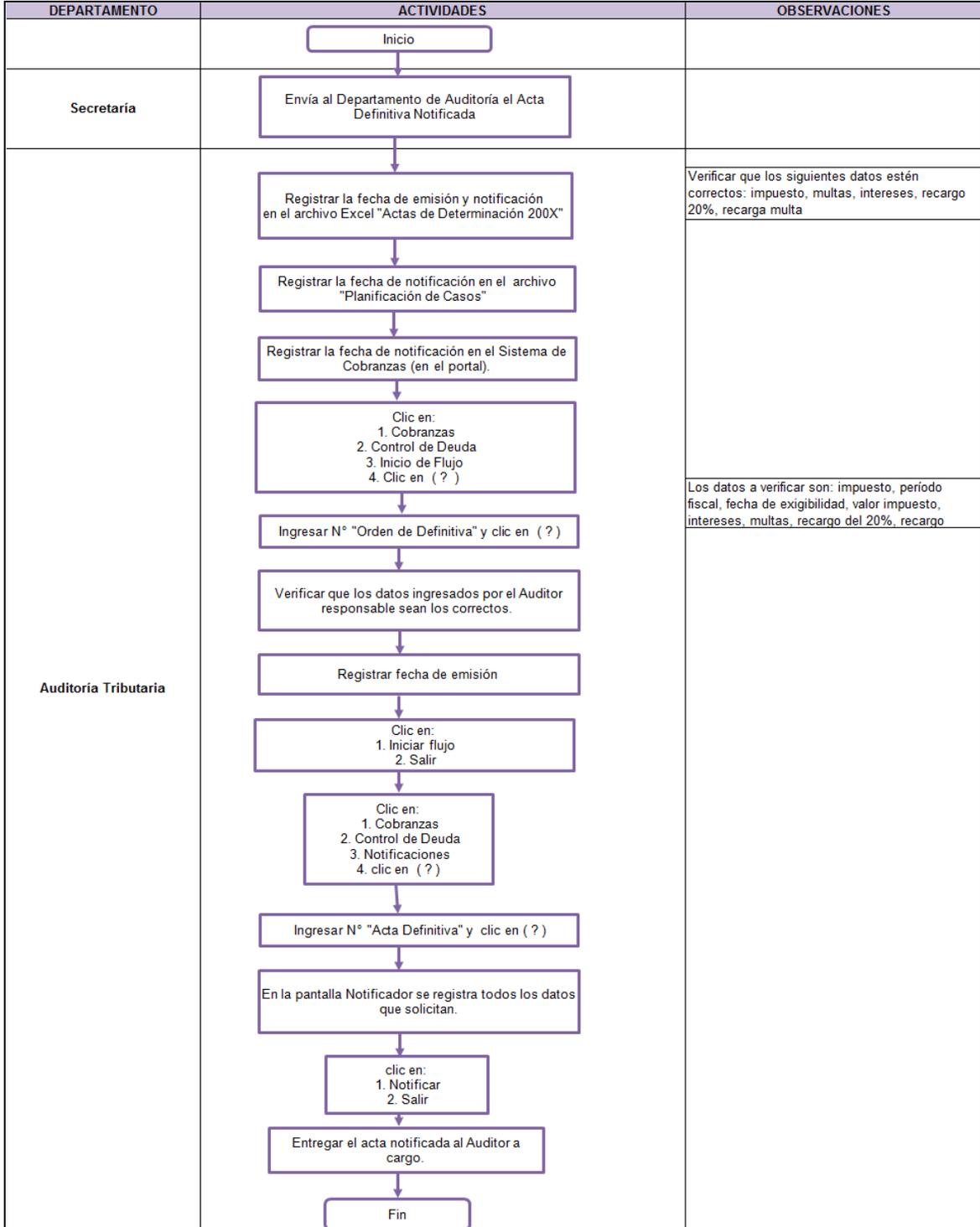


Gráfico No. 14

Diagrama de flujo Notificación Actas de Determinación



La generación de secuenciales se realiza de la misma manera es decir de forma manual con la utilización de una base de datos en excel denominada "Oficios", la cual contiene los números de las series para la generación de números de oficios y actas.

La base de oficios contiene únicamente la información del año en curso, es decir que cada año se elabora una base nueva para la generación de los secuenciales.

Los cambios que se realizan en la base de oficios son diarios debido a las solicitudes de secuenciales por parte de los funcionarios que están a cargo de determinaciones (auditorías a los contribuyentes).

Todas las solicitudes de generación de secuenciales se las canaliza a través del envío de un e-mail a la persona encargada del equipo de Apoyo y Planificación.

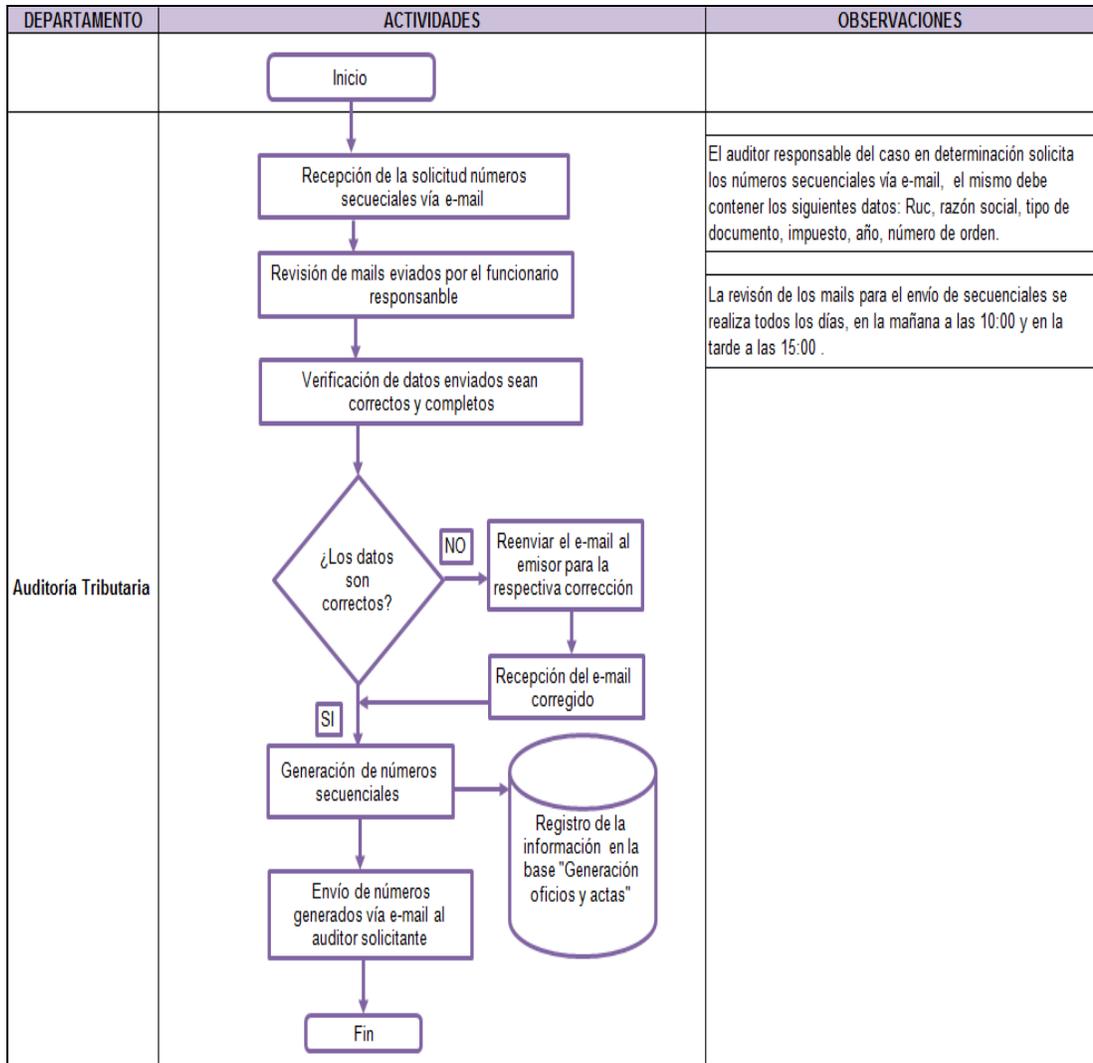
La contestación a estos requerimientos se realiza diariamente en los siguientes horarios: en la mañana a las 10:00 y en la tarde a las 15:00, es decir que las solicitudes que fueron enviadas hasta las 16:30 del día anterior y las del día en curso serán respondidas a las 10:00.

Las solicitudes que lleguen a partir de las 10:00 serán contestadas en la tarde, dependiendo del tiempo que disponga la persona encargada, caso contrario tomaría más tiempo, por tal razón la obtención del número secuencial toma alrededor de un día y en algunos casos más días esto debido al volumen de solicitudes.

A continuación se presentan los diagramas de flujo de los procesos para la generación de números secuenciales:

Gráfico No. 15

Diagrama de flujo Generación de Secuenciales



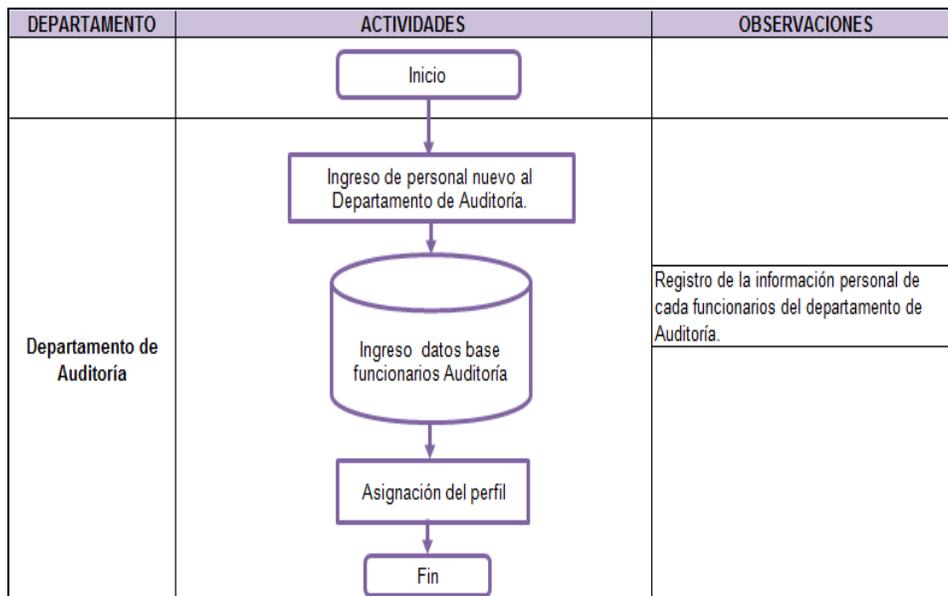
La información respecto de la parte administrativa y de recursos humanos del departamento al igual que los procesos descritos anteriormente se manejan de forma manual, toda la información está registrada en una base de datos en Excel denominada “Funcionarios Auditoría” la misma que cuenta con información de años anteriores y del año actual.

La base contiene el detalle de los funcionarios que forman parte del departamento y la misma cuenta con los siguientes datos: fecha de ingreso a la institución, perfil, datos personales, fecha de nacimiento, instrucción, entre los campos más importantes.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso administrativo:

Gráfico No. 16

Diagrama de flujo Proceso Administrativo

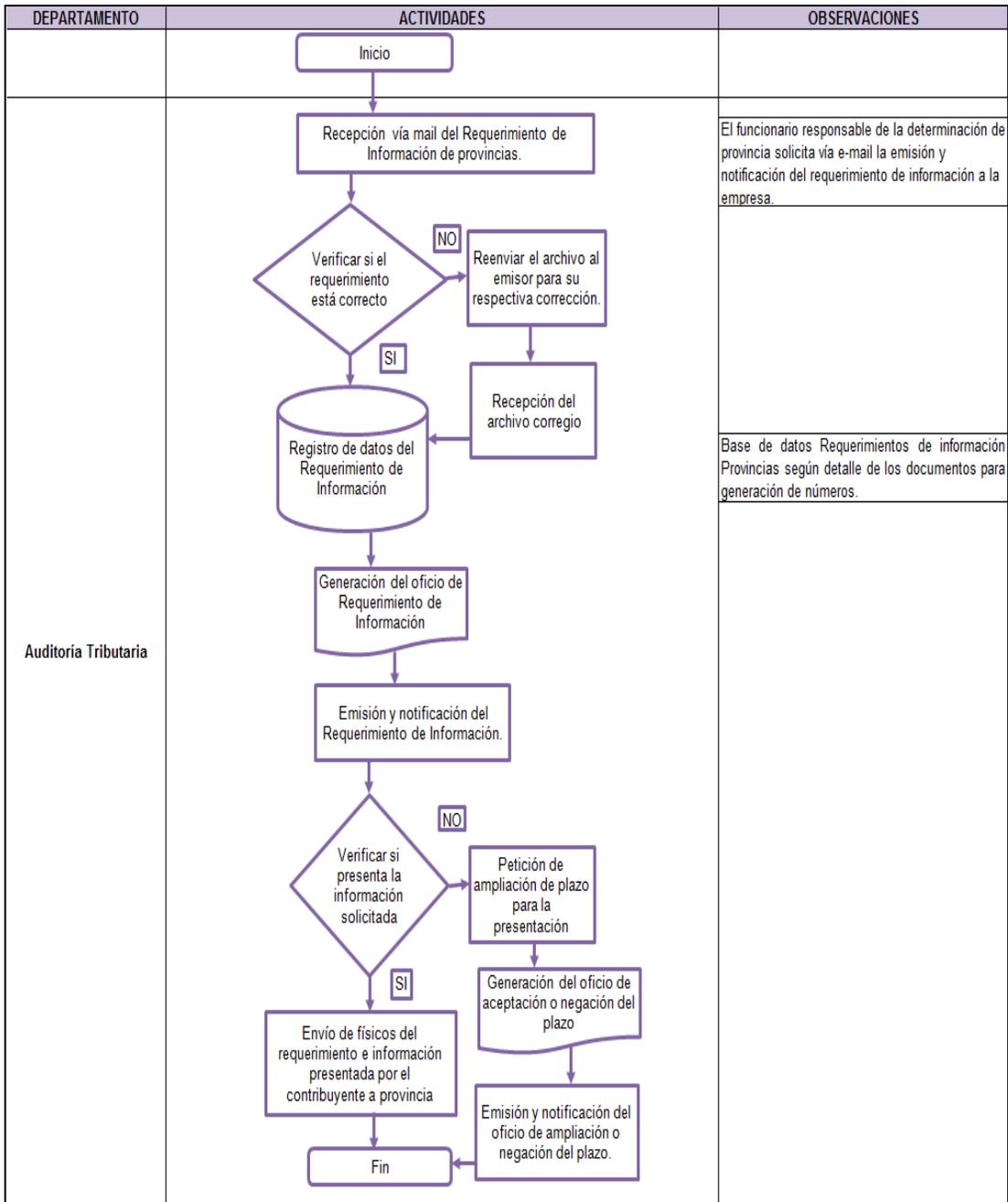


La generación de números secuenciales para los requerimientos de las provincias que no pertenecen a la Regional Norte, también se realizan en una base de datos manual en Excel, denominada “Requerimientos provincias”, la cual es elaborada cada año.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso para la generación de secuenciales de provincias:

Gráfico No. 17

Diagrama de flujo Oficinos de Provincias que no pertenecen a la Regional Norte



En el capítulo III se presentará la propuesta de implementación de un sistema de automatización para mejorar los procesos manuales que se realizan actualmente y que fueron descritos en este capítulo.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PROCESO

3.1 Proceso Administrativo, Planificación y Generación de Secuenciales

En el Capítulo III se presentan los diagramas de flujo de los procesos administrativos, de planificación y control y generación de secuenciales, considerando como mejora del proceso el desarrollo de un sistema de auditoría de secuenciales que permita la generación automática de estos números.

Se sugiere la implementación del sistema de auditoría de secuenciales en el departamento ya que permitirá mejorar las actividades que realiza el equipo de Apoyo y Administración.

El sistema deberá contener los campos requeridos para el ingreso, actualización y migración de la información, así como también para la obtención de reportes, es decir el sistema deberá contemplar todos los campos que actualmente tienen las bases de datos con las cuales se trabajan.

El ingreso al sistema será a través de un browser y únicamente deberán ingresar su usuario y clave personal.

3.2 Proceso Administrativo y de Recursos Humanos

El sistema contempla el ingreso de la información de los funcionarios que conforman el departamento de Auditoría Tributaria, esta información es necesaria para la asignación de los casos.

En el diagrama de flujo siguiente se puede apreciar que al contar con un sistema de automatización para las actividades relacionadas a la parte administrativa y de recursos humanos, se optimizará el tiempo de manera positiva ya que el acceso al mismo es de inmediato y la información se puede actualizar fácilmente, este proceso estará a cargo de un funcionario del equipo de Apoyo y Administración con el perfil de Asistente departamental.

La parte de recursos humanos deberá contener el perfil de cada funcionario, así como también toda su información personal, esta información es útil para la toma de decisiones y a su vez servirá para la obtención de reportes de los funcionarios que trabajan en el departamento.

El ingreso manual toma alrededor de una hora, con el sistema tomaría 10 minutos, ya que el sistema será alimentado con la información que cuenta la Administración.

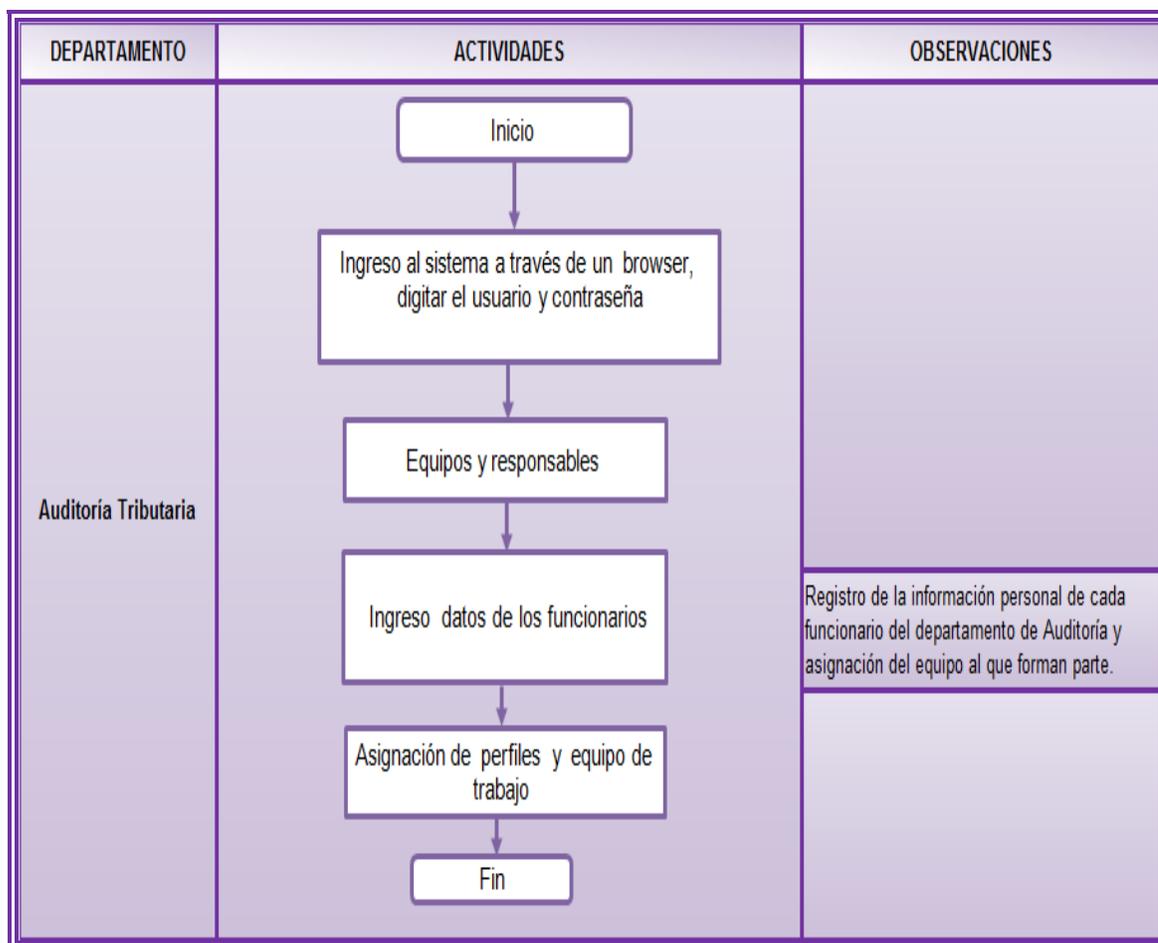
3.2.1 Objetivos del Proceso Administrativo y de Recursos Humanos

- Reducir el tiempo en el ingreso y actualización en la información de recursos humanos y administrativa.
- Contar con información ágil y segura para la presentación de estadísticas mensuales.

A continuación se presenta el diagrama de flujo considerando el sistema de automatización:

Gráfico No. 18

Diagrama de flujo Proceso Administrativo Sistema



3.3 Proceso de Planificación y Control

Las actividades que se detallan en el siguiente flujo corresponden al proceso de planificación considerando como mejora el sistema de automatización.

La información enviada por la Dirección Nacional será ingresada al sistema, en cuanto a la información de años anteriores será migrada.

Este proceso estará a cargo de un funcionario del equipo de Apoyo y Administración con el perfil de Analista de planificación.

El ingreso de la información en la base de datos toma aproximadamente un día, con el sistema se realizara de forma masiva, el mismo tomaría aproximadamente dos horas.

3.3.1 Objetivos del Proceso de Planificación y Control

- Administrar y controlar de forma óptima la información respecto de la planificación de casos del departamento.
- Disponer de reportes y consultas de forma ágil y segura para las jefaturas y estadísticas mensuales.

A continuación se presentan los diagramas de flujo considerando el sistema de automatización:

Gráfico No. 19

Planificación de Casos Sistema

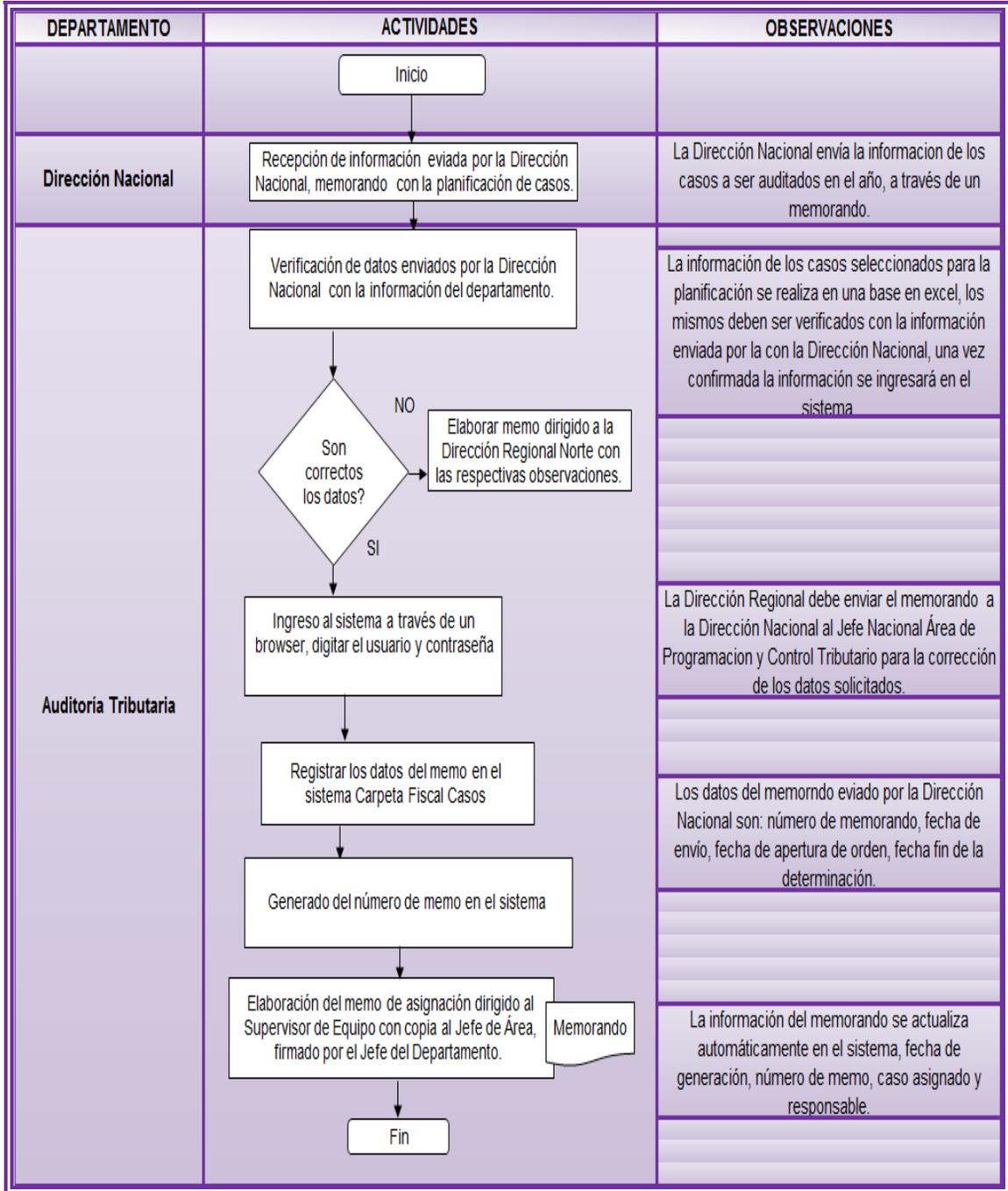


Gráfico No. 20

Memo Reasignación de Casos Sistema

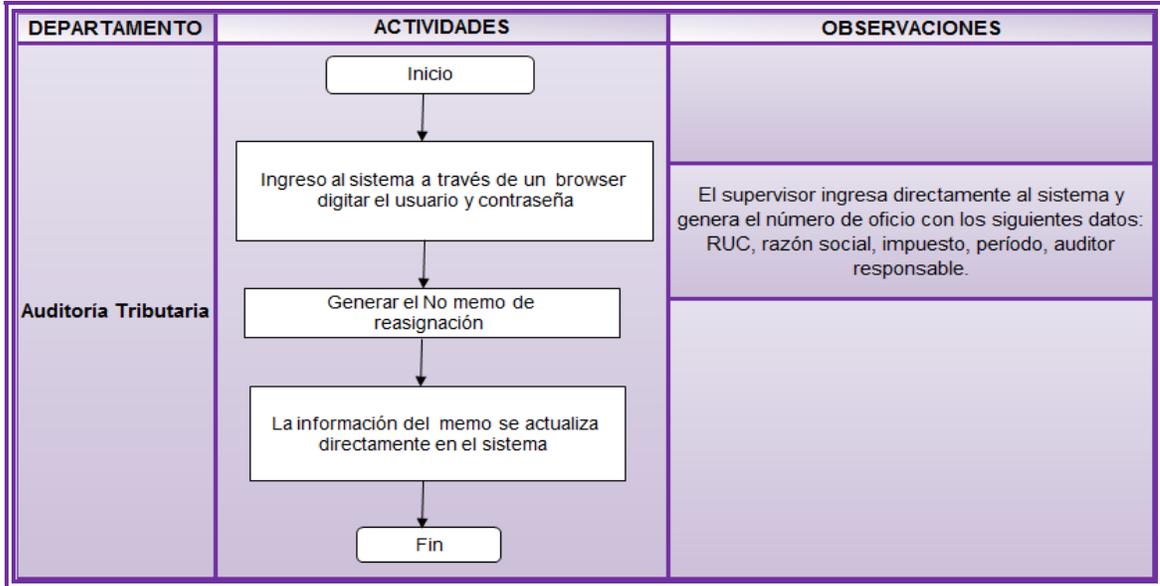


Gráfico No. 21

Seguimiento Mensual de Casos Sistema

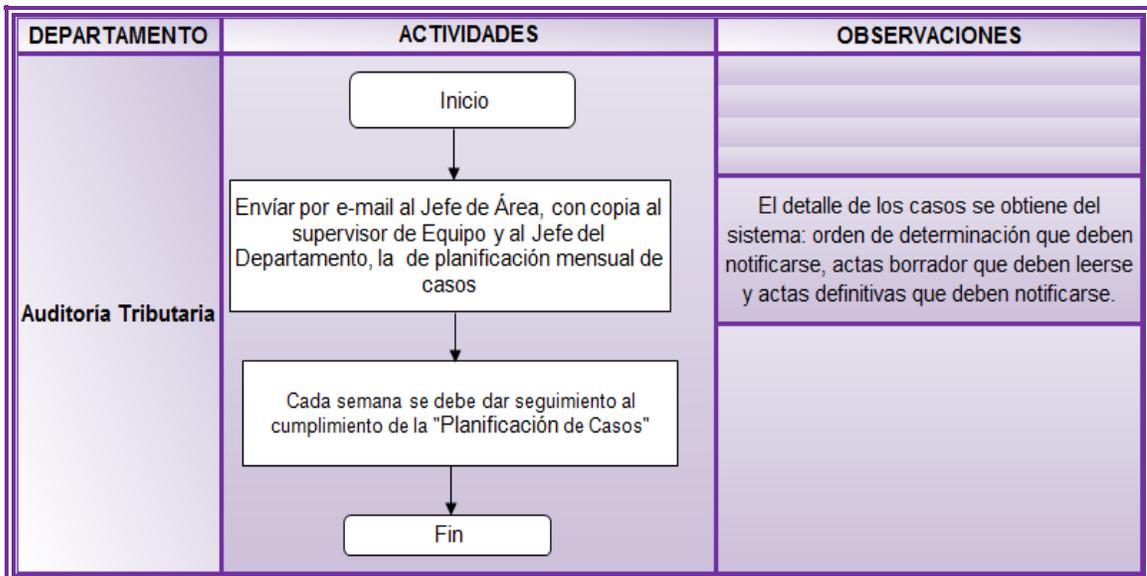
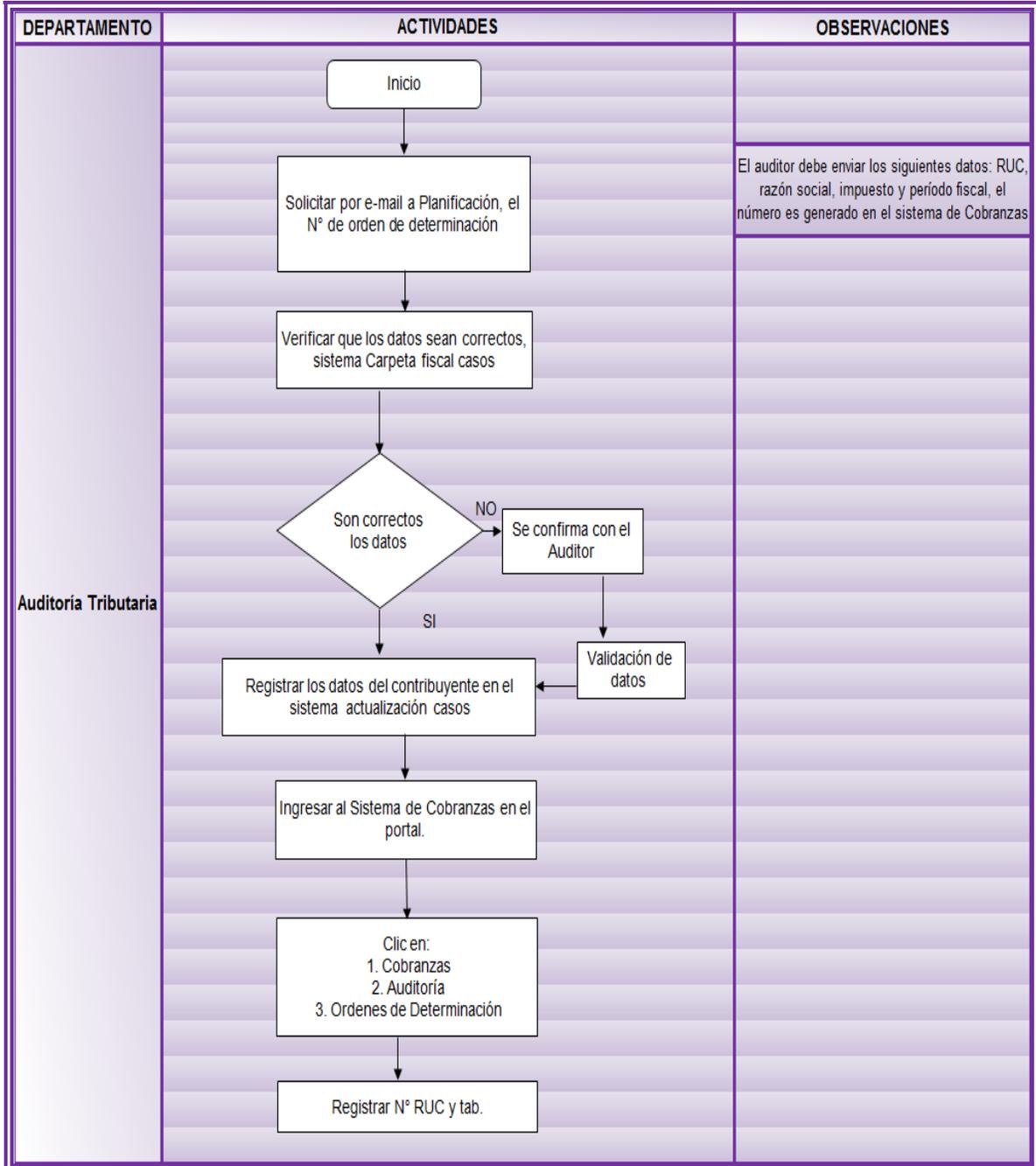


Gráfico No. 22

Emisión de Órdenes de Determinación Sistema



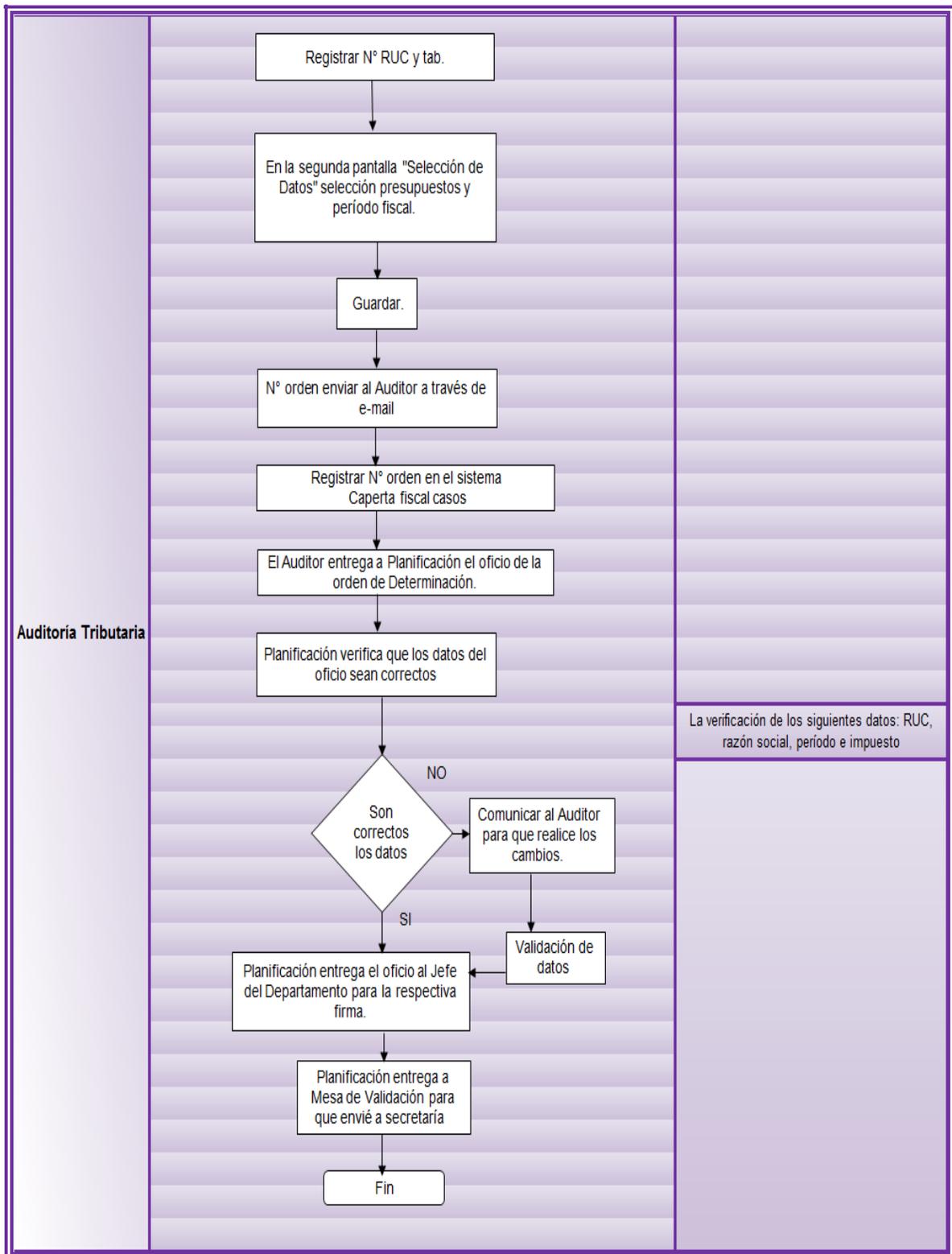


Gráfico No. 23

Notificación Órdenes de Determinación Sistema

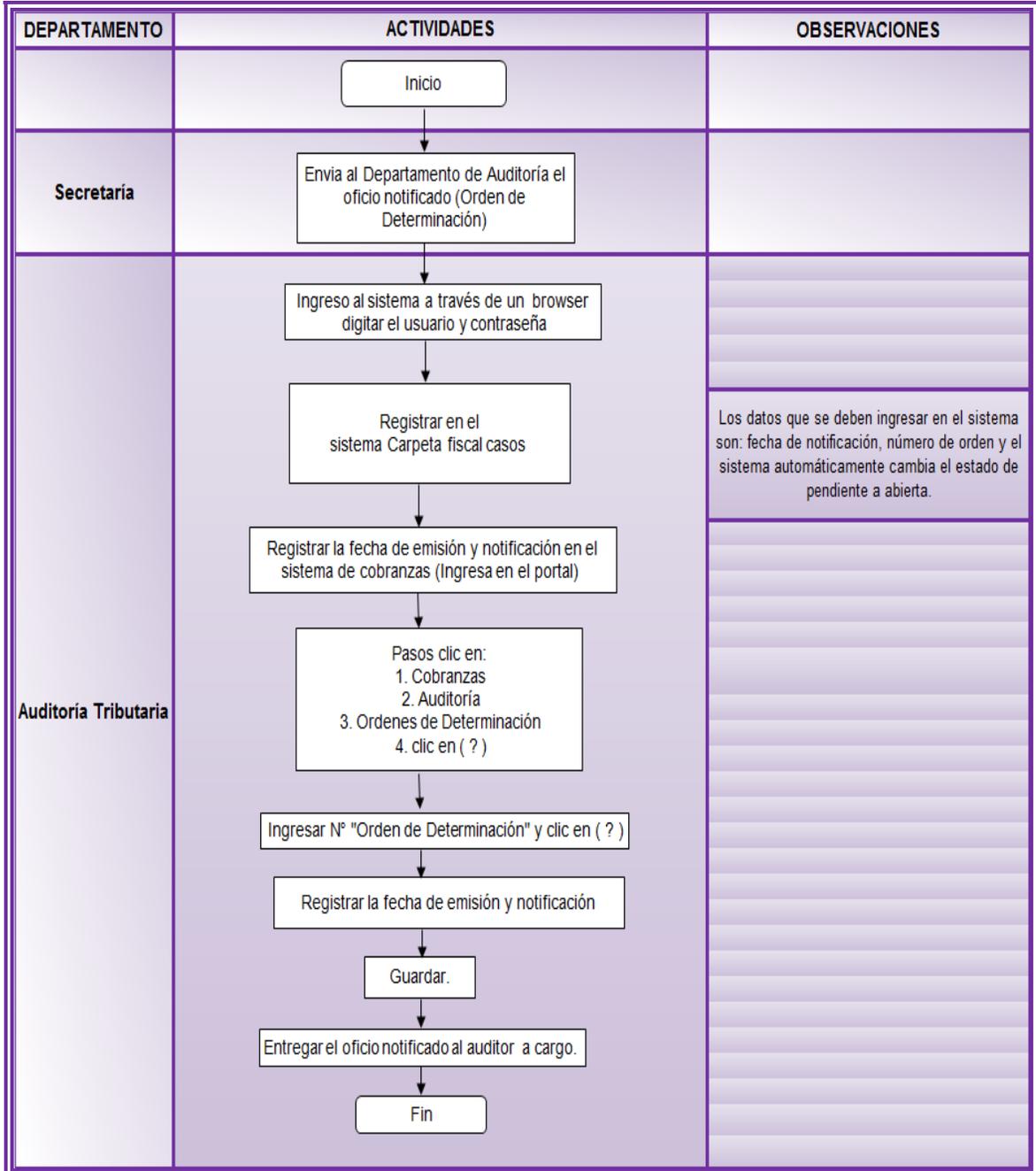


Gráfico No. 24

Emisión de Actas de Determinación Sistema

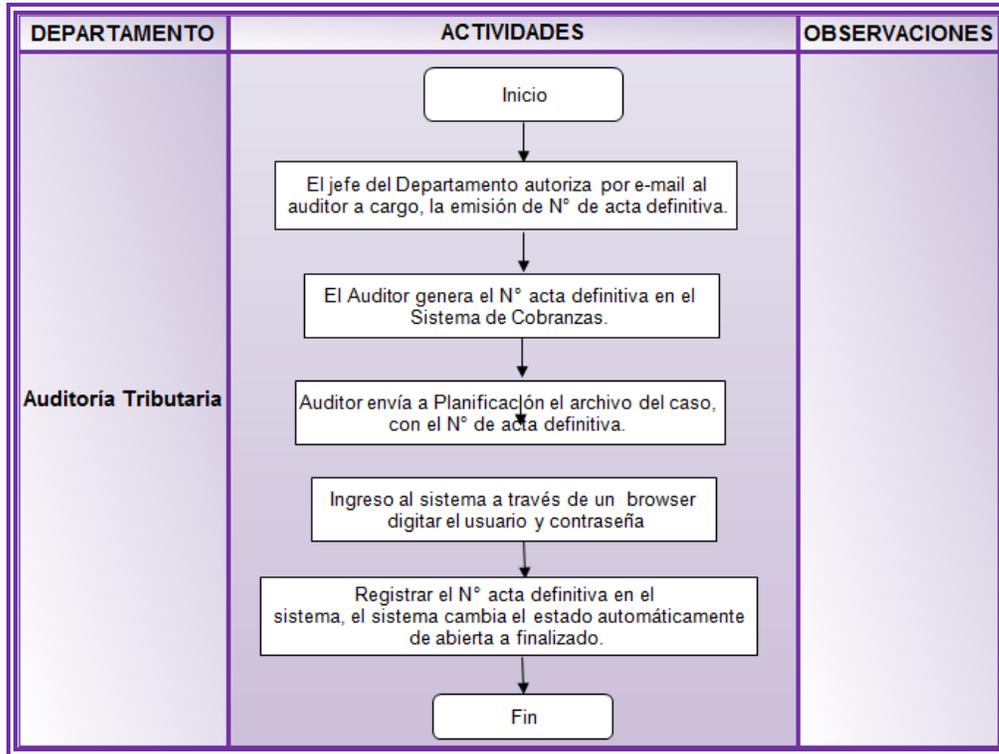
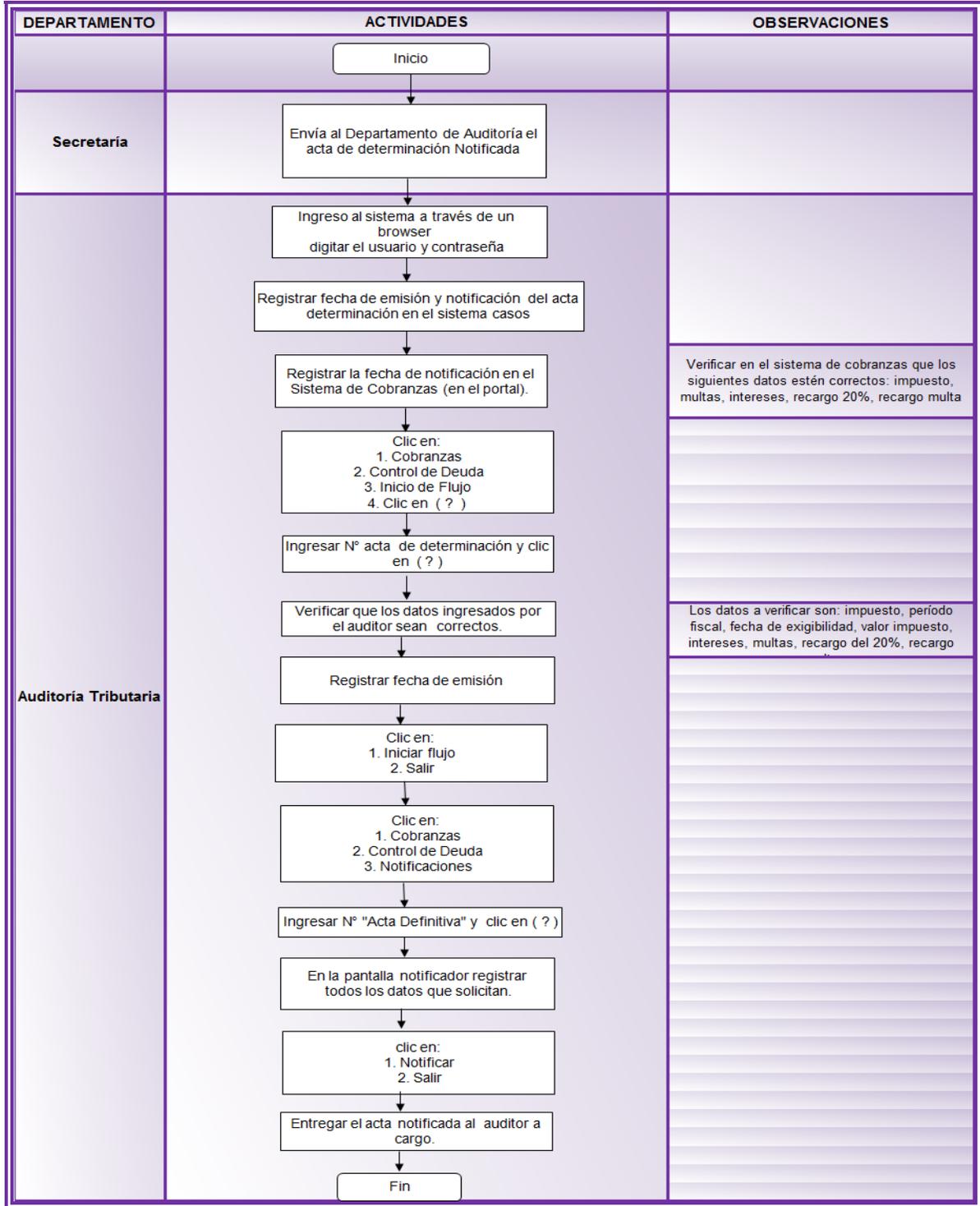


Gráfico No. 25

Notificación de Actas de Determinación Sistema



3.4 Proceso de Generación de Secuenciales

En el departamento de auditoría la generación de números secuenciales toma aproximadamente un día debido a que la solicitud de la numeración se la realiza a través del envío de un e-mail.

Con la implementación del sistema la generación de secuenciales será de forma inmediata tomará aproximadamente 10 minutos, ya que todos los funcionarios podrán acceder al sistema en el momento en el cual lo requieran, de esta manera se minimizará el tiempo que toma actualmente la obtención de estos números.

La generación de oficios estará a cargo de los funcionarios que les han sido asignados casos en determinación y la administración del sistema estará a cargo de un funcionario del equipo de Apoyo y Administración con perfil de Revisor.

3.4.1 Objetivos del Proceso de Generación de Secuenciales

-  Generar automáticamente los números secuenciales requeridos para llevar a cabo las determinaciones tributarias.
-  Obtener consultas, reportes ágiles y confiables de los secuenciales generados.

Gráfico No. 26

Diagrama de flujo Generación de Secuenciales Sistema

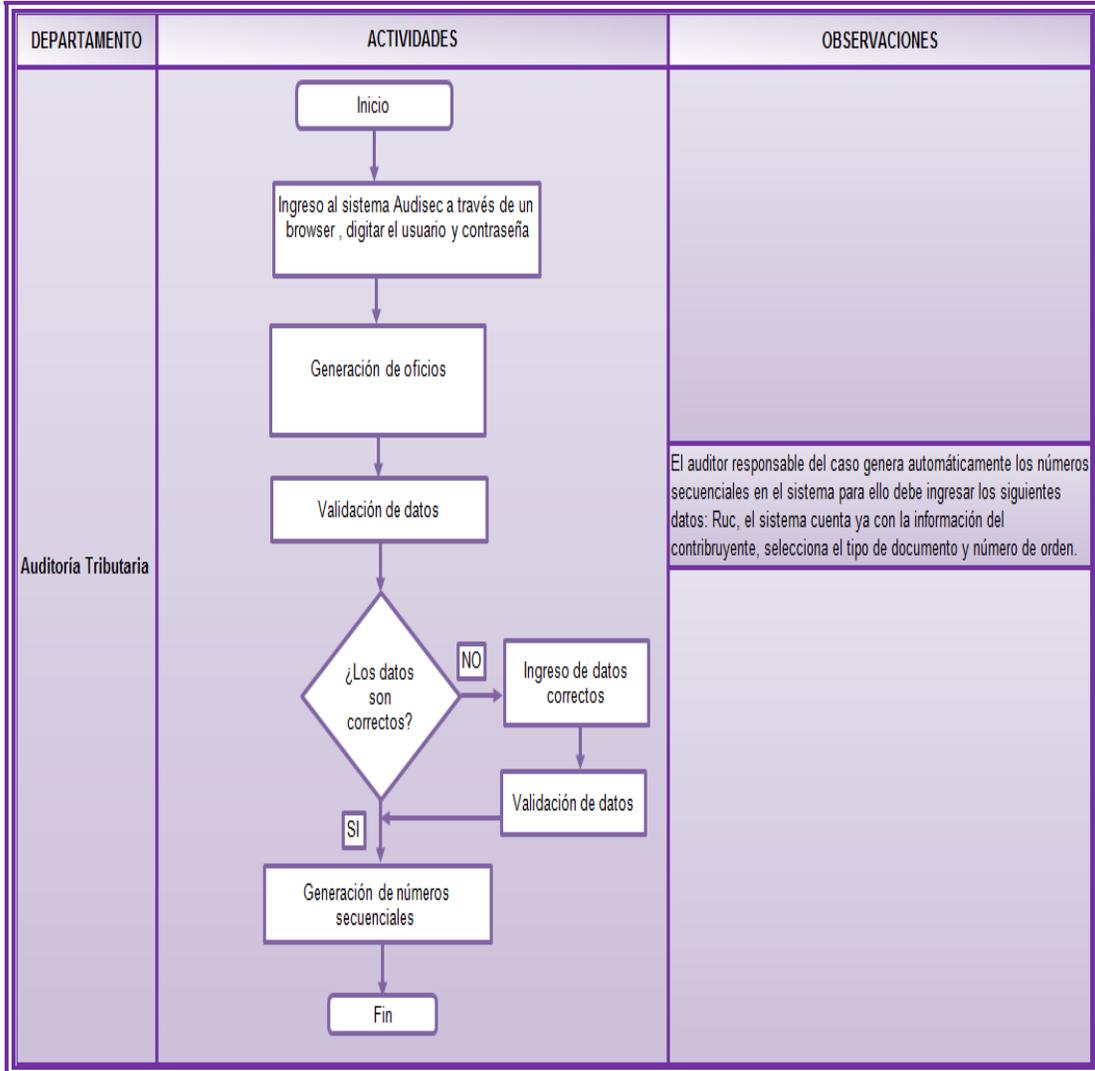
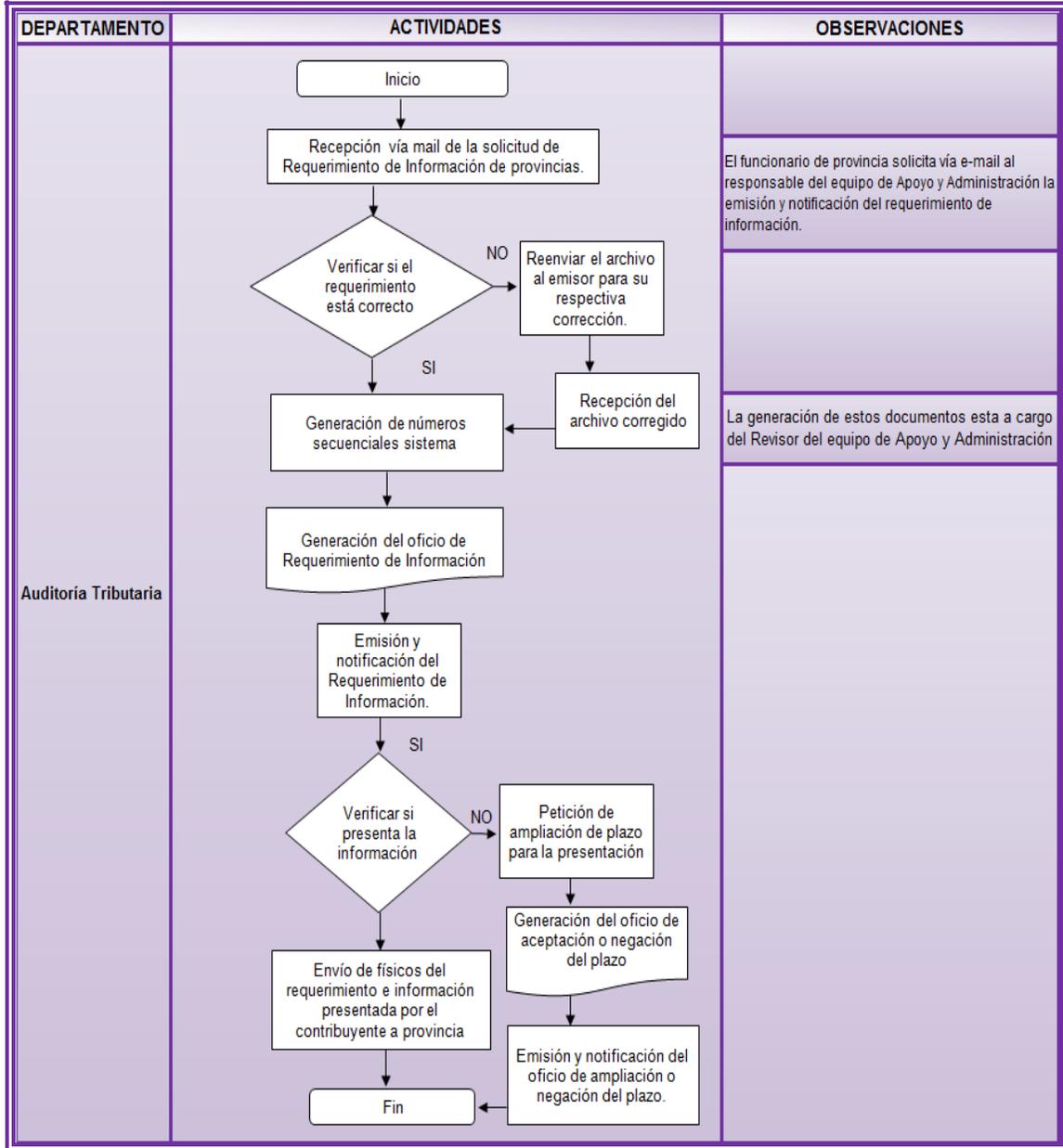


Gráfico No. 27

**Oficios de Provincias que no pertenecen a la
Regional Norte Sistema**



3.2 Reportes Estadísticos Planificación

La gestión que realiza el departamento de Auditoría Tributaria es reportada mensualmente a la Dirección Nacional, Dirección Regional y a todo el departamento, esta información corresponde a los procesos determinativos abiertos, finalizados y pendientes por abrir.

Con la implementación del sistema estos reportes se pueden obtener de manera inmediata y con la seguridad de que la información es correcta. Los reportes requeridos por el equipo de Apoyo y Administración son los siguientes:

- Reportes de casos por tipo de caso
- Estado de casos por mes
- Reporte de oficios emitidos por RUC y razón social (historial) con fechas
- Reporte de oficios notificados por tipo de contribuyente
- Monto generado por acta final por mes
- Reporte de órdenes notificadas por mes y por contribuyente
- Reporte de acta finales
- Reporte de actas borrador notificadas por mes y por contribuyente
- Reporte de casos por equipo y estado
- Reporte de informe finales por mes y por contribuyente
- Auditorías iniciadas o finalizadas / auditorías programadas
- Reporte de órdenes / actas finales planificadas a notificarse
- Reporte de órdenes / actas finales notificadas por mes
- Auditorías finalizadas/ funcionarios de control
- Monto generado/ funcionarios de control

 Deuda Generada por acta final / total de acta final emitida por mes

3.3 Reportes Talento Humano del Departamento

La información respecto de los funcionarios que conforman el departamento de Auditoría Tributaria es enviada a Dirección Nacional mensualmente, la misma que es necesaria para el cumplimiento de la programación establecida en la planificación.

Es importante conocer el número de funcionarios y sus perfiles para iniciar con la apertura de los casos planificados, esto debido a que hay situaciones en que los funcionarios dejan de formar parte del departamento por varios motivos como por ejemplo: cambios a otros departamentos, renunciaciones, comisión de servicios, de igual manera ingresan nuevos funcionarios, las jefaturas de área requieren esta información para la toma de decisiones y para los proyectos del departamento.

Los reportes que se requieren de los funcionarios que forman parte del departamento son los siguientes

-  Listado de todos los equipos / áreas vigentes.
-  Listado de todos los responsables vigentes.
-  Listado de personal por perfil.
-  Listado por tipo contrato / nombramiento.

3.4 Proceso de Asignación de Perfiles

La asignación de perfiles para el ingreso al sistema serán de acuerdo a cada funcionario y tomando en cuenta las actividades asignadas.

El sistema deberá considerar los siguientes niveles de usuario:

Cuadro No. 3
Asignación de Perfiles

NIVEL DE USUARIO	PERFIL
<u>AUDITOR</u>	FUNCIONARIOS A CARGO DE CASOS
<u>ADMINISTRADOR</u>	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN ASISTENTE DEPARTAMENTAL REVISOR DE AUDITORÍA
<u>MANTENIMIENTO</u>	ANALISTA INFORMÁTICO
<u>EQUIPOS</u>	RESPONSABLES DE EQUIPO
<u>CONSULTA</u>	RESPONSABLES DE ÁREA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO

Cada nivel de usuario estará diseñado de acuerdo a las actividades que les hayan sido asignadas conforme a su perfil.

En el siguiente capítulo se explicará de manera detallada las especificaciones del sistema.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Propuesta de Implementación de un Software para el mejoramiento del Proceso

La presente propuesta consiste en desarrollar un sistema que sea incluido en el portal del Servicio de Rentas, el mismo que estará disponible en el horario de oficina para la generación de números secuenciales. El sistema debe contemplar la información de la parte de recursos humanos, planificación y generación de secuenciales del departamento de Auditoría.

El desarrollo del sistema será de acuerdo a las siguientes especificaciones:

4.1.1 Características del Sistema de Auditoría

El sistema debe contar con los siguientes niveles de usuario:

Cuadro No. 4

Niveles de Usuario

NIVEL DE USUARIO	PERFIL
AUDITOR	FUNCIONARIOS A CARGO DE CASOS
ADMINISTRADOR	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN ASISTENTE DEPARTAMENTAL REVISOR DE AUDITORÍA
MANTENIMIENTO	ANALISTA INFORMÁTICO
EQUIPOS	RESPONSABLES DE EQUIPO
CONSULTA	RESPONSABLES DE ÁREA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO

El ingreso al sistema será a través de un browser, para el acceso al mismo se deberá digitar el usuario y contraseña asignada a cada funcionario,

en la pantalla de inicio se presentará el menú principal, el mismo estará formado por las siguientes opciones:

4.1.2 Áreas del Departamento de Auditoría: creación, modificación de área, no existirá eliminación de área, se podrá modificar y actualizar el estado a no vigentes para mantener un historial.

Cuadro No. 5

Asignación de Áreas

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ÁREA	NOMBRE DE ÁREA
CÓDIGO	CODIGO DEL ÁREA
JEFE DE ÁREA	NOMBRE RESPONSABLE
FECHA DE VIGENCIA	dd/mm/aa

4.1.3 Equipos del Departamento de Auditoría: creación, modificación de equipo, no existirá eliminación de equipo, se podrá modificar y actualizar el estado a no vigentes para mantener un historial.

Cuadro No. 6

Asignación Equipos

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
EQUIPO	NOMBRE DE EQUIPO
CÓDIGO	CÓDIGO DEL EQUIPO
SUPERVISOR DE EQUIPO	NOMBRE SUPERVISOR
FECHA DE VIGENCIA	DESDE CUANDO ESTA VIGENTE EL EQUIPO dd/mm/aa

4.1.4 Funcionarios: creación, modificación o corrección de datos, registro del responsable, no existirá eliminación de responsables se podrá modificar y actualizar su estado a no vigente para mantener un historial, a continuación el detalle:

Cuadro No. 7

Información funcionarios

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
NOMBRES	APELLIDOS Y NOMBRES
CÉDULA	NÚMERO DE CEDULA
E-MAIL	DIRECCIÓN E-MAIL
FECHA DE INGRESO AL SRI	dd/mm/aa
EQUIPO ACTUAL	NOMBRE DEL EQUIPO
EQUIPO A CAMBIAR	NOMBRE DEL EQUIPO
FUNCIÓN	PERFIL DEL FUNCIONARIO
ÁREA	NOMBRE DEL ÁREA
FECHA SALIDA ACTUAL EQUIPO	dd/mm/aa
FECHA INGRESO NUEVO EQUIPO	dd/mm/aa

4.1.5 Generación de Números de Documentos

Para la generación se consideran los siguientes campos:

Cuadro No. 8

Generación de Secuenciales

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
CONTRIBUYENTE	NÚMERO DE RUC
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE
TIPO	TIPO DE CONTRIBUYENTE
CLASE	CLASE DE CONTRIBUYENTE
TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
SOLICITADO POR	NOMBRE DEL FUNCIONARIO
TIPO DE CASO	CASO
NÚMERO DE ORDEN	EL NÚMERO SI APLICA
FECHA EMISIÓN	dd/mm/aa
FECHA DE NOTIFICACIÓN	dd/mm/aa
INFORMACIÓN DE TERCEROS	NÚMERO DE RUC TERCERO
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE
TIPO	TIPO DE CONTRIBUYENTE
CLASE	CLASE DE CONTRIBUYENTE
NÚMERO GENERADO	SECUENCIAL

NOTA: (*) Listado de documentos que se genera en el Departamento son los siguientes:

-  Oficio cambio de funcionario
-  Oficio se informa al contribuyente
-  Oficio se informa procedimiento
-  Oficio quincenal
-  Oficio de requerimiento de información
-  Oficio de preventiva de clausura
-  Informe quincenal
-  Memorando asignación de casos
-  Oficio diligencia de inspección – acta inspección contable
-  Oficio comparecencia – acta comparecencia
-  Oficio de comparecencia revisión de acta borrador - acta borrador, acta comparecencia acta borrador y acta reunión.

Cuadro No. 9

Memo de Asignación de Casos

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
FECHA DE ASIGNACIÓN	dd/mm/aa
RUC	NÚMERO DE RUC
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE
TIPO DE CONTRIBUYENTE	TIPO
No. ORDEN DE DETERMINACIÓN	NÚMERO
IMPUESTO	NOMBRE IMPUESTO
PERÍODO	AÑO
RESPONSABLE NUEVO	NOMBRE FUNCIONARIO
CÓDIGO	CÓDIGO EQUIPO
RESPONSABLE ANTERIOR	NOMBRE FUNCIONARIO
CÓDIGO	CÓDIGO EQUIPO
OBSERVACIONES	INFORMACIÓN ADICIONAL
NÚMERO GENERADO	SECUENCIAL

Cuadro No. 10

Requerimientos Información de Provincias

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
CONTRIBUYENTE	NÚMERO DE RUC
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE
TIPO	TIPO DE CONTRIBUYENTE
CLASE	CLASE DE CONTRIBUYENTE
TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
SOLICITADO POR	NOMBRE DEL FUNCIONARIO
FECHA EMISIÓN	dd/mm/aa
FECHA DE NOTIFICACIÓN	dd/mm/aa
NÚMERO GENERADO	SECUENCIAL

4.1.5.1 Acta de Inspección Contable

Al momento de la generación del número de oficio de inspección contable se generará el número de acta de inspección contable, el sistema pasará automáticamente a la página de generación del acta.

Cuadro No. 11

Acta Inspección Contable

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
OFICIO INSPECCIÓN	SECUENCIAL
FECHA INICIO	dd/mm/aa
FECHA FIN	dd/mm/aa
FECHA DE INSPECCIÓN	dd/mm/aa
HORA	INICIO / FIN
OBSERVACIONES	OPCIONAL
ACTA INSPECCIÓN	SECUENCIAL
FECHA GENERACIÓN	dd/mm/aa

4.1.5.2 Acta de Comparecencia

Al generar un oficio de comparecencia se debe generar el número de acta comparecencia el sistema direcciona a la página de acta comparecencia, donde se presentará el siguiente formulario:

Cuadro No. 12

Acta Comparecencia

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
OFICIO COMPARECENCIA	SECUENCIAL
FECHA COMPARECENCIA	dd/mm/aa
HORA	INICIO / FIN
OBSERVACIONES	OPCIONAL
ACTA COMPARECENCIA	SECUENCIAL
FECHA GENERACIÓN	dd/mm/aa

4.1.5.3 Acta Borrador

Al momento de generar un número de oficio de comparecencia revisión de acta borrador se debe generar un número de acta borrador.

Cuadro No. 13

Acta Borrador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
IMPUESTO	IMPUESTOS
PERÍODO	AÑO
ACTA BORRADOR GENERADA	SECUENCIAL
FECHA GENERACIÓN	dd/mm/aa

4.1.5.4 Acta Comparecencia Acta Borrador.

Al momento de generar un número de oficio comparecencia revisión de acta borrador se debe generar un número de acta discusión o lo que es lo mismo acta comparecencia acta borrador.

Cuadro No. 14

Acta Comparecencia Acta Borrador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
N° OFICIO COMPARECENCIA	SECUENCIAL
N° ACTA BORRADOR	SECUENCIAL
FECHA LECTURA	dd/mm/aa
OBSERVACIONES	OPCIONAL
ACTA DISCUSIÓN	SECUENCIAL
FECHA GENERACIÓN	dd/mm/aa

4.1.5.5 Acta Reunión

Se debe generar un número de acta reunión con el jefe departamental

Cuadro No. 15

Acta Reunión

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
SOLICITADO POR	NOMBRE FUNCIONARIO
TIPO DE REUNIÓN	TIPO REUNIÓN
ASUNTO A TRATAR	ASUNTO A TRATAR
N° ORDEN DETERMINACIÓN	NÚMERO ORDEN
FECHA REUNIÓN	dd/mm/aa
FECHA EMISIÓN	dd/mm/aa
IMPUESTO	IMPUESTOS
PERÍODO	AÑO
OBSERVACIONES	OPCIONAL
ACTA REUNIÓN GENERADO	SECUENCIAL
FECHA GENERACIÓN	dd/mm/aa

4.1.6 Reportes de Oficios

El reporte de oficios generados se podrá obtener en un reporte en Excel, por tal razón se requieren los siguientes reportes:

 Por Fecha Generación

 Por Secuencial Generado

 Por Número de ruc

 Por Solicitante

Detalle de los documentos para la planificación, a continuación se detallan las tablas necesarias para la planificación:

Cuadro No. 16

Planificación

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
RUC	NÚMERO DE RUC
RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE
TIPO	TIPO CONTRIBUYENTE
CLASE	CLASE CONTRIBUYENTE
N° MEMO PLANIFICACIÓN	MEMO DIRECCIÓN NACIONAL
PERÍODO	AÑO
FECHA MEMO	dd/mm/aa
FUENTE	FUENTE PLANIFICACIÓN
TIPO DE CASO	TIPO DE CASOS
TIPO DETERMINACIÓN	TIPO DETERMINACIONES
N° MEMO ASIGNACIÓN CASOS	MEMO AUDITORÍA
AÑO PLANIFICACIÓN	AÑO
FECHA MEMO	dd/mm/aa
OBSERVACIONES	OPCIONAL
CARPETA FISCAL	CASO
AÑO	AÑO DE REVISIÓN
IMPUESTO	CONCEPTO IMPUESTO
MESES	ENERO A DICIEMBRE
ESTADO	ESTADO CASO
FECHA MÁXIMA APERTURA	dd/mm/aa
FECHA NOTIFICA ORDEN	dd/mm/aa
FECHA MEMO PLANIFICACIÓN	dd/mm/aa
FECHA LECT ACTA BORRADOR	dd/mm/aa
FECHA CIERRE	dd/mm/aa
FECHA ACTA DEFINITIVA	dd/mm/aa
FECHA ENTREGA EXPEDIENTE	dd/mm/aa

Cuadro No. 17

Asignación Casos

EQUIPO	NOMBRE EQUIPO
LIDER	SUPERVISOR EQUIPO
RESPONSABLE	AUDITOR
N° ACTA BORRADOR	SECUENCIAL GENERADO
FECHA LECTURA	FECHA DE LECTURA
FECHA REVISIÓN	FECHA REVISIÓN JEFE DEPARTAMENTAL
CAMBIO FECHA NOTIF ORDEN	dd/mm/aa
CAMBIO FECHA LECT BORRADOR	dd/mm/aa
CAMBIO FECHA ACTA DEFINITIVA	dd/mm/aa
N° ORDEN	NÚMERO ORDEN
FECHA NOTIFICACIÓN ORDEN	dd/mm/aa
N° ACTA DEFINITIVA	NÚMERO ACTA
OBSERVACIONES	OPCIONAL
N° INFORME PLANIFICACIÓN	NÚMERO INFORME
CAMBIO FECHA INFORME PLANIF	dd/mm/aa
FECHA REAL ENTREGA INFOR PLANI	dd/mm/aa
MONTO GENERADO	VALOR ACTA FINAL

Los cuadros precedentes contienen los campos requeridos por el equipo de apoyo y administración para realizar su trabajo, los mismos que son tomados de acuerdo a las bases de excel que utilizan.

Para la generación de oficios existen casos en los cuales se requieren generar varios números, para ello es necesario realizarlo de forma masiva, por tal razón a continuación se presenta un detalle de los campos que se deben considerar para realizar esta opción de carga masiva.

Para el ingreso de los casos de la planificación a ser revisados cada año, se requiere subir la información al sistema de manera inmediata, para ello

es necesario contar la opción de carga masiva, a continuación se muestran los cuadros necesarios para estas opciones:

El sistema permitirá el ingreso de la información de la planificación de forma masiva para lo cual se requiere el siguiente formato:

Cuadro No. 18

Carga Masiva Planificación

RUC	RAZÓN SOCIAL	TIPO DE CASO	TIPO DE DETERMINACIÓN	IMPUESTO	AÑO	MESES (SI APLICA)	FECHA MAX APERTURA (DN)	FECHA PLANIF NOTIF ORDEN	FECHA PLANIF MEMO PLANIFICACION	FECHA PLANIFICA LECTURA BORRADOR	FECHA POSIBLE CIERRE (DN)	FECHA PLANIFICA ACTA DEFINITIVA	FECHA ENTREGA EXPEDIENTE

El sistema permitirá la generación de oficios de forma masiva para lo cual se requiere el siguiente formato:

Cuadro No. 19

Carga Masiva Generación Oficios

TIPO CASO	NÚMERO ORDEN	TIPO DOCUMENTO TERCERO	IDENTIFICACIÓN TERCERO	APELLIDOS TERCERO	NOMBRES TERCERO

4.2 Controles Estratégicos

El sistema contemplará la generación de secuenciales, planificación y administración, las siglas para los secuenciales deberán constar de acuerdo a la Política para la numeración extra – workflow.

Para la generación de oficios campos detallados en el cuadro N° 8, el sistema de auditoría estará atado al Sistema Nacional de RUC, del cual traerá la información.

Al ingresar el número de RUC del contribuyente en determinación o tercero, el sistema de auditoría obtendrá del sistema de RUC la siguiente información: razón social, tipo y clase de contribuyente.

Los campos: tipo de documento, solicitado por, tipo de caso, número orden, se deberán seleccionar ya que esta información será ingresada previamente al sistema de auditoría, esto para que el sistema permita la generación del secuencial, esta información será traída de la información de la planificación y recursos humanos, la fecha de emisión y notificación será traída del sistema nacional de valija, la misma que será actualizada diariamente de forma automática, una vez que el oficio se haya notificado al contribuyente, este procedimiento se considerará para la generación de todos los oficios.

La generación de actas será de acuerdo al tipo de acta, para ello primero se generará el oficio y el sistema pasará automáticamente a la pantalla del acta esto para los siguientes casos: oficio inspección contable, oficio comparecencia, oficio de comparecencia revisión de acta borrador.

Los números de oficios se podrán generar las veces que así las requieran los auditores para cada contribuyente.

La generación del acta borrador tendrá el control que el sistema permita generar una sola vez por el impuesto y año de determinación.

Para la información de la planificación los campos requeridos serán de acuerdo a los campos detallados en el cuadro N° 16, los cuales son solicitados para el seguimiento adecuado de los casos en determinación y para la obtención de reportes.

El ingreso de las fechas será obligatorio y el sistema no permitirá modificarlas, si existieran modificaciones, las nuevas fechas serán ingresadas en la asignación de casos, cuadro N° 17, esto debido a que es necesario realizar un seguimiento al cumplimiento de la planificación, el detalle permitirá obtener reportes de las fechas planificadas y las fechas reales en las cuales se ejecutó la determinación.

Respecto de la información personal de cada funcionario será tomado del sistema nacional de recursos humanos, el mismo que cuenta con la asignación de roles de acuerdo al perfil de cada funcionario, el mismo que es asignado en el momento que ingresan a la Institución, esto es el usuario y clave de acceso a los aplicativos, la demás información detallada en el cuadro No. 7 será ingresada al sistema.

La información de años anteriores deberá ser migrada al sistema de auditoría y la información nueva se ingresará de acuerdo a la planificación anual y cuando la situación lo amerite.

4.3 Proyectos de Implementación

Para la implementación del sistema de auditoría se ha considerado el modelo de entidad relación, el cual permitirá diseñar las bases de datos. A continuación se presenta un ejemplo del modelo:

Cuadro No. 20

Datos Sistema

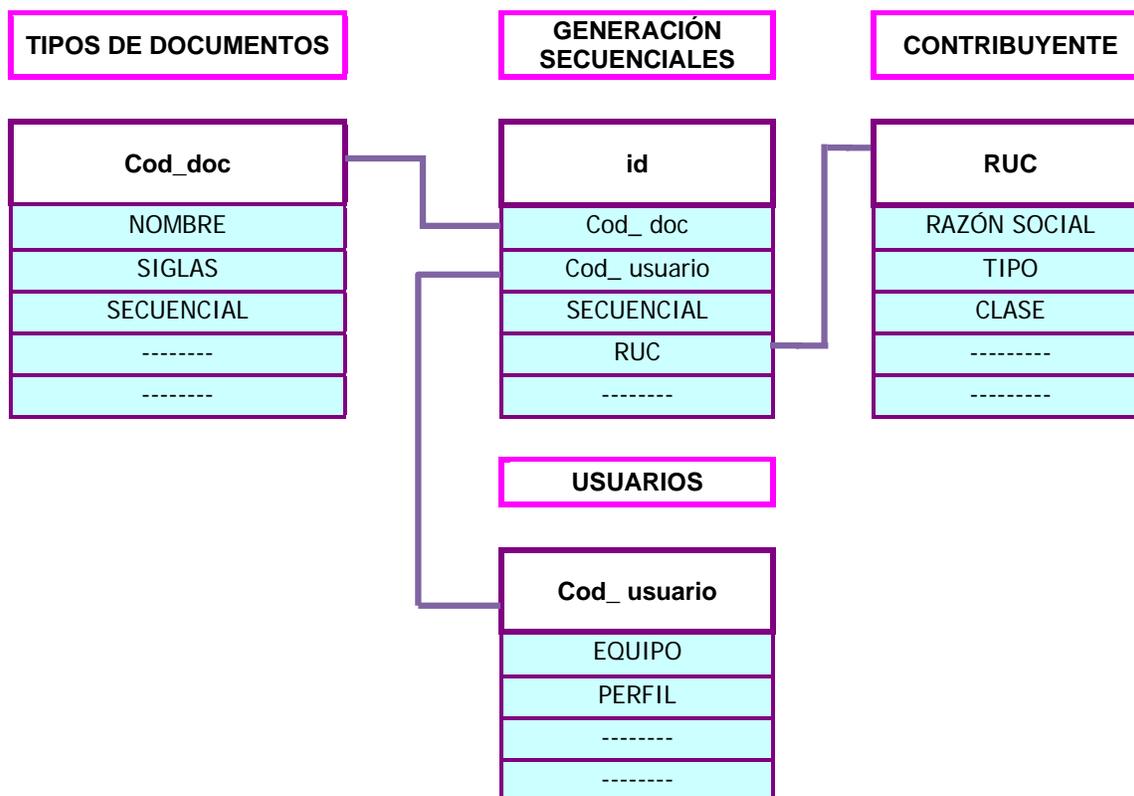
TIPOS DE DOCUMENTOS		
RI	REQUERIMIENTO INFORMACIÓN	00001
IC	INSPECCIÓN CONTABLE	00001

GENERACIÓN SECUENCIALES				
ID	CÓDIGO USUARIO	CÓDIGO DOCUMENTO	RUC	N° DOCUMENTO

CONTRIBUYENTES			
RUC	RAZÓN SOCIAL	TIPO	CLASE

Cuadro No. 21

Modelo Entidad – Relación



En la fase de generación de números de secuenciales se ha considerado la conexión principal Registro Único de Contribuyentes (RUC) el mismo que permitirá acceder la información de los contribuyentes y a la vez extraer esa información hacia el sistema de auditoría, la misma que es requerida para la generación de oficios y actas de los contribuyentes en revisión así como la información de terceros.

Los secuenciales se generarán de acuerdo a cada tipo de documento y de acta, es decir que para cada opción las siglas serán específicas y los

secuenciales iniciarán desde 001, así como también dependerá del Área a la que pertenezca cada contribuyente, a continuación se presenta el detalle de las siglas, tipos de oficios y actas.

Las siglas estarán de acuerdo a la Política de Numeración de Documentos Extra Workflow, ya que su aplicación es de carácter general y obligatorio para todos los funcionarios del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional, la presente numeración se aplica desde el 01 de enero del 2009.

4.3.1 Estructura de la Numeración

El número estará conformado por 17 caracteres de tipo alfanumérico, de acuerdo a la siguiente estructura:

Cuadro No. 22

Siglas de la Numeración

NAC	DGE	R	CG	C	09	00001
Origen Geográfico	Dirección / Departamento / Área	Grupo Documental	Subgrupo Documental	Tipo de Contribuyente Sector o Equipo	Año de Emisión del Documento	Número Secuencial del Documento

El número está separado en tres grupos, de la siguiente manera:

Cuadro No. 23

Detalle Numeración



Origen Geográfico

Determina el origen geográfico del documento con numeración extra workflow. Está compuesto por 3 caracteres alfanuméricos (letras y números) únicos e irrepetibles que han sido establecidos con base a las iniciales del nombre de la Regional generadora del documento, para este caso Dirección Regional Norte las siglas son:

Cuadro No. 24

Origen Geográfico

No.	ORIGEN GEOGRÁFICO	ÁMBITO REGIONAL
1	Dirección Regional Norte	RNO

Descripción del Documento

Corresponde a un grupo de 9 caracteres alfanuméricos (letras y números) únicos e irrepetibles divididos en tres subgrupos, los cuales han sido establecidos con base a la siguiente estructura:

Cuadro No. 25

Descripción del Documento



Dirección, Departamento o Área

Identifica el origen del documento de acuerdo a la Estructura Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas vigente. Está compuesto por 3 caracteres alfabéticos (letras) únicos e irrepetibles que han sido establecidos con base a las iniciales del nombre de la dirección, departamento o área que genera el documento, las siglas son:

Cuadro No. 26

Áreas del Departamento

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO / ÁREA	SIGLAS
Departamento de Auditoría Tributaria	ATR
Área de Auditoría de Sociedades	ASO
Área de Auditoría de Personas Naturales	APN
Área de Fiscalidad Internacional	FIT
Área de Grandes Contribuyentes	GCO

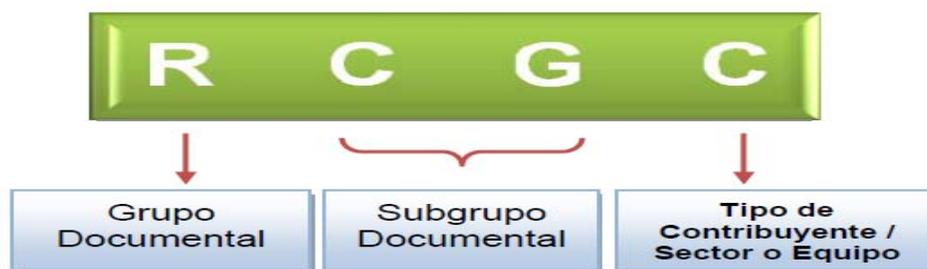
Tipo de Documento

Identifica el tipo de documento. Está compuesto por 4 caracteres alfabéticos

(letras) únicos e irrepetibles que han sido establecidos con base a la siguiente estructura:

Cuadro No. 27

Tipos de Documentos



✚ Grupo Documental

Identifica el grupo documental al que se refiere el documento. Está compuesto por un carácter alfabético, que ha sido seleccionado tomando en cuenta la inicial o letra consecutiva del nombre del grupo documental.

Las siglas para este grupo únicamente podrán ser:

Cuadro No. 28

Documentos Departamento Auditoría Tributaria

No.	GRUPO DOCUMENTAL	SIGLA
1	Oficio	O
2	Memorando	M
3	Acta	A
4	Informe	I

✚ Subgrupo Documental

Identifica el subgrupo documental específico al que se refiere el documento, está compuesto por dos caracteres alfabéticos (letras) únicos e irrepetibles,

que han sido establecidos con base a las iniciales del nombre del subgrupo documental. Las siglas son:

Cuadro No. 29

Detalle de Documentos

No.	SUBGRUPO DOCUMENTAL SIGLAS	SUBGRUPO DOCUMENTAL SIGLAS
1	Oficio de Cambio de Funcionario	CF
2	Oficio de Comparecencia	CO
3	Acta Comparecencia	CO
4	Oficio de Comparecencia para Lectura - Revisión de Acta Borrador	LA
5	Acta Borrador	DB
6	Acta comparecencia revisión acta borrador	RB
7	Oficio de Diligencia de Inspección	DI
8	Oficio se Informa al Contribuyente	IO
9	Oficio se Informa Procedimiento	IP
10	Oficio de Requerimiento de Información	RI
11	Acta de Conclusión de Diligencia de Inspección	DI
12	Acta de Reunión	RE
13	Informe Quincenal	QU
14	Oficio Preventiva de Clausura	PC
15	Memorando General asignación casos	GE
16	Oficio Quincenal	QU

Tipo de Contribuyente / Sector o Equipo

Identifica el tipo de contribuyente, sector o equipo al que pertenece o va dirigido el documento. Está compuesto por un carácter alfabético (letra) único e irrepetible que ha sido establecido con base a la inicial o letra consecutiva del nombre del tipo de contribuyente, sector o equipo.

Para el caso del departamento se utilizará de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro No. 30

Sigla Departamento de Auditoría Tributaria

No.	SECTOR / EQUIPO SIGLA	SIGLA
1	Equipos Auditoría Tributaria	C

Año de Emisión

Representa el año en el cual se emite el documento, está compuesto por dos caracteres numéricos que corresponden a los dos últimos dígitos del año, el detalle a continuación:

Cuadro No. 31

Detalle Años

AÑO	COLOCAR
2012	12
2013	13
2014	14

Número Secuencial

Determina el orden consecutivo o cronológico con que se van generando los documentos por cada subgrupo documental, está compuesto por 5 caracteres numéricos que obligatoriamente deberán iniciar desde uno (1) al inicio de cada año y cuya estructura deberá guardar siempre los cinco dígitos, a continuación el detalle:

Cuadro No. 32

Detalle Secuencial

MEDIDA	COLOCAR
Unidad	00001
Decena	00011
Centenar	00111

MEDIDA	COLOCAR
Millar	01111
Decena de Millar	11111

Ejemplo:

El departamento de Auditoría Tributaria de la Regional Norte, Área de Grandes Contribuyentes solicita un número de requerimiento de información para emitir a la empresa “Marianela S.A.” la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.

El documento se deberá emitir de acuerdo a la siguiente numeración:

Cuadro No. 33

Siglas Oficios

CONCEPTO	RUBRO	SIGLAS
Origen Geográfico	Dirección Regional Norte	RNO
Dirección/Departamento/Área	Grandes Contribuyentes	GCO
Grupo Documental	Oficios	O
Subgrupo Documental	Requerimiento de Información	RI
Sector Equipo Sigla	Equipos de Auditoría	C
Año de Emisión del Documento	2013	13
Secuencial	1	00001

RNO-GCOORIC13-00001

Este formato se utilizará para todos los secuenciales de acuerdo a la Política de Numeración de Documentos Extra workflow que rige a partir de diciembre del año 2009.

4.4 Cronograma y Presupuesto

El desarrollo del sistema tomará alrededor de 10 meses el mismo que se detalla a continuación:

Cuadro No. 34

Cronograma de Actividades

Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
Reunión jefe departamental y jefes de equipo	X									
Reunión funcionarios equipo de Apoyo y Administración	X									
Análisis de las necesidades del departamento	X									
Elaboración de la propuesta del diseño informático		X								
Revisión de la propuesta Jefe departamental y equipo Informático			X							
Entrega de la propuesta al equipo informático para su análisis y planificación				X						
Revisión de la propuesta equipo Apoyo y Administración con equipo Informático					X					
Ejecución de la propuesta equipo Informático						X				
Revisión del desarrollo sistema auditoría secuencial						X				
Validación de datos y requerimiento del sistema							X			
Plan piloto, pruebas del sistema							X			
Revisión de errores y controles del sistema							X			
Puesta en producción del sistema								X		
Estabilización del sistema								X		
Revisión general del sistema								X		
Migración de información al sistema									X	
Capacitación de la herramienta equipo Apoyo y Administración									X	
Capacitación a un representante por cada equipo del departamento										X
Cierre del proyecto										X

Recursos necesarios para llevar a cabo el diseño del sistema se han considerado los siguientes:

Cuadro No. 35

Recursos Necesarios

Perfil	Responsable	Funciones	Observación
Gerente del proyecto	Analista de Planificación	Diseño de las características del sistema Control y seguimiento del desarrollo del sistema Capacitación al Departamento de Auditoría	Back up gerente: Revisor de Auditoría
Responsable Informático	Especialista 2 Informático	Desarrollo del sistema Pruebas de implementación del sistema Controles del sistema Capacitación del sistema equipo Apoyo y Administración	
Soporte informático posterior	Analista Informático	Soporte informático	

Para la ejecución y seguimiento del desarrollo del sistema a continuación el detalle:

Cuadro No. 36

Ejecución y Seguimiento

AÑO	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	DEPARTAMENTO A CARGO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GERENTE DEL PROYECTO	REPORTE DE AVANCE
2014	Sistema de auditoría secuencial	Optimizar el tiempo en la generación de información	Auditoría Tributaria Regional Norte	Permitirá contar con información actualizada de los procesos, cumplimiento de la planificación, generación de secuenciales y reportes, para la toma de decisiones	12.000.00	Analista de planificación	Jefe departamental

Finalmente para la presentación de resultados se ha considerado la elaboración de un informe final, en donde se detalle el modelo de

automatización y sea presentado a los responsables del departamento de Auditoría Tributaria.

Conclusiones

La implementación de un sistema de automatización permitirá mejorar los procesos que se llevan a cabo el departamento de Auditoría, cumplir con la planificación establecida por la Dirección Nacional y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del departamento, esto es simplificar los procesos.

Del análisis realizado se concluye que la elaboración de los diagramas de flujo de las actividades que realiza el equipo de Apoyo y Administración permitió evidenciar el problema que atraviesa y sugerir la mejora del proceso.

Uno de los objetivos estratégicos de la Administración es incrementar la eficiencia operacional, este enunciado va encaminado a que el SRI pueda contar con un modelo de gestión basado en principios de calidad y excelencia operacional, esto es proveer la tecnología apropiada para su ejecución, al proponer un sistema que permita mejorar la gestión del departamento podemos concluir que hay un aporte positivo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Administración.

La implementación de un sistema de automatización permitirá disminuir el tiempo de espera en la generación de números secuenciales, realizar las determinaciones tributarias en los tiempos establecidos y cumplir con las metas de recaudación de la Institución.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación del sistema de automatización en el departamento de Auditoría Tributaria habiéndose determinado la viabilidad de su funcionamiento.

Con los resultados que se obtengan en el departamento de Auditoría Tributaria a largo plazo con la implementación de la presente propuesta se debería formular la mejora del proceso de a nivel nacional.

Solicitar una reunión con el director Regional Norte del SRI, para realizar la presentación del proyecto, de esa manera se autorice su implementación en el departamento, así como también la asignación del presupuesto para el desarrollo.

Finalmente se recomienda tomar en cuenta los datos presentados en este estudio, esto para garantizar que los resultados de la implementación del sistema sean los adecuados, tomando en cuenta las especificaciones antes detalladas, esto con el fin de realizar un trabajo de calidad, lo que permitirá aportar al cumplimiento de la planificación establecida, así como también apoyará a los objetivos estratégicos del departamento y de la Institución.

Referencias Bibliográficas

Agudelo Tobón, Luis Fernando; Escobar Bolívar Jorge, Gestión por Procesos, 2007.

Bernal Torres, César Augusto, Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2006.

Código Tributario

Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia.

Pazmiño Cruzatti, Iván, Metodología de la Investigación Científica, octubre 1997.

Política de Numeración de Documentos Extra Workflow

Sánchez, José, Diseño conceptual de bases de datos, año 2004.

Servicio de Rentas Internas, Planificación Estratégica Institucional, 2012-2015

Servicio de Rentas Internas, Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria- Regional Norte.

INTERNET

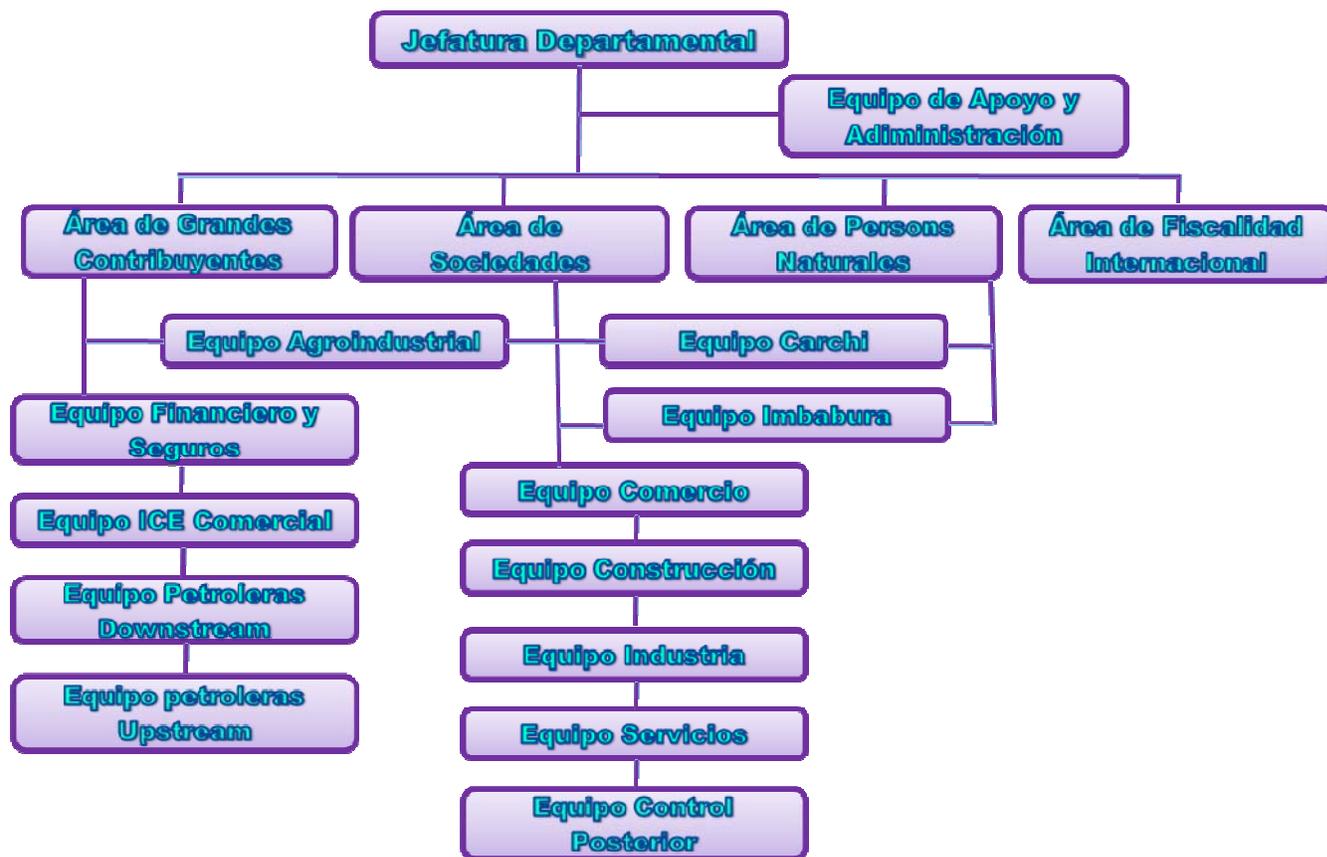
<http://alvherre.cl/pgsql/modBasico/node3.html>

<http://www.sri.gob.ec/web/>

ANEXOS

Anexo No. 1

Estructura de los equipos del departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Departamento de Auditoría Tributaria
Elaboración: La autora