

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

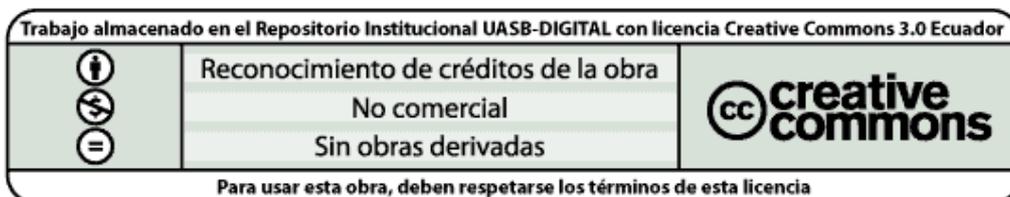
Área de Gestión

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**El riesgo operativo en la gestión del departamento de
Auditoría Tributaria - Regional Norte del Servicio de Rentas
Internas**

Johanna Carolina Amaya Conforme

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Johanna Carolina Amaya Conforme, autora de la tesis intitulada “El Riesgo Operativo en la Gestión del Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte del Servicio de Rentas Internas”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, y de que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital u óptico, así 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 autoría 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.

Quito, a 5 de agosto de 2016.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**El Riesgo Operativo en la Gestión del Departamento de Auditoría Tributaria -
Regional Norte del Servicio de Rentas Internas**

Autora: Johanna Carolina Amaya Conforme

Tutor: Iván Velástegui

Quito, 2016

Resumen

El objetivo principal que busca el presente estudio es diseñar un plan de control de Riesgo Operativo en la Gestión del Departamento de Auditoría Tributaria - Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, para ello se analizará al Servicio de Rentas Internas y al Departamento de Auditoría Tributaria. Se detallará el procedimiento de una auditoría, las definiciones y las clasificaciones en temas tributarios. Se realizará el análisis FODA del Departamento de Auditoría Tributaria. Se revisarán conceptos de riesgo operativo y sus factores. Se expondrán los elementos esenciales del proceso de gestión de riesgos según el Estándar Australiano. Asimismo, se repasará el concepto de control interno, el modelo COSO, el marco para la supervisión del riesgo operacional y su modelización, la auditoría en la gestión del riesgo operacional, la definición del riesgo legal, la información de bases de datos y minería de datos y la gestión de riesgo operativo en Ecuador.

El plan de control contendrá: una matriz de procesos, una matriz de riesgos, un mapa de riesgos, una matriz de riesgo legal, un plan de acción para mitigar el riesgo operativo, un procedimiento (formado por una guía y por una serie de herramientas) para la implementación del riesgo operativo y un conjunto de indicadores que servirán para verificar el cumplimiento de las metas y la evaluación de los resultados.

Se conocerán resultados como: el factor y evento que más afectan al desarrollo de las auditorías, las tareas que se consideran críticas, los riesgos inherentes con niveles bajo, medio y alto, los controles implementados, los riesgos residuales con niveles bajo, medio y alto, entre otros. Se propondrá la auto-evaluación de riesgos. Y se concluirá que, por el trabajo de control que realiza el Departamento de Auditoría Tributaria, es fundamental la implementación de la gestión de riesgo operativo. Por otro lado, para el óptimo desarrollo del subproceso Determinación Tributaria, se recomendarán: mejoras en el sistema, contratación de personal experto y actualización de manuales, entre otros.

Palabras clave: Determinación Tributaria, plan de control; matrices; plan de acción, indicadores.

Dedicado al amor de mi vida por su apoyo y por creer en mí.

Agradecimientos

A Dios, por todo lo ha hecho, hace y hará por mí.

A Santiago, por su ayuda, cariño y confianza en mí.

A mis padres y a mis hermanos, por su apoyo incondicional.

A mi tutor, por su guía y paciencia.

Tabla de contenido

Capítulo primero: Introducción	10
1. El Servicio de Rentas Internas	13
2. El Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte.....	14
3 Análisis FODA	25
Capítulo segundo: Aspectos Generales de la Administración del Riesgo Operativo	32
1. Elementos esenciales para la gestión del riesgo operativo	32
2. Control Interno.....	36
3. Un marco para la supervisión del riesgo operacional	39
4. Modelización del riesgo operacional	40
5. El control interno y la auditoría en la gestión del riesgo operacional.....	42
6. Riesgo Legal	44
7. Información databasing y minería de datos sobre los riesgos operativos.....	48
8. Gestión del Riesgo Operativo en Ecuador	50
Capítulo tercero: Metodología de Cálculo.....	52
1. Matriz de procesos según el tipo de contribuyente y sector económico.....	52
2. Matriz de riesgos.....	55
3. Matriz de riesgo legal	74
Capítulo cuarto: Gestión de Riesgo Operativo	78
1. Propuesta del Plan de Riesgo Operativo	78
2. Procedimientos para la implementación y control de riesgo operativo	85
3. Diseño del instrumento	91
4. Evaluación del Riesgo Operacional en el Dpto. de Auditoría Tributaria	95
Capítulo quinto: Conclusiones y Recomendaciones	98
1. Conclusiones.....	98
2. Recomendaciones	99
Glosario de términos.....	101
Bibliografía	103
Anexos	106
Anexo 1.....	106
Anexo 2.....	107
Anexo 3.....	108
Anexo 4.....	109
Anexo 5.....	112

Anexo 6.....	116
Anexo 7.....	117
Anexo 8.....	118
Anexo 9.....	122
Anexo 10.....	132
Anexo 11.....	133
Anexo 12.....	134
Anexo 13.....	141
Anexo 14.....	144

Tabla de figuras

Figura 1: Ingresos Tributarios vs. Ingresos Petroleros	10
Figura 2: Recaudación del SRI con respecto al Presupuesto General del Estado .	11
Figura 3: Estrategias de cumplimiento	14
Figura 4: Procedimiento de una Auditoría.....	18
Figura 5: Vista General de la Gestión de Riesgos	35
Figura 6: COSO II.....	38
Figura 7: Un marco para la evaluación del riesgo operacional global.....	39
Figura 8: Las áreas cubiertas por la contabilidad, la auditoría, la gestión de riesgos, y el control interno, cada uno con su propia esfera de interés	43
Figura 9: Un marco de referencia en 3-D para la gestión del riesgo legal.....	47
Figura 10: Modelo del mapa de riesgos.....	60
Figura 11: Medidas de mitigación	61
Figura 12: Procesos, Subprocesos, Actividades	62
Figura 13: Eventos de riesgo operativo en el Dpto. de Auditoría Tributaria	63
Figura 14: Factores de riesgo operativo en el Dpto. de Auditoría Tributaria.....	64
Figura 15: Fallas o insuficiencias en el Departamento de Auditoría Tributaria (1° parte)	64
Figura 16: Fallas o insuficiencias en el Departamento de Auditoría Tributaria (2° parte)	65
Figura 17: Probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo en el Departamento de Auditoría Tributaria.....	66
Figura 18: Impacto de los eventos de riesgo en el Departamento de Auditoría Tributaria	67
Figura 19: Mapa de riesgos.....	69
Figura 20: Mapa de riesgos – Riesgo Residual.....	71

Figura 21: Riesgo Inherente vs. Riesgo Residual	73
Figura 22: Plan de control de riesgo operativo	79
Figura 23: Tiempos de ejecución de las acciones propuestas.....	84
Figura 24: Procedimiento para la implementación y control de riesgo operativo .	86

Tablas

Tabla 1: Probabilidad.....	56
Tabla 2: Impacto	58
Tabla 3: Matriz de riesgos	59
Tabla 4: Características del Plan de Acción propuesto en el Anexo 12	80

Capítulo primero

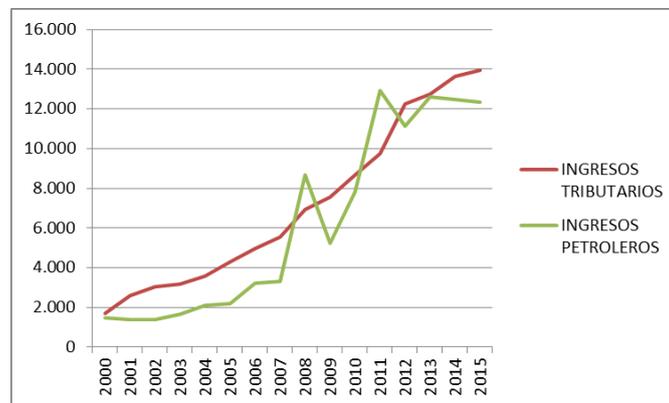
Introducción

El Estado ecuatoriano financia sus actividades fundamentalmente a través de tributos.¹ Los impuestos se utilizan como mecanismo para atender los gastos presupuestados e, incluso, para controlar las externalidades² u otros imprevistos. La política tributaria juega un papel de singular importancia en la conformación de los ingresos del Estado. En Ecuador los ingresos tributarios han tenido singular importancia en los últimos diez años, al superar a los ingresos tradicionales (petroleros) como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1

Ingresos Tributarios vs. Ingresos Petroleros

(Millones de USD)



Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaboración propia

La Administración Tributaria, tarea adjudicada al Servicio de Rentas Internas (SRI) en el caso ecuatoriano, genera más del 50% de los ingresos permanentes del Estado, como se observa en la siguiente figura:

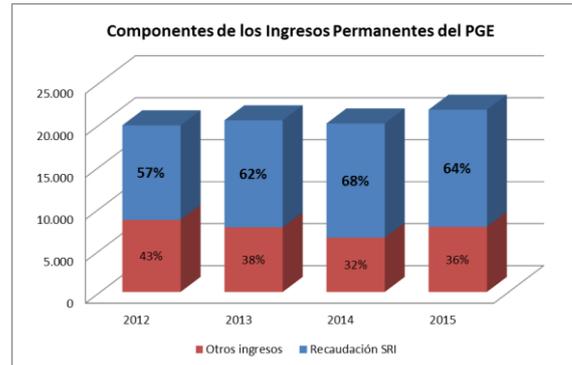
¹ Según el art. 1 del Código Tributario (en adelante se cita este código como CT), entiéndase por tributos a los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

² Para Economy Weblog, las externalidades se definen como decisiones de consumo, producción e inversión que toman los individuos, los hogares y las empresas y que afectan a terceros que no participan directamente en esas transacciones. Cuando los efectos son grandes, pueden resultar problemáticos; son una de las principales razones que llevan a los gobiernos a intervenir en la economía. - <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/02/%C2%BFque-son-las-externalidades.php#sthash.qPaRz9K.dpuf>

Figura 2

Recaudación del SRI con respecto al Presupuesto General del Estado

Año	Ingresos Permanentes PGE (Millones de USD)	Recaudación SRI (Millones de USD)	Porcentaje Recaudación SRI
2012	19.855	11.263	57%
2013	20.453	12.758	62%
2014	20.081	13.616	68%
2015	21.715	13.950	64%



Fuente: Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Finanzas

Elaboración propia

Considerando que el Departamento de Auditoría Tributaria Regional Norte representa aproximadamente el 45% de la deuda generada del SRI, se ha visto necesario un análisis, evaluación e implementación de un plan de riesgo operativo para mitigar el impacto en lo posible por eventos y factores que puedan afectar a la recaudación tributaria.

El problema que se pretende considerar en el presente estudio es el riesgo operativo en la gestión del Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte del Servicio de Rentas Internas. Para ello, se plantea la siguiente pregunta central: ¿cuáles son los parámetros que debe tener un plan de control de riesgo operativo en la gestión del Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte del Servicio de Rentas Internas? Para lo cual debe también poder responderse a las que se plantean a continuación: ¿cuál es la situación actual e histórica en cuanto a riesgos y/o eventos detectados en el Departamento de Auditoría Tributaria?, ¿cuáles son los procesos de control con los que cuenta actualmente el Departamento de Auditoría Tributaria?, ¿qué procedimientos se deben establecer para el control de riesgo operativo?, ¿cuáles son los factores y eventos de riesgo operativo a los que está expuesto el Departamento de Auditoría Tributaria?, y, ¿qué sistema de medición se debe implementar para el control de riesgo operativo?

El objetivo principal que busca el presente estudio es diseñar un plan de control de riesgo operativo en el Departamento de Auditoría Tributaria, y para ello se pretende: analizar la situación actual e histórica de los riesgos detectados y/o eventos; evaluar los procesos de control con los que cuenta actualmente; establecer

una guía para analizar, medir, controlar, monitorear y mitigar el riesgo operativo; detectar y definir los posibles factores y eventos de riesgo Operativo a los que puede estar expuesto el Departamento de Auditoría Tributaria; e implementar un sistema de medición de riesgo Operativo cualitativo y cuantitativo.

Como hipótesis se plantea que el Departamento de Auditoría Tributaria, al ser un ente de mayor control y tener los rubros determinados que representa su gestión dentro de los ingresos fiscales totales, requiere de la implementación de un plan de control de riesgo operativo para asegurar la continuidad de su trabajo en el tiempo, tanto por la imagen institucional como por su aporte al Presupuesto General del Estado.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizarán herramientas como: indicadores de cumplimiento, evaluación FODA anual del Departamento de Auditoría Tributaria y encuesta del clima laboral. Para gestionar el riesgo operativo se elaborará una matriz de riesgos, infiriendo el perfil de riesgo enfrentado por el Departamento de Auditoría Tributaria. Estos riesgos serán evaluados en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto en el proceso del Departamento de Auditoría Tributaria, dando como resultado pérdidas que afectarían al desempeño del Departamento de Auditoría Tributaria. Se establecerán las probabilidades e impactos para cada riesgo, se calculará el riesgo inherente y el riesgo residual.

Para la realización de la presente investigación se hará uso tanto de fuentes primarias como secundarias. Como fuente primaria, se contará con los funcionarios del Departamento de Auditoría Tributaria, a quienes se aplicarán encuestas y entrevistas. Como fuente secundaria, se incluirá bibliografía relacionada a riesgo operativo.

El tipo de estudio es descriptivo, ya que la presente investigación busca describir las características de la población.

La variable dependiente es el plan de control de riesgo Operativo. La variable independiente es la gestión del Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte.

Como indicador cualitativo del plan de control de riesgo operativo se considerará la matriz de procesos, y como indicador cuantitativo la matriz de riesgo.

Por lo antes mencionado, es importante conocer de manera general la estructura y los procesos de control de la Administración Tributaria, para lo cual, el presente capítulo abarcará una descripción general del SRI. Asimismo, se analizarán

aspectos importantes del Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte, como son: áreas, funciones y conceptos en cuanto a materia tributaria. De igual manera, se presentará el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del Departamento mencionado.

1. El Servicio de Rentas Internas

El SRI es un organismo cuya función principal es el cobro de los impuestos. Fue creado como entidad autónoma con jurisdicción nacional, mediante Ley No. 41 del 13 de noviembre de 1997, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 2 de diciembre del mismo año, en los órdenes administrativo, financiero y operativo, con personería jurídica de derecho público, patrimonio y fondos propios, sobre la base de la antigua Dirección General de Rentas.

Entre las principales facultades y atribuciones del SRI³ se resaltan las de efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado, solicitar a los contribuyentes⁴ información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, conforme a la ley.

De acuerdo con su compromiso, aspiración y objetivos principales,⁵ el SRI busca la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias para asegurar una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social, aplicando principios y valores de sus funcionarios, así como la disminución de la evasión, elusión y fraude fiscal. Se plantea también incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos, mediante el uso eficiente del presupuesto.

El SRI cuenta con la Unidad de Auditoría Interna, que efectúa exámenes posteriores de las operaciones financieras y administrativas de la institución. Ésta debe presentar informes para conocimiento del Director General del SRI, del Directorio y del Contralor General del Estado.

Dentro de los procesos básicos que el SRI realiza para una efectiva recaudación, se encuentra el proceso de control tributario, el cual está orientado a detectar el nivel de incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los

³ Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas

⁴ El art. 25 del CT señala: “Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas”

⁵ SRI.- <http://www.sri.gob.ec>

sujetos pasivos,⁶ y a desarrollar acciones que le permitan imponer sanciones por las conductas irregulares cometidas por dichos sujetos.

Para un correcto control tributario, el SRI cuenta con procedimientos de auditoría que consisten en investigaciones que buscan elementos no declarados o declaraciones incorrectas. En caso de fraude, el SRI investiga, liquida y sanciona los incumplimientos, obligando al cobro de las deudas determinadas y sanciones impuestas, incluso por medios coactivos (ver fig. 3.)

Figura 3



Fuente: Guía de Procedimientos Determinación Tributaria para controles intensivos
Elaborado por el SRI

Entre los Departamentos que forman parte del SRI, se encuentra el Departamento de Auditoría Tributaria, sobre el cual se desarrolla el presente estudio.

2. El Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte

El Departamento de Auditoría Tributaria busca promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante controles intensivos⁷ a los contribuyentes de mayor importancia tributaria, bajo principios éticos, técnicos y legales.

Entre los objetivos estratégicos del Departamento de Auditoría Tributaria están: definir criterios para seleccionar los contribuyentes a determinar, establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación, fomentar

⁶ El art. 24 (inc. 1) del CT establece que el sujeto pasivo es la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, como contribuyente o como responsable.

⁷ Según el Procedimiento de Determinación Tributaria (marzo 2013), los controles intensivos son definidos como controles profundos e individualizados dirigidos a un segmento específico de contribuyentes, seleccionados por su importancia fiscal o por los riesgos identificados en ellos.

mecanismos para la gestión del conocimiento.

Entre sus funciones están: colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Control Tributario y ejecutarlo mediante las auditorías de campo, y asegurar que los contribuyentes que no están ejerciendo sus actividades económicas dentro del marco legal tributario cumplan con los requisitos establecidos en la ley.

Actualmente, el Departamento de Auditoría Tributaria, con sede en Quito, está conformado por cuatro áreas:

- **Área de Auditoría de Sociedades.-** encargada a la auditoría de las sociedades que no consten en el listado de grandes contribuyentes. Las sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Éstas se dividen en privadas y públicas, según el documento de creación.
- **Área de Auditoría de Personas Naturales.-** encargada de la auditoría a las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas. Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad.
- **Área de Grandes Contribuyentes.-** encargada de realizar la auditoría a los sujetos pasivos cuyas actividades se consideren importantes para la Administración Tributaria, la cual realiza procesos permanentes de selección y exclusión de estos contribuyentes (denominados especiales), considerando parámetros establecidos como transacciones reportadas en declaraciones y anexos, así como también a aquéllos cuyo movimiento tributario se ha reducido y no ameritan mantener la calidad de contribuyentes especiales.
- **Área de Fiscalidad Internacional.-** brinda soporte en temas de fiscalidad internacional, tales como: precios de transferencia,⁸ renta mundial,⁹ doble imposición,¹⁰ intercambio de información, acuerdos anticipados de precios

⁸ Según directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE): Los precios de transferencia son los precios a los que una empresa transmite bienes materiales y activos intangibles o presta servicios a empresas asociadas.- <http://www.preciosdetransferencia.cl/images/stories/pdf/directricesocdepreciosdetransferencia.pdf>

⁹ La renta mundial, también llamada Universal, grava al contribuyente en función de su residencia y no del lugar donde se encuentra la fuente productora de renta. - http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/octubre/30/economia2925306.html

¹⁰ Por doble imposición se entiende el hecho de que sobre una misma manifestación de riqueza incidan varios impuestos en un mismo período impositivo. - http://es.wikipedia.org/wiki/Doble_imposici%C3%B3n

(APA's), renta de no residentes y subcapitalización;¹¹ también propone procesos generales y específicos de control tributario en temas de fiscalidad internacional, sobre la base del análisis de la información entregada por los contribuyentes que mantiene la Institución; entre otras atribuciones.

A su vez, cada área está compuesta por equipos que se especializan en determinados sectores, como se detalla en el Anexo 1.

Es importante conocer las funciones y roles que desempeña cada responsable según el cargo y nivel de responsabilidad en el Departamento de Auditoría Tributaria:

- **Director Regional/Provincial.-** aprueba y firma actos administrativos.
- **Jefe del Departamento.-** planifica, coordina y controla los procesos y casos que se llevan a cabo en el Departamento.
- **Jefes de Áreas.-** planifican, coordinan y controlan los procesos y casos que se llevan a cabo en el área de su aplicación dentro del Departamento.
- **Jefe del Área de Fiscalidad Internacional.-** brinda el soporte especializado en aquellos temas de fiscalidad internacional requeridos.
- **Supervisor de equipo.-** planifica, coordina, controla y monitorea los procesos y casos desarrollados por el equipo. Además, realiza una supervisión técnica, operativa y asesora al equipo de trabajo en la ejecución de los casos asignados.
- **Supervisor de equipo jurídico del Departamento.-** garantiza que los procedimientos y demás actuaciones de los funcionarios involucrados en procesos de determinación tributaria se encuentren conforme a la ley. Coordina y supervisa el trabajo de los asesores jurídicos.
- **Asesores del equipo jurídico del Departamento.-** brinda soporte técnico-jurídico a los ejecutores de las auditorías, con el fin de resolver las inquietudes y coadyuvar en la fundamentación legal de los documentos elaborados por los funcionarios, así como en la defensa de los mismos ante otras áreas funcionales del SRI o ante el sujeto pasivo, dentro de los procesos de determinación.

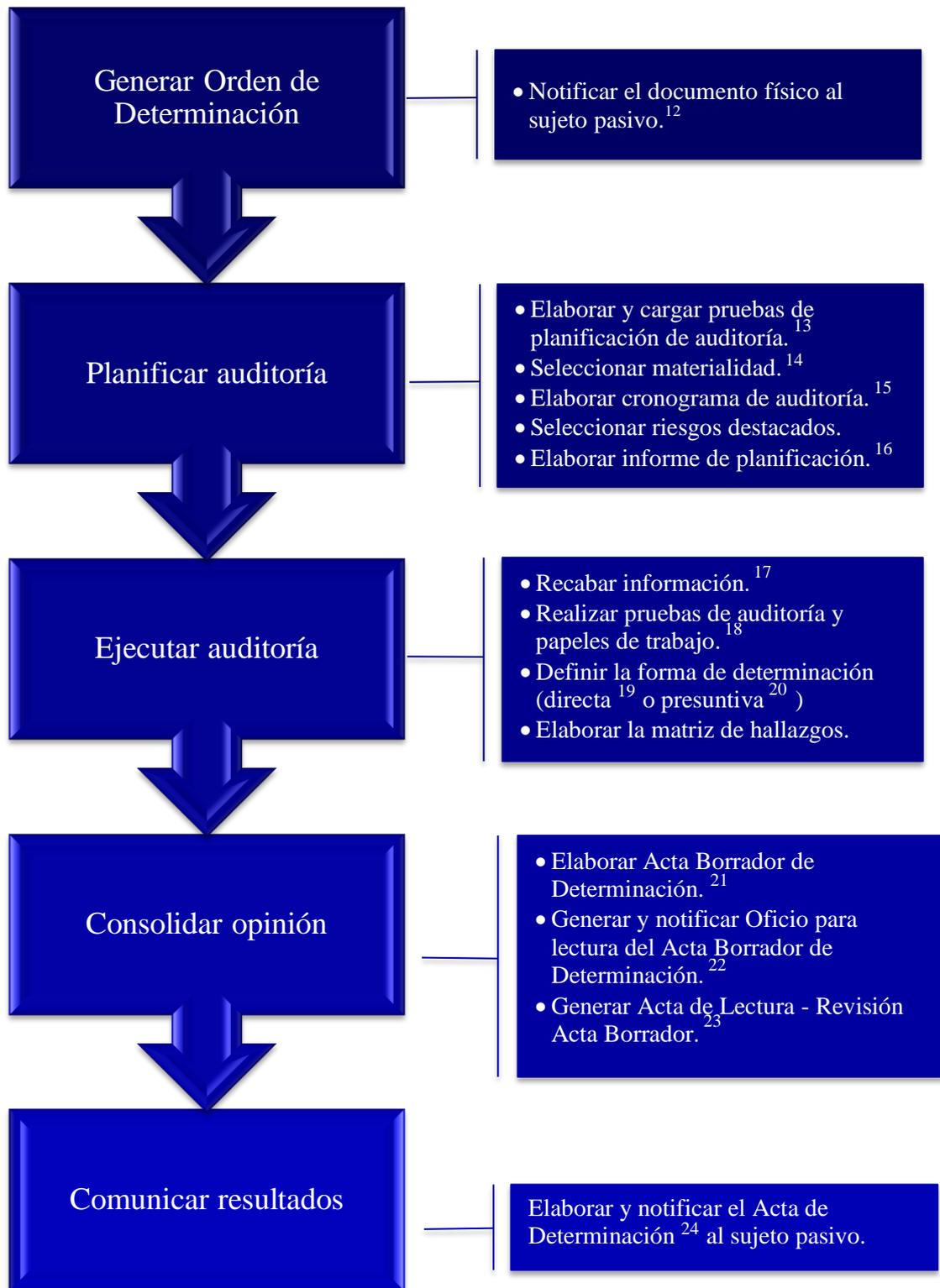
¹¹ Subcapitalización es la capitalización de las sociedades filiales por endeudamiento con empresas del mismo grupo empresarial. Consiste en el préstamo otorgado por una sociedad no residente a una sociedad residente. - <http://trabajopersonal.com/que-es-la-subcapitalizacion/>

- **Experto.-** planifica y ejecuta los casos de determinación tributaria asignados de alta complejidad. Colabora con sus superiores en las labores de supervisión que le sean requeridas.
- **Especialista 2.-** planifica y ejecuta los casos de determinación tributaria asignados de alta complejidad.
- **Especialista 1.-** planifica y ejecuta los casos de determinación tributaria asignados de mediana complejidad.
- **Especialista informático tributario.-** examina de forma integral los sistemas informáticos relacionados con el ámbito contable tributario del sujeto pasivo, obtiene la información requerida por los auditores, e identifica riesgos en procesos, sistemas e información obtenida. También apoya en la ejecución de pruebas de auditoría.
- **Analista 2.-** planifica y ejecuta los casos de determinación tributaria asignados de baja complejidad.
- **Analista 1.-** planifica y ejecuta los casos de determinación tributaria asignados de baja complejidad. Brinda soporte operativo en la ejecución de los casos de determinación tributaria del Departamento.
- **Revisor.-** apoya a los funcionarios responsables de procesos de determinación en la revisión de documentación presentada en los procesos que ejecute el Departamento, de acuerdo con las disposiciones legales y lineamientos del Departamento.
- **Asistente de Departamento.-** apoya al Departamento en la obtención de información para el manejo de estadísticas internas e indicadores requeridos por otras áreas, así como en temas administrativos y operativos respecto a la documentación física, a la mesa de validación y a los sistemas utilizados en el Departamento.

Una vez especificados los objetivos, la conformación del Departamento de Auditoría Tributaria y las funciones y roles de sus integrantes, se detalla el procedimiento de ejecución de una auditoría tributaria. Para ello, se presenta la fig. 4 un esquema general de dicho procedimiento.

Figura 4

Procedimiento de una Auditoría



¹² Es un documento que permite iniciar un proceso de determinación tributaria. Éste deberá emitirse por cada sujeto pasivo y tendrá una duración máxima de un año. El documento podrá incluir varios impuestos.

¹³ Son las pruebas efectuadas dentro de la fase de planificación, las mismas que deben ser sustentadas en los papeles de trabajo respectivos.

¹⁴ Según la Guía Técnica de Planificación de Auditoría (mayo 2011), la materialidad es la estimación preliminar que realiza el auditor de la cantidad de error que probablemente influiría sobre el juicio razonable de un usuario que base su opinión en los estados financieros del contribuyente. La cuantificación de la materialidad, es la probabilidad de riesgo de que el auditor no descubra errores importantes que no hayan sido detectados por el sistema de control interno.

¹⁵ El cronograma deberá considerar los tiempos programados para la finalización del proceso y no podrá superar los tiempos de caducidad del mismo.

¹⁶ El informe de planificación describe las metodologías que deberán ser utilizadas en el proceso de determinación, así como las actividades desarrolladas dentro de la fase de planificación, evidencia los riesgos identificados en las actividades de estimación de riesgo, indica el nivel y forma de medición de la materialidad, señala los programas de auditoría para ejecutar la determinación tributaria, y enumera las tareas a cumplir en el desarrollo de la auditoría, así como los tiempos, el personal responsable, las firmas y las fechas de elaboración y aprobación.

¹⁷ Se puede recabar información del contribuyente dentro del proceso en cualquier momento mediante requerimientos de información, diligencias de inspección y comparencias, a criterio del auditor.

¹⁸ Según la Guía Técnica de organización y documentación de papeles de trabajo (agosto 2010), los papeles de trabajo son aquellos documentos presentados por el contribuyente, la documentación elaborada por el auditor en función de sus pruebas de auditoría, la evidencia de los diferentes análisis, la información obtenida de las bases de datos del SRI, de otras instituciones, y otro documento que complemente y permita evidenciar el trabajo de auditoría. Deben contener, entre los requisitos principales: un cuadro resumen con las diferencias encontradas (incluyendo totales y subtotales), un código de papel de trabajo y referencias, una base legal aplicable en cada caso particular, unas conclusiones y observaciones relevantes (aspectos relacionados con la conciliación tributaria), y unas firmas de responsabilidad.

¹⁹ Forma directa (art. 91 del CT): “La que se realiza con base en la declaración del sujeto pasivo, su contabilidad, registros y demás documentos que posea; así como con información en poder del SRI o recabada de terceros.”

²⁰ Forma Presuntiva (art. 92 del CT): “La que se efectúa cuando no existen elementos que posibilitan una determinación directa, para lo cual se utilizan los hechos o indicios que permiten presumir la configuración del hecho generador y la cuantía del tributo.”

²¹ Documento para un caso de Impuesto a la Renta en el que constan:

- los datos del contribuyente auditado,
- los datos de la orden de determinación,
- la documentación de soporte (requerimientos de información, diligencias de inspección y solicitudes de comparencia detalladas), la cual es solicitada al contribuyente y a terceros.
- la información solicitada correspondiente a otros procesos llevados a cabo por la Administración,
- la base legal de la facultad determinadora,
- la caducidad de la facultad determinadora,
- el hecho generador, ejercicio impositivo, base imponible y tarifa aplicable,
- la declaración del impuesto,
- la determinación de los ingresos, costos y gastos,
- la participación laboral,
- la amortización de pérdidas tributarias de años anteriores,
- las deducciones por leyes especiales/ajustes por precios de transferencia/otras deducciones,
- la reinversión de utilidades,
- la liquidación del impuesto a la renta del período fiscal (impuesto determinado frente al impuesto declarado con sus respectivas diferencias),
- la imputación de pago (en el caso de que hayan existido declaraciones sustitutivas o pagos en formularios relacionados con el impuesto determinado),
- el interés,
- las multas,
- los recargos,
- los valores a pagar,
- y la firma del funcionario responsable de la auditoría.

Todo este procedimiento deberá ser ejecutado en unos períodos previamente establecidos por el Departamento de Auditoría Tributaria. Para un caso como el Impuesto a la Renta, la fecha de apertura está dada por la Dirección Nacional de Gestión Tributaria (DNGT) en coordinación con la planificación del Departamento de Auditoría Tributaria. Ésta es la fecha máxima de notificación de la Orden de Determinación, y la fecha de cierre es aproximadamente un año después. Para la entrega del informe de planificación son sesenta días naturales después de la fecha de apertura, y para la fecha planificada de lectura del Acta Borrador se consideran sesenta días naturales antes de la fecha de cierre o fecha de notificación del Acta Final.

Las notificaciones de Órdenes y Actas de Determinación se deben realizar de acuerdo con la programación establecida, y como mínimo se deben realizar con una antelación de cinco días hábiles a que opere la caducidad de la facultad determinadora de la Administración Tributaria.

El primer acto administrativo que se realiza, dentro del proceso de determinación, luego de notificada la Orden de Determinación, es una “Diligencia de inspección inicial al sujeto pasivo”, y debe programarse de forma que se inicie dentro de los veinte días hábiles, contados desde el día siguiente al de la notificación de la Orden de Determinación.

Con el fin de contribuir a que los actos de fiscalización no se suspendan, se deben reportar al jefe de área los actos de fiscalización que se ejecuten en el proceso,

Un ejemplar del acta borrador se entregará al contribuyente en las oficinas del Departamento de Auditoría Tributaria el día de la revisión conjunta.

²² Oficio en el que se solicita la presencia del representante legal de la compañía auditada o del contribuyente si es persona natural, en las oficinas del departamento de Auditoría Tributaria del SRI, con el objetivo de revisar conjuntamente los resultados preliminares contenidos en el Acta Borrador de Determinación. Se deberá indicar el día y la hora de la comparecencia para la revisión y entrega del Acta Borrador.

²³ Documento donde se indica la ciudad, fecha y hora en la que se lleva a cabo la revisión del Acta Borrador, el detalle de los comparecientes (funcionarios responsables del SRI, representante legal de la empresa, contador de la empresa, abogado patrocinador del sujeto pasivo, etc.) En dicho documento se deja constancia de la lectura - revisión del procedimiento, de la metodología y de las conclusiones de la auditoría realizada al contribuyente, así como de la entrega de un ejemplar del Acta Borrador. El contribuyente tiene el plazo de veinte días contados a partir del día siguiente al de la lectura – revisión del Acta Borrador, para exponer los argumentos y justificaciones que considerare pertinentes con respecto a las diferencias establecidas en el Acta-Borrador de Determinación. Una vez terminado ese plazo, la Administración Tributaria procederá a la emisión y notificación del Acta de Determinación Tributaria.

²⁴ El Acta de Determinación contiene los mismos numerales del Acta Borrador, sólo que en este caso, es suscrita por el Director General, por el Director Regional o por el Director Provincial, e incluye la revisión del Acta Borrador de Determinación (comparecencia, detalle de documentos presentados por el contribuyente a la administración tributaria durante los 20 días, así como las observaciones sobre el Acta Borrador que fueron consideradas para el Acta final.)

mediante “Informes de avance en determinación” suscritos por el auditor responsable, con una periodicidad de máximo quince días consecutivos contados desde la fecha de notificación de la Orden de Determinación hasta la notificación del Acta de Determinación Final.

Todos los papeles de trabajo (documentos y análisis) realizados por el funcionario responsable durante el proceso de determinación tributaria deben ser firmados por éste, así como revisados y firmados por el supervisor de equipo, con el fin de disminuir al máximo los errores en el proceso de la auditoría.

Si durante el proceso se detectaran delitos tributarios (presunta defraudación) o delitos penales comunes (falsificación de documentos, uso doloso de documentos falsos, estafa, etc.), se debe remitir el correspondiente informe al Departamento jurídico regional, con copia al área de infracciones, en el momento que se conozca la presunta infracción, siempre que se cuente con los elementos de prueba correspondientes.

Se debe tomar en cuenta que las acciones por delitos tributarios prescriben en un plazo de cinco años en los casos reprimidos con prisión, y en diez años en los casos reprimidos con reclusión. Cabe señalar que el plazo de prescripción de la acción se interrumpirá desde el día siguiente a la notificación de la Orden de Determinación.

Cuando en los actos de determinación se establezcan diferencias en los valores correspondientes a la participación de trabajadores, se debe comunicar del particular al Ministerio de Relaciones Laborales, por medio de un informe sobre las modificaciones efectuadas en la participación de trabajadores en las utilidades del negocio, dentro de procesos de determinación tributaria.

Con el objetivo de adquirir una mejor comprensión de temas tributarios para conocer de mejor manera la metodología y el trabajo del Departamento de Auditoría Tributaria en estudio, es necesario incluir las siguientes definiciones y clasificaciones:²⁵

- **Auditoría Tributaria.-** es el procedimiento destinado a determinar la correcta obligación tributaria; esta auditoría utiliza en la práctica los mismos procedimientos que la auditoría financiera.
- **Tipos de Auditoría Tributaria:**

²⁵ Según el Procedimiento de Determinación Tributaria (marzo 2013.)

- ***Fiscalización selectiva.***- consiste en la realización de auditorías destinadas a verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, de manera que sus declaraciones de impuestos correspondan a las operaciones contabilizadas, y que la documentación sustente todas las transacciones u operaciones por ellos efectuadas. Estas auditorías identifican y caracterizan al grupo objetivo de contribuyentes y a las figuras de evasión o elusión, entre otros.
- ***Fiscalización Masiva.***- se produce en los cruces de información entre las declaraciones de impuestos presentadas por los contribuyentes y la información en poder del SRI, proporcionada por terceros o por el propio contribuyente a través de sus declaraciones de impuestos o declaraciones juramentadas. Abarcan a un gran número de contribuyentes y tienen por finalidad verificar la inconsistencia o diferencia determinada.
- ***Procedimiento de determinación tributaria dentro del proceso de control del cumplimiento tributario.***- busca detectar el nivel de incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los sujetos pasivos, ya sean contribuyentes o responsables,²⁶ y además desarrollar las diferentes acciones que le permitan imponer sanciones por las conductas irregulares que han generado dichos sujetos. Estas acciones van dirigidas a identificar aquellos sujetos no inscritos en el registro único de contribuyentes (RUC), a detectar aquéllos que no cumplen con la obligación de declarar o que no han pagado lo debido, y a aquellos sujetos que, estando registrados y habiendo declarado y realizado los pagos correspondientes, han declarado incorrectamente por diversos motivos, incluso utilizando alguna conducta de elusión o evasión tributaria.
- **Determinación tributaria²⁷.**- es el acto o conjunto de actos provenientes de los sujetos pasivos²⁸ emanados de la Administración Tributaria, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador,²⁹ la base

²⁶ El art. 26 del CT indica que responsable es la persona que sin tener el carácter de contribuyente debe, por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a éste.

²⁷ Art. 87 del CT.

²⁸ El primer inciso del art. 24 del CT establece que el sujeto pasivo es la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable.

²⁹ Según el art. 16 del CT: “Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo”.

imponible,³⁰ y la cuantía del tributo.

Existen tres sistemas de determinación de acuerdo con el art. 88 de la Codificación del Código Tributario (CT):

- **Por determinación del sujeto pasivo:** (art. 89 del CT) “Aquella que efectúa el sujeto pasivo mediante su declaración. El sujeto pasivo, dentro del año siguiente a la presentación de la declaración, puede rectificar los errores de hecho o de cálculo, siempre que la Administración no hubiere intervenido anteriormente.”
- **Por determinación del sujeto activo:** (art. 90 del CT) “Cuando la Administración Tributaria, en uso de su facultad determinadora, establece los valores de las obligaciones tributarias correspondientes al sujeto pasivo. Esta determinación puede ser de dos formas: directa¹⁹ o presuntiva²⁰.”
- **Por determinación mixta:** (art. 93 del CT) “La que efectúa la Administración Tributaria sobre datos proporcionados por terceros, quienes quedan vinculados para todos los efectos por su información. Es decir, cuando la Administración y los sujetos pasivos trabajan de forma conjunta para determinar la obligación tributaria.”

Por su alcance, los tipos de determinación tributaria pueden ser integrales o focalizados:

- **Integrales.-** estas auditorías tratarán los riesgos más significativos, derivados de la fase de planificación de la auditoría, considerando el tiempo disponible. Es decir, a los riesgos de mayor importancia financiera se les asignará la prioridad más alta. Se efectuará en base a riesgos del sector al que pertenece el sujeto pasivo y a aquéllos que se definan en la etapa de planificación de la auditoría.
- **Focalizadas.-** conocidas también como temáticas, consisten en la fiscalización de libros, registros y otros documentos, en la que sólo se investigan riesgos (fiscales) específicos. Un aspecto esencial es la limitación respecto al alcance de la auditoría. Las auditorías focalizadas o temáticas permiten realizar fiscalizaciones planificadas sobre riesgos específicos, con una diferencia de aplicación entre las dos: en el caso de la auditoría

³⁰ El art. 16 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno señala que la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a tales ingresos.

focalizada, los riesgos ya están traducidos en cuentas o registros específicos que deberán ser investigadas (Por ejemplo: sueldos y salarios, provisiones, etc.), mientras que en la auditoría temática se abordan tramas de riesgo que pueden estar a nivel de varias cuentas en la declaración de impuestos (P. ej.: precios de transferencia, costos o gastos originados en empresas instrumentales, etc.)

- **Infracciones tributarias.**- de conformidad con lo dispuesto en el art. 314 del CT, una infracción tributaria es “toda acción u omisión que implique violación de normas tributarias sustantivas o adjetivas, sancionadas con pena establecida con anterioridad a esa acción u omisión”.
- **Riesgo de auditoría**³¹.- es la probabilidad de que se dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros y las declaraciones del contribuyente están elaborados de forma errónea de una manera importante.

De acuerdo con el Manual de Auditoría,³¹ el riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- **Riesgo inherente.**- es la susceptibilidad del saldo de una cuenta a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
- **Riesgo de control.**- es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.
- **Riesgo de detección.**- es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos.

Para finalizar este capítulo, se procederá a la revisión general del FODA del Departamento de Auditoría Tributaria en estudio.

³¹ Según el Manual de Auditoría y de Revisoría Fiscal, Yanel Blanco Luna, novena edición, Bogotá. Ecoe Ediciones, 2006

3 Análisis FODA

Según la Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria,³² el análisis FODA del Departamento se resume de la siguiente manera:

- **Fortalezas:**

- **Experiencia.-** el Departamento lleva once años realizando procesos determinativos.
- **Personal capacitado, confiable, honesto, visionario, comprometido y competitivo.-** por las horas de capacitación y autoeducación, no han existido casos de corrupción. Además, con la capacitación interna de auditoría se busca expandir el conocimiento a todo el Departamento.
- **Procedimientos internos ya establecidos.-** existen guías de procedimientos aprobados que se actualizan permanentemente con nuevos riesgos o formatos y sirven de base y consulta para los procesos de determinación.
- **Especialización por Área con enfoque sectorial.-** personal capacitado y con experiencia en sectores específicos para fortalecer a todos los equipos de trabajo.
- **Trabajo en equipo.-** el resultado es producto de la colaboración de todos.
- **Existencia de bases de datos.-** el SRI cuenta con bases de datos.
- **Creatividad.-** inserción de personal nuevo, e incremento de la iniciativa y la originalidad.
- **Existencia de mecanismos para proponer proyectos.-** existen guías de proyectos, las cuales incentivan el compañerismo y motivan a presentar nuevas ideas. Otros departamentos carecen de ellas.
- **Existencia de carrera profesional para los niveles iniciales.-** permite que los funcionarios se desarrollen profesionalmente dentro del Departamento.
- **Imagen departamental.-** el Departamento es bien visto a nivel regional y nacional en todo el SRI.
- **Procedimientos establecidos de entrenamiento.-** cuenta con procesos de inducción, nuevos riesgos y capacitación integral.
- **Habilidad de investigación en base a riesgos detectados y su control.-** los funcionarios constantemente buscan generar nuevo conocimiento a través de

³² Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte, año 2012, código RNAT-PLN-12-001, versión 1.0

estudios, investigaciones y actualizaciones profesionales.

- ***Autoevaluación a través del sistema de indicadores.***- se mantiene un control y seguimiento del proceso de auditoría, el cual permite la toma de decisiones.
- ***Procesos de planificación departamental anual.***- permite la retroalimentación de los procesos ejecutados y plantearse nuevos retos para el Departamento.

- **Debilidades:**

- ***Falta de carrera profesional.***- no existe definición de la carrera profesional.
- ***Infraestructura tecnológica deficiente.***- falta de software y hardware.
- ***Falta de conocimiento de las herramientas internas del SRI.***- falta de capacitación y comunicación.
- ***Burocracia.***- existen procedimientos administrativos engorrosos.
- ***Carencia de respaldos de información digitalizada y bases de datos.***- genera repetición de procesos en la obtención y unificación de la información solicitada por otros departamentos de la DNGT y por organismos de control.
- ***Escaso personal de apoyo informático y legal.***- existen sólo cuatro personas para el apoyo informático y dos para el legal.
- ***Falta de seguridad en los sistemas informáticos.***- no existen suficientes controles.
- ***Lentitud en el proceso para cubrir vacantes.***- consume muchos recursos, produciendo sobrecarga de trabajo.
- ***Información repetida en varios documentos.***- falta de optimización de documentos.
- ***Estructura del Expediente.***- hay que esperar la terminación de la determinación para intercalar toda la información.
- ***Falta de mecanismos de reconocimiento.***- falta de incentivos, motivación y reconocimientos a los logros y cumplimiento de objetivos. Personal desmotivado y poca colaboración en tareas adicionales encomendadas por parte de algunos funcionarios.
- ***Carencia de capacitación para todos los niveles.***- los cupos asignados para las capacitaciones en ocasiones son limitados y no son especializadas.

- ***Carencia de comunicación fluida entre la DNGT y la DRNO³³.***- dificulta la toma de acciones oportunas.
 - ***No existe un proceso establecido para solicitar apoyo a procuradores.***- provoca dificultades en los procesos de determinación.
 - ***Influencia de comunicación informal.***- los chismes y cuentos, generan mal ambiente de trabajo y conflictos personales.
 - ***Pocos usuarios con acceso a herramientas de consulta del SRI.***- no se cuenta con los accesos suficientes para obtener información de forma oportuna en la ejecución del trabajo diario. Pocos funcionarios tienen acceso a bases de datos especializadas del SRI.
 - ***Falta de actualización y poca difusión de programas y papeles de trabajo.***- limita el obrar de los funcionarios en el desarrollo normal del trabajo.
 - ***Falta de políticas para salvaguardar la integridad de los auditores.***- genera riesgo e inseguridad física en la ejecución del trabajo de auditoría.
 - ***Metodología de supervisión diferente en cada uno de los equipos.***- provoca que la supervisión del trabajo efectuado no sea estandarizada, repercutiendo en el producto (actas de determinación y expedientes.)
 - ***Falta de criterios para el levantamiento de bases manuales.***- genera repetición de procesos en la obtención y unificación de la información solicitada por otros departamentos y por la DNGT.
- **Amenazas:**
 - ***Inseguridad jurídica.***- cambios constantes en las leyes y en las reformas tributarias. No existe un estudio adecuado y oportuno previo a la reforma.
 - ***Procesos de determinación en otros departamentos.***- los procesos no pueden ser estandarizados. No se ha implementado la utilización de la Guía Técnica de Controles Intensivos en otros departamentos.
 - ***Asignación presupuestaria.***- la asignación de recursos no es suficiente para cubrir las necesidades operativas de los auditores para cumplir su trabajo (movilización, alimentación, viáticos y cursos externos.)
 - ***Injerencia Política.***- incidencia en la selección de casos y en los procesos de determinación, limitando la autonomía del Departamento y, por ende, de la institución. Es decir, la falta de libertad para la gestión es un factor que se

³³ Dirección Regional NORte

observa en determinados casos y retarda los procesos.

- ***Cambios de planificación.***- asignación de casos fuera de la planificación, que no cuentan con un análisis previo a la apertura de un proceso de determinación. Excesiva inversión de recursos para pocos resultados.
- ***Falta de recursos.***- escaso análisis de provisión de recursos de acuerdo con el cumplimiento de objetivos, especialmente del recurso humano según los objetivos de la planificación.
- ***Lento proceso de contratación de personal.***- provoca que los puestos vacantes no se cubran con la oportunidad que el Equipo o Departamento requieren para su normal desempeño y, con la nueva reforma del Ministerio de Relaciones Laborales, se incrementa el tiempo de contratación.
- ***Mayor presión para recaudar.***- las metas de recaudación son incrementadas en porcentajes mayores a los recursos, sobre todo de los humanos y de la carga de trabajo.
- ***Oportunidades de crecimiento salarial en unidades y departamentos de la Dirección Nacional.***- el personal del Departamento con mayor experiencia aprovecha oportunidades de llamamientos en la Dirección Nacional. El Departamento se ve afectado en su equipo de trabajo, ya que en ocasiones se producen varios cambios, lo cual implica un período de aprendizaje que retrasa la productividad.
- ***Nueva guía de Procedimientos de Controles Intensivos.***- existen lineamientos que no son claros.
- ***Bases de información (Bases de Datos) no confiables.***- falta de fiabilidad en la información proporcionada.
- ***Programas de capacitación.***- no considera la disponibilidad de tiempo de los funcionarios. No todas las capacitaciones son especializadas.
- ***La Planificación del área de Grandes Contribuyentes viene dada desde la Dirección Nacional incluyendo casos sin riesgo.***- no se pueden mover fechas ni cambiar a los contribuyentes que serán auditados.
- ***La planificación enviada por la DNGT es poco flexible para cambios y no se ajusta a la capacidad operativa del Departamento.***- no se considera la capacidad operativa, la rotación de personal, los casos imprevistos y el personal nuevo sin capacitación.

- ***La DNGT no da contestación oportuna a las consultas del Departamento.*** - se han presentado varias consultas hacia la DNGT, que todavía no han sido contestadas y en algunos casos se desconoce el flujo del trámite.
- ***Casos imprevistos enviados desde la DNGT carentes de análisis preliminares impiden la delimitación de los riesgos y el alcance de la revisión.***- como son: monitoreos, casos de la fiscalía, nuevos proyectos, entre otros.
- ***El uso del Sistema Nacional de Auditoría es ineficiente (SNAT).***- no contempla el flujo de la información que se va a manejar. El uso del sistema vuelve lento el proceso de determinación, incrementa la carga operativa sin generar valor agregado.
- ***El apoyo de la DNGT no brinda un valor agregado importante a los procesos.***- la DNGT se retroalimenta del conocimiento, la experiencia y el trabajo del Departamento, mientras que lo esperado por el Departamento es que sea a la inversa.
- ***No existe un proceso consensuado, oportuno y efectivo que dé soporte a las determinaciones que realiza el Departamento de Auditoría, por parte de los Departamentos de Reclamos y Procuración.***- existe una relación directa en el proceso de determinación entre Auditoría y Reclamos y Procuración. El proceso de soporte entre los departamentos no es efectivo.
- ***El Departamento de Gestión Tributaria no cuenta con las herramientas para conocer si debe emitir o no una sanción.***- los procesos solicitados por Gestión Tributaria no son considerados como carga de trabajo.
- ***Mala asesoría de los consultores externos hacia los contribuyentes.***- contribuyentes mal asesorados, que presentan actitudes de no colaboración o desinformación.
- ***Inestabilidad laboral.***- el despido de funcionarios públicos genera incertidumbre e intranquilidad. Es producto de decisiones del Estado, de las cuales el SRI no ha sido excluido.
- ***Falta de acceso del Departamento a la información de otras instituciones.***- no existen convenios con: el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Bancos, el Registro de la Propiedad, ni la SENAE.

- *El sistema de remuneraciones no va acorde a las funciones realizadas por el personal del Departamento.-* el reconocimiento del nivel de jefe de equipo no ha sido valorado en relación con sus funciones.
- **Oportunidades:**
 - *La imagen institucional y departamental.-* reconocimiento a nivel nacional e internacional. Se recibió la visita de funcionarios de la Administración Tributaria de la República Dominicana.
 - *Convenios con fuentes externas.-* facilita el acceso a la información requerida para analizarse. Se firmaron nuevos convenios de cooperación con otros gobiernos (por ejemplo: Corea.)
 - *Estabilidad laboral.-* tranquilidad de los funcionarios que cuentan con nombramiento definitivo para realizar sus labores diarias.
 - *La base de contribuyentes gestionables.-* el Departamento puede especializarse en nuevos sectores estratégicos. La vigencia de nuevas normas (Ley de Economía Popular y Solidaria, Código de Producción, etc.) dan cabida a la generación de nuevos negocios y planificaciones fiscales.
 - *Existencia de información para la retroalimentación de instancias posteriores.-* información existente en otros departamentos (jurídico o reclamos) e instituciones del ámbito tributario (Tribunal Distrital.) P. ej.: encuesta de Reclamos.
 - *Planeación operativa anual de la Dirección Nacional.-* permite la participación del Departamento en un porcentaje de la planificación anual.
 - *Reciente fortalecimiento de la cultura tributaria y colaboración del contribuyente.-* notable disminución de riesgos por evasión (penalmente castigada) debido a un cambio voluntario en el comportamiento y colaboración por gran parte de los contribuyentes.
 - *La colaboración de los contribuyentes.-* la mayoría de los contribuyentes, sujetos de control por parte del Departamento, tratan de cumplir de mejor forma con los requerimientos realizados.
 - *Existencia de manuales, guías e instructivos de procedimientos implementados por la Dirección Nacional.-* se formalizan los procedimientos, tanto para personal nuevo como anterior.

En la actualidad, el Departamento de Auditoría Tributaria de la Regional Norte no cuenta con un modelo de control de riesgo operativo que le permita analizar, medir, controlar, monitorear y administrar el riesgo a fin de mitigar el impacto que pueda presentarse.

Capítulo segundo

Aspectos Generales de la Administración del Riesgo Operativo

1. Elementos esenciales para la gestión del riesgo operativo

El riesgo operativo es un riesgo exclusivo en todas las actividades y procesos de las instituciones, por lo que al riesgo operativo es la resultante de las pérdidas directas o indirectas en: personas, tecnología de la información, procesos internos fallidos o incorrectos y eventos externos. Según la definición de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), la cual se basa en la definición dada por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el Riesgo Operativo es: “[...] la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses [...]”³⁴.

Si aplicamos la definición a la institución en estudio (SRI) y, específicamente, al Departamento de Auditoría de Auditoría Tributaria, se puede señalar que el Riesgo Operativo es la probabilidad de sufrir pérdidas inesperadas en el Departamento como consecuencia de deficientes controles internos, de la presencia de eventos externos inesperados, y de fallas en los procesos, en la tecnología o en los funcionarios. Es importante mencionar que las pérdidas no serían únicamente de carácter económico, puesto que, al perder credibilidad la imagen de la institución frente a los contribuyentes, también disminuiría el cumplimiento voluntario por parte de estos.

A los factores del riesgo operativo se los define de la siguiente manera:

- **Procesos.-** es la posibilidad de tener pérdidas relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo

³⁴ Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 2.

deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. Los procesos deben ser establecidos de acuerdo con la misión, visión y objetivos departamentales. Estos procesos pueden ser: procesos estratégicos, procesos operativos, y procesos de soporte o apoyo. La SBS³⁵ señala que, una vez identificados los procesos críticos (indispensables para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo), se deben implementar mecanismos o alternativas que ayuden a la organización a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo a las operaciones de la misma.

- **Personas.-** es la posibilidad de tener pérdidas asociadas a la violación intencionada de políticas internas por los empleados actuales o anteriores. La SBS³⁵ indica que las instituciones deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas a este factor, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo (en disconformidad con las disposiciones legales vigentes), inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. La organización debe establecer políticas, procesos y procedimientos adecuados para una eficiente administración del recurso humano. Se deben considerar los procesos de incorporación, de permanencia y de desvinculación del personal de la organización.
- **Tecnología de la Información.-** es la posibilidad de tener pérdidas derivadas del uso de inadecuados sistemas de información o de la caída de los sistemas o de fallas tecnológicas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones. La SBS³⁵ recomienda a las instituciones que deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable. Igualmente recomienda evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones. La organización debe establecer políticas, procesos y procedimientos para fortalecer la administración

³⁵ Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I, Título X, Capítulo V, Sección II.

de la tecnología de la información.

- **Factores Externos.-** es la posibilidad de tener pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la organización que pueden alterar el desarrollo de sus actividades. La SBS³⁵ recomienda considerar la posibilidad de que las pérdidas provengan de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades.

El objetivo de la gestión del riesgo operativo es facilitar a la institución la toma de decisiones en el ambiente de control, ajustándose a las demandas y prioridades de los contribuyentes, minimizando los posibles problemas que se puedan presentar en el camino. La gestión del Riesgo Operativo es esencial, debido a que una buena ejecución permite el logro de los objetivos del Departamento, así como una correcta operatividad de la misma.

Según las disposiciones de la SBS su diseño deberá permitir a las instituciones identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear la exposición al riesgo.

De acuerdo al Estándar Australiano,³⁶ los elementos esenciales del proceso de gestión de riesgos son:

- Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Para ello, deben identificarse las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, incluyendo aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, sociales, de clientes, culturales y legales. Igualmente deben establecerse metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros del Departamento de Auditoría Tributaria.
- Identificar los riesgos, estableciendo una lista amplia de eventos que podrían afectar al Departamento de Auditoría Tributaria, planteándose qué puede suceder, cómo y por qué puede suceder, y considerando las causas y escenarios posibles como base para un análisis posterior. Se pueden utilizar herramientas y técnicas como “checklists”, juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, análisis de sistemas, entre otros.
- Analizar los riesgos determinando los controles existentes y sus consecuencias y

³⁶ Estándar Australiano, Administración de Riesgos, AS/NZS 4360,1999.

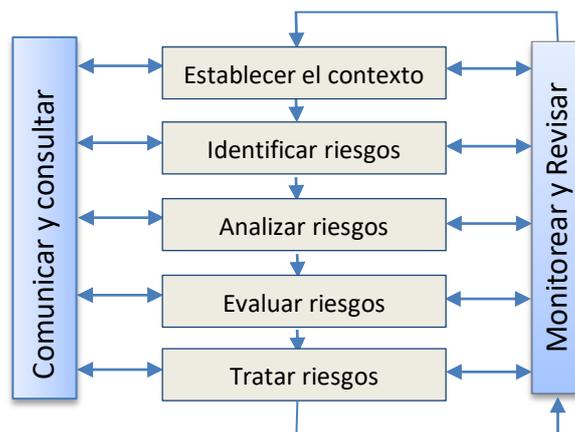
probabilidades en el contexto de esos controles, utilizando análisis y cálculos estadísticos.

- Tratar los riesgos aceptando y monitoreando los riesgos de baja prioridad y desarrollando e implementando un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo para otros riesgos.
- Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos.
- Comunicar y consultar con los interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso, desarrollando un plan de comunicación para los interesados.

La gestión de riesgos es un proceso que permite fortalecer y mejorar progresivamente la gestión propia del Departamento de Auditoría Tributaria. Este proceso puede aplicarse en distintos niveles: a nivel estratégico o gerencial y a nivel operativo, el cual se refiere a los riesgos detectados en materia de auditoría tributaria.

Figura 5

Vista General de la Gestión de Riesgos



Fuente: Estándar Australiano, Administración de Riesgos

El proceso de implementación de la gestión del riesgo operativo está compuesto de 3 etapas:

- **Cultura.-** esta etapa busca concienciar a la organización (y en este caso al Departamento de Auditoría Tributaria), sobre la importancia y necesidad de la gestión del riesgo operativo como forma de garantizar el logro de los objetivos Departamentales, y por ende de la Institución.

- **Enfoque cualitativo.-** se refiere a la definición formal de la estructura organizacional, el marco de acción política y los lineamientos de la gestión del riesgo operativo.
- **Enfoque cuantitativo.-** está relacionada con la identificación de riesgos, sus mapas y los controles, en donde se deben desarrollar el monitoreo y las autoevaluaciones.

2. Control Interno

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea subraya el hecho de que el control interno debe permitir a la alta dirección supervisar la eficacia de todo el riesgo operativo.

Rodrigo Estupiñán define al control interno como: “un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la Información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables”.³⁷

Considerando el concepto que antecede y otras definiciones, se puede concluir que el control interno es el proceso conformado por disposiciones, planes, normas, principios, acciones, mecanismos, técnicas, instrumentos de control y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano, con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información y asegurar el cumplimiento normativo interno y externo de la organización, protegiéndola de sí misma y salvaguardándola contra peligros tales como el fraude y la corrupción.

Una organización que no aplique controles internos adecuados puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, por lo que sus decisiones no serían las más adecuadas para su gestión, pudiendo incluso llevarla a una crisis operativa, teniendo en ese caso que asumir una serie de consecuencias perjudiciales a los resultados de sus actividades.

El Control Interno, evaluado en base al Modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), es un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y al manejo

³⁷ Rodrigo Estupiñán Gaitán, “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna” (Bogotá, ECOE Ediciones, 2006), 1-9.

de los riesgos operativos, para asegurar a la administración el logro de sus objetivos.

Las técnicas de aplicación³⁸ señalan que el Modelo COSO consta de ocho componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración:

- **Ambiente interno.-** proporciona disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una organización, su riesgo aceptado, y la supervisión ejercida por el consejo de administración. El ambiente interno se determina en función de la integridad, la competencia del personal, los valores éticos y la manera en que la gerencia organiza, desarrolla y asigna la autoridad y la responsabilidad a su personal.
- **Establecimiento de objetivos.-** fija las bases para los objetivos operativos de información y de cumplimiento. Estos objetivos deben estar alineados con el riesgo aceptado por la organización, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.
- **Identificación de eventos.-** se relaciona con los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen la evaluación y la respuesta de la gerencia. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la gerencia reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de los objetivos.
- **Evaluación de riesgos.-** es la identificación y el análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos. Debe permitir a la organización considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. En la dinámica actual de los negocios, Estupiñán³⁷ recomienda prestar atención a: los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, las nuevas líneas de negocios, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el personal nuevo y el rápido crecimiento.
- **Respuesta a los riesgos.-** se refiere a la selección de respuestas posibles en el marco de aversión y tolerancia al riesgo (evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo) y portafolio de riesgos (interrelación de riesgos individuales e impacto de un conjunto de riesgos de baja ponderación.) Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y los beneficios, y selecciona aquélla que sitúe el riesgo residual dentro

³⁸ Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO.)

de las tolerancias al riesgo establecidas.

- **Actividades de control.-** son las políticas, procesos y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control ocurren por toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control según Estupiñán,³⁷ se clasifican en: controles preventivos,³⁹ detectivos,⁴⁰ correctivos,⁴¹ manuales o de usuario, de cómputo o de tecnología de información y administrativos.
- **Información y comunicación.-** la información debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y en un marco de tiempo que permitan a las personas cumplir con sus responsabilidades. Es necesario tener una comunicación útil y oportuna, tanto con el personal interno como con el exterior (clientes, proveedores, entidades gubernamentales, y otros.)
- **Supervisión.-** este proceso revisa la presencia y el funcionamiento de los componentes de la gestión de riesgos a lo largo del tiempo, mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión.

Figura 6
COSO II



Fuente: COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework. 2004. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

³⁹ Preventivo: controles de alto nivel, orientados a prevenir la causa del riesgo en una etapa muy temprana.

⁴⁰ Detectivo: controles menos frecuentes y actúan una vez que el proceso ha terminado.

⁴¹ Correctivo: controles claves que actúan durante el proceso y permiten corregir las deficiencias.

3. Un marco para la supervisión del riesgo operacional

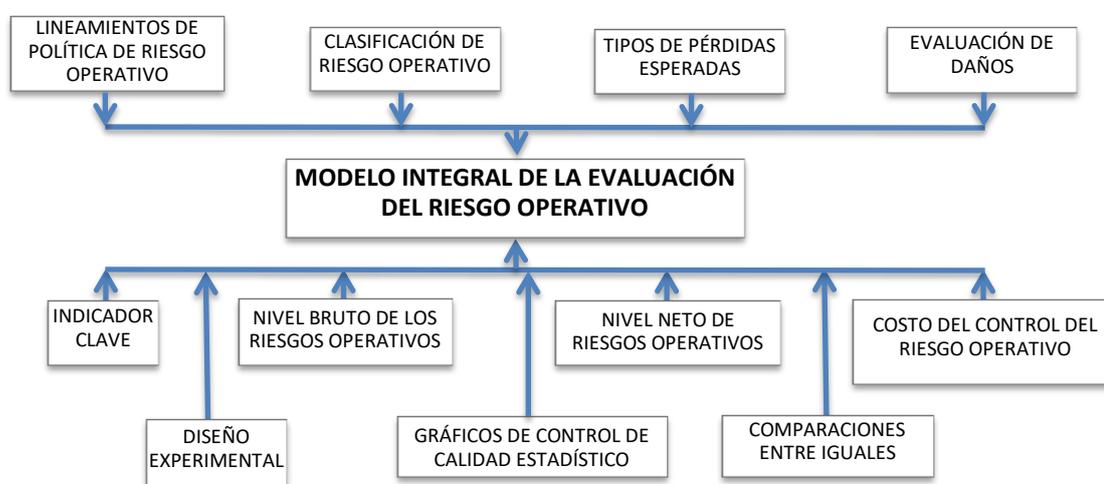
Una vez identificados los riesgos operativos, la gerencia debe decidir cómo controlar la exposición asociada a este riesgo. En ciertos casos, la transferencia del riesgo podría hacerse a través de los seguros; sin embargo, en la mayoría de los casos de riesgo operacional, éste debe ser controlado a través de una metodología ajustada a la organización que conlleve una acción correctiva inmediata.

Si el problema se encuentra en los altos mandos, en el caso del Departamento de Auditoría Tributaria es el jefe departamental o regional quien debe tomar las medidas necesarias para corregir la dirección. Si el problema se trata de riesgo legal, son el jefe departamental junto con los jefes de área y el supervisor del equipo legal quienes deben trabajar para tratar de resolverlo o mitigarlo. Si la tecnología es el punto débil, entonces son las jefaturas departamental y de áreas, conjuntamente con el supervisor del equipo informático, quienes deben proponer cambios a la dirección zonal y al Departamento de Tecnología.

El marco de referencia para la evaluación del riesgo operacional, propuesto por Dimitris N. Chorafas,⁴² plantea los componentes que forman parte del modelo, indicados en la siguiente figura, los cuales reflejan los elementos y los procesos de una institución en materia de riesgo operacional.

Figura 7

Un marco para la evaluación del riesgo operacional global



Fuente: Operational risk control with Basel II, basic principles and capital requirements, Dimitris N. Chorafas

⁴² Dimitris N. Chorafas, *Operational risk control with Basel II, basic principles and capital requirements*, Elsevier Butterworth-Heinemann. Linacre House. Jordan Hill. Oxford OX2 8DP. 2004.

El Comité de Basilea propone siete clases: fraude interno; fraude externo; empleo y seguridad en el trabajo; clientes, productos y prácticas empresariales; daños a bienes materiales; interrupción del negocio y fallos de los sistemas; y ejecución, entrega y gestión de procesos.

A estas siete clases se las puede descomponer en otras. Por ejemplo, pueden incluirse en la relativa a la interrupción del negocio y a los fallos de los sistemas: las redes, las bases de datos, los procesadores centrales, los servidores, las estaciones de trabajo, el software asociado a cada uno de estos grupos, el análisis y programación del personal, los operadores, los centros de ayuda, y la gestión de tecnologías de la información.

Las principales actividades de una organización deben ser examinadas tanto de una forma general como en detalle. Un ejemplo es la externalización o personal ajeno de la empresa (*outsourcing*.)

Si una institución considera realizar una externalización de las tecnologías de la información, debe tener en cuenta tanto ámbitos generales como en detalle. Es decir, que debe considerar factores como la falta de homogeneidad de las plataformas, del software básico, de sofisticación, de renovación, y de mantenimiento; así como de otros ámbitos, como la calidad del talento humano, de la infraestructura tecnológica, de la fiabilidad del sistema, de la disponibilidad y de la integridad de los datos, para tratar de evitar el contagio de los riesgos operacionales entre las líneas de negocio relacionadas.

4. Modelización del riesgo operacional

El principal objetivo de un modelo de gestión de riesgo operacional es proporcionar a la dirección y a las jefaturas una valoración de los riesgos de manera que, cuando se presenten distintos escenarios, la institución pueda enfrentarse a ellos planteando diversas estrategias de negocio.

Para la modelización es indispensable: la creación del riesgo operacional, la generación de la base de datos interna, los mapas de riesgos, el uso de técnicas cualitativas de gestión del riesgo, las instrucciones de autoevaluación, varios indicadores clave, etc.

Es importante que el modelo interno sea consistente y esté integrado en los sistemas de medición y gestión de riesgos de la institución y que éste cuente con recursos suficientes (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) tanto en las líneas de

negocio como en las áreas de control y auditoría.

La institución debe establecer procedimientos firmes para la elaboración del modelo interno, el cual debe estar validado independientemente (por medio de una auditoría interna.) Además, debe cumplir con determinados requisitos cualitativos como: contar con un área de gestión de riesgo operacional responsable del desarrollo e implementación de la metodología de cálculo, integrar el modelo en los procesos de gestión de riesgos de la entidad y contar con un sistema de información periódica para la dirección y jefaturas de área responsables. Todo debe estar debidamente documentado y validado.

La organización debe contar con un método para medir el riesgo operacional, éste debe demostrar que satisface las necesidades del Departamento de Auditoría Tributaria. El método de cuadro de mando o de indicadores y controles de riesgo se basa en la necesidad de incorporar indicadores de carácter predictivo para poder asegurar la eficacia del modelo, puesto que los modelos estadísticos se apoyan principalmente en datos del pasado. Este método consiste en la elaboración de cuestionarios e indicadores de riesgo que intentan estimar el perfil y grado de riesgo operacional de cada unidad.

Las principales funcionalidades básicas que debe tener un modelo integrado para riesgo operacional, según Publio Vásquez Alonso⁴³ son:

- **Sistema homogéneo de puntuaciones.-** permite integrar los distintos tipos de información existentes.
- **Selección de herramientas.-** como cuestionarios, indicadores, base de datos de eventos, etc., en las que se puedan introducir cambios en sus variables o parámetros más importantes, teniendo en cuenta el ámbito y los niveles establecidos en la aplicación como los tipos de riesgo y las líneas de negocio internas.
- **Ponderaciones.-** para cada una de las herramientas básicas, pudiendo modificarlas por tipos de riesgo y líneas de negocio.
- **Escenarios cualitativos.-** permite cambiar los valores, las puntuaciones o las ponderaciones asignadas a cada una de las herramientas y a sus niveles principales.

⁴³ Ana Fernandez Laviada, edit. "La gestión del riesgo operacional, de la teoría a su aplicación". Biblioteca Master de la Universidad de Cantabria, Limusa Noriega Editores, ediciones 2010.

- **Medidas de mitigación.-** el usuario debería poder elegir si quiere recoger, en los resultados finales obtenidos por el motor de cálculo y en cada una de las herramientas, el efecto de la implantación de medidas correctoras.

Hay que destacar que los modelos son dinámicos y cambiantes, debido a: cambios internos en la estructura del modelo, mejoras que se van introduciendo continuamente, datos extra que alimentan el modelo, alteraciones en la propia estructura del negocio y circunstancias externas que hacen que el perfil del riesgo operacional de la organización cambie a lo largo del tiempo.

5. El control interno y la auditoría en la gestión del riesgo operacional

Una institución requiere que un sistema de control interno efectivo deba estar acompañado por auditorías interna y externa, y que éstas, a su vez, sean independientes y efectivas. El Comité de Basilea establece que la Junta Directiva de una institución financiera es la responsable de asegurar que la alta gerencia establezca y mantenga un sistema de control interno adecuado y eficaz, así como el aseguramiento del cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas. Por lo que es necesario que el área encargada revise, al menos una vez al año, los sistemas de control interno. Por su parte, la alta gerencia es la encargada de desarrollar procesos que identifiquen, calculen, vigilen y controlen los riesgos en los que incurre la institución. La alta gerencia debe informar periódicamente a quien corresponda sobre el alcance y el funcionamiento de los sistemas de control interno.

El análisis de una situación por parte de auditoría interna puede desencadenar en la detección de un riesgo, que debe ser reportado al responsable del área de riesgos, y viceversa. Ambos procedimientos de gestión (área de riesgo operativo y área de auditoría interna) deben apoyarse mutuamente para una gestión integral de la organización. Los procedimientos y los objetivos de estos dos sistemas de gestión son distintos. La auditoría interna se centra en la revisión de procesos y procedimientos para buscar errores o ineficiencias en los mismos, con el objetivo de hacerlos más robustos. Sin embargo, la gestión de riesgos operacionales busca otros objetivos distintos: intentar descubrir los posibles riesgos en que la empresa puede incurrir (independientemente de los procedimientos implantados) y establecer las estrategias necesarias para evitar o disminuir los riesgos detectados.

Para realizar una función efectiva de auditoría interna es necesario disponer

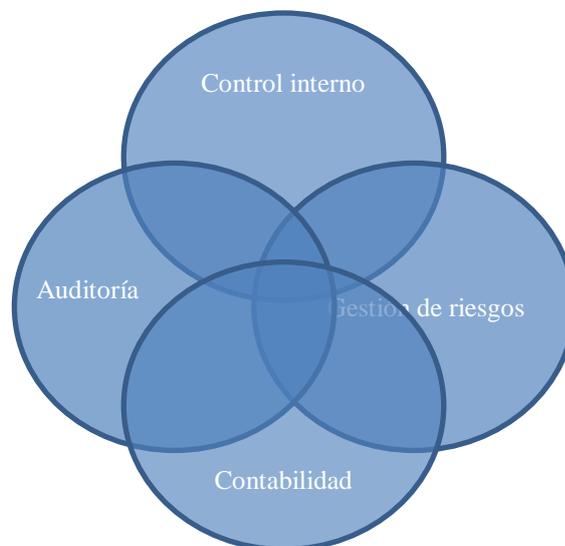
de: un estatuto de auditoría interna con políticas adecuadas, un plan estratégico de desarrollo de la auditoría y un plan anual con los objetivos y metas. El estatuto debe ser reconocido por todos los directivos y empleados de la organización.

Los procedimientos de control deben ser una función tanto de la supervisión interna como externa. Se recomienda tener cuatro niveles de defensa: la gestión interna diaria, la auditoría interna, la auditoría externa, y la acción por los supervisores. Estos niveles deben tener las herramientas y los procedimientos necesarios para denunciar las deficiencias lógicas y físicas, la mala conducta, las brechas en la seguridad y las averías del sistema. La responsabilidad final y la rendición de cuentas recaen en la alta dirección.

Por otro lado, el control interno es un proceso que evoluciona con el tiempo. A medida que se añaden más funciones, nuevos y viejos controles internos coexisten. La gestión de riesgos aplica el uso de modelos y de herramientas cuantitativas de tipo estadístico. Por su parte, en el control interno los criterios principales son cualitativos, como la rendición de cuentas y la debida diligencia. Pero si bien ambos difieren en algunos aspectos, al mismo tiempo tienen muchas cosas en común, tanto entre ellos mismos como en relación a la contabilidad y la auditoría, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 8

Las áreas cubiertas por la contabilidad, la auditoría, la gestión de riesgos, y el control interno, cada uno con su propia esfera de interés



Fuente: Operational risk control with Basel II, basic principles and capital requirements, Dimitris N. Chorafas

De acuerdo con el Comité de Basilea, el alcance de la auditoría interna es amplio e incluye áreas como: los procesos de control interno, la gestión de políticas y procedimientos del riesgo, la prueba de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, entre otros. La auditoría interna debe estar calificada, y el control interno, que es función suya, es un proceso. Los informes de auditoría son una buena base para la validación de eventos de riesgo operacional, pero no debe haber fusión entre auditoría y gestión del riesgo operacional.

La auditoría actúa normalmente por muestreo. La validación a través de la auditoría se lleva a cabo de manera rigurosa, aunque no necesariamente continua. El control del riesgo operacional es, en cambio, constante, y debe utilizar controladores cuantitativos y cualitativos, tales como la frecuencia de eventos de riesgo operacional, el cumplimiento de las normas reglamentarias, etc.

Una institución puede subcontratar el trabajo de auditoría pero nunca puede externalizar la responsabilidad de auditoría. Tampoco puede externalizar su responsabilidad en el control del riesgo operacional, ya que afecta a su identificación, clasificación, seguimiento y control.

Por último, dado que el área de auditoría interna cumple con los requisitos de independencia, es conveniente que éste establezca un plan para la revisión periódica del modelo de gestión de riesgo operacional, debiendo revisar, entre otros aspectos: la integración del sistema de medición en la gestión diaria de la organización, los procedimientos y herramientas de gestión, los elementos que integran el sistema de medición (datos internos, datos externos, escenarios y factores de control y entorno de negocio) y el entorno tecnológico y las aplicaciones.

6. Riesgo Legal

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea define al riesgo legal como “la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes”.

El riesgo legal implica la gestión del riesgo de pérdida producido por el incumplimiento de normas; por las resoluciones judiciales o administrativas adversas, tanto en los procesos en los que la institución sea actora como demandada; por la posible invalidez jurídica en la instrumentación de los contratos o convenios; por los incumplimientos de las leyes, las reglas o las prácticas cuando los derechos y obligaciones legales de las partes no están bien establecidos.

El riesgo legal se puede controlar a todos los niveles de la institución mediante políticas y procedimientos, de manera que antes de la celebración de un acto jurídico, se analice la validez legal y se elabore una adecuada instrumentación alineada a la ley. Los reportes que se generen por riesgo legal deben incluir la pérdida esperada por los juicios en proceso, el cumplimiento de las políticas debe ser verificado por áreas auditoras, al menos una vez al año. También se puede estimar el monto de pérdidas potenciales procedente de resoluciones judiciales o administrativas, de sanciones, de litigios por demanda, etc.

El riesgo legal se puede clasificar en función de las causas que lo originan:

- **Riesgo de documentación.-** es el riesgo de que documentos incorrectos o extraviados, o la inexistencia de los mismos, el cual incide negativamente en las actividades institucionales.
- **Riesgo de legislación.-** es el riesgo de que una operación no pueda ser ejecutada por prohibición, limitación o incertidumbre acerca de la legislación del país de residencia de alguna de las partes, o por errores en la interpretación de la misma.
- **Riesgo de capacidad.-** es el riesgo de que la contraparte no tenga capacidad legal para operar en un sector, producto o moneda determinada, o de que las personas que actúan en nombre de la contraparte no cuenten con poder legal suficiente para comprometerla.

Como parte del riesgo operacional, entre los aspectos del riesgo legal se encuentran los siguientes:

- **Fraude interno.-** son las pérdidas provenientes de apropiaciones de bienes indebidos o de elusión de leyes, reglamentos, resoluciones, normativas o políticas institucionales, en las que se encuentra implicada al menos una persona interna de la institución.
- **Prácticas de empleo y seguridad laboral.-** son las pérdidas provenientes de actividades incompatibles con la legislación, acuerdos laborales, higiene y seguridad en el trabajo, pago de reclamos por daños al personal, por casos relacionados con la discriminación, por aspectos relativos a la remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos, entre otros.
- **Ejecución, entrega y gestión de procesos.-** son las pérdidas provenientes de errores en la gestión de procesos, así como en las relaciones con contrapartes comerciales y proveedores, como por ejemplo: documentación extraviada, acceso

no autorizado a información confidencial, registros incorrectos de clientes, subcontratación o litigios con distribuidores, entre otros. La gestión debe tener en cuenta que el litigio puede ser costoso, lento, y perjudicial para las operaciones comerciales normales.

- **Cientes, productos y prácticas comerciales.-** son las pérdidas ocasionadas por el incumplimiento involuntario o negligente de una obligación frente a los clientes, por la violación de la privacidad de los clientes, por el uso inadecuado de la información confidencial o por la responsabilidad de la contraparte.
- **Interrupción de operaciones o fallos de sistemas.-** son las pérdidas procedentes de la interrupción de operaciones o fallos en los sistemas, y que puedan perjudicar a clientes y a terceros.
- **Daños o pérdidas de activos fijos.-** son las pérdidas provenientes de acciones judiciales contra la institución por perjuicios generados a la comunidad ante daños o pérdidas de activos fijos.
- **Fraude externo.-** son las pérdidas resultantes de apropiaciones de bienes indebidos o de elusión de la legislación, por parte de un tercero, como por ejemplo: robo, hurto, falsificación, entre otros.

Las acciones para reducir el riesgo legal se basan en las experiencias exitosas que la institución ha tenido. Las siguientes acciones están orientadas a reducir el impacto del riesgo legal:

- Implementar políticas y procedimientos de cumplimiento, en las cuales se definan de manera clara las responsabilidades y funciones de supervisión de cada área.
- Analizar las normas y regulaciones jurídicas que representen mayor exposición de riesgo para la institución, tomando como base para la determinación de las mismas las multas, las sanciones, los reclamos, las quejas y los requerimientos presentados por clientes y autoridades.
- Establecer las prohibiciones, limitaciones y restricciones a las operaciones, cuyo incumplimiento pueda resultar en multas y sanciones para la institución, funcionarios y empleados.
- Elaborar políticas y procedimientos de control interno que encaminen una adecuada instrumentación y seguimiento de los convenios y contratos en los que

participe la institución.

- Proveer al personal de canales o mecanismos de denuncia de actuaciones indebidas contra la organización, que garantice la confidencialidad del denunciante.
- Mantener una base de datos histórica sobre las resoluciones judiciales y administrativas, sus causas, costos y consecuencias.

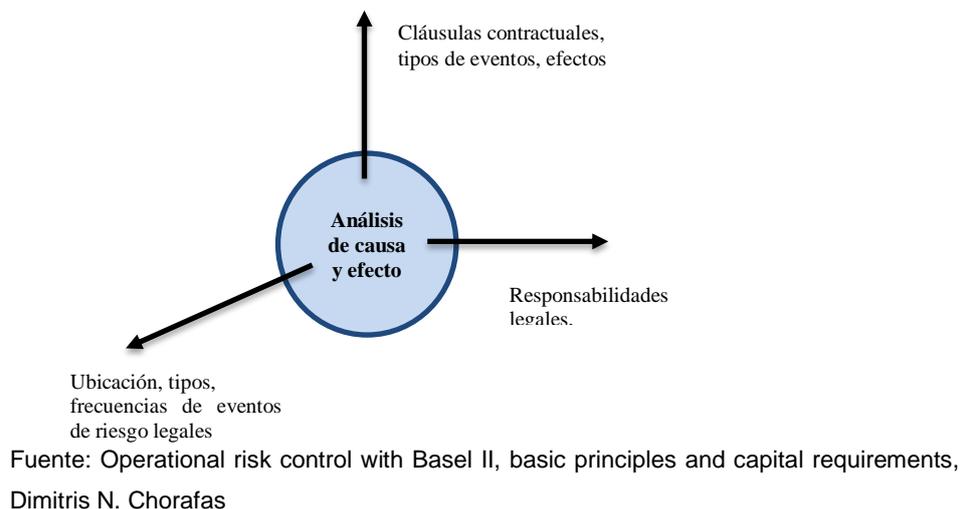
Uno de los riesgos legales más comunes es la falta de atención a las normas y reglamentos cuando éstas son nuevas o han existido cambios, pudiendo afectar a la organización. Las violaciones de los requisitos legales y reglamentarios aplicables podrían someter a la organización o a alguno de sus miembros al procedimiento disciplinario o a la responsabilidad civil o penal.

Las consideraciones fiscales determinan cada vez más la responsabilidad legal de una empresa. A veces las empresas se meten en problemas a través de un proceso que ellos llaman "optimización fiscal" y lo consideran diferente de la evasión de impuestos. Sin embargo, a menudo implica la intervención del SRI, buscando que los contribuyentes tengan una adaptación de las nuevas o cambiantes condiciones legales.

Es importante conocer lo mínimo que la organización puede aceptar y el máximo que ésta espera. Hay que investigar la situación del oponente y estudiar qué le impulsa en un caso legal, evaluar si el oponente tiene medios políticos para influir en el poder judicial y estimar cuánto se espera conseguir, o lo poco que la organización está dispuesta a aceptar, de una solución negociada.

Figura 9

Un marco de referencia en 3-D para la gestión del riesgo legal



La alta dirección debe tener siempre en cuenta que saber cercar el riesgo legal es sinónimo de ser capaz de sobrevivir a la lucha profesional cada vez más complicada. La figura 9 presenta un marco tridimensional de referencia para la gestión del riesgo legal, que incluye el análisis de causa y efecto como punto de apoyo. La causa y el efecto deben ser estudiados de forma proactiva en términos de consecuencias legales y financieras.

Para una medición del riesgo legal, se deberían utilizar los métodos de estimación del riesgo, como el de la probabilidad de ocurrencia del evento desfavorable. Se debe definir un mapa de riesgos donde se puedan observar los puntos más habituales de riesgo legal.

Con estos antecedentes, se puede concluir que el riesgo legal constituye un elemento del riesgo operacional, siendo parte importante de la gestión integral de riesgos. A través de un adecuado control de la gestión de riesgo legal, será posible disminuir notablemente la posibilidad de conflictos jurídicos que afecten directamente a la organización. Una gran parte del éxito o del fracaso depende de la solución apropiada a través de las decisiones judiciales. Las demandas distraen la gestión de sus principales objetivos. Un resultado o solución de uno o más juicios desfavorables podrían tener un efecto adverso en la imagen institucional y en la recaudación de impuestos.

7. Información databasing y minería de datos sobre los riesgos operativos

Para la utilización de herramientas cuantitativas en la gestión del riesgo operacional son fundamentales los registros históricos sobre incidencias, es decir, el conocimiento de una serie de datos⁴⁴ que permitan hallar la repercusión de determinados factores en este riesgo de forma fiable.

Para el cálculo del riesgo operacional existen varias técnicas cuantitativas, sin embargo, la gran mayoría de las entidades que utilizan herramientas de cálculo de carácter cuantitativo lo hacen a través de las bases de datos.

Por lo general, una base de datos (*databasing*)⁴⁵ para riesgo operativo consta de datos de pérdidas de riesgo operacional internos y externos para todos los eventos

⁴⁴ Datos: son símbolos, números o letras que por sí solos no significan nada, pero que juntos en un archivo de datos crean una herramienta que ayuda al acceso y búsqueda de información particular.

⁴⁵ Base de Datos: son aplicaciones de software que administran, ordenan, buscan, comunican y manejan toda la información referente a una organización o negocio en particular. Nace a partir de los computadores lógicos de datos.

que se distribuyen, así como los riesgos operacionales de alto y de bajo impacto.

Las bases de datos de riesgo operacional tienen que ser racionalmente diseñadas, tanto con el riesgo de clasificación e identificación operativa, como con el acceso interactivo y la presentación de informes.

La incertidumbre de datos surge de los flujos incompletos y de los errores de medición, sobre todo en las variables clave del modelo. También puede surgir de filtrados defectuosos. La solución del problema de base de datos de riesgo operacional requiere:

- Asegurar una amplia cobertura a través de la institución.
- Aumentar la frecuencia y la precisión de la recopilación de datos.
- Abordar los problemas de calidad de datos en todos los puntos de cada operación.
- Registrar la frecuencia de cada riesgo operacional, así como su impacto.
- Establecer responsabilidades claras y rendición de cuentas en materia de información de riesgo operacional.

Las deficiencias más comunes para controlar el seguimiento del riesgo operacional son:

- La clasificación o identificación incompleta de los riesgos operacionales.
- La insuficiente definición de los diferentes tipos de riesgo.
- El uso de una tecnología informática obsoleta.
- Las fallas para explorar las consecuencias posteriores de riesgo operacional.

Mucha de la información recogida en las bases de datos no se encuentra bien estructurada, resultando difícil de explotar desde el punto de vista estadístico, por lo que para su utilización es necesario un proceso de tratamiento y análisis exhaustivo de los datos allí recogidos, denominados minería de datos (*datamining*.)⁴⁶

La minería de datos se basa en la ingeniería del conocimiento, en las prácticas de gestión de base de datos, en las herramientas de visualización de datos, en el reconocimiento de patrones y en las estadísticas y otras herramientas matemáticas. El análisis *datamining* ayuda a entender la medida en que la presencia de variables especificadas implica la presencia de otras variables a través de un patrón de datos. *Datamining* no es un fin, sino un medio para un fin.

⁴⁶ El termino minería de datos (*datamining*) se utiliza para describir técnicas de exploración y análisis sobre grandes volúmenes de datos que permiten descubrir patrones significativos y reglas que no podrían ser descubiertas por la simple observación. En otras palabras, la minería de datos prepara, sondea y explora los datos para sacar la información oculta en ellos.

Un proyecto de minería de datos tiene varias fases necesarias:

- Comprensión del negocio y del problema que se quiere resolver.
- Creación de modelos matemáticos.
- Validación y comunicación de los resultados obtenidos.
- Integración, si procede, de los resultados en un sistema similar.

Al revisar los protocolos de seguridad, consistencia y reglas de integridad en cualquier sistema de bases de datos, es necesario verificar: el ambiente de control establecido en la instalación de éste, el grado de seguridad, la exactitud, consistencia y confiabilidad de la información y la privacidad de los datos. Esto se hace a través de una auditoría integral, para garantizar la eficiencia en el manejo de los datos. La información se ha convertido en un activo de gran valor para la organización; por lo tanto, se hace necesario proteger y administrar la información para garantizar su integridad y disponibilidad, de acuerdo a la ley y a los reglamentos internos.

8. Gestión del Riesgo Operativo en Ecuador

En Ecuador, la SBS emitió la resolución No. JB-2005-834 el 20 de octubre de 2005, dirigida a las Instituciones Financieras bajo su control. Esta resolución consiste en un conjunto de recomendaciones y mejores prácticas aplicables al sistema financiero ecuatoriano para alcanzar una eficiente administración de sus riesgos operativos. Por lo que las instituciones controladas deben desarrollar un modelo de administración del riesgo operativo que les permita identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear su exposición a este riesgo, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

En el caso del SRI, de acuerdo a su Plan Estratégico 2012-2015 se ha proyectado implementar un Modelo Integral Tributario de Riesgo a cargo de la Dirección Nacional de Gestión Tributaria, cuyo alcance es: identificar riesgos por tipo de contribuyente, por sector y por impuesto; establecer una metodología para la selección efectiva de los contribuyentes; sistematizar la información proveniente de diversas fuentes; e identificar el nivel óptimo de recursos a emplear, enmarcado en el modelo de gestión de riesgos.

El SRI actualmente cuenta con el Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Procesos (MIGERP) (ver Anexo 2), siendo una estructura balanceada de

estrategia, procesos, tecnología y administración organizacional. Este modelo está conformado por cuatro componentes: de riesgo, de estructura orgánica por procesos, de tecnología y de alineación institucional. Esta última se encuentra dividida en tres niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo, conformados por objetivos, estrategias, riesgos, planes, proyectos e indicadores, administrados por tres comités de gobernabilidad.

El SRI también cuenta con un procedimiento que busca normar las etapas que comprenden la gestión de riesgos institucionales, a fin de prevenir la ocurrencia de eventos no deseados que impidan la consecución de los objetivos institucionales.⁴⁷ El modelo clasifica los riesgos en estratégicos (a nivel superior) y operativos (a nivel de detalle), así como, según su ámbito de aplicación, en relativos a: proyectos, tecnología, seguridad de la información, procesos, seguridad física (bienes y personas) y trabajo y salud ocupacional. Sin embargo, los lineamientos de este procedimiento son generales a nivel institucional, orientados a la Dirección Nacional, y no incluyen información específica del Departamento de Auditoría Tributaria. Esto es lo que, precisamente, se desea desarrollar en el presente estudio.

⁴⁷ Procedimiento de Gestión de Riesgos Institucionales. Departamento de Seguridad Corporativa. Dirección Nacional de Planificación y Coordinación. Código: PRO_CIN_GRI25. Fecha de vigencia: 03 de abril de 2014, versión 2.0.

Capítulo tercero

Metodología de Cálculo

1. Matriz de procesos según el tipo de contribuyente y sector económico

La gestión en los procesos contribuye con mecanismos que pueden mejorar la relación entre la Administración Tributaria y los contribuyentes de modo estructurado. La metodología en la cual se basa este estudio es en el diseño del proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo.

Los procesos de control tributario ayudan a observar de una manera más clara la visión sistémica de la organización y la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene. Consisten en una serie de actividades interrelacionadas que generan un producto, las cuales requieren tareas específicas. Éstas deben estar relacionadas e interactuar entre sí, con el fin de convertir la información de entrada en resultados.

Un Mapa de Procesos es un diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales. Para la elaboración del mapa de procesos, se debe partir de la agrupación de los procesos listados, considerando: los procesos gobernantes, los que agregan valor y los habilitantes de asesoría y apoyo.

Como ya se ha mencionado, la caracterización de los procesos del SRI está compuesta por: estratégicos, tácticos y operativos (ver Anexo 2.) Y, según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (resolución No. NAC-DGERCGC14-00313 del 8 de mayo del 2014 del SRI), los procesos que elaboran los productos y servicios se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional y estos pueden ser:

- **Procesos gobernantes.-** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización. Su misión es emitir políticas en materia tributaria así como normas e instrumentos técnicos de aplicación como modelos tributarios para ejercer el control.

- **Procesos que agregan valor.-** generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Institución.
- **Procesos habilitantes de asesoría y apoyo.-** están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional. La misión de los procesos de asesoría es examinar y evaluar las operaciones y actividades de la institución, así como proporcionar asesoría técnica y administrativa, que permitan el logro de los objetivos institucionales. La misión de los procesos de apoyo es administrar el talento humano y los recursos materiales, documentarios y económicos del SRI y coordinar los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo con todos los procesos institucionales.

Es importante indicar que el SRI cambió su distribución de direcciones en zonales, por lo que actualmente Quito DM y la provincia de Pichincha se conocen como Zona 9.⁴⁸ Actualmente el SRI está conformado como indica el Anexo 3.

En el presente estudio nos centraremos en el Departamento de Auditoría Tributaria (IV.IV.III), como uno de los procesos agregadores de valor (IV.IV), dentro de los procesos desconcentrados zonales (IV), (ver Anexo 4.) Entre los productos y servicios que realizan las Áreas del Departamento (Sociedades, Personas Naturales, Grandes Contribuyentes y Fiscalidad Internacional) tenemos: actas de determinación, sanciones a contribuyentes (pecuniarias/no pecuniarias), informes de detección de riesgos tributarios y operativos, gestión de monitoreo y otros actos administrativos. En el área de Fiscalidad Internacional se realizan informes de análisis de riesgos de fiscalidad internacional. Sin embargo, nos enfocaremos en esta tesis en el producto principal, que son las actas de determinación.

Para representar la matriz de procesos del Departamento de Auditoría Tributaria, se necesitan identificar los siguientes aspectos, del más general al más específico: procesos,⁴⁹ subprocesos,⁵⁰ actividades⁵¹ y tareas.⁵² En cada una de las

⁴⁸ Resolución No. NAC-DGERCGC14-00313 del 8 de mayo del 2014.

⁴⁹ Procesos.- conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

⁵⁰ Subproceso.- parte definida dentro de un proceso (desagregación de un proceso.)

⁵¹ Actividades.- conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar una labor.

tareas deben detallarse: las entradas (insumos), las salidas (productos/servicios), los niveles de ejecución (funcionarios que realizan la tarea), los niveles de supervisión (funcionarios que supervisan la tarea), los departamentos ejecutores de la tarea, los medios de entrega (impresos, magnéticos, etc.), el detalle de las políticas que se aplican para la ejecución de cada tarea, el detalle de los clientes internos (áreas y departamentos requirentes) y de los externos (contribuyentes, otras instituciones públicas o privadas.) Cada tarea debe contar con un límite de tiempo para su ejecución, estar definida para un objetivo e indicar si: pertenece a un proceso crítico,⁵³ cuenta con un manual de supervisión, forma parte de la matriz de riesgos y cuenta con un indicador de gestión. Cada proceso debe ser asignado a un auditor, y para ello éste debe contar con la línea de supervisión y con los funcionarios de apoyo para el proceso (asesores legales, auditores informáticos, analistas de apoyo, revisores, etc.) Es útil conocer los recursos utilizados, los productos y servicios que presta, los documentos actualmente existentes y las necesidades futuras de información.

Para el presente estudio se ha seleccionado el proceso “Controles Intensivos” y el subproceso “Determinación Tributaria”, dado que ésta es la razón principal del Departamento de Auditoría Tributaria, objeto de esta tesis. En el Anexo 5 se detalla la Matriz de Procesos del Departamento de Auditoría Tributaria.

De los resultados obtenidos a partir de la matriz, se deduce que está formada por 6 actividades y 39 tareas. El 28% de las tareas se consideran como procesos críticos, el 85% de las tareas tienen manual de supervisión, el 100% de las tareas deben ser consideradas en la matriz de riesgos y sólo el 15% de las tareas tiene indicadores de gestión. Los indicadores con los que actualmente cuenta el Departamento de Auditoría Tributaria están basados en las actividades, es decir, en el resultado final de cada fase.

Es importante mencionar que las actividades y tareas definidas en la matriz de procesos, son aplicables para cualquier tipo de contribuyente, sea cual sea el sector económico en el que éste desarrolle su actividad económica.

La selección de contribuyentes da prioridad de asignación de recursos en función del tamaño de los contribuyentes. Por ello, se ha creado el Área de Grandes

⁵² Tareas.- conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.

⁵³ Indispensable para el cumplimiento de objetivos.

Contribuyentes con el objetivo de mantener una fiscalización permanente y asegurar así su nivel de cumplimiento. Esto ha permitido un nivel de ingreso mínimo más estable en la recaudación tributaria de los grandes contribuyentes, así como una fiscalización indirecta a aquellos pequeños y medianos contribuyentes que realizan operaciones con los primeros.

Además, el SRI tiene presente la segmentación y el análisis sectorial en su programación de control. El Departamento de Auditoría Tributaria considera el análisis sectorial y los casos que surgen de la Dirección Nacional y los asigna al supervisor y/o especialista de auditoría en función de su experiencia acumulada en cada tipo de industria y/o sector, quien coordina la obtención de toda la información interna y externa que sea necesaria para hacer el cruce con la información declarada o presentada por los contribuyentes.

El SRI utiliza el Clasificador Nacional de Actividades Económicas (CIIU)⁵⁴ emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC.) En el Anexo 6 se enlistan las secciones del CIIU y se detalla el Equipo de Auditoría Tributaria al que se le asigna el caso según el sector económico al que pertenezca el contribuyente a auditar.

2. Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta gráfica en la que se puede establecer los riesgos que deben ser tratados con el fin de implementar prioridades para su respectivo tratamiento y control, ayudando así a la toma de decisiones. La matriz de riesgos considera variables cualitativas (características de las personas, procesos, tecnologías y factores externos) que se transforman en variables cuantitativas para conocer, monitorear y mitigar o eliminar el riesgo operativo.

El objetivo principal de la elaboración de la siguiente matriz de riesgo operativo es identificar los posibles riesgos que pueden afectar al Departamento de Auditoría Tributaria y conocer las repercusiones de la materialización de los mismos que permita al Departamento establecer los controles y las acciones a tomar para llevar a cabo una adecuada gestión de los riesgos operativos.

Para construir la matriz de riesgos, se consideró lo siguiente:

⁵⁴ El CIIU es un clasificador establecido por las Naciones Unidas que tiene como finalidad establecer una división uniforme de las actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de categorías.

- Identificar el proceso (Controles Intensivos.)
- Identificar el subproceso (Determinación Tributaria.)
- Identificar las actividades (todas las de la matriz de procesos.)
- Identificar las tareas (todas las de la matriz de procesos.)
- Definir el riesgo asociado a las tareas.
- Indicar el tipo de evento al que pertenece cada riesgo. Se detectaron cinco eventos de riesgos: ejecución, entrega y gestión de procesos; fraude interno; fraude externo; clientes, productos y prácticas empresariales; e interrupción del negocio y fallos de los sistemas.
- Definir las fallas o insuficiencias de cada riesgo.
- Indicar el factor de riesgo operativo que se aplica a cada riesgo.
- Calcular la probabilidad⁵⁵ de cada evento de riesgo. Para la determinación de los porcentajes, se han considerado los indicadores de cumplimiento del Departamento de Auditoría Tributaria, se ha revisado la frecuencia de los incumplimientos e incidentes detectados, y se han contrastado con las versiones de auditores, supervisores y jefes. Para el presente estudio se ha establecido la siguiente categorización:

Tabla 1
Probabilidad

PROBABILIDAD	CATEGORÍA	FRECUENCIA
81% - 100%	Muy Alta	En la mayoría de las circunstancias
61% - 80%	Alta	Frecuentemente
41% - 60%	Moderada	Ocurrencia normal
21% - 40%	Baja	Raramente
0% - 20%	Muy baja	En circunstancias excepcionales

Fuente: Riesgo operativo

Elaboración: Desconocida

- Calcular el impacto⁵⁶. Para determinar el nivel, se consideraron las consecuencias que cada evento de riesgo pueda provocar en la ejecución de la facultad determinadora,⁵⁷ por lo que será:

⁵⁵ La probabilidad indica la facilidad de ocurrencia de que el evento de riesgo se materialice, suponiendo que no estén establecidos los controles o la mitigación.

⁵⁶ El impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir la consolidación del riesgo.

- Catastrófico.- cuando las pérdidas sean enormes y requieran un tratamiento urgente. Se consideran enormes cuando representen el 13% o más del total de la deuda generada, por la no recaudación de las obligaciones tributarias a través de la facultad determinadora. Entre ellos tenemos: la no apertura de un caso de auditoría por caducidad, diferencias mal calculadas en la auditoría, omisión de glosas importantes, información relevante omitida que impida el control al contribuyente de los siguientes años fiscales, entre otros.
- Alto.- cuando las pérdidas sean mayores, es decir, cuando se presenten errores dentro del proceso de Auditoría que ralenticen, dificulten o impidan continuar normalmente con el trámite de determinación. Como consecuencias pueden causar pérdidas monetarias entre el 0,51 y el 12% de la deuda generada por el Departamento de Auditoría Tributaria. Requieren un tratamiento a la mayor brevedad. Entre ellos están: los problemas en la gestión de firmas y aprobación de la orden de determinación y del Acta Final, la no ubicación del contribuyente para la notificación, la información incorrecta o errónea en el Acta Borrador, la recepción de información fuera de los plazos establecidos, la no detección de errores u omisiones importantes en la cadena de supervisión, el extravío de documentos notificados, entre otros.
- Moderada.- cuando las pérdidas sean medias, es decir, cuando representan entre el 0,011 y el 0,50% de la deuda generada por el Departamento de Auditoría Tributaria, no se puede avanzar en el proceso de determinación si no se corrige el error. Traen como consecuencia doble trabajo para el supervisor y para el personal de apoyo. Estos pueden ser: errores en documentos a notificar, errores en la ejecución de la auditoría que son detectables por la línea de supervisión, demoras en la revisión y aprobación de la línea de supervisión, entre otros.
- Menor.- cuando las pérdidas sean menores, es decir, cuando representen entre el 0,00026 y el 0,010% de la deuda generada. Las tareas pueden ser corregidas en la siguiente fase de la auditoría. Requieren ser atendidas cuando

⁵⁷ 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 imponible, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación. Está especificado en la Codificación del Código Tributario.

sea posible. Como consecuencia, generan mayor carga laboral a la línea de supervisión, al personal de apoyo y al Departamento de Secretaría. Entre ellos tenemos: errores en la etapa de planificación (cuyas tareas se profundizan en la etapa de ejecución y pueden ser corregidos), entrega de documentos internos fuera de los plazos establecidos que no afecten a la continuidad del proceso de auditoría, errores en oficios, requerimientos de información, entre otros.

- Insignificante.- cuando las pérdidas representen menos del 0,00025% de la deuda generada. Este nivel no influye en la continuidad de la auditoría. Son requerimientos internos que pueden ser tramitados sin urgencia, trayendo como consecuencia la disminución en la evaluación de desempeño del auditor y, por ende, el atraso del Departamento de Auditoría Tributaria en el cumplimiento de indicadores. Estos pueden ser: errores en documentos internos que puedan ser corregidos y entregados en los plazos establecidos, la carga de documentos digitales al sistema fuera de las fechas que el administrador pueda modificarlas, entre otros.

Para establecer el impacto se utilizó la siguiente categorización:

Tabla 2
Impacto

Nivel	Categoría	Impacto	
		Porcentaje	Descripción
5	Catastrófico	$\geq 13\%$	Pérdidas enormes, requiere un tratamiento urgente.
4	Alta	0,51% - 12%	Pérdidas mayores, requiere tratamiento a la mayor brevedad.
3	Moderada	0,011% - 0,50%	Pérdidas medias, requiere tratamiento.
2	Menor	0,00026% - 0,010%	Pérdidas menores, requiere tratamiento cuando sea posible.
1	Insignificante	$\leq 0,00025\%$	Pérdidas pequeñas, requiere tratamiento pero sin urgencia.

Fuente: Riesgo operativo

Elaboración propia

- Establecer el rango para el nivel de riesgo inherente⁵⁸, (ver Anexo 7):

⁵⁸ El riesgo inherente se refiere al riesgo bruto al que está expuesto el proceso.

Tabla 3
Matriz de Riesgos

Rango	Denominación	Descripción
0,00 - 0,20	Bajo	Se administra mediante procedimientos de rutina.
0,21 - 0,39	Medio	Se debe asignar responsable para ejecución y control.
0,40 - 0,64	Alto	Necesita atención de las jefaturas de área y departamental.
0,65 - 1,00	Extremo	Requiere acción inmediata.

Fuente: Riesgo operativo

Elaboración propia

- Calcular el nivel de riesgo, según la siguiente fórmula:

$$Riesgo = Probabilidad\% * \frac{impacto}{5}$$

- Detallar los controles implementados para cada uno de los riesgos. Los controles implementados sirven para atenuar los riesgos. Para ello se realizó un levantamiento de funciones en la intervención del proceso de auditoría tanto del personal de apoyo (asistente de mesa de validación, asesores legales y analistas de planificación y de archivo), como de los auditores y de la línea de supervisión. Se han desarrollado los controles que realiza cada funcionario, las políticas e instrucciones que están vigentes dentro del Departamento de Auditoría Tributaria y los procedimientos a seguir para disminuir la existencia de errores (véase Anexo 8.)
- Calcular la efectividad del control. Se establece en porcentaje según el nivel de control (desde 0% cuando no existe control hasta 100% cuando hay un máximo nivel de control.) Para este cálculo se han considerado los resultados de: la encuesta de clima laboral, las bases de datos de Planificación, las entrevistas a los funcionarios y los indicadores de gestión del Departamento de Auditoría Tributaria. Se establecieron indicadores para cada control implementado como se detalla en el Anexo 8. La fórmula de cálculo viene dada por un cociente: el número de veces que un funcionario detectó un error, sobre el número total de casos ejecutados en un determinado tiempo. El resultado de dicha división corresponde a la efectividad del control en términos porcentuales, demostrando si

los eventos han reducido su probabilidad de impacto, su probabilidad de ocurrencia o ambos, con la presencia de un determinado control.

- Calcular la probabilidad de ocurrencia del evento con control, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Probabilidad con control\%} = \text{Probabilidad\%} * (1 - \text{efectividad del control\%})$$

- Calcular el impacto del evento de riesgo considerando los controles implementados, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Impacto con control} = \text{Impacto} * (1 - \text{efectividad del control\%})$$

- Calcular el riesgo residual⁵⁹ a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo residual} = \text{Probabilidad con control\%} * \frac{\text{Impacto con control}}{5}$$

Los rangos del riesgo residual serán los mismos que los del riesgo inherente.

Una vez elaborada la matriz de riesgos, se procede a elaborar el mapa de riesgos, que es una herramienta que nos permite visualizar de mejor manera los niveles de riesgos inherente y residual a los cuales se encuentra expuesto el Departamento de Auditoría Tributaria.

Figura 10

Modelo del mapa de riesgos

Probabilidad	81% - 100%	0,16 - 0,20	0,32 - 0,40	0,49 - 0,60	0,65 - 0,80	0,81 - 1,00
	61% - 80%	0,12 - 0,16	0,24 - 0,32	0,37 - 0,48	0,49 - 0,64	0,61 - 0,80
	41% - 60%	0,08 - 0,12	0,16 - 0,24	0,25 - 0,36	0,33 - 0,48	0,41 - 0,60
	21% - 40%	0,04 - 0,08	0,08 - 0,16	0,13 - 0,24	0,17 - 0,32	0,21 - 0,40
	0% - 20%	0,00 - 0,04	0,00 - 0,08	0,00 - 0,12	0,00 - 0,16	0,00 - 0,20
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

En la parte vertical se mide la probabilidad de ocurrencia del evento, en

⁵⁹ El riesgo residual se refiere al riesgo remanente que existe después de que se hayan tomado las medidas de seguridad; por tanto, constituye el riesgo a asumir.

intervalos porcentuales. Horizontalmente encontraremos el nivel de impacto del Departamento de Auditoría Tributaria, cuantificado en números del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor. En el caso de coincidir una probabilidad menor al 20% con un impacto de 1, el nivel de riesgo operativo se considera bajo, no afectando a los contribuyentes e indicando la existencia de procedimientos vigentes para cada situación. En el caso extremo de coincidir un impacto de 5 con una probabilidad superior al 80%, el nivel de riesgo es extremo, afectando a los contribuyentes e indicando la existencia de procedimientos mal diseñados, desactualizados, sin controles ni responsabilidades para el personal encargado de realizar la gestión del Departamento de Auditoría Tributaria.

Los colores muestran las áreas críticas: si es verde, nos permite identificar que se tiene identificado y cuantificado el riesgo operativo, así como la mitigación; si es rojo, se representa una situación crítica e irregular con mucha exposición y niveles altos de riesgo que se deben atender en forma inmediata. Los colores amarillo y naranja nos indican situaciones intermedias o concentradas en una variable, ya sea probabilidad o impacto, que ameriten elaborar medidas de mitigación del riesgo operativo.

Figura 11

Medidas de mitigación

Impacto		x	Probabilidad		=	Riesgo	
5	Catastrófico		Muy Alta	Crítico			
4	Alta	Alta	Alto				
3	Moderada	Moderada	Moderado				
2	Menor	Baja	Bajo				
1	Insignificante	Muy baja	Bajo				

Fuente: Riesgo operativo

Elaboración propia

Posteriormente se debe realizar una evaluación de los riesgos que le permita al Departamento de Auditoría Tributaria conocer el alcance de los efectos producidos en caso de presentarse los riesgos potenciales. Una vez que los riesgos han sido estudiados y evaluados convenientemente, se deberá seleccionar entre las distintas opciones de actuación frente al riesgo. Las respuestas posibles son: evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos, con el objeto de adecuar el riesgo a los límites

tolerables marcados por el Departamento de Auditoría Tributaria:

- **Evitar.-** no emprender las acciones que tuvieran ese riesgo asociado, prescindir de esa tarea o externalizar ese proceso por completo.
- **Reducir.-** reequilibrar para reducir el impacto de ciertos riesgos o dividir en un mayor número de tareas el subproceso, con el objeto de identificar mejor el lugar del riesgo potencial. Es aconsejable aplicarlo al riesgo residual con resultados Medio y Alto.
- **Compartir.-** adoptar seguros para prevenir las posibles pérdidas, externalizar una parte del negocio o establecer acuerdos con otros Departamentos o Instituciones. Es aconsejable aplicarlo al riesgo residual con resultado Bajo.
- **Aceptar.-** aprovisionar las pérdidas potenciales o vigilar el riesgo para comprobar que sus límites siguen siendo aceptables dentro del apetito al riesgo del Departamento.

Una vez repasada la metodología, se elabora la matriz de riesgos para el Departamento de Auditoría Tributaria que se detalla en el Anexo 9.

La matriz abarca el proceso Controles Intensivos, el subproceso Determinación Tributaria y 6 actividades, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 12

Procesos, Subprocesos, Actividades

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación
		Planificación de la Auditoría
		Ejecución de la Auditoría
		Consolidación de la Opinión
		Comunicación de Resultados Finales
		Cierre de la Auditoría

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

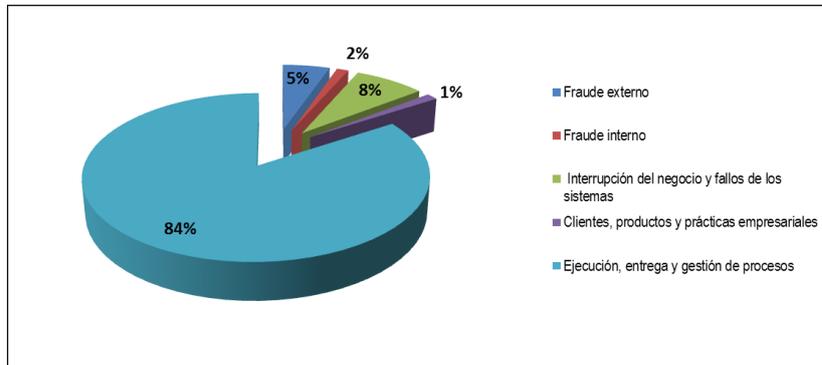
Las actividades contienen 39 tareas de las cuales 11 (el 28%) son consideradas procesos críticos. Para definir cuáles de las tareas son procesos críticos, se consideró el siguiente criterio: aquellas tareas que deban ejecutarse dentro de un tiempo determinado y que cumplan con la información completa y de respaldo. La matriz también detalla la descripción de cada tarea basándose en los manuales y

políticas internas del SRI. A cada tarea se le han identificado los posibles eventos de riesgo. Suman un total de 76.

Al analizar la matriz, se deduce que el evento de riesgo operativo con mayor incidencia (84%) es: ejecución, entrega y gestión de procesos, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 13

Eventos de riesgo operativo en el Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Servicio de Rentas Internas

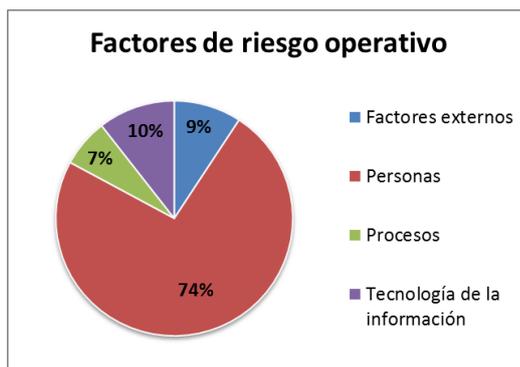
Elaboración propia

Esto indica que la mayoría de eventos de riesgo que pueden derivar en pérdidas son los provenientes de errores en la gestión de procesos o en las relaciones con contrapartes, como por ejemplo: documentos extraviados, cálculos incorrectos de glosas, errores en los informes, demoras en la revisión y aprobación de la línea de supervisión, entre otros.

En cuanto a los factores de riesgo operativo detallados en cada descripción de riesgo (personas, procesos, tecnología de la información y factores externos), se observa que el factor que más afecta al normal desarrollo del subproceso Determinación Tributaria es personas (74%), como lo muestra la siguiente figura:

Figura 14

Factores de riesgo operativo en el Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Servicio de Rentas Internas

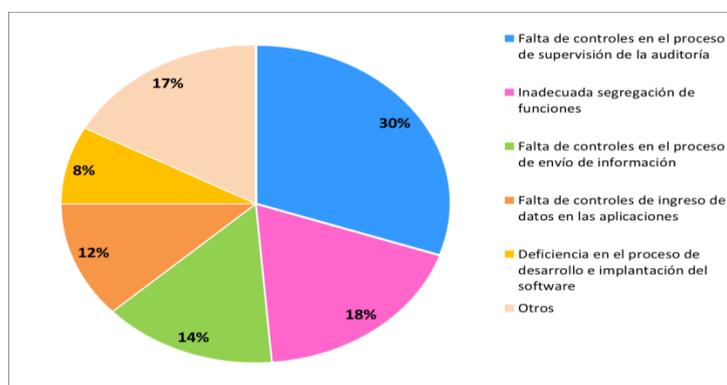
Elaboración propia

El factor personas puede ser el principal causante de provocar pérdidas al Departamento de Auditoría Tributaria. Podrían darse casos como errores en los cálculos, en la revisión de glosas importantes o en el manejo del sistema, ocasionados por auditores sin experiencia; o podría darse un ambiente laboral desfavorable, sin una línea de comunicación entre auditores y supervisores, resultando en sobrecarga de trabajo, en rotación del personal o en auditorías sin las revisiones necesarias.

Con respecto a las fallas o insuficiencias, se ha determinado que la que más afecta es la falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría (30%), seguida por la inadecuada segregación de funciones (18%) y por la falta de controles en el proceso de envío de información (14%), como se muestra en la siguiente figura:

Figura 15

Fallas o insuficiencias en el Departamento de Auditoría Tributaria (1° parte)



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

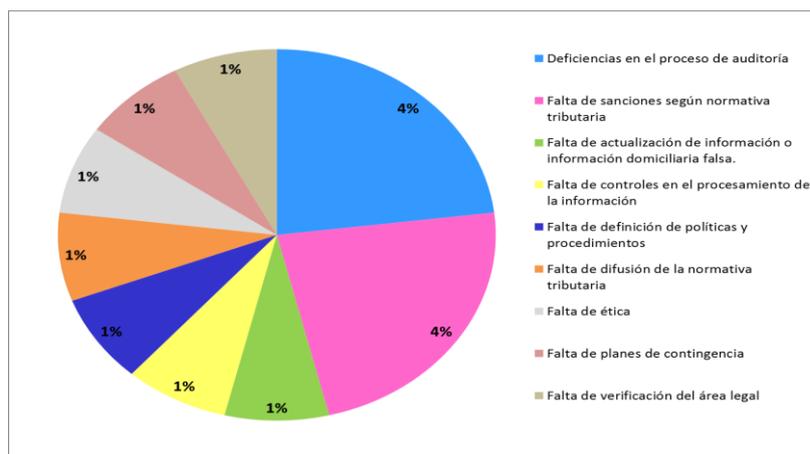
La figura anterior nos muestra que el 83% de las fallas o insuficiencias están concentradas en la escasez de los controles en la supervisión, en la inadecuada

repartición de carga laboral o segregación de funciones, en la emisión y envío de documentos e información sin los debidos controles, en la deficiencia en el desarrollo e implementación del software y en la falta de controles en los ingresos de datos en las aplicaciones. Estas fallas o insuficiencias están directamente relacionadas con el factor personas y con el evento de riesgo operativo ejecución, entrega y gestión de procesos.

El 17% restante (otros) de las fallas o insuficiencias están repartidas de la siguiente manera:

Figura 16

Fallas o insuficiencias en el Departamento de Auditoría Tributaria (2° parte)



Fuente: Servicio de Rentas Internas

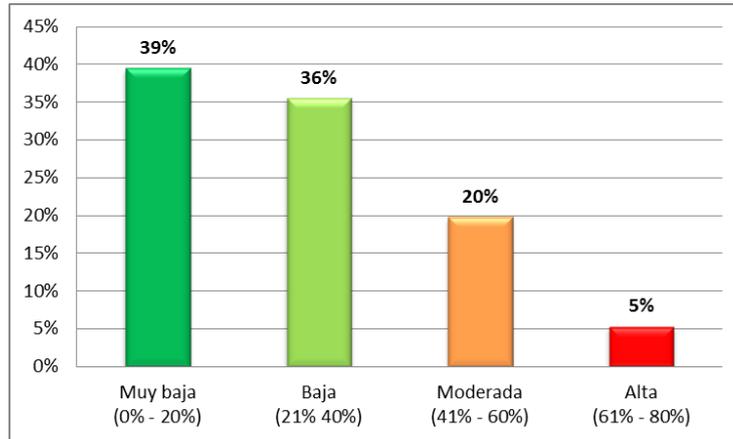
Elaboración propia

El gráfico muestra a 9 fallas o insuficiencias, las mismas que hacen referencia a las deficiencias en el proceso de auditoría, a la falta de sanciones según normativa tributaria, a la falta de actualización de información o de información domiciliaria falsa, a la falta de controles en el procesamiento de la información, a la falta de definición de políticas y procedimientos, a la falta de difusión de la normativa tributaria, a la falta de ética, a la falta de planes de contingencia y a la falta de supervisión del área legal.

Con relación al cálculo de la probabilidad, la matriz señala que el 39% de los eventos de riesgo tienen una probabilidad de ocurrencia muy baja, el 36% baja, el 20% moderada y el 5% alta, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 17

Probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo en el Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Servicio de Rentas Internas

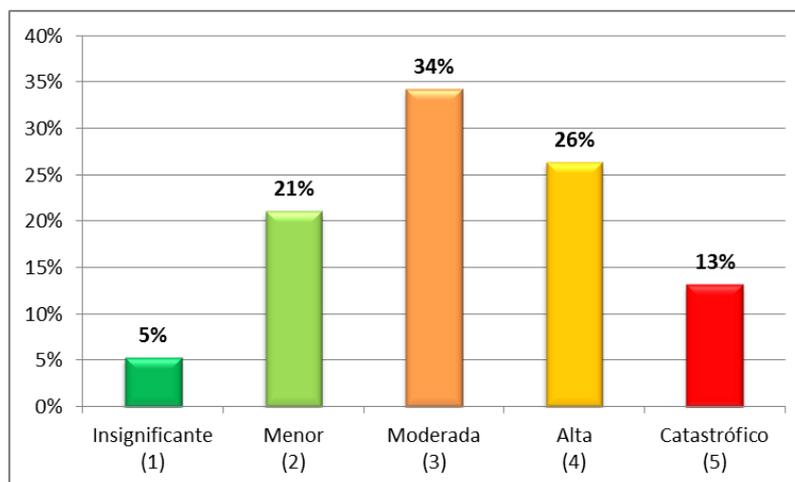
Elaboración propia

El gráfico anterior resalta que la mayor parte de los eventos de riesgo (75%) tienen poca probabilidad de ocurrencia. Esto se basa en experiencias pasadas y a pesar de que hayan ocurrido rara vez o en circunstancias excepcionales, es importante su monitoreo para evitar pérdidas. Por otra parte, un 20% de los eventos de riesgo han tenido una mediana probabilidad de ocurrencia, por lo que se debe monitorear y plantear medidas para mitigarlos. Entre ellos están: información de los sistemas obsoleta o incompleta, glosas calculadas erróneas en la etapa de planificación, cronograma de planificación con fechas incorrectas, información recibida fuera de los plazos solicitada al contribuyente o a terceros, diferencias mal calculadas o erróneas, insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría, gran cantidad de información receptada en los 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador y sea imposible revisarla, documentos incompletos incorrectos o que no se entreguen en los plazos establecidos, documentos subidos al SNAT fuera de los plazos. Por último, el 5% de los eventos de riesgo se han presentado frecuentemente con una probabilidad alta de ocurrencia, por lo tanto, es indispensable tomar medidas correctivas para mitigarlas. Entre los eventos de riesgo más frecuentes dentro del proceso de auditoría están: cronogramas de actividades sin considerar imprevistos, documentos para notificar con errores, solicitud de aprobación del Acta Borrador con los plazos justos y la entrega del expediente fuera de los plazos establecidos.

Por lo que respecta al impacto de los eventos de riesgo, se considera que el 5% tienen un impacto insignificante, el 21% un impacto menor, el 34% un impacto moderado, el 26% un impacto alto, y el 13% un impacto catastrófico, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 18

Impacto de los eventos de riesgo en el Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

De acuerdo con la figura anterior, se presenta el siguiente análisis:

- **Impacto insignificante.-** el 5% de los eventos de riesgo producirían pérdidas pequeñas que no afectan de manera importante en la recaudación de la deuda generada ($\leq 0,00025\%$), representando así un pequeño costo adicional en la gestión interna y no influyendo en la continuidad de la auditoría. Entre ellos tenemos: el informe de Planificación incompleto o subido al SNAT fuera del plazo, no escanear dicho informe y extraviarlo, o el Acta de Determinación subida al SNAT fuera del plazo.
- **Impacto menor.-** el 21% de los eventos de riesgo podrían causar pérdidas menores. Estos pueden ser corregidos en la siguiente fase de auditoría, no afectando de manera importante a la recaudación de la deuda generada ($0,00026\% - 0,010\%$), pero generando una carga mayor de trabajo a los involucrados en el proceso. Estos riesgos requieren de un tratamiento pero sin urgencia. Entre ellos tenemos, en la etapa de planificación: pruebas erróneas, programas de auditoría incompletos o incorrectos, porcentaje inapropiado en el cálculo de la materialidad, glosas calculadas erróneas y estrategia incorrecta; y en el resto de etapas: Orden de Determinación o Acta Borrador subidas al SNAT

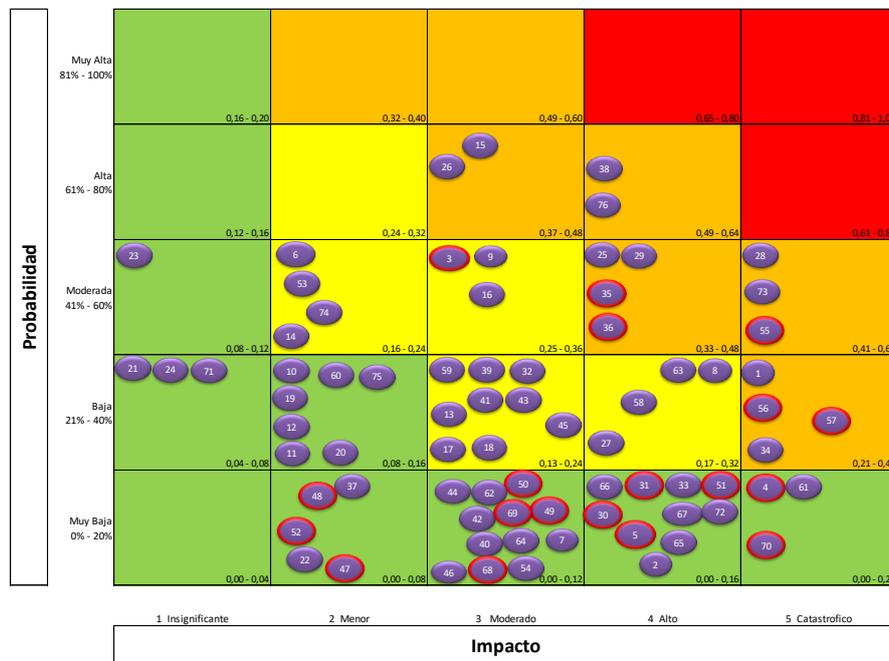
fuera del plazo, informe de planificación e informe final entregados fuera del plazo, error al subir el Acta en el sistema SNAT, errores en los oficios y expedientes que no cumplen con los requisitos de la guía técnica ni con la HIA.

- **Impacto moderado.-** el 34% de los eventos de riesgo podrían ocasionar pérdidas medias, es decir, podrían influir en el valor de la recaudación de la deuda generada (0,011% - 0,50%.) También podrían generar el doble trabajo para el supervisor y para el personal de apoyo, por lo que se deben tomar medidas de mitigación y corregir los errores cometidos para continuar con el proceso de determinación. Estos eventos de riesgo son: errores en la Orden de Determinación, documentos extraviados (Orden de Determinación, Acta Borrador), información de los sistemas del SRI obsoleta o incompleta, monto calculado erróneo para medir la materialidad, cronograma de planificación con fechas incorrectas, riesgos importantes no incluidos. información insuficiente en la etapa de planificación, errores en los documentos a notificar, matriz de hallazgos elaborada sin requisitos, errores del SNAT en el Acta Borrador, demora en la aprobación del Acta Borrador y del Acta de Determinación final, oficios no notificados a tiempo y ausencia del contribuyente o delegado para la lectura del Acta Borrador.
- **Impacto alto.-** el 26% de los eventos de riesgo son altos. Podrían causar pérdidas mayores, afectando de manera considerable a la recaudación de la deuda generada (0,51% - 12%.) Impiden o dificultan continuar con el proceso de auditoría, por lo que hay que tratarlos a la mayor brevedad posible. Entre estos eventos de riesgo tenemos: orden o Acta Borrador no gestionada a tiempo, no encontrar la dirección o al contribuyente para notificarle la orden, búsqueda parcial del expediente del contribuyente, no recibir información solicitada al contribuyente o a terceros o recibirla fuera de los plazos, insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría, cambio en la forma de determinación (directa/presuntiva) en una fase avanzada, casos con insuficiente información, glosas incorrectas en la etapa de ejecución, información incompleta o errónea en el Acta Borrador, conducta irrespetuosa o violenta del contribuyente en la lectura del Acta Borrador, línea de supervisión o asesoría legal no detecten errores u omisiones importantes en el acta final. demora en la revisión del acta final, extravió del Acta Final; y no entregar el expediente en los plazos establecidos.

- **Impacto catastrófico.-** el 13% de los eventos de riesgo podrían provocar pérdidas enormes en la recaudación de la deuda generada ($\geq 13\%$.) Estos impiden llevar a cabo un correcto proceso determinativo y deben ser tratados de manera urgente. Entre ellos tenemos: errores en la orden de determinación que la invaliden, la no notificación de la orden de determinación por caducidad, la entrega de la información en los 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador que por su volumen sea imposible revisarla completamente, el error o la falta de completitud en la información del acta de determinación final, la no notificación del acta de determinación final por caducidad, y el error o la falta de completitud en el informe final para futuras auditorías.

Tras la calificación de probabilidad e impacto y el cálculo del riesgo inherente, el Departamento de Auditoría Tributaria presenta los siguientes resultados en su mapa de riesgo inherente.

Figura 19
Mapa de riesgos



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

Los riesgos (puntos morados) se ubican de acuerdo al cálculo de riesgo inherente para cada uno de los casos. Los riesgos asociados a tareas definidas como críticas en el proceso Controles Intensivos (puntos con línea roja) representan el 25% del total de riesgos, de los cuales el 69% se encuentran en nivel bajo, el 5% en nivel

moderado y el 26% en nivel alto. Por lo tanto, se puede concluir que la mayor concentración de los riesgos asociados a los procesos críticos está en el nivel bajo (Anexo 10.)

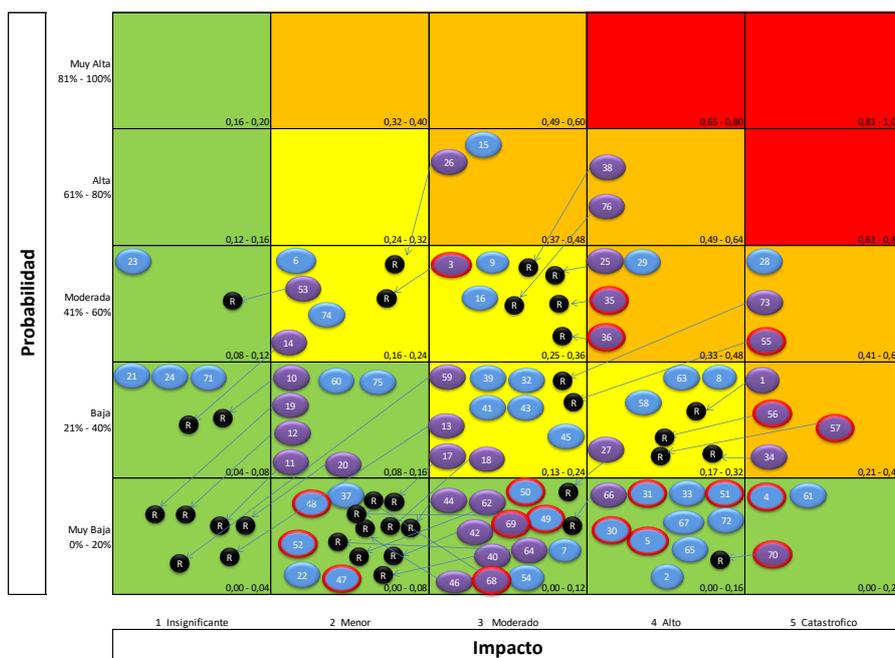
Por otra parte, el 54% de los riesgos tienen un nivel bajo (zona verde), por lo que requieren procedimientos de rutina. El 26% está en un nivel moderado (zona amarilla), y necesitan asignarse a un responsable para su monitoreo y control. Entre estos últimos se encuentran: errores en la Orden de Determinación o subida al SNAT fuera del plazo, búsqueda parcial del expediente del contribuyente, información de los sistemas del SRI obsoleta o incompleta, monto y glosas calculados erróneos, cronograma de planificación con fechas incorrectas, no inclusión de riesgos importantes, insuficiente información, recibir información incompleta o fuera del plazo en las diligencias de inspección, la matriz de hallazgos incorrecta, errores del SNAT en el envío del Acta Borrador o subirla al SNAT fuera del plazo, no detección de errores u omisiones por parte del asesor legal o supervisor, demora en la aprobación del acta por parte del asesor legal, e informe final entregado fuera de plazo.

El 20% restante de los riesgos tiene un nivel alto (zona naranja), requiere tratamiento por parte del jefe departamental y de los jefes de área. Los riesgos con nivel alto son: información incorrecta en la orden de determinación, cronograma de planificación elaborado sin considerar imprevistos, no recibir información solicitada al contribuyente o a terceros o recibirla fuera de los plazos, errores en documentos a notificar, diferencias encontradas mal calculadas o erróneas, insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría, no incluir glosas importantes en la etapa de ejecución, información incompleta o errónea en el Acta Borrador o gestionada fuera de tiempo, gran cantidad de información recibida en los 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador y que sea imposible revisar, información incompleta o errónea del Acta Final o del informe final y entrega del expediente fuera de los plazos.

Una vez implementados los controles, y calculado el riesgo residual como se detalla en la matriz de riesgos (Anexo 9), es importante conocer cuántos riesgos son atenuados, para ello se elabora el mapa del riesgo residual:

Figura 20

Mapa de riesgos – Riesgo Residual



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

De los nuevos resultados en el mapa, el 54% de los riesgos (puntos de color celeste) indican que los controles implementados no mitigaron el riesgo y mantienen el mismo nivel debido a que el control no es eficiente. De estos, el 24% provienen de las tareas que están consideradas como procesos críticos (puntos celestes con líneas rojas), afectando directamente al proceso de auditoría. Sin embargo, del total de riesgos que provienen de tareas críticas, la mayor concentración (el 68%) se encuentran en nivel bajo, mientras que sólo el 32% están en nivel moderado.

Por otra parte, el 46% de los riesgos (puntos morados que tienen una flecha hacia un punto negro) tuvieron un efecto positivo una vez implementados los controles y, por ende, los riesgos se han atenuado. Tras los controles efectuados, el 63% de los riesgos se encuentran en el nivel bajo y deben administrarse mediante los procedimientos de rutina, el 33% están en el nivel moderado y requieren un responsable para la ejecución y control a fin de mitigar los riesgos, y sólo hay 4% en el nivel alto y que necesiten la debida atención de los jefes departamental y de áreas.

Los riesgos con nivel moderado, una vez implementados los controles son: información incorrecta en la orden de determinación, o subida fuera del plazo del SNAT, búsqueda parcial del expediente del contribuyente, información de los sistemas del SRI obsoleta o incompleta, cronograma de planificación elaborado sin

considerar imprevistos, no recibir información solicitada al contribuyente o a terceros o recibirla fuera de los plazos, errores en documentos a notificar, matriz de hallazgos elaborada sin cumplir con el procedimiento interno, no incluir glosas importantes en la etapa de ejecución, e información incompleta en el Acta Borrador.

De estos 25 riesgos, 12 tenían nivel alto antes de los controles implementados, luego de los controles tienen nivel medio.

Los riesgos con nivel alto son: cronograma de planificación elaborado sin considerar imprevistos, diferencias encontradas mal calculadas o erróneas e insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría. Estos riesgos, a pesar de los controles implementados, se mantienen con nivel alto. Se requiere la atención de las jefaturas de área y departamental para poner en marcha un plan de acción.

En cuanto a la posición final de los eventos de riesgo, evaluado por la probabilidad e impacto, el 54% no presenta reducción, el 26% presenta una reducción solo en la probabilidad de impacto, ninguno presenta reducción en la probabilidad de ocurrencia y el 20% presenta una reducción en ambos (véase Anexo 8.)

Entre los eventos de riesgo que presentaron una reducción en la probabilidad de impacto están: orden de determinación, pruebas en la etapa de planificación, Acta Borrador o Acta Final incompletas o con errores; no recibir la información solicitada al contribuyente o a terceros o recibirla fuera de los plazos, no inclusión de glosas importantes en la etapa de ejecución; demora en la aprobación del Acta Borrador o del Acta Final, Acta Borrador subida al SNAT fuera del plazo.

Entre los eventos de riesgo que presentaron una reducción tanto en la probabilidad de ocurrencia como en la probabilidad de impacto están: programas de auditoría incompletos o incorrectos, glosas erróneas, insuficiente información Y estrategia incorrecta en la etapa de planificación; porcentaje aplicado inapropiado para el cálculo de la materialidad; monto calculado erróneo para medir la materialidad; no inclusión de riesgos importantes; documentos a notificar con errores; información recibida incompleta o fuera del plazo en las diligencias de inspección; retraso en la gestión de la aprobación para la lectura del Acta Borrador; gran cantidad de información recibida en los 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador que sea imposible revisarla; demora en la aprobación del Acta Final por parte del asesor; informe final incompleto o incorrecto; y no entregar el expediente en los plazos establecidos.

El hecho de que los riesgos se encuentren en un nivel bajo no debería ser motivo de tranquilidad para el Departamento de Auditoría Tributaria, pues, a pesar de que están en ese nivel, se deben administrar considerando que los factores de riesgo son inestables, sobre todo personas, por la alta rotación de personal.

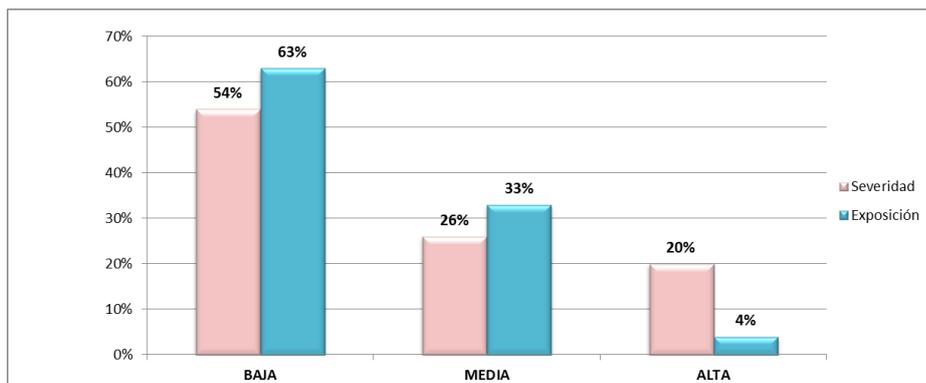
Este análisis no se puede aplicar a todos los riesgos que rodean al Departamento de Auditoría Tributaria, puesto que algunos no pueden ser asumidos y otros no pueden ser evitados. Sin embargo, es importante recordar que los resultados expuestos anteriormente indicaron que el factor personas es el factor que genera mayor riesgo dentro del Departamento de Auditoría Tributaria, y éste puede mitigarse mediante mejoras en la capacitación del personal, en la automatización de los procesos y documentos, y en la redistribución equitativa de la carga de trabajo, con el fin de disminuir los errores.

Cabe mencionarse que los riesgos con nivel bajo, representan el 54% sin controles y crecen en 9 puntos porcentuales cuando se implementan los controles (63%).) Esto se debe a que 7 riesgos que estaban en el nivel moderado se atenuaron.

En lo que respecta a los riesgos en el nivel moderado, que constituyen el 26% sin controles, crecen 7 puntos porcentuales al aplicar los controles (33%).) Igualmente, se debe a que 12 riesgos que estaban en el nivel alto disminuyeron su probabilidad de ocurrencia tras la implementación de controles. Del 20% de los riesgos en el nivel alto sin controles, únicamente el 4% permanecen en ese nivel tras aplicar los controles, disminuyendo 16 puntos porcentuales, como muestra la siguiente figura:

Figura 21

Riesgo Inherente vs. Riesgo Residual



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

Esto indica que la implementación de controles se ha visto reflejada de manera positiva, tanto por reducir el número de riesgos en la zona alta como por la disminución de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos en general.

3. Matriz de riesgo legal

La matriz de riesgo legal tiene como objetivo principal identificar la normativa aplicable en el proceso de controles intensivos, subproceso determinación tributaria en el Departamento de Auditoría Tributaria del SRI, detectar los posibles riesgos en la aplicación de la norma y evaluar los resultados.

La compilación de los requisitos normativos exigibles del Departamento de Auditoría Tributaria (acorde con las actividades propias e inherentes del subproceso “Determinación Tributaria”), deberá actualizarse en la medida en que sean emitidas nuevas disposiciones aplicables a los servidores públicos.

Para el diseño de la matriz legal, lo primero que debemos identificar son las normas aplicables a la organización. Estas normas las podemos clasificar en tres tipos: generales, específicas y políticas internas.

Las normas generales legales son las aplicables en el territorio nacional, contienen un imperativo o mandato que no se debe pasar por alto. Entre ellas podemos mencionar:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Código de Trabajo
- Decretos Ejecutivos
- Demás normativas aplicables.

Las normas específicas son aquellas que en razón a la actividad económica, procesos, riesgos y demás aspectos propios de la organización, le son aplicables únicamente a ella, en este caso:

- Código Orgánico Tributario (CT)
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI)
- Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Reglamento por Procesos
- Estatuto especial de personal

- Código de ética
- Políticas de la Institución aplicables
- Demás normativas aplicables.

Como políticas internas, el SRI y, en particular, el Departamento de Auditoría Tributaria, cuenta con guías y procedimientos internos de cumplimiento permanente, entre ellos:

- Procedimiento de Determinación Tributaria, Departamento de Control Tributario
- Guía Técnica de Organización y Técnicas de documentación de papeles de trabajo aplicado a Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos
- Guía Técnica de Planificación de Auditoría aplicable en Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos
- Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte

Una vez identificada la normativa, se procede a seleccionar los artículos aplicables al subproceso de determinación tributaria. Luego se determinan los responsables de velar por el cumplimiento de cada norma. Se detallan los posibles riesgos que puedan suceder y las sanciones por incumplimiento o quebrantamiento de la norma.

El modelo de la matriz legal contiene la siguiente información:

- N° (enumeración secuencial)
- Base legal
- Referencia de la norma (artículos, literales, numerales, disposiciones)
- Descripción de la norma
- Cargo del Responsable del control del cumplimiento de la norma
- Descripción del Riesgo
- Sanción por incumplimiento o quebrantamiento de la norma con la respectiva referencia legal

En el Anexo 11 se detalla la matriz legal del Departamento de Auditoría Tributaria. La misma que hace referencia al Código Tributario, a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código de Ética del SRI. Estas normas están relacionadas con la determinación tributaria y con las acciones de los funcionarios del Departamento de Auditoría Tributaria en ejercicio de sus funciones. Entre los responsables del

cumplimiento de la norma se encuentran los directivos, los jefes, los supervisores y el personal de apoyo. También se detallan los posibles eventos de riesgo que puedan ocurrir y las sanciones que se aplicarían.

La Ley de Creación del SRI indica, en su artículo 13: “Los funcionarios del Servicio de Rentas Internas serán responsables directos por sus actos u omisiones que ocasionaren perjuicio al Fisco o a los contribuyentes”, por lo que es necesario analizar la situación histórica y actual de los sucesos presentados y establecer conclusiones.

En la etapa de comunicación de resultados es donde se han visto reflejados los errores cometidos en el proceso de determinación tributaria. Existe una gran variación en algunos casos, entre el valor calculado en el Acta Borrador y el Acta Final, puesto que en los 20 días luego de la lectura, los contribuyentes tratan de justificar las glosas más altas, dejando las menos representativas o las que no pudieron justificar para impugnar. Cuando los contribuyentes no están de acuerdo con los resultados del Acta de Determinación Final, tienen dos opciones: realizar un reclamo administrativo, o levantar una demanda de impugnación ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario.

El reclamo administrativo se lo realiza a través del Departamento de Reclamos del SRI. De acuerdo a las retroalimentaciones realizadas por el Departamento de Reclamos al Departamento de Auditoría Tributaria, en un año se han dado de baja 74 glosas, representando el 0,21% de la deuda generada en dicho año. Estos errores se ven reflejados en la evaluación de desempeño anual de los auditores que elaboraron dichas actas.

Para el caso de las demandas judiciales, los contribuyentes impugnan el acto administrativo como tal, argumentan cada glosa para justificarla o darla de baja. Pasan varios años antes de que el tribunal dicte sentencia del juicio, por lo que no es posible conocer los resultados de los juicios a corto ni a mediano plazo. Es necesario mencionar que varios contribuyentes se acogieron a la Ley de Remisión, por lo que se dieron de baja varios juicios, quedando solo juicios nuevos.

La Ley Orgánica de Remisión de Intereses, Multas y Recargos, emitida el 5 de mayo de 2015, dirigida a los contribuyentes que mantenían juicios con el SRI ya sea por determinación tributaria o por otras causas, les permitió efectuar el pago del capital, condonándoles los intereses y las multas. Muchos contribuyentes se acogieron a esta ley temporal, desistiendo del juicio y pagando el capital, ya que en

algunos casos la suma de intereses y multas duplicaba y hasta triplicaba la deuda inicial, Esta ley tuvo una vigencia de 60 días, y los que se acogieron a ella obtuvieron una remisión del 100% del valor de los intereses y multas. A partir del día 61, se otorgaron 30 días adicionales en donde los que se acogieron a esta ley, durante estos días, obtuvieron una remisión del 50%. Actualmente ya no está vigente esta ley, sin embargo el SRI obtuvo una recaudación de \$971,69 millones por esta norma.

Es importante aclarar que el Departamento de Auditoría Tributaria no tiene bajo sus funciones la continuidad del proceso. Una vez notificadas las actas finales, los Departamentos de Cobranzas, Reclamos y Jurídico, son los responsables de continuar con el proceso en caso de que el contribuyente decida pagar la deuda calculada en la auditoría, reclamar en el SRI o impugnar en un juicio. Los datos estadísticos y los seguimientos de los juicios están a cargo de los procuradores del Departamento Jurídico. Por tratarse de información confidencial, no fue posible obtener dicha información para el cálculo del riesgo inherente y del riesgo residual.

Entre los datos que ha registrado el Departamento de Auditoría Tributaria, se han presentado dos casos de riesgo legal: en el primero se confirmó la existencia de conflicto de intereses, por lo que el funcionario fue suspendido de sus funciones, en el segundo caso se trató de una denuncia de un contribuyente a través de la prensa donde manifestaba que había sido extorsionado por un auditor, per al proceder con la investigación no se encontraron pruebas en contra del funcionario.

Se concluye que la excelente reputación y prestigio que goza el SRI y por ende, el Departamento de Auditoría Tributaria es porque cuenta con funcionarios con principios y valores. Sin embargo, hay que considerar que la normativa es cambiante, y la alta rotación de personal puede generar el ingreso de personas no éticas, o que desconozcan la normativa, pudiendo cometer infracciones.

Como acciones a tomar, se recomienda una capacitación más ampliada y detallada de las obligaciones, prohibiciones y sanciones a las que está sujeto el servidor público y, en especial, el funcionario del Departamento de Auditoría Tributaria. Si bien es cierto que el desconocimiento de la ley no exime de culpa, es preocupante saber que aún hay funcionarios que ignoran la normativa que regula el comportamiento del sector público, a pesar de que existen sanciones no sólo de tipo administrativo, sino también de tipo penal.

Capítulo cuarto

Gestión de Riesgo Operativo

1. Propuesta del Plan de Riesgo Operativo

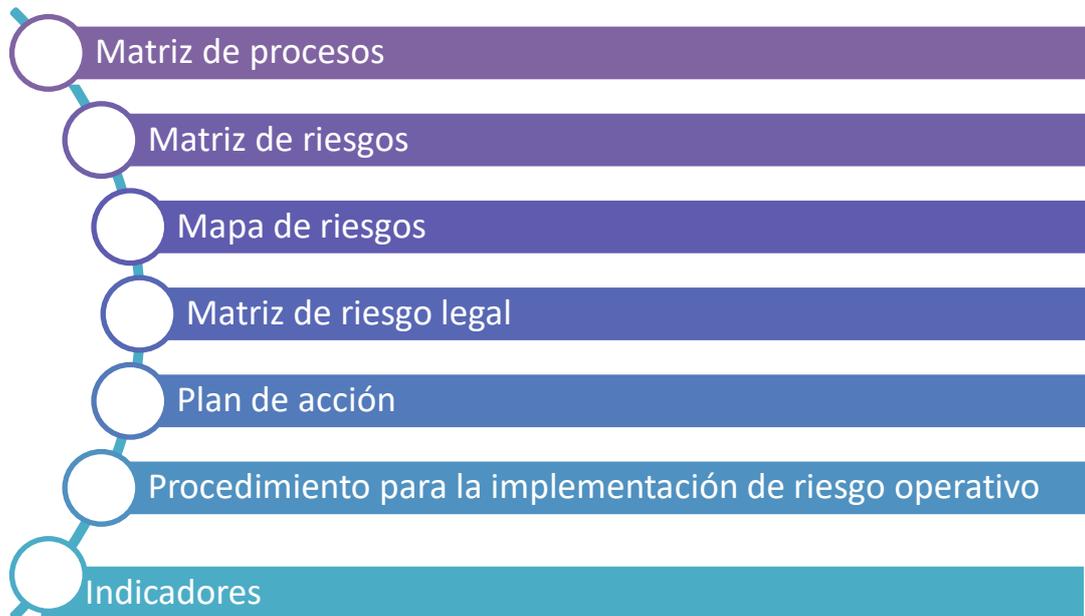
El plan de control de Riesgo Operativo contiene los siguientes elementos:

- **Matriz de procesos.-** es el diseño del proceso Controles Intensivos, compuesto por 6 actividades interrelacionadas y 39 tareas que conforman el subproceso Determinación Tributaria y que dan como resultado una auditoría tributaria, que es la razón de ser del Departamento de Auditoría Tributaria.
- **Matriz de riesgos.-** es una herramienta de control y gestión que identifica los riesgos que pueden afectar al Departamento de Auditoría Tributaria, permitiéndole a éste conocer las repercusiones de la materialización de los mismos y establecer controles y acciones para su adecuada gestión.
- **Mapa de riesgos.-** es una herramienta gráfica que permite visualizar los niveles de riesgo inherente y residual a los cuales se encuentra expuesto el Departamento de Auditoría Tributaria.
- **Matriz de riesgo legal.-** es una herramienta que identifica la normativa aplicable a los funcionarios del SRI, acorde con las actividades propias e inherentes del subproceso de determinación tributaria y detecta los posibles riesgos en la aplicación de la norma.
- **Plan de acción.-** es un conjunto de acciones propuestas que servirán para mitigar los riesgos detectados en el subproceso de Determinación Tributaria. También se establecen los plazos en los que se podrían implementar dichas acciones, los recursos requeridos y los responsables de las acciones.
- **Procedimiento para la implementación de riesgo operativo.-** está formado por una guía (contiene objetivos, ámbito de aplicación, alcance, estructura y responsabilidades del Comité de Riesgos) y por las herramientas (contiene áreas de apoyo, monitoreo y seguimiento, modelos de alertas tempranas e identificación de nuevos riesgos) que intervendrán en la implementación y control del riesgo operativo.
- **Indicadores.-** son expresiones cuantitativas que indican el comportamiento de ciertas variables y que servirán para verificar el cumplimiento de metas y la

evaluación de los resultados que serán generados a través del uso de herramientas informáticas como el sistema SNAT.

Figura 22

Plan de control de riesgo operativo



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

Una vez elaboradas la matriz de procesos, la matriz de riesgos, el mapa de riesgos y la matriz de riesgo legal, es necesario proponer al Departamento de Auditoría Tributaria un plan de acción para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo hasta un nivel bajo. Éste está basado en una matriz, la cual puede constar de los siguientes campos:

- **Actividad.-** descrito previamente en la matriz de riesgos.
- **Tarea.-** descrito previamente en la matriz de riesgos.
- **Descripción del Riesgo.-** descrito previamente en la matriz de riesgos.
- **Controles Implementados.-** descrito previamente en la matriz de riesgos.
- **Acciones Propuestas.-** se establecen las acciones que se proponen para minimizar los riesgos detectados dentro del proceso.
- **Cronograma de Acciones Propuestas.-** se establecen los plazos en los que se podrían implementar los planes de acción.
- **Recursos Requeridos.-** se detallan los recursos que se requieren para implementar los planes de acción, pudiendo ser recursos humanos, tecnológicos o económicos.

- **Responsables de las Acciones.-** se mencionan los cargos de los funcionarios que son responsables de implementar cada acción que se ha propuesto.

En el Anexo 12 se presenta una propuesta de plan de acción para cada uno de los riesgos detectados. Estas acciones están basadas en las sugerencias por parte de los auditores, de los supervisores, de los jefes de área y del jefe departamental en reuniones de trabajo y en la encuesta de Clima Laboral. En la tabla 4 se muestra el resumen de las 76 acciones, clasificadas según sus características similares para una mejor comprensión.

Tabla 4
Características del Plan de Acción propuesto en el Anexo 12

CATEGORÍAS	N° DE ACCIONES	PORCENTAJE
SISTEMA NACIONAL DE AUDITORÍA TRIBUTARIA (SNAT)	31	41%
NUEVO PERSONAL (EXPERTO)	16	21%
MANUAL DE SUPERVISIÓN AUDITORÍA	6	8%
CAPACITACIONES Y RESPONSABILIDADES A AUDITORES	5	7%
ACUERDO CON EL DIRECTOR ZONAL O PROVINCIAL	2	3%
INTERVENCIONES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL	2	3%
PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CASOS	2	3%
NUEVO PERSONAL REVISOR	2	3%
REFORMAR EL ACUERDO DE SERVICIO CON EL DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA	2	3%
INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS	2	3%
CONVENIO CON FUERZAS ARMADAS O POLICÍA NACIONAL	1	1%
CONVENIOS CON LOS CONTRIBUYENTES Y TERCEROS	1	1%
CAMBIO DE LA LINEA DE SUPERVISIÓN DEL ACTA BORRADOR	1	1%
MANUAL DE SUPERVISIÓN DEL EQUIPO LEGAL	1	1%
INFORMES DE NUEVOS RIESGOS COMO MEDIO DE CONSULTA	1	1%
PROPUESTA A NORMATIVA TRIBUTARIA EN CUANTO A SANCIONES	1	1%
Total general	76	100%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia.

Como puede verse, se han agrupado las 76 acciones propuestas en 16 categorías. Entre ellas, la que más sobresale es Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT)⁶⁰, con el 41%, seguido por nuevo personal (experto), con el 21%

⁶⁰ El Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT), es un sistema informático que ayuda en la gestión de procesos de control intensivo y sirve como medio para el procedimiento de determinación tributaria; su objetivo es optimizar el tiempo en el proceso de auditoría.

y por el manual de supervisión, con el 8%. Estas tres acciones suman el 70%, por lo que se concluye que las acciones propuestas están resumidas en la reprogramación del sistema SNAT, en la asignación de partidas para la contratación de personal experto en auditoría tributaria y en la modificación del manual de supervisión.

El SNAT es una herramienta que fue creada para facilitar y controlar las actividades y tareas del auditor. Sin embargo, existen fallos en la programación, como el no reconocimiento de los formatos de Microsoft Office, las frecuentes caídas del sistema, un diseño del sistema no acorde con el cambio de normativa, la imposibilidad de incluir casos que controlen herencias, legados y donaciones en el programa, entre otros. Estos provocan que, más que optimizar el trabajo, se genere doble actividad. Por lo tanto, es urgente una reprogramación con el fin de: automatizar los documentos que se requieren en la determinación desde el sistema; contar con los tiempos necesarios para cargar los documentos; modificar automáticamente las pruebas, los programas, los porcentajes, los montos calculados, las glosas, los cronogramas y las estrategias si se diera algún cambio en la etapa de ejecución; quitar las aprobaciones de la línea de supervisión del sistema que no agreguen valor; entre otros.

Para el caso del personal experto en Auditoría, se ha sugerido esta acción, debido a que en el proceso de auditoría se ha visto débil el control por parte del supervisor, debido al alto nivel de rotación de personal. Los supervisores participan en concursos de oposición en otros departamentos u otras instituciones al igual que los auditores con mayor experiencia, dejando al personal nuevo sin las bases necesarias para realizar una auditoría con el mínimo de errores. En esta propuesta, se plantea la generación de nuevas partidas con una escala salarial superior a la de un supervisor, con el fin de que participen los auditores de mayor experiencia y continúen haciendo carrera en el Departamento de Auditoría Tributaria. Estos expertos no llevarían casos, si no que harían auditorías de los casos que llevan los auditores antes, durante y después de notificar los resultados, evitando o disminuyendo errores como la omisión de glosas importantes, cálculos erróneos, e incluso corrupción o fraude interno.

Y en cuanto a la propuesta de la modificación del manual de supervisión, al no existir lineamientos claros de las tareas que debe realizar el supervisor en el proceso de auditoría, cada supervisor tiene sus propias formas de inspeccionar y guiar a su equipo. En los resultados de la encuesta de Clima Laboral, un gran número

de auditores mostraron su disconformidad y desmotivación debido al trabajo de su supervisor. Por lo tanto, es necesario tomar medidas y esclarecer el procedimiento para contar con una supervisión homogénea y de calidad, sobre todo en los plazos de revisión y aprobación.

El 30% restante de las acciones propuestas están comprendidas en:

- **Capacitación y responsabilidades a auditores (7%).**- entre los temas de la capacitación se debe recalcar el buen uso de los sistemas, de las bases de datos y demás información disponible para analizar el estado del contribuyente. En cuanto a las responsabilidades, se debe informar sobre las sanciones tanto internas (evaluaciones de desempeño del Departamento de Auditoría Tributaria) como externas (aplicación de la norma por Recursos Humanos) por la pérdida de documentos que estén bajo la responsabilidad del auditor.
- **Acuerdo con el director zonal o provincial (3%).**- consiste en firmar un acuerdo de prioridad de atención a los documentos y trámites del sistema SNAT, generados por el Departamento de Auditoría Tributaria en los que se requiere la aprobación de la máxima autoridad zonal o provincial, según corresponda.
- **Intervenciones de la Dirección Nacional (3%).**- se refiere a la petición formal que se debe realizar a la Dirección Nacional de toda la información que tenga a su cargo, en la que se ha basado para incluir a los contribuyentes en la planificación de los casos de auditoría.
- **Planificación y asignación de casos (3%).**- el equipo de Planificación, las jefaturas de área y departamental conjuntamente con los responsables de la Dirección Nacional, deben elaborar y asignar los casos con el suficiente tiempo para evitar la caducidad de la facultad determinadora. Los casos que estén próximos a vencerse se deben asignar a la mayor brevedad posible y no esperar a la planificación semestral, pero sí considerarlos dentro de la carga laboral.
- **Nuevo personal revisor (3%).**- esta acción consiste en contratar a un funcionario para que haga labores de revisor y pueda dar apoyo al analista de Archivo, ya que por la cantidad de expedientes que genera el Departamento de Auditoría Tributaria, el analista puede atrasarse, cometiendo errores en la revisión.

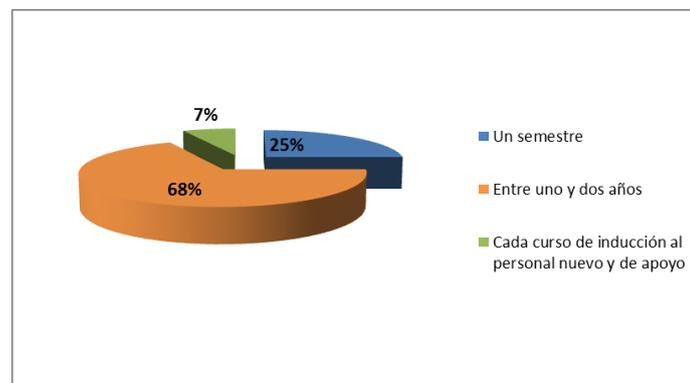
- **Reformar el acuerdo de servicio con el Departamento de Secretaria (3%).**- lo que se busca es la prioridad de notificación en los casos que han sido asignados por la Dirección Nacional a última hora y que están a punto de caducarse.
- **Interrelación con otros sistemas (3%).**- la propuesta consiste en crear una interrelación entre los sistemas del SRI, como el RUC, sistema de notificación y valija y el SNAT, para la unificación y actualización de la información.
- **Convenio entre el Departamento de Auditoría Tributaria y Fuerzas Armadas o Policía Nacional (1%).**- el objetivo es brindar seguridad a los funcionarios, ya sea en las diligencias de inspección o en las notificaciones de los resultados a los contribuyentes para evitar agresiones físicas o verbales.
- **Convenios con los contribuyentes y terceros (1%).**- consiste en firmar convenios, en especial con las instituciones públicas (superintendencias, municipios, etc.) y privadas (bancos, cooperativas, mutualistas, etc.) que más requerimientos de información se solicita, para que los atiendan con prioridad.
- **Cambio del proceso de aprobación de la línea de supervisión del Acta Borrador (1%).**- se trata de redefinir la línea de aprobación del Acta Borrador y reducirla, puesto que genera demoras y el aporte en la revisión no resulta en un importante valor agregado. La aprobación es sólo a través del sistema, sin firmas físicas, dejando la revisión más importante para el Acta Final.
- **Manual de Supervisión del Equipo Legal (1%).**- dentro del manual de Supervisión se debe incluir los lineamientos para la revisión de las actas de determinación por parte de los asesores legales, así como los tiempos máximos de envío del acta al Equipo Legal, de análisis y revisión, y de aprobación.
- **Utilizar los informes de Nuevos Riesgos como medios de consulta (1%).**- son informes generados por los auditores, cuyos riesgos detectados en el proceso de la auditoría son nuevos. Están documentados y se encuentran a disposición de los funcionarios del Departamento de Auditoría Tributaria, en una carpeta compartida en la red. Estos informes deben servir como medio de consulta en casos similares para verificar la base legal de los riesgos detectados y el procedimiento contable a seguir
- **Propuesta a normativa tributaria en cuanto a sanciones (1%).**- consiste en proponer una inclusión en la normativa vigente con respecto a incumplimientos de entrega de información de los contribuyentes fuera de los plazos fijados, ya

que en los formatos sólo se menciona la base legal⁶¹ para solicitar información al contribuyente, pero no se menciona ninguna sanción en caso de no atender el requerimiento. Esto ha provocado que la falta de entrega o entrega parcial de información sea un comportamiento común en los contribuyentes.

Puesto que en el plan de acción también se detalla el tiempo necesario para ejecutar cada una de las acciones, éstas pueden agruparse igualmente en cuanto al tiempo de ejecución. De este modo, puede observarse que el 25% de ellas pueden implementarse durante un semestre, que el 68% podrían ejecutarse en entre uno y dos años, y que el 7% deben considerarse en cada curso de inducción al personal nuevo y de apoyo, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 23

Tiempos de ejecución de las acciones propuestas



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

Asimismo, es posible agrupar las acciones en cuanto a los recursos necesarios para su ejecución. Mientras que todas necesitan recursos humanos, sólo el 59% de las acciones requerirán recursos tecnológicos (software, hardware y/o telecomunicaciones.) Un 81% necesitarán recursos económicos: el 36% a la reprogramación del sistema SNAT, el 24% a las nuevas partidas presupuestarias y el 21% a infraestructura del nuevo personal.

Otra clasificación puede basarse en los responsables a cargo de cada una de las acciones. El 47% corresponde al jefe departamental, a los jefes de área, a los

⁶¹ Art. 98 del Código Tributario “Siempre que la Autoridad competente de la respectiva Administración Tributaria lo ordene, cualquier persona natural, por sí o como representante de una persona jurídica, o de ente económico sin personalidad jurídica, en los términos de los artículos 24 y 27 de este Código, estará obligada a comparecer como testigo, a proporcionar informes o exhibir documentos que existieran en su poder, para la determinación de la obligación tributaria de otro sujeto.” Otras referencias: Art. 2 numeral 9 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, Art. 20 del mismo cuerpo legal, y Art 260 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

administradores o al programador del sistema SNAT; el 24% dependen del trabajo coordinado entre los Departamentos de Recursos Humanos y Financiero.

Al evaluar la matriz del plan de acción, puede verificarse que las acciones requieren generalmente modificaciones en el sistema SNAT lo cual conlleva un costo en la reprogramación. Sin embargo, optimizaría el trabajo del auditor, pudiendo mejorar su eficiencia, lo que permitiría asumir un mayor número de casos, aumentando el número de contribuyentes auditados. También es importante que los responsables del Departamento de Auditoría Tributaria coordinen con el Departamento de Recursos Humanos para analizar y aprobar el número de partidas necesarias para la contratación del personal experto.

Como parte del plan de acción propuesto para el Departamento de Auditoría Tributaria debe tenerse en cuenta la matriz legal. Ésta no difiere de los parámetros de la matriz de riesgo operativo, por lo que el responsable de Riesgos puede llevarla a cabo con asesoría del Equipo Legal y en coordinación con el Departamento Jurídico, tanto de la Dirección Nacional como de la Dirección Zonal.

2. Procedimientos para la implementación y control de riesgo operativo

El objetivo del presente estudio es documentar y servir como guía en la implementación de una gestión integral de riesgos en el Departamento de Auditoría Tributaria. Se darán, por tanto, a conocer los objetivos, el ámbito, el alcance, la estructura y las responsabilidades. Asimismo se plantearán herramientas de control como la interacción con las áreas de apoyo, el monitoreo y seguimiento, las alertas tempranas, y los mecanismos para la identificación de nuevos riesgos que intervendrán en la implementación y en el control del riesgo operativo (véase fig. 24.)

Figura 24

Procedimiento para la implementación y control de riesgo operativo



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

- **Objetivo general.-** estandarizar los procesos y metodologías para minimizar el riesgo operativo, con el fin de minimizar el impacto de riesgo en las actividades del Departamento de Auditoría Tributaria.
- **Objetivos específicos:**
 - Establecer la metodología para identificar las fuentes de riesgo operativo, su medición, control y monitoreo (contenido en el capítulo tercero.)
 - Determinar a los funcionarios responsables del Departamento de Auditoría Tributaria con respecto a la gestión de riesgo operativo.
- **Ámbito de aplicación.-** el procedimiento de la Administración Integral de Riesgos tiene su aplicabilidad en el Departamento de Auditoría Tributaria de la ciudad de Quito.
- **Alcance.-** está dirigido a los funcionarios del Departamento de Auditoría Tributaria.
- **Estructura del Comité de Riesgos.-** estará conformado por los siguientes funcionarios:
 - Jefe del Departamento de Auditoría Tributaria
 - Jefe del Área de Grandes Contribuyentes
 - Jefe del Área de Sociedades
 - Jefe del Área de Personas Naturales
 - Jefe del Área de Fiscalidad Internacional
 - Responsable de Riesgos
 - Supervisor del Equipo Legal (sólo palabra, sin voto)

El Comité de Riesgos será nombrado por el directorio del Departamento de Seguridad Institucional de la Dirección Nacional, y tendrá la responsabilidad de:

- Sesionar con la mitad más uno de sus integrantes. Sus decisiones serán tomadas por mayoría absoluta de votos, siempre basadas en el análisis y recomendaciones de los miembros.
- Evaluar y aprobar la metodología para la administración de riesgo operativo.
- Proponer mejoras a reformas en los procedimientos de procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos, y asegurarse que sean implementados en todo el Departamento de Auditoría Tributaria.
- Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos.
- Evaluar y aprobar el proceso y la metodología, y asegurar la aplicabilidad y cumplimiento de los mismos.
- Evaluar las matrices y determinar el modo de administrar el riesgo en casos en los que se deban establecer tratamientos.

El jefe del Departamento de Auditoría Tributaria tendrá la responsabilidad de:

- Coordinar las actividades propias del Departamento de Auditoría Tributaria que está a su cargo.
- Emitir conclusiones y recomendaciones sobre las metodologías y resultados de riesgo operativo.
- Proponer estrategias, políticas, métodos y límites en la administración de riesgos.
- Analizar, en términos de riesgo, las propuestas en relación a nuevas actividades.

Las jefaturas de áreas tendrán la responsabilidad de:

- Proponer programas de capacitación anual en cada una de sus áreas y equipos, así como su ejecución una vez aprobados por el Comité.
- Vigilar el cumplimiento de las metodologías para la identificación, medición, control y mitigación de riesgo operativo, así como proponer mejoras en las mismas.

- Analizar los distintos niveles de exposición a riesgos de acuerdo con la información presentada por el responsable de riesgos.
- Informar a los equipos las decisiones adoptadas por el Comité y dar seguimiento a las recomendaciones emitidas.

El responsable de riesgos tendrá la responsabilidad de:

- Elaborar y actualizar la matriz y el mapa de riesgos tanto operativo como legal que afectarían al Departamento de Auditoría Tributaria, y mantenerlos actualizados.
- Coordinar y ejecutar las acciones de monitoreo, seguimiento y control de riesgos.
- Diseñar y actualizar permanentemente las políticas y el proceso de administración de riesgo operativo.
- Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, personas, tecnología de la información y los eventos externos.
- Informar oportunamente al Comité de Riesgos, de los excesos temporales de los límites, y adoptar acciones correctivas según corresponda.
- Diseñar reportes objetivos que permitan analizar las posiciones y el cumplimiento de los límites fijados para cada riesgo, e informar periódicamente al Comité.
- Analizar las pérdidas potenciales que podrían darse ante una situación adversa.
- Monitorear el desempeño de los procesos críticos departamentales.

El Supervisor del Equipo Legal tendrá la responsabilidad de:

- Colaborar en la elaboración y actualización de la matriz de riesgos legal.
- Proponer procedimientos y medidas mitigantes necesarios para poder controlar el riesgo legal del Departamento de Auditoría Tributaria.
- Revisar que todas las operaciones se ajusten a las normas, resoluciones y circulares del SRI.
- Controlar que las operaciones se encuentren respaldadas con la debida documentación y contenido necesarios que aseguren su plena validez.

Los analistas de Planificación tendrán la responsabilidad de:

- Elaborar y entregar la información estadística requerida en los tiempos establecidos.
 - Monitorear los diferentes sistemas y procesos a fin de prevenir, detectar, controlar y reportar actividades o incidentes que afecten la seguridad de la información en el Departamento de Auditoría Tributaria.
 - Establecer indicadores de gestión cuantitativa y cualitativa de los procesos, desde el punto de vista de riesgo operacional.
 - Mantener actualizado de manera permanente el mapa de procesos departamental.
 - Informar al responsable de riesgos sobre situaciones que puedan atentar al cumplimiento de la planificación.
- **Áreas de apoyo:**
 - El Departamento Financiero debe elaborar el presupuesto que requiera el Departamento de Auditoría Tributaria, para la implementación de las acciones propuestas de riesgo operativo, como son: las asignaciones de partidas de nuevo personal experto, la asignación de recursos para la reprogramación del sistema SNAT, la gestión de viáticos y subsistencias del personal de seguridad, entre otros.
 - El Departamento de Tecnología debe dar soporte inmediato a las conexiones, creación y corrección de aplicativos, sobre todo al sistema SNAT. Asimismo debe dar mantenimiento al servidor del Departamento de manera más continuada y gestionar los sistemas necesarios para que todas las áreas puedan desarrollar sus funciones relativas con la gestión y control de riesgos.
 - El Departamento de Recursos Humanos debe evaluar las partidas para personal, tanto de experto en Auditoría como de apoyo, detalladas en las acciones propuestas y gestionar su asignación. También debe definir el perfil de los nuevos funcionarios y las competencias idóneas para el desarrollo de cada puesto, considerando experiencia profesional, formación académica, valores, actitudes y habilidades personales.
 - La unidad de Auditoría Interna debe coordinar, conjuntamente con el Comité de Riesgos y el Departamento de Seguridad Institucional, el control de las operaciones de auditoría, e informarles de cualquier debilidad relevante

encontrada como consecuencia de los análisis realizados para proponer las acciones correctivas necesarias.

- **Monitoreo y seguimiento:**

- El monitoreo debe ser mensual, pues ayuda a la identificación oportuna, así como a la aparición de nuevos eventos de riesgo.
- El responsable de Riesgos generará reportes donde se evalúen los distintos indicadores de riesgo operativo. Los reportes serán generados a través del SNAT, que permite generar distintos reportes con varias variables, con el objeto de medir la importancia de las distintas variables y su incidencia en la exposición al riesgo operativo (véase Anexo 13.) Estos permitirán generar recomendaciones a las áreas del Departamento de Auditoría Tributaria, y serán analizadas en las reuniones del Comité.
- Los reportes deberán contener el detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, por las fallas o insuficiencias y por actividades.
- Se informará de los niveles de aceptación de riesgo, definiendo el nivel de riesgo inherente como aceptable si está en niveles bajo o medio; e inaceptable si se encuentra en nivel alto o extremo, una vez que se hayan evaluado los controles.

- **Modelos de alertas tempranas.-** se configurará una alerta temprana en el SNAT, donde informe permanentemente al responsable de Riesgos sobre los eventos que surjan en el momento. Se realizará una actualización de las matrices de riesgos al menos dos veces al año, y se elaborará un informe donde se observe la evolución histórica para los eventos de pérdida. Se deberá informar al Comité de aquellas tendencias que muestren un deterioro significativo en los controles o un aumento significativo en las pérdidas esperadas, con el fin de definir nuevos controles o planes de acción.

- **Identificación de nuevos riesgos.-** se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Talleres de trabajo y entrevistas *in situ*: actividades que se realizan con los supervisores de Equipo. La prioridad es para los procesos críticos.
- Organigramas funcionales: permiten entender la naturaleza y el campo de acción de las operaciones del Departamento de Auditoría Tributaria y, a su vez, evitar que una misma persona, equipo o área realice funciones que no respetan la adecuada segregación de labores, evitando el conflicto de

intereses que puedan generar eventos de riesgo operativo (Véase 1.2 Departamento de Auditoría Tributaria, funciones y roles.)

- Base de datos: da información sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado, para identificar las tendencias y causas principales. El Departamento de Auditoría Tributaria cuenta con bases de Planificación históricas en donde se registran entre otros datos, los incumplimientos y eventos que ocurrieron para la no ejecución de determinados casos.
- Informes: informes de organismos de control interno y externo (auditoría interna, Contraloría General del Estado, etc.)
- Reclamos de clientes: información de clientes que han presentado reclamos / quejas o denuncias por la gestión del Departamento de Auditoría Tributaria.

3. Diseño del instrumento

El uso del sistema SNAT y otras herramientas informáticas servirán como instrumentos para establecer controles automatizados. La creación de reportes automáticos del SNAT con respecto a incumplimientos, atrasos en los entregables, reprogramaciones, etc., servirán como insumos para la generación de indicadores en la gestión de riesgo operativo. Entre los reportes que puede generar el sistema tenemos:

- **Reporte de avance de procesos.-** muestra el estado de avance o retraso del proceso de determinación, a nivel de cronograma, contrastando los tiempos planificados para cada actividad con el tiempo real de su ejecución.
- **Reporte de logs de auditoria.-** registra al usuario (actual y anterior) que modifica el proceso en la reasignación de casos. También registra las reprogramaciones.
- **Reporte de evidencia documental.-** muestra el detalle de todos los archivos subidos al sistema de forma digitalizada, como evidencia documental, y permite el acceso a dichos archivos.
- **Reporte de rastro de procesos.-** permite visualizar todas las actividades del flujo principal de cada auditoría, el historial de usuarios que intervinieron, y la fecha de inicio y fin de cada tarea ejecutada.

El SNAT también cuenta con un servicio de alertas a los usuarios, el cual envía periódicamente correos electrónicos de notificación según se vayan

cumpliendo los plazos. Esta herramienta puede servirle al responsable de Riesgos para detectar a tiempo incumplimientos por demora y establecer nuevas acciones para mitigar dichos riesgos. Por ello es necesario incluir el perfil de supervisión de todos los equipos del Departamento de Auditoría Tributaria al responsable de Riesgos para que reciba y controle las alertas de todos los auditores.

Para las tareas de monitoreo de la gestión del riesgo operativo, se plantea el establecimiento de indicadores, que son la expresión cuantitativa del comportamiento de ciertas variables. La comparación del indicador con un nivel de referencia señalará una desviación o un acierto. Esto permitirá tomar acciones correctivas o preventivas, y ayudará a verificar el cumplimiento de las metas respecto del objetivo fijado. Los indicadores pueden ser:

- **Indicador de efectividad.-** es el cociente entre el número de casos ejecutados con respecto al número total de casos planificados. (Se considera óptimo si es mayor o igual a 0,8) Ejemplo:

$$\frac{143 \text{ casos ejecutados anualmente}}{164 \text{ casos planificados anualmente}} = 0,87$$

Por lo tanto el Departamento de Auditoría Tributaria es efectivo en un 87%.

- **Indicador de eficiencia.-** son los recursos planificados de las actividades de riesgo operativo tomando como referencia los recursos utilizados. (Se considera óptimo si es mayor o igual a 0,8) Ejemplo:

$$\frac{78 \text{ auditores que llevaron casos en un año}}{84 \text{ auditores que constaban en la planificación}} = 0,92$$

El Departamento de Auditoría Tributaria contó con el 92% del recurso humano para la ejecución de casos de auditoría.

- **Indicador de control.-** es el número de veces que se ha aplicado el control sobre el número de eventos de riesgo asociados detectados. (Se considera óptimo si es mayor o igual a 0,8) Ejemplo:

$$\frac{5}{12} = 0,42$$

El control no es eficiente, y se requiere la aplicación de un mayor número de veces dicho control.

- **Indicador de desempeño.-** es la cantidad de eventos ocurridos sobre el total de operaciones. (Se considera óptimo si es mayor o igual a 0,8) Ejemplo:

$$\frac{5 \text{ entregables}}{6 \text{ entregables (orden, informes, actas, expedientes)}} = 0,83$$

El auditor es eficiente ya que ha ejecutado el 83% de sus entregables dentro del caso de auditoría asignado.

- **Indicador de la evolución del nivel de riesgo residual.-** además de la evolución de los niveles del riesgo residual, permite comparar el número de eventos de riesgo inherente con nivel alto o medio con el riesgo con planes de tratamiento (véase fig. 21.)

Para el riesgo legal, se aplican los siguientes indicadores:

- **Efectos del riesgo legal.-** se considera óptimo cuando el efecto es igual o menor a 0,2. Se calcula mediante los siguientes cocientes:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios sancionados con faltas leves}}{\text{Total de funcionarios}}$$

Ejemplo:

$$\frac{15}{145} = 0,10$$

Sólo el 10% del personal ha cometido faltas leves.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios sancionados con faltas graves}}{\text{Total de funcionarios}}$$

Ejemplo:

$$\frac{2}{145} = 0,14$$

El 1,4% del personal ha cometido faltas graves.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de funcionarios sancionados con multas}}{\text{Total de funcionarios}}$$

Ejemplo:

$$\frac{4}{145} = 0,03$$

El 2,76% del personal ha sido sancionado con multas.

- **Niveles de probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo operacional.-** considerando un año como intervalo de tiempo estándar para la cuantificación de

eventos, puede establecerse el siguiente indicador, con un nivel de tolerancia menor o igual a 0,20:

$$\text{Probabilidad de ocurrencia} = \frac{\text{Número de eventos registrados anualmente}}{\text{Número posible de eventos}}$$

Ejemplo:

$$\text{Probabilidad de ocurrencia} = \frac{18}{76} = 0,24$$

Existe una probabilidad del 24% de que ocurran los eventos de riesgo.

En caso de contar con datos monetarios, y con el objeto de identificar los pesos relativos de los eventos y las frecuencias de los factores de eventos y eventos individuales, considerando un nivel de tolerancia igual o menor al 20%, pueden aplicarse los siguientes indicadores porcentuales:

$$\frac{\text{Pérdida atribuida a evento individual}}{\text{Total de pérdidas}} * 100$$

Ejemplo:

$$\frac{\$500.000 \text{ (no notificación de una orden de determinación)}}{\$5'000.000} * 100 = 10\%$$

Los \$500.000 representarían el cálculo estimado que realiza la Dirección Nacional o el Equipo de Planificación, como el valor de la glosa que se determinaría al contribuyente en base a antecedentes, controles previos, cruce de información con terceros, etc. Los \$5'000.000 representarían al cálculo estimado de los casos de auditoría que no se aperturaron. En este ejemplo, el caso NN representa el 10% de la pérdida total.

$$\frac{\text{Número de eventos individuales}}{\text{Total de eventos}} * 100$$

Ejemplo:

$$\frac{1}{10} * 100 = 10\%$$

El 10% de los eventos individuales suceden en el caso de pérdidas.

- **Indicadores de desviaciones por período.-** estos indicadores muestran en diferencias porcentuales la evolución anual de los eventos y las pérdidas, respectivamente:

$$\frac{(Total\ de\ eventos\ Año\ N - Total\ eventos\ Año\ N - 1)}{Total\ eventos\ Año\ N - 1} * 100$$

Ejemplo:

$$\frac{10 - 9}{9} * 100 = 11\%$$

El 11% de los eventos se han incrementado con respecto al año anterior.

$$\frac{(Total\ pérdidas\ Año\ N - Total\ pérdidas\ Año\ N - 1)}{Total\ pérdidas\ Año\ N - 1} * 100$$

Ejemplo:

$$\frac{\$5'000.000 - \$4'300.000}{\$4'300.000} * 100 = 16\%$$

El 16% de las pérdidas se han incrementado con respecto al año anterior.

Asimismo, estos indicadores se deben confeccionar con la finalidad de monitorear la gestión del riesgo operacional y de establecer medidas que comparen la efectividad de los controles realizados en distintos períodos de tiempo. Además, se deben establecer los rangos de tolerancia a los riesgos operacionales, lo que se traducirá en menores tiempos de respuesta para los casos en que se requiera acciones inmediatas.

Para afrontar los riesgos se recomienda utilizar plantillas estándar de evaluación del riesgo, que faciliten al personal involucrado una descripción de los riesgos, les permita identificar las causas y les alerte del riesgo operativo. Una vez aplicadas las acciones, este protocolo ayudará también a analizar los resultados de su aplicación (véase Anexo 14: plantilla para evaluar un riesgo operacional y sus controles.)

4. Evaluación del Riesgo Operacional en el Dpto. de Auditoría Tributaria

Una vez definidas las nuevas acciones, el procedimiento y los indicadores, deberán realizarse pruebas piloto con un grupo de funcionarios, para establecer la viabilidad de los mismos y detectar posibles fallas, con el fin de corregirlas.

De la misma manera, una vez incorporados los cambios en el sistema SNAT, deberán realizarse otras pruebas piloto con las mismas características de las anteriores, para detectar errores en el sistema.

Para ello, se puede aplicar el indicador:

- **Grado de conocimiento de riesgo operativo.-** se mide a través de la media de las calificaciones de la evaluación de riesgo operativo realizada al Departamento de Auditoría Tributaria mediante una encuesta con preguntas esenciales, luego de la respectiva capacitación a los funcionarios como el concepto de riesgo operativo, los posibles riesgos en cada tarea del proceso de auditoría, el conocimiento del Código de Ética y de otras normas aplicables a los funcionarios, el responsable de riesgos, entre otros. De los resultados que se obtengan de dicha encuesta, se considerará como aceptable cuando la calificación sea igual o superior a 7/10. En el caso ser menor a 7/10 se deberá programar una nueva capacitación y una segunda evaluación.

Los riesgos pueden ser evaluados en función de su probabilidad e impacto, o sobre la base inherente y residual; sin embargo, esta tarea se ve dificultada por la naturaleza no-financiera de las variables, por lo que la evaluación casi siempre dependerá en parte de una opinión experta.

Una vez identificados y evaluados, los riesgos deberían contrastarse con el actual ambiente de control a efectos de entender el perfil de riesgo residual de la entidad.

Los controles podrán ser de carácter preventivo o de detección. Los controles preventivos son controles de alto nivel orientados a prevenir las causas del riesgo en una etapa muy temprana con herramientas como: políticas rigurosas para la contratación de nuevo personal, nuevas guías comprensibles del Departamento de Auditoría Tributaria para la ejecución del trabajo, entre otras. En cambio, los controles de detección suelen ser menos frecuentes y llevarse a cabo con una periodicidad semestral o anual como las auditorías a los casos por parte de personal experto. Se debe hacer un balance entre ambos tipos de controles en función de los riesgos existentes, siempre teniendo en cuenta que es preferible prevenir pérdidas a detectarlas.

Se debe tener presente que un control puede no estar diseñado para eliminar totalmente el riesgo. Ello puede deberse a que existen otros controles que ya consideran el riesgo, a que el Departamento de Auditoría Tributaria esté dispuesto a asumir ese riesgo, o a que directamente no sea rentable eliminarlo.

La auto-evaluación de riesgos puede describirse como un proceso de identificación y evaluación de los eventos de riesgo existentes en el Departamento de

Auditoría Tributaria, sumado a una evaluación de los controles establecidos para su administración y mitigación. La auto-evaluación es un componente crítico del marco de gestión del Riesgo Operativo, pues en base a este proceso se puede comprobar la vulnerabilidad de las operaciones y de las actividades del Departamento de Auditoría Tributaria. Este proceso debe adecuarse al tamaño e importancia del riesgo. Por ejemplo, no es lo mismo que se presente el riesgo en un Equipo de Personas Naturales que en un Equipo de Petroleras, puesto que en números monetarios (glosas) el segundo puede llegar a representar diez veces más que el primero. El proceso de auto-evaluación es interno e incorpora información provista por la Dirección Nacional y por el Departamento de Auditoría Tributaria. Esta información está referida a procesos, actividades, funciones y proyectos, tanto a nivel de Equipos como de todo el Departamento de Auditoría Tributaria. La información se puede obtener a través de talleres, reuniones y encuestas realizados con frecuencia. Para que sean efectivos, es importante establecer un lenguaje común y una categorización del riesgo que permita analizar y consolidar los resultados de la auto-evaluación. El responsable de riesgos será el encargado de coordinar este proceso, así como de proveer los controles correspondientes y el entrenamiento apropiado para la identificación de los riesgos. Entre los principales beneficios de la auto-evaluación de riesgos se pueden citar:

- El entendimiento de los riesgos inherentes.
- La evaluación de la efectividad de los controles internos.
- La detección de las tareas prioritarias de trabajo.
- El tratamiento de las debilidades en los planes de acción.
- La adjudicación de los casos con riesgos más complejos al personal con más experiencia.

Por todo lo antes mencionado, se concluye que la evaluación de la gestión de riesgo operativo en el Departamento de Auditoría Tributaria ayudará a comprender, corregir y mejorar el proceso de auditoría.

Capítulo quinto

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan de control de riesgo operativo para el Departamento de Auditoría Tributaria – Regional Norte del Servicio de Rentas Internas contiene una matriz de procesos, una matriz de riesgos, un mapa de riesgos, una matriz de riesgo legal, un plan de acción para mitigar el riesgo operativo, un procedimiento para llevar a cabo dicho control y un conjunto de indicadores de cumplimiento y evaluación.
- El análisis de la situación actual e histórica de los eventos de riesgo detectados en el Departamento de Auditoría Tributaria permitieron establecer la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos eventos, los controles implementados y los resultados de riesgo inherente y riesgo residual.
- El desarrollo del presente estudio sirve como guía para analizar, medir, controlar, monitorear y mitigar el riesgo operativo en el Departamento de Auditoría Tributaria.
- Se identificaron los factores y eventos de riesgo operativo a los que está expuesto el Departamento de Auditoría Tributaria. El evento de riesgo operativo con mayor incidencia en la matriz de riesgos (84%) es: ejecución, entrega y gestión de procesos. El factor que más afecta al normal desarrollo del subproceso Determinación Tributaria es: personas (74%).
- Se implementó un sistema de medición de riesgo operativo cualitativo y cuantitativo, a través de un conjunto de indicadores basados en la matriz y mapa de riesgos.
- Las fallas o insuficiencias que más afectan al subproceso Determinación Tributaria son: la falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría (30%), la inadecuada segregación de funciones (18%) y la falta de controles en el proceso de envío de información (14%).
- De acuerdo con el cálculo del riesgo inherente, el 54% de los riesgos tienen un nivel bajo, el 26% un nivel moderado, y el 20% un nivel alto. Considerando los controles propuestos, el riesgo residual tendría la siguiente composición: el 63% de los riesgos se encuentran en el nivel bajo, el 33% en el nivel moderado, y sólo

el 4% en el nivel alto. Las acciones de control propuestas están resumidas en la reprogramación del sistema SNAT (41%), en la asignación de partidas para la contratación de personal experto en auditoría tributaria (21%) y en la modificación del manual de supervisión (8%.)

- El 25% de las acciones propuestas pueden implementarse durante un semestre, el 68% podrían ejecutarse entre uno y dos años, y el 7% deberían considerarse en cada curso de inducción al personal nuevo y de apoyo.
- Las recomendaciones y mejores prácticas aplicables al sistema financiero ecuatoriano, emitidas por la SBS según resolución No. JB-2005-83 para alcanzar una eficiente administración de sus riesgos operativos, son aplicables en el Departamento de Auditoría Tributaria del SRI.
- Para la gestión de Riesgo Operativo se consideraron tanto factores internos (estructura de la institución, naturaleza de sus actividades, calidad de su capital humano, cambios organizativos, rotación de personal, entre otros) como externos (cambios políticos, jurídicos, avances tecnológicos, entre otros) que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos departamentales.
- El uso del sistema SNAT servirá como instrumento para establecer controles automatizados a través de los reportes automáticos de incumplimientos y de las alertas a los usuarios.

2. Recomendaciones

- Como parte de la administración del riesgo, al momento de asignar un control, el Departamento de Auditoría Tributaria debe considerar que éste no sea más costoso que asumir el riesgo.
- El Departamento de Auditoría Tributaria debe tener en cuenta que los procesos son dinámicos y que el nivel de riesgo puede variar, por lo que requiere actualizaciones.
- Para la adecuada gestión de riesgo legal, es necesario fijar los procedimientos entre el Departamento de Seguridad Institucional, el Departamento Legal y el Comité de Riesgos del Departamento de Auditoría Tributaria.
- Realizar el trabajo de identificación de eventos de riesgo mediante la auto-evaluación. Las propias áreas serían las responsables de identificar los eventos de

riesgo a los que están expuestas, de evaluarlos y de controlarlos, coordinados por el responsable de Riesgos. El método de auto-evaluación de eventos de riesgo puede ser realizado mediante entrevistas, reuniones y autoanálisis.

- Ejecutar las principales acciones propuestas: reprogramación del sistema SNAT, adquisición de nuevas plazas para la contratación de personal experto y modificación del manual de supervisión.
- Integrar el proceso de administración de riesgo operativo con los demás procesos del Departamento de Auditoría Tributaria, sin afectar a su labor diaria y sin generar una mayor carga de trabajo.

Glosario de términos

Administración de riesgos.- busca minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos a partir de recursos humanos, físicos y financieros.

Cohecho.- sobornar a un juez o a un funcionario para conseguir algo de forma ilícita.

Concusión.- cobro injusto y arbitrario hecho por un funcionario público en provecho propio.

Control.- actividad que está en un lugar para reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo.

Evento.- incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado.

Evento de riesgo operativo.- situación que puede derivar en pérdidas.

Peculado.- hurto de los caudales de la Administración Tributaria, cometido por aquel a quien está confiada su administración.

Prescripción.- es una manera de extinguir una acción ligada a un derecho por el transcurso del tiempo y requisitos de la ley.

Reclusión.- situación de quien está privado de su libertad ya sea forzado o voluntario.

Riesgo.- posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la institución y le impidan el logro de los objetivos.

Riesgo operativo.- posibilidad de ocurrencia de pérdidas por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas, o por eventos externos.

Riesgo legal.- probabilidad de sufrir pérdidas directas o indirectas debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control dentro de sus respectivas competencias, o en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas.

Riesgo inherente.- medida realista y probable del evento de riesgo operativo, anterior a cualquier control que pueda ser colocado en relación con dicho evento.

Riesgo residual.- nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles y

tratamientos a los eventos de riesgo identificados.

Seguridad de la información.- mecanismos implantados que garantizan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y los recursos relacionados con ella.

Sentencia- fallo dictado por un juez, resolución que permite dar por finalizada una contienda.

Bibliografía

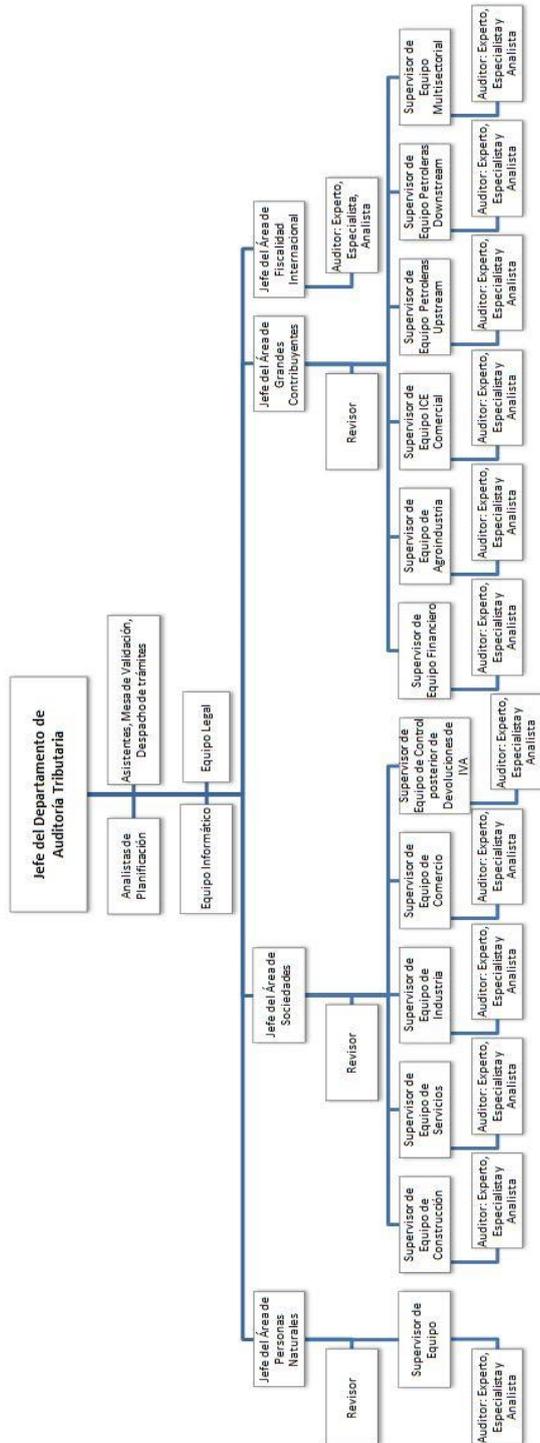
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. 07 de enero de 2014.
<<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registro-recaudacion-tributaria-record-2013.html>> (último acceso: 15 de mayo de 2015.)
- Blanco, Luna Yanel. «Manual de Auditoría y de Revisoría Fiscal.» *novena edición*. Ecoe, 2006.
- Chorafas, Dimitris N. *Operational risk control with Basel II, basic principles and capital requirements*. Oxford OX2 8DP: Elsevier Butterworth-Heinemann. Linacre House. Jordan Hill, 2004.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO.) «Enterprise Risk Management.» *Integrated Framework*. 2004.
- . «Gestión de Riesgos Corporativos.» *Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Septiembre de 2004.
- Ecuador. *Código Tributario*. Registro Oficial No. 38, 14 de junio de 2005.
- . *Instituto Nacional de Estadística y Censos*.
s.f.<<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>> (último acceso: 04 de diciembre de 2015.)
- . *Justia Ecuador*. 2015.
<<http://ecuador.justia.com/nacionales/reglamentos/reglamento-organico-funcional-del-sri/gdoc/>> (último acceso: 22 de mayo de 2015.)
- . «Ley No. 4.» *Registro Oficial No. 206*. 13 de Noviembre de 1997.
- . «Ley No. 41.» *Creación del Servicio de Rentas Internas. Registro Oficial No. 206*. 2 de diciembre de 1997.
- . «Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.» *Registro Oficial Suplemento 463*. 17 de noviembre de 2004.
- . «Ley Orgánica del Servicio Público.» *Registro Oficial Suplemento 294*. 06 de octubre de 2010.
- . *Ministerio de Finanzas*. s.f. <http://www.finanzas.gob.ec/> (último acceso: 01 de abril de 2016.)
- . «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Guía de Procedimientos Determinación Tributaria para controles intensivos. Código PSMP-PRO-DTICI, versión 1.0*. 01 de octubre de 2008.

- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Guía Técnica: Organización y Técnicas de documentación de papeles de trabajo aplicado a Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos. Código PSMP-GT-ODP, versión 2.0.* Agosto de 2010.
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Guía Técnica: Planificación de Auditoría aplicable en Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos. Código PSMP-GT-PLAN, versión 1.0.* 03 de mayo de 2011.
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte. Código RNAT-PLN-12-001, versión 1.0.* Marzo de 2012.
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Procedimiento Determinación Tributaria, Departamento de Control Tributario. Código PSMP-PRO-DTCl, versión 2.0.* 23 de marzo de 2013.
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Plan Estratégico 2012-2015.* Quito, 2012.
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Procedimiento de Gestión de Riesgos Institucionales. Departamento de Seguridad Corporativa. Dirección Nacional de Planificación y Coordinación. Código: PRO_CIN_GRI25, versión 2.0.* 03 de abril de 2014.
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Resolución No. NAC-DGERCGC14-00313.* 08 de mayo de 2014.
- *Servicio de Rentas Internas, SRI.* s.f.<<http://www.sri.gob.ec/>> (último acceso: 01 de abril de 2016.)
- «Servicio de Rentas Internas, SRI.» *Código de ética de las servidoras y servidores del Servicio de Rentas Internas.* 29 de marzo de 2012.
- *Superintendencia de Bancos y Seguros.* s.f.
<http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Memoria_2005/segunda%20parte.pdf> (último acceso: 25 de septiembre de 2015.)
- *Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.* Libro I, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 2.
- *Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.* Libro I, Título X, Capítulo V, Sección II.

- . *Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución JB2005-834, Sección IV, Art. 16*. s.f.
- Estándar Australiano. «Administración de Riesgos.» *AS/NZS 4360*. 1999.
- Estupiñán, Rodrigo. *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006.
- Fernandez Laviada, Ana, edit. *La gestión del riesgo operacional, de la teoría a su aplicación*. Biblioteca Master de la Universidad de Cantabria: Limusa Noriega Editores, 2010.
- Fundación Wikipedia. s.f. <http://es.wikipedia.org/wiki/Doble_imposici%C3%B3n> (último acceso: 10 de julio de 2015.)
- González, Rafael. *El Financiero*. s.f. <http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/octubre/30/economia2925306.html> (último acceso: 10 de julio de 2015.)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE.) *Directrices aplicables en materia de precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias*. 2003. http://www.preciosdetransferencia.cl/images/stories/pdf/directricesocdeprecio_sdetransferencia.pdf (último acceso: 10 de julio de 2015.)
- Pampillón, Rafael. *Economy Weblog*. 6 de febrero de 2011. <<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/02/%C2%BFque-son-las-externalidades.php#sthash.qpPaRz9K.dpuf>> (último acceso: 08 de mayo de 2015.)
- Trabajo y Personal. 08 de mayo de 2013. <http://trabajoypersonal.com/que-es-la-subcapitalizacion/> (último acceso: 10 de julio de 2015.)

Anexo 1

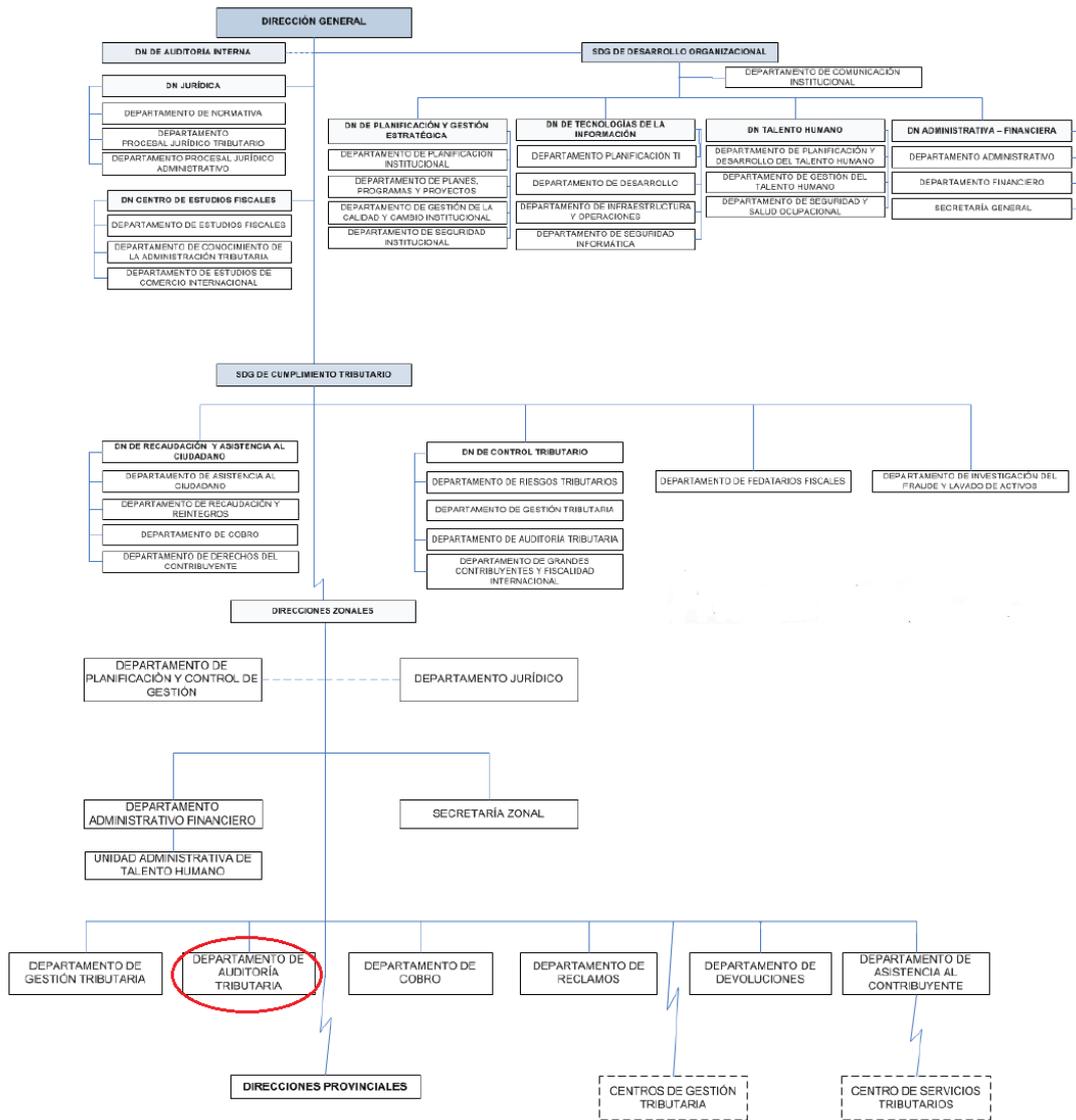
Estructura Orgánica del Departamento de Auditoría Tributaria



Fuente: Servicio de Rentas Internas.
Elaboración propia.

Anexo 3

Organización Estructural del SRI



Fuente: Servicio de Rentas Internas.
Elaboración: SRI

Anexo 4

Organización Estructural del SRI

I. PROCESO GOBERNANTE

I.I Dirección General

II. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA Y PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

II.I. Dirección Nacional de Auditoría Interna

II.II. Dirección Nacional Jurídica

II.II.I. Departamento de Normativa

II.II.II. Departamento Procesal Jurídico-Tributario

II.II.III. Departamento Procesal Jurídico-Administrativo

II.III. Dirección Nacional Centro de Estudios Fiscales

II.III.I. Departamento de Estudios Fiscales

II.III.II. Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria

II.III.III. Departamento de Estudios de Comercio Internacional

II.IV. Subdirección General de Desarrollo Organizacional

II.IV.I. Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

II.IV.I.I. Departamento de Planificación Institucional

II.IV.I.II. Departamento de Planes, Programas y Proyectos

II.IV.I.III. Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional

II.IV.I.IV. Departamento de Seguridad Institucional

II.IV.II. Dirección Nacional de Tecnologías de la Información

II.IV.II.I. Departamento de Planificación TI

II.IV.II.II. Departamento de Desarrollo

II.IV.II.III. Departamento de Infraestructura y Operaciones

II.IV.II.IV. Departamento de Seguridad Informática

II.IV.III. Dirección Nacional de Talento Humano

II.IV.III.I. Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

II.IV.III.II. Departamento de Gestión del Talento Humano

II.IV.III.III. Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

II.IV.IV. Dirección Nacional Administrativa Financiera

II.IV.IV.I. Departamento Administrativo

II.IV.IV.II. Departamento Financiero

II.IV.IV.III. Secretaria General

II.IV.V. Departamento de Comunicación Institucional

III. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

III.I. Subdirección General de Cumplimiento Tributario

III.I.I. Departamento de Investigación del Fraude y Lavado de Activos

III.I.II. Departamento de Fedatarios Fiscales

III.I.III. Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano

III.I.III.I. Departamento de Asistencia al Ciudadano

III.I.III.II. Departamento de Recaudación Reintegros

III.I.III.III. Departamento de Cobro

III.I.III.IV. Departamento de Derechos del Contribuyente

III.I.IV. Dirección Nacional de Control Tributario

III.I.IV.I. Departamento de Riesgos Tributarios

III.I.IV.II. Departamento de Gestión Tributaria

III.I.IV.III. Departamento de Auditoría Tributaria

III.I.IV.IV. Departamento de Grandes Contribuyentes y Fiscalidad Internacional

IV. PROCESOS DESCONCENTRADOS ZONALES

IV.I PROCESO GOBERNANTE

IV.I.I. Dirección Zonal

IV.II. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

IV.II.I. Departamento de Planificación y Control de Gestión

IV.II.II. Departamento Jurídico

IV.III. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

IV.III.I. Departamento Administrativo Financiero

IV.III.I.I. Unidad Administrativa de Talento Humano

IV.III.II. Secretaria Zonal

IV.IV PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

IV.IV.I. Departamento de Asistencia al Contribuyente

IV.IV.II. Departamento de Gestión Tributaria

IV.IV.III. Departamento de Auditoría Tributaria

IV.IV.IV. Departamento de Cobro

IV.IV.V. Departamento de Reclamos

IV.IV.VI. Departamento de Devoluciones

V. PROCESOS DESCONCENTRADOS PRO VINCIALES

V.I. PROCESO GOBERNANTE

V.I.I. Dirección Provincial

V.II PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

V.II.I. Planificación y Control de Gestión

V.II.II. Jurídico

V.III. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

V.III.I. Soporte Operacional

V.IV. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

V.IV.I. Asistencia al Contribuyente

V.IV.II. Gestión Tributaria

V.IV.III. Auditoría Tributaria

V.IV.IV. Cobro

V.IV.V. Reclamos

**VI. PROCESOS DESCONCENTRADOS CENTROS DE SERVICIOS Y
GESTIÓN TRIBUTARIA**

VII. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

VII.I. Centros de Servicios Tributarios

VII.II. Centros de Gestión Tributaria.

Fuente: Servicio de Rentas Internas.
Elaboración: SRI

Anexo 5

Matriz de Procesos del Departamento de Auditoría Tributaria

Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (SN)	Matriz de Riesgo	Indicador de Gestión (SN)	Objetivo	Límite de tiempo para la ejecución de la tarea	Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Departamentos Ejecutores	Entradas (Insumos)	Productos/ Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Ciudadanos Internos	Ciudadanos Externos
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación	Cargar Orden de Determinación (formato.doc)	N	S	N	Iniciar el proceso de Auditoría a través del Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	Según plazos programados por el SNAT.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Oficio de asignación del caso	Documento de apertura de caso	Impreso y magnético Tributario	Procedimiento Tributario	Control de Cumplimiento Tributario	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación	Notificar la Orden de Determinación	S	S	S	Iniciar un proceso de determinación tributaria con conocimiento del contribuyente.	Mínimo con 5 días hábiles previo a la notificación que opera la causalidad.	Notificador de Secretaría	Supervisor de Notificadores	Secretaría	Orden de Determinación (Impresos y firmados)	Orden de Determinación notificada	Impreso	Procedimiento de Secretaría	Auditoría Tributaria	Contribuyente notificado
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación	Cargar Orden de Determinación Digitalizada	N	S	N	Contar con el documento magnético en el sistema (SNAT) según procedimiento interno.	Según plazos programados por el SNAT.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Orden de Determinación notificada	Documento escaneado y subido al sistema	Impreso y magnético Tributario	Procedimiento Tributario	Control de Cumplimiento Tributario	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Verificar el expediente fiscal del contribuyente	N	N	N	Conocer detalladamente los antecedentes fiscales del contribuyente por medio de los sistemas y en otras herramientas informáticas, para analizar el estado del contribuyente dentro de la administración.	Durante los 60 días calendario después de la notificación de la Orden de Determinación	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información en sistemas y herramientas informáticas	Antecedentes fiscales	Magnético	Procedimiento de Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Elaborar y cargar pruebas de planificación de auditoría	N	S	N	Obtener las suficientes evidencias apropiadas de auditoría en la etapa de planificación.	Durante los 60 días calendario después de la notificación de la Orden de Determinación	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información en sistemas y herramientas informáticas y otros	Programas de Auditoría (papeles de trabajo)	Magnético	Guía Técnica: Auditoría aplicable en Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos.	Auditoría Tributaria	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Mejorar la materialidad	N	N	N	Estimar el nivel tolerable de error (glosas) en la declaración. Ayudar a establecer el alcance del trabajo de auditoría. Ayudar en la evaluación del efecto de errores conocidos y probables en la declaración.	Durante los 60 días calendario después de la notificación de la Orden de Determinación	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información en sistemas y herramientas informáticas y otros (declaraciones)	Cálculo de glosas totales esperadas y nivel tolerable de error	Magnético	Guía Técnica: Auditoría aplicable en Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos.	Auditoría Tributaria	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Elaborar cronograma de auditoría	N	S	N	Contribuir con el seguimiento y supervisión de las tareas y actividades. Revelar los entregables en cada fase del proceso. Listar las actividades y asignar las fechas definidas, considerando carga horaria, feriados, días hábiles, otras actividades a desarrollar, etc. Conocer los tiempos programados para la ejecución del control, así como fechas de causalidad, estimando el tiempo necesario para cumplir con el procedimiento, considerando ampliaciones de plazo, falta de entrega de información, lectura de acta borrador, entre otros.	Durante los 60 días calendario después de la notificación de la Orden de Determinación	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Oficio de asignación del caso, información en sistemas y herramientas informáticas, otros.	Cronograma de auditoría	Magnético	Guía Técnica: Auditoría aplicable en Determinaciones Tributarias mediante Controles Intensivos.	Auditoría Tributaria	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Seleccionar los riesgos destacados	N	S	N	Detectar una representación que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.	Durante los 60 días calendario después de la notificación de la Orden de Determinación	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información de los sistemas, informes de auditores externos, denuncias, otros.	Matriz de riesgos para la etapa de planificación.	Magnético	Aplicación de Política Matriz de Riesgo	Auditoría Tributaria	N/A
Control Intensivo	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Definir la estrategia y el programa de auditoría	N	S	N	Obtener las pruebas de auditoría que se llevarán a cabo dentro del proceso de Auditoría, ligados a cada riesgo. Se define la estrategia para considerar saldos de cuenta significativos y sus errores potenciales, para los cuales no se han identificado riesgos específicos.	Durante los 60 días calendario después de la notificación de la Orden de Determinación	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información de los sistemas, informes de auditores externos, denuncias, otros.	Pruebas de auditoría	Magnético	Procedimiento de Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A

Continúa...

Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Manual de supervisión	Matriz de Riesgo	Indicador de Gestión (S/N)	Objetivo	Límite de tiempo para la ejecución de la tarea	Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Departamentos Ejecutores	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Clientes Internos	Clientes Externos
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Elaborar informe de planificación de la Auditoría	N	S	S	S	Describir de manera resumida las metodologías a ser utilizadas a lo largo del proceso de determinación, así como las actividades desarrolladas dentro de la fase de planificación. Evidenciar todos los temas significativos y riesgos identificados tanto en las fases de planificación y actividades de estimación de riesgo, debidamente evidenciados en los papeles de trabajo correspondientes. Prover evidencia sobre la ejecución de una adecuada planificación de la auditoría, con base en la revisión de los riesgos de auditoría, riesgos específicos, identificados y otros temas que afectan el trabajo de auditoría. Optimizar los recursos destinados para la auditoría.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Antecedentes fiscales, programas de auditoría (papeles de trabajo), salido de glosos totales esperados y nivel tolerable de error, cronograma de auditoría, matriz de riesgos para la etapa de planificación, pruebas de auditoría	Informe de planificación (impreso, firmado y aprobado)	Procedimiento Determinación Tributaria, Guía Técnica; Auditoría aplicable en Determinaciones mediante Controles Intensivos.	Procedimiento Determinación Tributaria, Guía Técnica; Auditoría Tributaria	N/A		
								Contar con el documento magístico en el sistema (SNAT) según procedimiento interno.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Informe de planificación (impreso, firmado y aprobado)	Documento procesado y subido al sistema	Control de Cumplimiento Tributario	N/A			
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Recabar información	N	N	S	N	Obtener información ya sea del contribuyente o de terceros para realizar la determinación tributaria.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Requerimientos de información, diligencias de inspección y comparecencias	Procesamiento de la información	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria		Contribuyente auditado, terceros	
								Hasta los 20 días hábiles después de la notificación de la Orden de Determinación (Primera diligencia de inspección).	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Requerimientos de información, diligencias de inspección y comparecencias	Documentación que incluye un cuadro resumen con las diferencias encontradas, una base legal, unas conclusiones y observaciones sobre la conciliación tributaria, y unas firmas de responsabilidad.					
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Realizar pruebas de auditoría y papeles de trabajo	N	S	S	N	Evidenciar el trabajo de auditoría a través de las diferencias encontradas.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información presentada por el contribuyente, obtenida de las bases de datos del SRI, de otras instituciones y recabada a terceros.	Informe y subido al sistema	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria		N/A	
								Validar si se cuenta con información suficiente (declaración del sujeto pasivo, su contabilidad, registros y demás documentos que posea, así como con información en poder del SRI o recabada de terceros), caso contrario presumar la configuración del hecho generador y la cuantía del tributo utilizando hechos o indicios.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Declaraciones, contabilidad registros y otros documentos del sujeto pasivo, información en poder del SRI o recabada de terceros.	Determinación directa o presuntiva	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría, Dirección Nacional de Gestión Tributaria	N/A		
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Elaborar la matriz de hallazgos	N	S	S	N	Establecer pruebas documentales del trabajo de auditoría cumpliendo con el procedimiento interno.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Declaraciones, contabilidad registros y otros documentos del sujeto pasivo, información en poder del SRI o recabada de terceros.	Matriz de hallazgos	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria		N/A	
								Corroborar que los hallazgos detectados sean correctos y tengan fundamentos de hecho (circunstancias, explicaciones) y de derecho (normas jurídicas, doctrina y/o jurisprudencia).	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Matriz de hallazgos, pruebas de auditoría y papeles de trabajo	Glosos	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A		
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Elaborar Acta Borrador de Determinación	S	S	S	S	Informar al contribuyente de manera preliminar los resultados obtenidos en el proceso de Auditoría.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Papeles de trabajo, pruebas de auditoría, glosos, informe de auditoría recibida.	Acta Borrador de Determinación	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria		N/A	
								Enviar el documento magístico (doc.) a través del sistema (SNAT) según procedimiento interno para aprobación de la cadena de supervisión.	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Acta Borrador (formato doc.)	Documento (formato doc. subido al sistema)	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A		

Continúa...

Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Manual de supervisión	Matriz de supervisión	Indicador de Gestión (S/N)	Objetivo	Límite de tiempo para la ejecución de la tarea	Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Departamentos Ejecutores	Entradas (Insumos)	Productos/ Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Clientes Internos	Clientes Externos
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Supervisor	N	S	S	N	Examinar el documento (magnético) esté correcto y apegado a la normativa por parte del jefe inmediato.	Según agenda de la línea de supervisión	Supervisor de Equipo	Jefe de Área	Auditoría Tributaria	Acta Borrador	Acta Borrador aprobada	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Jefe de Área	N	S	S	N	Examinar el documento (magnético) esté correcto y apegado a la normativa por parte del jefe del área correspondiente.	Según agenda de la línea de supervisión	Jefe de Área	Jefe del Departamento	Auditoría Tributaria	Acta Borrador	Acta Borrador aprobada	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Jefe Departamental	N	S	S	N	Examinar el documento (magnético) esté correcto y apegado a la normativa por parte del jefe departamental.	Según agenda de la línea de supervisión	Jefe del Departamento	Director Zonal o Provincial	Auditoría Tributaria	Acta Borrador	Acta Borrador aprobada	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Aprobar Acta Borrador por Director Zonal o Provincial	N	S	S	N	Examinar el documento (magnético) esté correcto y apegado a la normativa por parte del director zonal o provincial según corresponda.	Según agenda de la línea de supervisión	Director Zonal o Provincial	Director General	Auditoría Tributaria	Acta Borrador	Acta Borrador aprobada	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Generar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	S	S	S	N	Solicitar la presencia del representante legal de la compañía auditada o del contribuyente en las oficinas del Departamento de Auditoría del SRL para la lectura del Acta Borrador.	De acuerdo al cronograma de actividades del auditor	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Orden de Determinación, cronograma de auditoría, formato del oficio	Oficio para lectura del Acta Borrador	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Notificar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	S	S	S	N	Informar al representante legal de la compañía auditada o al contribuyente que se requiere su presencia en las oficinas del Departamento de Auditoría del SRL para la lectura del Acta Borrador.	60 días antes de la fecha de notificación del Acta de Determinación Final	Notificador de Secretaría	Supervisor de Notificadores	Secretaría	Oficio para lectura del Acta Borrador y razón de notificación (impresos y firmados)	Oficio para lectura del Acta Borrador notificado	Impreso	Procedimiento de Secretaría	Auditoría Tributaria	Contribuyente notificado
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Realizar la lectura del Acta Borrador	S	S	S	N	Revisar conjuntamente con el representante legal de la compañía auditada o con el contribuyente, los resultados preliminares contenidos en el Acta Borrador de Determinación.	60 días antes de la fecha de notificación del Acta de Determinación Final	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Acta Borrador	Revisión y entrega del Acta Borrador	Impreso	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Generar Acta de Lectura - Revisión de Acta Borrador	S	S	S	N	Dejar constancia de la lectura - revisión del Acta Borrador con las respectivas firmas de los comparecientes, así como de la entrega de un ejemplar del Acta Borrador.	el día de la lectura del Acta Borrador	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Formato del acta de lectura, diferencias encontradas en la auditoría, exposición, justificación y datos del contribuyente.	Acta de Lectura - Revisión de Acta Borrador firmada	Impreso	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	Contribuyente auditado
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Cargar Acta Borrador Digitalizada	N	S	S	N	Contar con el documento magnético en el sistema (SNAT) según procedimiento interno.	Según plazos programados por el SNAT	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Acta Borrador (impresa, firmada y notificado)	Documento escaneado y subido al sistema	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Analizar la información presentada después de la lectura.	S	N	S	N	Revisar la información presentada luego de la lectura del Acta Borrador para definir si justifica o no las diferencias detectadas.	20 días desde la fecha de lectura del Acta Borrador	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Información presentada por el contribuyente después de la lectura del Acta Borrador	Ajustar los resultados de la auditoría (si amerita)	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	Contribuyente auditado
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Elaborar y revisar el Acta de Determinación final	S	S	S	N	Presentar los resultados finales al contribuyente de la auditoría tributaria.	Según plazos programados por el SNAT	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Acta Borrador e información presentada por el contribuyente después de la lectura del Acta Borrador	Acta de Determinación final	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Controles Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar Acta de Determinación por el asesor legal	N	N	S	N	Examinar el documento (magnético) esté apegado a la normativa tributaria que corresponda al período auditado por parte del abogado designado del Departamento.	Según agenda del asesor	Asesor Legal	Supervisor del Equipo Legal	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación	Acta de Determinación revisada y firmada	Impreso y magnético	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A

Continúa...

Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Manual de supervisión	Matriz de Riesgo	Indicador de Gestión (S/N)	Objetivo	Límite de tiempo para la ejecución de la tarea	Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Departamentos Ejecutivos	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Clientes Internos	Clientes Externos
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Cargar Acta de Determinación final (formato doc.)	N	S	S	N	Enviar el documento magistral (doc.) a través del sistema (SNAT) según procedimiento interno para aprobación de la cadena de supervisión.	Según plazos programados por el SNAT	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación (formato doc.)	Documento (formato doc. subido al sistema)	Magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Supervisor	N	S	S	N	Examinar el documento esté correcto y arregado a la normativa por parte del jefe inmediato.	Según agenda de la línea de supervisión	Supervisor de Equipo	Jefe de Área	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación	Acta de Determinación aprobada y firmada	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Jefe de Área	N	S	S	N	Examinar el documento esté correcto y arregado a la normativa por parte del jefe del área correspondiente.	Según agenda de la línea de supervisión	Jefe de Área	Jefe del Departamento	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación	Acta de Determinación aprobada y firmada	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Jefe Departamental	N	S	S	N	Examinar el documento esté correcto y arregado a la normativa por parte del jefe departamental.	Según agenda de la línea de supervisión	Jefe del Departamento	Director Zonal Provincial	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación	Acta de Determinación aprobada y firmada	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Aprobar Acta de Determinación por Director Zonal o Provincial	S	S	S	N	Examinar el documento esté correcto y arregado a la normativa por parte del director zonal o provincial según corresponda.	Según agenda de la línea de supervisión	Director Zonal o Provincial	Director General	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación	Acta de Determinación aprobada y firmada	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Notificar Acta de Determinación final al contribuyente	S	S	S	S	Informar al contribuyente los resultados finales obtenidos en el proceso de Auditoría.	Máximo 360 días después de la notificación de la Orden de Determinación (según fecha programada)	Notificador de Secretaría	Supervisor de Notificadores	Secretaría	Acta de Determinación y razón de notificación (impresos y firmados)	Acta de Determinación notificada	Impreso	Procedimiento de Secretaría	Auditoría Tributaria	Contribuyente notificado
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Cargar Acta de Determinación Digitalizada	N	S	S	N	Contar con el documento magistral en el sistema (SNAT) según procedimiento interno.	Según plazos programados por el SNAT	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Acta de Determinación (impresa, firmada y notificada)	Documento escaneado y subido al sistema	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria, Control de Cumplimiento Tributario	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Cierre de la Auditoría	Elaborar el informe final de la auditoría, dirigible al jefe del Departamento	N	S	S	S	Informar los hechos relevantes detectados en la auditoría y recomendar si se debe o no realizar una nueva auditoría de los siguientes años fiscales.	Hasta 30 días hábiles contados desde el día siguiente a la fecha de notificación del Acta de Determinación final	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Resultados obtenidos en la auditoría	Informe final de determinación	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria	Auditoría Tributaria	N/A
Centrales Intensivos	Determinación Tributaria	Cierre de la Auditoría	Organizar y entregar el expediente al responsable de archivo	N	S	S	S	Contar con el expediente ordenado y completo en archivo para cuando se requiera.	Hasta 30 días hábiles contados siguiente a la fecha de notificación del Acta de Determinación final	Auditor	Supervisor de Equipo	Auditoría Tributaria	Documentos y medios magistral y impresos obtenidos en la auditoría	Expediente organizado y numerado	Impreso y magistral	Procedimiento Determinación Tributaria, Guía técnica de organización y documentación de papeles de trabajo, Hoja de Instrucciones de Archivo (HIA)	Auditoría Tributaria, Secretaría (archivo)	N/A

Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Elaboración propia.

Anexo 6

Secciones del Código CIU

SECCIÓN	SECTOR ECONÓMICO	EQUIPO SRI AUDITORÍA *
A	AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA.	AGROINDUSTRIA
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	PETROLERAS UPSTREAM, PETROLERAS DOWNSTREAM, MULTISECTORIAL
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	INDUSTRIA
D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	SERVICIOS, PERSONAS NATURALES
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA, ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	SERVICIOS, INDUSTRIA, PERSONAS NATURALES
F	CONSTRUCCIÓN.	CONSTRUCCIÓN
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	COMERCIO, ICE COMERCIAL
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	SERVICIOS
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	SERVICIOS, ICE COMERCIAL
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	INDUSTRIA, COMERCIO, SERVICIOS
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	FINANCIERO
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	CONSTRUCCIÓN, SERVICIOS, COMERCIO
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	PERSONAS NATURALES, SERVICIOS
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	PERSONAS NATURALES, SERVICIOS
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	PERSONAS NATURALES
P	ENSEÑANZA.	PERSONAS NATURALES, SERVICIOS
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	PERSONAS NATURALES, SERVICIOS
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	PERSONAS NATURALES, SERVICIOS
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	SERVICIOS, PERSONAS NATURALES
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.	PERSONAS NATURALES
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.	PERSONAS NATURALES, FISCALIDAD INTERNACIONAL

Fuente: INEC

Elaboración propia

- Existen casos que son atendidos por otros equipos, siempre y cuando el equipo esté con carga operativa completa o que el auditor tenga experiencia en un caso en particular. El Área de Fiscalidad Internacional da soporte a los equipos que requieran su ayuda. El Equipo Multisectorial puede llevar casos de diferentes sectores de grandes contribuyentes.

Anexo 7

Riesgo Inherente de la Matriz de Riesgos

P	I	Severidad	Nivel
5%	5	0,05	Bajo
5%	4	0,04	Bajo
5%	3	0,03	Bajo
5%	2	0,02	Bajo
5%	1	0,01	Bajo
10%	5	0,10	Bajo
10%	4	0,08	Bajo
10%	3	0,06	Bajo
10%	2	0,04	Bajo
10%	1	0,02	Bajo
15%	5	0,15	Bajo
15%	4	0,12	Bajo
15%	3	0,09	Bajo
15%	2	0,06	Bajo
15%	1	0,03	Bajo
20%	5	0,20	Bajo
20%	4	0,16	Bajo
20%	3	0,12	Bajo
20%	2	0,08	Bajo
20%	1	0,04	Bajo
30%	5	0,30	Medio
30%	4	0,24	Medio
30%	3	0,18	Bajo
30%	2	0,12	Bajo
30%	1	0,06	Bajo
40%	5	0,40	Alto
40%	4	0,32	Medio
40%	3	0,24	Medio
40%	2	0,16	Bajo
40%	1	0,08	Bajo
50%	5	0,50	Alto
50%	4	0,40	Alto
50%	3	0,30	Medio
50%	2	0,20	Bajo
50%	1	0,10	Bajo
60%	5	0,60	Alto
60%	4	0,48	Alto
60%	3	0,36	Medio
60%	2	0,24	Medio
60%	1	0,12	Bajo
70%	5	0,70	Extremo
70%	4	0,56	Alto
70%	3	0,42	Alto
70%	2	0,28	Medio
70%	1	0,14	Bajo
80%	5	0,80	Extremo
80%	4	0,64	Alto
80%	3	0,48	Alto
100%	5	1,00	Extremo

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración propia

Anexo 8

Cálculo de los controles implementados

N°	Proceso (S/N)	Descripción del Riesgo	Controles implementados	Fórmula de cálculo	Efectividad del Control	No hay reducción	Reducción en la probabilidad de impacto	Reducción en la probabilidad de ocurrencia	Reducción en ambos
1	N	Subir la Orden de Determinación con información incorrecta del contribuyente a auditor o con errores en el formato como normativa, datos del director, etc. que invaliden el	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Número promedio de órdenes de determinación detectadas con errores al año / Número de órdenes de determinación notificadas al año	27/128 21%		x		
2	N	Subir la Orden de Determinación con los plazos justos para la aprobación y que no se gestione a tiempo las firmas para la notificación.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, las próximas aperturas de caso.	Número de órdenes gestionadas por Planificación al año / Número de órdenes de determinación notificadas al año	6/128 5%	x			
3	S	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Número promedio de órdenes de determinación y razones de notificación detectadas con errores al año / Número de órdenes de determinación notificadas al año	26/128 20%		x		
4	S	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Asignar los casos con un tiempo prudencial a los auditores.	Número de órdenes de determinación notificadas con al menos cinco días de antelación al año / Número de órdenes de determinación notificadas al año	6/128 5%	x			
5	S	No se encuentre la dirección o al contribuyente para entregarle la Orden de Determinación.	El auditor debe verificar la dirección y datos del contribuyente antes del inicio de la auditoría.	Número de casos con dirección errónea del contribuyente / Número de órdenes de determinación notificadas al año	13/128 10%	x			
6	N	Cargar la Orden de Determinación fuera del plazo del SNAT.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Número de requerimientos para cambio de fecha en el SNAT en órdenes de determinación al año / Número de órdenes de determinación notificadas al año	6/128 5%	x			
7	N	No escanear la Orden de Determinación y extraviar el documento.	Los auditores deben registrar los documentos que retiran de mesa de validación.	Número de documentos extraviados al año / Número de órdenes de determinación recibidas por mesa de validación al año	6/128 5%	x			
8	N	Realizar una búsqueda parcial del expediente del contribuyente sin confirmar la información en otras fuentes.	Revisión periódica por parte del jefe inmediato.	Número de casos detectados por el jefe inmediato con información parcial o errónea / Número de casos finalizados al año	7/142 5%	x			
9	N	La información de los sistemas del SRI esté obsoleta o incompleta al momento de verificar el expediente fiscal del contribuyente.	Retroalimentación a los Departamentos encargados de la información.	Número de retroalimentaciones a otros departamentos del SRI / Número promedio de auditores	8/80 10%	x			
10	S	Las pruebas detectadas dentro de la etapa de planificación sean erróneas.	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Número de casos cuyas pruebas detectadas son modificadas en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	57/142 40%		x		
11	S	Los programas de auditoría detallados en la etapa de planificación estén incompletos o incorrectos.	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Número de casos cuyos programas de auditoría son modificados en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	85/142 60%				x
12	S	El porcentaje aplicado en el cálculo de la materialidad sea inapropiado.	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	Número de casos cuyos cálculos son modificados en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	85/142 60%				x
13	S	El monto calculado para medir la materialidad sea erróneo.	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	Número de casos cuyos cálculos son modificados en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	85/142 60%				x
14	S	Las glosas calculadas en la etapa de planificación sean erróneas.	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	Número de casos cuyos cálculos son modificados en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	85/142 60%				x
15	N	No considerar imprevistos en las fechas al momento de elaborar el cronograma de planificación.	Revisión de fechas por parte del supervisor.	Número de casos cuya revisión de fechas del supervisor ha detectado imprevistos / Número de casos finalizados al año	1/142 1%	x			
16	N	Elaborar un cronograma de planificación con fechas incorrectas por desconocimiento de las guías y políticas internas	Revisión de fechas por parte del supervisor.	Número de casos cuya revisión de fechas del supervisor ha detectado plazos incorrectos / Número de casos finalizados al año	7/142 5%	x			
17	S	No incluir riesgos importantes por falta de análisis.	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Número de casos cuyos riesgos son modificados en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	71/142 50%				x
18	S	No contar con la suficiente información en la etapa de planificación	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Número de casos cuyos riesgos son modificados en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	71/142 50%				x
19	S	Definir una estrategia incorrecta en la etapa de planificación	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Número de casos cuya estrategia es modificada en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	85/142 60%				x
20	S	Definir un programa de auditoría incorrecto en la etapa de planificación	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Número de casos cuyo programa es modificado en la etapa de ejecución / Número de casos finalizados al año	85/142 60%				x

Continúa...

N°	Proceso (S/N)	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Fórmula de cálculo	Efectividad del Control	No hay reducción	Reducción en la probabilidad de impacto	Reducción en la probabilidad de ocurrencia	Reducción en ambos
21	N	El informe esté incompleto y sea devuelto por el analista de Planificación.	El informe debe tener las firmas de revisión del Supervisor y jefe de área.	Número de informes de planificación detectados con errores por línea de supervisión / Número de informes de planificación recibidos al año	24/121	20%	x		
22	N	El informe sea entregado para la aprobación del jefe Departamental fuera del plazo establecido.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y Supervisores, los próximos	Número de informes requeridos por analistas de planificación / Número de informes de planificación recibidos al año	6/121	5%	x		
23	N	Cargar el informe de planificación fuera del plazo del Snat.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Número de informes de planificación cuya fecha es modificada por el administrador del Snat/ Número de informes de planificación recibidos al año	24/121	20%	x		
24	N	No escanear el informe de planificación y extrañar el documento.	Los auditores deben archivar los documentos que reciben de los analistas de Planificación.	Número de informes de planificación solicitados por extravo / Número de informes de planificación recibidos al año	24/121	20%	x		
25	S	Recibir la información solicitada al contribuyente o a terceros fuera de los plazos establecidos dentro de los requerimientos o no recibirla.	Emitir oficios de preventiva de clausura o inicios de sumario.	Número de oficios de preventiva de clausura o inicios de sumario / Número promedio de requerimientos de información al día	10/40	25%		x	
26	S	Enviar a Secretaría requerimientos de información, diligencias de inspección o comparencias junto con las razones de notificación con	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Número de errores detectados por mesa de validación en requerimientos de información y otros / Número promedio de requerimientos de información al día	16/40	40%			x
27	S	Recibir la información incompleta o fuera del plazo en las diligencias de inspección.	Emitir actas entrega-recepción de información.	Número promedio de actas de entrega-recepción emitidas al mes / Número promedio de diligencias de inspección al mes	7/20	35%			x
28	S	Diferencias encontradas mal calculadas o erróneas.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de diferencias erróneas detectadas por el supervisor / Número de casos finalizados al año	14/142	10%	x		
29	S	Insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de casos sin sustento detectados por el supervisor / Número de casos finalizados al año	7/142	5%	x		
30	S	Cambiar la forma de determinación (directa/presuntiva) en una fase avanzada.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de casos presuntivos detectados por el supervisor / Número de casos finalizados al año	14/142	10%	x		
31	S	Los casos de formas de determinación presuntivas, no cuentan con suficiente información y por ende los resultados pueden ser	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de casos presuntivos detectados por el supervisor / Número de casos finalizados al año	14/142	10%	x		
32	S	Elaborar la matriz de hallazgos incumpliendo el procedimiento interno.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de casos con errores en la matriz de hallazgos detectados por el supervisor / Número de casos finalizados al año	7/142	5%	x		
33	S	Establecer glosas incorrectas en la etapa de ejecución.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de glosas erróneas detectadas por el supervisor / Número de casos finalizados al año	14/142	10%	x		
34	S	No incluir glosas importantes en la etapa de ejecución.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número promedio de casos con omisión de glosas detectados por el supervisor / Número de casos finalizados al año	28/142	20%		x	
35	S	La información se encuentre incompleta en el contenido del Acta Borrador.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número de casos incompletos detectados por el supervisor/ Número de actas borrador leídas al año	21/139	15%		x	
36	S	La información se encuentre errónea en el contenido del Acta Borrador.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número de casos incompletos detectados por el supervisor/ Número de actas borrador leídas al año	21/139	15%		x	
37	N	Subir el Acta Borrador y que el sistema no reconozca el formato o salga error al momento de abrirlo.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera	Número de casos de actas borrador corregidos por el administrador del SNAT/ Número de actas borrador leídas al año	7/139	5%	x		
38	N	Subir el Acta Borrador con los plazos justos y que no se gestione a tiempo su aprobación para la lectura.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y Supervisores, los próximos	Número de actas leídas dentro de los plazos / Número de actas borrador leídas al año	42/139	30%			x
39	N	Problemas de envío del Acta Borrador al supervisor por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera	Número de casos de actas borrador corregidos por el administrador del SNAT/ Número de actas borrador leídas al año	7/139	5%	x		
40	N	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del supervisor por sobrecarga de trabajo.	Plazos internos en el Equipo convenidos.	Número de casos programados para la revisión con antelación / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%		x	
41	N	Problemas de envío del Acta Borrador al jefe de área por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera	Número de casos de actas borrador corregidos por el administrador del SNAT/ Número de actas borrador leídas al año	7/139	5%	x		
42	N	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del jefe de área por sobrecarga de trabajo.	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el jefe de área.	Número de casos programados para la revisión con antelación / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%		x	

Continúa...

N°	Proceso (S/N)	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Fórmula de cálculo	Efectividad del Control	No hay reducción	Reducción en la probabilidad de impacto	Reducción en la probabilidad de ocurrencia	Reducción en ambos
43	S	Problemas de envío del Acta Borrador al jefe departamental por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Número de casos de actas borrador corregidos por el administrador del SNAT/ Número de actas borrador leídas al año	7/139	5%	x		
44	S	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del jefe departamental por sobrecarga de trabajo.	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el jefe departamental.	Número de casos programados para la revisión con antelación / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%		x	
45	S	Problemas de envío del Acta Borrador al director por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Número de casos de actas borrador corregidos por el administrador del SNAT/ Número de actas borrador leídas al año	7/139	5%	x		
46	S	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el director.	Número de casos programados para la revisión con antelación / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%		x	
47	S	Errores en los datos del oficio, como fecha, datos del contribuyente, etc.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Número de errores detectados en los oficios de comparecencia / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%	x		
48	S	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las notificaciones no se puedan leer.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Número de errores detectados en los oficios de comparecencia / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%	x		
49	S	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación, el día que se debe leer el acta borrador y no se pueda leer.	Supervisor revisa el cumplimiento de los cronogramas establecidos.	Número de incumplimientos de cronogramas detectados por el supervisor / Número de actas borrador leídas al año	14/139	10%	x		
50	S	El contribuyente ni delegado se presenten a la comparecencia para la lectura del Acta Borrador.	Se emite oficio de entrega de acta borrador por inasistencia del contribuyente a la lectura-revisión de la misma.	Número promedio de oficios emitidos / Número de actas borrador leídas al año	14/139	10%	x		
51	S	El contribuyente esté en desacuerdo con los resultados y demuestre una conducta irrespetuosa o violenta.	Se solicita la presencia de otros funcionarios en la sala.	Número de casos que requieren la presencia de jefes / Número de actas borrador leídas al año	14/139	10%	x		
52	S	El acta de Lectura-Revisión del Acta Borrador tenga errores u omisiones.	Formatos establecidos y revisados por la línea de supervisión.	Número de cambios de formatos de actas borrador / Número de actas borrador leídas al año	28/139	20%	x		
53	N	Cargar el Acta Borrador fuera del plazo del SNAT.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Número de casos de actas borrador cuya fecha fue modificada por el administrador del SNAT/ Número de actas borrador leídas al año	42/139	30%		x	
54	N	No escanear el Acta Borrador y extravíar el documento.	Políticas de uso y manejo de documentos.	Número de casos que no tienen cargada al sistema el acta borrador / Número de actas borrador leídas al año	14/139	10%	x		
55	S	Recibir gran cantidad de información que sea imposible revisarla en 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador.	Emisión de un Acta de Determinación complementaria.	Casos con cambios en los resultados por información adicional / Número de actas borrador leídas al año	56/139	40%			x
56	S	Información incompleta en el contenido del Acta de Determinación final.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número de actas promedio con errores detectadas por el supervisor/ Número de actas finales notificadas al año	28/142	20%		x	
57	S	Información errónea en el contenido del Acta de Determinación final.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Número de actas promedio con errores detectadas por el supervisor/ Número de actas finales notificadas al año	28/142	20%		x	
58	S	El asesor legal no detecte errores u omisiones en materia jurídica.	Supervisor del Equipo legal apoya a los asesores en caso de dudas.	Número de casos apoyados por el supervisor del Equipo Legal / Número de actas finales notificadas al año	14/142	10%	x		
59	S	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final por parte del asesor por sobrecarga de trabajo.	Plazos internos convenidos entre el asesor asignado y el auditor.	Número de casos con cita previa de al menos una semana / Número de actas finales notificadas al año	99/142	70%			x
60	N	Subir el Acta de Determinación final y que el sistema no reconozca el formato o salga error al momento de abrirlo.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Número de incidentes reportados y corregidos por el administrador del sistema al año / Número de actas finales notificadas al año	28/142	20%	x		

Continúa...

N°	Proceso (S/N)	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Fórmula de cálculo	Efectividad del Control	No hay reducción	Reducción en la probabilidad de impacto	Reducción en la probabilidad de ocurrencia	Reducción en ambos
61	N	Subir el Acta de Determinación final con los plazos justos y que no se gestione a tiempo su aprobación para la notificación y entrega.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables..	Número de actas gestionadas por Planificación por ser urgentes al año / Número de actas finales notificadas al año	7/142 5%	x			
62	S	Supervisor solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación	Plazos convenidos entre auditor y supervisor con antelación.	Número de casos con cita previa de al menos un mes / Número de actas finales notificadas al año	28/142 20%		x		
63	S	Supervisor no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Manual de supervisión interno.	Número de casos que aplicaron el nuevo manual de supervisión / Número de actas finales notificadas al año	14/142 10%	x			
64	S	Jefe de Área solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación	Plazos convenidos entre auditor y jefe de área con antelación.	Número de casos con cita previa de al menos un mes / Número de actas finales notificadas al año	28/142 20%		x		
65	S	Jefe de Área no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Aprobación previa del Supervisor.	Número de casos con errores importantes detectados por el supervisor/ Número de actas finales notificadas al año	14/142 10%	x			
66	S	Jefe Departamental solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación del Acta de Determinación final.	Plazos convenidos entre auditor y jefe departamental con antelación.	Número de casos con cita previa de al menos un mes / Número de actas finales notificadas al año	28/142 20%		x		
67	S	Jefe Departamental no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Aprobación previa del Supervisor y del Jefe de Área.	Número de casos reportados con observaciones de línea de supervisión / Número de actas finales notificadas al año	14/142 10%	x			
68	S	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final en el SNAT por parte del director.	Coordinación previa con asistente del director.	Número de casos reportados con cita previa al año / Número de actas finales notificadas al año	42/142 30%		x		
69	S	Demora en la firma y aprobación del Acta de Determinación final por parte del director por sobrecarga de Enviar a Secretaría el Acta de	Delegación o subrogación a otro funcionario a través de una resolución.	Número promedio de casos especiales (actas) atendidos con urgencia al año / Número de actas finales notificadas al año	28/142 20%		x		
70	S	Determinación final junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a	Prioridad en la revisión de la línea de supervisión para casos especiales.	Número promedio de casos especiales (actas) atendidos con urgencia al año / Número de actas finales notificadas al año	28/142 20%		x		
71	N	Cargar el Acta de Determinación digitalizada fuera del plazo del SNAT.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Número de actas finales con modificación de fecha en el sistema al año / Número de actas finales notificadas al año	28/142 20%	x			
72	N	No escanear el Acta de Determinación y extravíar el documento.	El analista de planificación registra y escanea el acta notificada y entrega al auditor previo registro de	Número de actas extraviadas pero escaneadas al año / Número de actas finales notificadas al año	14/142 10%	x			
73	N	El informe final esté incompleto o incorrecto y no pueda constar como información base para futuras auditorías.	El informe debe tener las firmas de revisión del supervisor y jefe de área, el jefe departamental revisa y solicita cambios si es necesario.	Número de informes finales devueltos por jefe departamental al año / Número de informes finales entregados al año	60/149 40%				x
74	N	El informe final no se entregue en los plazos establecidos.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos	Número de informes requeridos por analistas de planificación al año / Número de informes finales entregados al año	7/149 5%	x			
75	N	El expediente no cumpla con los requisitos de la guía técnica ni HIA y sea devuelto por Secretaría	Analista de Archivo del Departamento revisa previamente y envía a Secretaría.	Número de expedientes detectados con errores por analista al año / Número de expedientes entregados al año	8/40 20%	x			
76	N	El expediente no se entregue en los plazos establecidos.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos	Número de expedientes requeridos por analistas de planificación al año / Número de expedientes entregados al año	12/40 30%				x

Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Elaboración propia.

Anexo 9

Matriz de Riesgos

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo (Inherente)	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo (Residual)		
Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación (formato doc.)	Cargar Orden de Determinación (formato doc.)	N	Subir en formato doc. la Orden de Determinación a través del Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	1	Subir la Orden de Determinación con información incorrecta del contribuyente a auditar o con errores en el formato como normativa, datos del director, etc. que invaliden el documento.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Personas	40%	Baja	5	Catastrófico	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	21%	32%	4	0,25	Medio
					2	Subir la Orden de Determinación con los plazos justos para la aprobación y que no se gestione a tiempo las firmas para la notificación.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	5%	Muy Baja	4	Alta	0,04	Bajo	Analistas de Planificación Informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, las próximas aperturas de caso.	5%	5%	4
Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación	Notificar la Orden de Determinación	S	Enviar el documento debidamente firmado junto con la razón de notificación al Departamento de Secretaría para la entrega del documento al contribuyente.	3	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	60%	Moderada	3	Moderada	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	20%	48%	2	0,23	Medio
					4	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	20%	Muy Baja	5	Catastrófico	0,20	Bajo	Asignar los casos con un tiempo prudencial a los auditores.	5%	19%	5
Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación Digitalizada	Cargar Orden de Determinación Digitalizada	N	Subir en formato pdf. la Orden de Determinación debidamente firmada junto con la razón de notificación al Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	5	No se encuentre la dirección o al contribuyente para entregarle la Orden de Determinación.	Fraude externo	Falta de actualización de información o información domiciliaria falsa.	Factores Externos	10%	Muy Baja	4	Alta	El auditor debe verificar la dirección y datos del contribuyente antes del inicio de la auditoría.	10%	9%	4	0,06	Bajo
					6	Cargar la Orden de Determinación fuera del plazo del SNAT.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingresos de datos en las aplicaciones	Personas	60%	Moderada	2	Menor	0,24	Medio	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	5%	57%	2
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Verificar el expediente fiscal del contribuyente	N	Analizar por medio de los sistemas y otras herramientas informáticas, el estado del contribuyente dentro de la administración.	7	No escanear la Orden de Determinación y adjuntar el documento.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas	10%	Muy Baja	3	Moderada	Los auditores deben registrar los documentos que retiran de mesa de control.	5%	10%	3	0,05	Bajo
					8	Realizar una búsqueda parcial del expediente del contribuyente sin confirmar la información en otras fuentes.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	30%	Baja	4	Alta	0,24	Medio	Revisión periódica por parte del jefe inmediato.	5%	29%	4
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Verificar el expediente fiscal del contribuyente	N	Analizar por medio de los sistemas y otras herramientas informáticas, el estado del contribuyente dentro de la administración.	9	La información de los sistemas del SRI este obsoleta o incompleta al momento de verificar el expediente fiscal del contribuyente.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Tecnología de la información	60%	Moderada	3	Moderada	Retiro de información a los Departamentos encargados de la información.	10%	54%	3	0,29	Medio

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Ineficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual		
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Elabora y cargar pruebas de planificación de auditoría	N	Sustentar las pruebas efectuadas dentro de la fase de planificación en los papeles de trabajo respectivos. Detallar los programas de auditoría que se llevarán a cabo dentro del proceso de Auditoría, ligados a cada riesgo en el SNAT.	10	Las pruebas detectadas dentro de la etapa de planificación sean erróneas.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	2	Menor	Bajo	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	40%	24%	1	0,06	Bajo
					11	Los programas de auditoría detallados en la etapa de planificación estén incompletos o incorrectos.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	2	Menor	Bajo	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	60%	16%	1	0,03	Bajo
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Medir la materialidad	N	Identificar un componente clave de la declaración. Definir el porcentaje apropiado (el porcentaje a aplicar debe decrecer a medida que los ingresos aumenten, de forma que se revele el monto de las probables pérdidas). Calcular el monto a la fecha de la declaración. Calcular las pérdidas esperadas como porcentaje de todos los componentes clave de la declaración.	12	El porcentaje aplicado en el cálculo de la materialidad sea inapropiado.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	2	Menor	Bajo	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	60%	16%	1	0,03	Bajo
					13	El monto calculado para medir la materialidad sea erróneo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	3	Moderada	Medio	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	60%	16%	1	0,04	Bajo
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Elaborar cronograma de auditoría	N	Detallar las acciones que debe realizar en la auditoría señalando tiempos de ejecución, asignación de recursos, tiempo estimado frente al tiempo real de ejecución de las acciones y listado de pasos a seguir para la consecución de un objetivo.	14	Las pérdidas calculadas en la etapa de planificación sean erróneas.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	60%	2	Menor	Medio	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	60%	24%	1	0,04	Bajo
					15	No considerar imprevistos en las fechas al momento de elaborar el cronograma de planificación.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	70%	3	Alta	Alto	Revisión de fechas por parte del supervisor.	1%	69%	3	0,41	Alto
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Seleccionar los riesgos destacados	N	Realizar cruces de información. Analizar índices financieros, análisis horizontal y vertical, informes de cumplimiento tributario, informes de auditores externos, informes de precios de transferencia, denuncias, etc. Revisar los reportes contables con los que cuente a la fecha de elaboración de la planificación. Registrar las letras de riesgos identificadas y glosas anteriores en papeles de trabajo. Llenar la matriz de riesgos para la etapa de planificación.	16	Elaborar un cronograma de planificación con fechas incorrectas por desconocimiento de las guías y políticas internas	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	50%	3	Moderada	Medio	Revisión de fechas por parte del supervisor.	5%	48%	3	0,27	Medio
					17	No incluir riesgos importantes por falta de análisis.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	3	Moderada	Medio	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	50%	20%	2	0,06	Bajo
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Seleccionar los riesgos destacados	N	Realizar cruces de información. Analizar índices financieros, análisis horizontal y vertical, informes de cumplimiento tributario, informes de auditores externos, informes de precios de transferencia, denuncias, etc. Revisar los reportes contables con los que cuente a la fecha de elaboración de la planificación. Registrar las letras de riesgos identificadas y glosas anteriores en papeles de trabajo. Llenar la matriz de riesgos para la etapa de planificación.	18	No contar con la suficiente información en la etapa de planificación	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Tecnología de la información	40%	3	Moderada	Medio	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	50%	20%	2	0,06	Bajo

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Ineficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual		
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Definir la estrategia y el programa de auditoría	N	Elaborar pruebas de controles que consideren errores potenciales relevantes y pruebas sustantivas de un nivel bajo, o pruebas de controles que confirmen la confiabilidad de los sistemas contables y un nivel básico de pruebas sustantivas, o un nivel intermedio de pruebas sustantivas. Elaborar un documento que contenga un conjunto de procedimientos (tareas) diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados para cada componente de la declaración y los riesgos definidos.	19	Definir una estrategia incorrecta en la etapa de planificación	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	Baja	Menor	Bajo	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	60%	16%	1	0.03	
					20	Definir un programa de auditoría incorrecto en la etapa de planificación	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	Baja	Menor	Bajo	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	60%	16%	1	0.03	Bajo
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Elaborar informe de planificación	N	Describir las metodologías que deberán utilizarse en el proceso de ejecución, así como las actividades de gestión de la fase de planificación, evidenciar los riesgos identificados en la declaración de estimación de riesgo, indicar el nivel y forma de evidencia de auditoría para ejecutar las tareas de cumplimiento de rollo de la declaración contable, las firmas y las fechas de elaboración y aprobación.	21	El informe está incompleto y sea devuelto por el analista de Planificación.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	30%	Baja	Insuficiente	Bajo	El informe debe tener las firmas de revisión del Supervisor y jefe de área.	20%	24%	1	0.04	Bajo
					22	El informe sea entregado para la aprobación del jefe departamental fuera del plazo establecido	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	15%	Muy Baja	Menor	Bajo	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	5%	14%	2	0.05	Bajo
Determinación Tributaria	Planificación de la Auditoría	Cargar informe de planificación de Auditoría	N	Subir en formato pdf, el informe debidamente firmado, revisado y aprobado por las líneas de supervisión al Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	23	Cargar el informe de planificación fuera del plazo del Snat.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingresos en las aplicaciones	Personas	60%	Moderado	Insuficiente	Bajo	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	20%	48%	1	0.08	Bajo
					24	No escanear el informe de planificación y extrañar el documento.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas	30%	Baja	Insuficiente	Bajo	Los auditores deben archivar los documentos que reciben de los analistas de planificación.	20%	24%	1	0.04	Bajo
Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Recabar información	N	Recopilar información mediante: requerimientos de información, diligencias de inspección y comparecencias, a criterio del auditor, dentro del proceso.	25	Recibir la información solicitada al contribuyente o a terceros fuera de los plazos establecidos dentro de los requerimientos o no recibirla.	Clientes, productos y prácticas empresariales	Falta de definición de políticas y procedimientos	Factores Externos	60%	Moderada	Alta	Alto	Emisor oficinas de preventiva de clausura o inicio de sumario.	25%	45%	3	0.27	Medio
					26	Enviar a Secretaría requerimientos de información, diligencias de inspección o comparecencias junto con las razones de notificación con errores y que las devuelvan.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	80%	Alta	Moderada	Alto	Asistente de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	40%	48%	2	0.17	Bajo
Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Recabar información	N	Recibir la información incompleta o fuera del plazo en las diligencias de inspección.	27	Recibir la información incompleta o fuera del plazo en las diligencias de inspección.	Fraude externo	Falta de sanciones normativa tributaria	Factores Externos	30%	Baja	Alta	Medio	Emisor actas de entrega-recabación de información.	35%	20%	3	0.10	Bajo

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual		
Determinación Tributaria	Realizar pruebas de auditoría y papeles de trabajo	Realizar pruebas de auditoría y papeles de trabajo	N	Elaborar documentación en función de la información presentada por el contribuyente, de las pruebas de auditoría, de la evidencia de los diferentes análisis, de la información obtenida de las bases de datos del SRI, de otras instituciones, y otro documento que complementen y permita evidenciar el trabajo de auditoría. La documentación incluye: un cuadro resumen con las diferencias encontradas (incluyendo totales y subtotales), un código de papel de trabajo y referencias, una base legal aplicable en cada caso particular, unas conclusiones y observaciones relevantes (aspectos relacionados con la conciliación tributaria), y unas firmas de responsabilidad.	28	Diferencias encontradas mal calculadas o erróneas.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	60% Moderada	5	Catastrófico	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	10%	54%	5	0,49	Alto
Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Ejecución de la Auditoría	N	Insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría	29	Insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	60% Moderada	4	Alta	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	5%	57%	4	0,43	Alto
Determinación Tributaria	Definir la forma de determinación (directa o presuntiva)	Definir la forma de determinación (directa o presuntiva)	S	Verificar, si cuenta con la información necesaria para efectuar la determinación de forma directa, caso contrario lo deberá realizar de forma presuntiva (previo la suscripción del Acta sustentatoria de procedencia de determinación presuntiva). Está decisión la podrá tomar dentro del proceso en cualquier momento pero de preferencia, en las fases iniciales (planificación o ejecución).	30	Cambiar la forma de determinación (directa/presuntiva) en una fase avanzada.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	5% Muy Baja	4	Alta	Bajo	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	10%	5%	4	0,03	Bajo
Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Ejecución de la Auditoría	S	Los casos de formas de determinación presuntivas, no cuentan con suficiente información y por ende los resultados pueden ser inconsistentes.	31	Fraude externo	Fraude externo	Falta de acciones según normativa tributaria	Factores Externos	5% Muy Baja	4	Alta	Bajo	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	10%	5%	4	0,03	Bajo
Determinación Tributaria	Elaborar la matriz de hallazgos	Elaborar la matriz de hallazgos	N	Elaborar la matriz de hallazgos incumpliendo el procedimiento interno.	32	Elaborar la matriz de hallazgos incumpliendo el procedimiento interno.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40% Baja	3	Moderada	Medio	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	5%	38%	3	0,22	Medio
Determinación Tributaria	Confirmar hallazgos como glosas	Confirmar hallazgos como glosas	N	Revisar los fundamentos de hecho (circunstancias, explicaciones) y de derecho (normas jurídicas, doctrina y/o jurisprudencia) de los hallazgos detectados. Establecer las glosas correspondientes.	33	Establecer glosas incorrectas en la etapa de ejecución.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	20% Muy Baja	4	Alta	Bajo	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	10%	18%	4	0,13	Bajo
Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Ejecución de la Auditoría	N	No incluir glosas importantes en la etapa de ejecución.	34	No incluir glosas importantes en la etapa de ejecución.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40% Baja	5	Catastrófico	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	20%	32%	4	0,26	Medio

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Ineficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	(Riesgo Inherente)	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	(Riesgo Residual)	
				Elaborar un documento en el que constan: datos del contribuyente auditado, datos de la orden de determinación, detalle de requerimientos de información, diligencias de inspección y solicitudes de comparencia, información de otros procesos, base legal y caducidad de la facultad determinadora, hecho generador, ejercicio impositivo, base imponible y tarifa aplicable, declaración del impuesto, determinación de ingresos costos y gastos, participación laboral, amortización de pérdidas tributarias de años anteriores, deducciones por leyes especiales, reinversión de utilidades, liquidación del impuesto del periodo fiscal (diferencias), imputación de pago, interés, multas, recargos, valores a pagar, firma del auditor.	35	La información se encuentra incompleta en el contenido del Acta Borrador.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	50% Moderada	Alta	0,40	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	15%	43%	3	0,29 Medio
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Elaborar Acta Borrador de Determinación	S		36	La información se encuentra errónea en el contenido del Acta Borrador.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	50% Moderada	Alta	0,40	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	15%	43%	3	0,29 Medio
					37	Subir el Acta Borrador y que el sistema no reconozca el formato o salga error al momento de abrirlo.	Interrupción del negocio y fallos de los sistemas	Deficiencia en el proceso de desarrollo e implantación del software	Tecnología de la Información	20% Muy Baja	Menor	0,08	Bajo	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	5%	19%	2	0,07 Bajo
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Caragar Acta Borrador (formato doc.)	N	Subir en formato doc. el Acta Borrador a través del Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	38	Subir el Acta Borrador con los plazos justos y que no se gestione a tiempo su aprobación para la lectura.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	70% Alta	Alta	0,56	Alto	Analistas de Planificación Informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	30%	49%	3	0,27 Medio
				Enviar al supervisor el Acta Borrador por el SNAT solicitando su aprobación. El supervisor revisa y prueba a través del sistema.	39	Problemas de envío del Acta Borrador al supervisor por errores del SNAT.	Interrupción del negocio y fallos de los sistemas	Deficiencia en el proceso de desarrollo e implantación del software	Tecnología de la Información	40% Baja	Moderada	0,24	Medio	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	5%	38%	3	0,22 Medio
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Supervisor	N		40	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del supervisor por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Procesos	20% Muy Baja	Moderada	0,12	Bajo	Plazos internos en el Equipo convenidos.	20%	16%	2	0,08 Bajo
				Enviar al jefe de área el Acta Borrador por el SNAT solicitando su aprobación. El jefe de área revisa y aprueba a través del sistema.	41	Problemas de envío del Acta Borrador al jefe de área por errores del SNAT.	Interrupción del negocio y fallos de los sistemas	Deficiencia en el proceso de desarrollo e implantación del software	Tecnología de la Información	40% Baja	Moderada	0,24	Medio	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	5%	38%	3	0,22 Medio
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Jefe de Área	N		42	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del jefe de área por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Procesos	20% Muy Baja	Moderada	0,12	Bajo	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el jefe de área.	20%	16%	2	0,08 Bajo

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherentes	Controles Implementados	Recurrencia del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual				
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por jefe departamental	N	Enviar al jefe departamental el Acta Borrador por el SNAT solicitando su aprobación. El jefe departamental revisa y aprueba a través del sistema.	43	Problemas de envío del Acta Borrador al jefe departamental por errores del SNAT.	Interrupción del negocio y fallos de los sistemas	Deficiencia en el proceso de desarrollo e implantación del software	Tecnología de la información	40%	Baja	3	Moderada	0,24	Medio	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	5%	38%	3	0,22	Medio
					44	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del jefe departamental por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Procesos	20%	Muy Baja	3	Moderada	0,12	Bajo	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el jefe departamental.	20%	16%	2	0,08	Bajo
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Aprobar Acta Borrador por Director Zonal o Provincial	N	Enviar al director el Acta Borrador por el SNAT solicitando su aprobación. El director revisa y aprueba a través del sistema.	45	Problemas de envío del Acta Borrador al director por errores del SNAT.	Interrupción del negocio y fallos de los sistemas	Deficiencia en el proceso de desarrollo e implantación del software	Tecnología de la información	40%	Baja	3	Moderada	0,24	Medio	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	5%	38%	3	0,22	Medio
					46	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Procesos	20%	Muy Baja	3	Moderada	0,12	Bajo	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el director.	20%	16%	2	0,08	Bajo
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Generar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	S	Elaborar un documento en el que se solicita la presencia del contribuyente, para revisar conjuntamente los resultados del acta, indicando el día, la hora y el lugar de la comparecencia para la revisión y entrega del Acta Borrador.	47	Errores en los datos del oficio, como fecha, entrega y gestión de procesos	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Personas	20%	Muy Baja	2	Menor	0,08	Bajo	Asistente de mesa de validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	20%	16%	2	0,05	Bajo
					48	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	20%	Muy Baja	2	Menor	0,08	Bajo	Asistente de mesa de validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	20%	16%	2	0,05	Bajo
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Notificar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	S	Enviar el documento debidamente firmado junto con la razón de notificación al Departamento de Secretaría para la notificación y entrega del documento al contribuyente.	49	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación, el día que se debe leer el acta borrador y no se pueda notificar a tiempo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	20%	Muy Baja	3	Moderada	0,12	Bajo	Supervisor revisa el cumplimiento de los cronogramas establecidos.	10%	18%	3	0,10	Bajo

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual	
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Realizar la lectura del Acta Borrador	S	Leer y revisar conjuntamente con el contribuyente el procedimiento, metodología, conclusiones de la auditoría, y los resultados del Acta Borrador.	50	El contribuyente ni delgado se presentan a la comparencia para la lectura del Acta Borrador.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de difusión de la normativa tributaria	Factores Externos	15%	Muy Baja 3	Moderada 0,09	Bajo	Se emite oficio de entrega de acta borrador por inasistencia del contribuyente a la lectura-revisión de la misma.	10%	3	0,07	Bajo
					51	El contribuyente esté en desacuerdo con los resultados y demuestre una conducta irrespetuosa o violenta.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de planes de contingencia	Factores Externos	15%	Muy Baja 4	Alta 0,12	Bajo	Se solicita la presencia de otros funcionarios en la sala.	10%	4	0,10	Bajo
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Generar Acta de Lectura - Revisión de Acta Borrador	S	Elaborar un documento donde se indica: ciudad, fecha y hora en la que se lleva a cabo la revisión del acta, comparecientes, procedimiento, metodología, conclusiones de la auditoría, entrega de un ejemplar del Acta Borrador. E informar al contribuyente sobre el plazo (veinte días) que tiene para exponer los argumentos y justificaciones sobre las diferencias establecidas en el Acta Borrador.	52	El acta de Lectura-Revisión de Acta Borrador tenga errores u omisiones.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Personas	20%	Muy Baja 2	Menor 0,08	Bajo	Formatos establecidos y revisados por la línea de supervisión.	20%	2	0,05	Bajo
					53	Cargar el Acta Borrador fuera del plazo del SMAT.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingresos de datos en las aplicaciones	Personas	60%	Moderada 2	Menor 0,24	Medio	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	30%	1	0,12	Bajo
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Cargar Acta Borrador Digitalizada	N	Subir en formato pdf. el Acta Borrador debidamente firmada junto con la razón de notificación al Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	54	No escanear el Acta Borrador y extrañar el documento.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas	10%	Muy Baja 3	Moderada 0,06	Bajo	Políticas de uso y manejo de documentos.	10%	3	0,05	Bajo
					55	Recibir gran cantidad de información que sea imposible revisar en 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador.	Fraude externo	Falta de sanciones según normativa tributaria	Factores Externos	60%	Moderada 5	Catastrófico 0,60	Alto	Emisión de un Acta de Determinación complementaria.	40%	3	0,22	Medio

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	Nº	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	(Riesgo Inherente)	Controles Implementados	Reactividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	(Riesgo Residual)				
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Elaborar y revisar el Acta de Determinación final	S	Detallar los mismos numerales del Acta Borrador, incluir la revisión del Acta Borrador de Determinación (comparencia, detalle de documentos presentados por el contribuyente a la administración tributaria durante los 20 días, así como las observaciones sobre el Acta Borrador).	56	Información incompleta en el contenido del Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	Baja	5	Catastrófico	0,40	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	20%	32%	4	0,26	Medio
					57	Información errónea en el contenido del Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas	40%	Baja	5	Catastrófico	0,40	Alto	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	20%	32%	4	0,26	Medio
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar Acta de Determinación por el asesor legal	N	Repasar el contenido legal del acta y los resultados obtenidos conjuntamente con el asesor legal designado, solicitar la firma del asesor.	58	El asesor legal no detecta errores u omisiones en materia jurídica	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de verificación del área legal	Personas	40%	Baja	4	Alta	0,32	Medio	Supervisor del Equipo legal apoya a los asesores en caso de dudas.	10%	36%	4	0,26	Medio
					59	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final por parte del asesor legal por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Procesos	40%	Baja	3	Moderada	0,24	Medio	Plazos internos convenidos entre el asesor asignado y el auditor.	70%	12%	1	0,02	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Cargar Acta de Determinación final (formato doc.)	N	Subir en formato doc. el Acta de Determinación final a través del Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	60	Subir el Acta de Determinación final y que el sistema no reconozca el formato o salga error al momento de abrirlo.	Interrupción del negocio y fallos de los sistemas	Deficiencia en el proceso de desarrollo e implantación del software	Tecnología de la información	30%	Baja	2	Menor	0,12	Bajo	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	20%	24%	2	0,08	Bajo
					61	Subir el Acta de Determinación final con los plazos justos y que no se gestione a tiempo su aprobación para la notificación y entrega.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	20%	Muy Baja	5	Catastrófico	0,20	Bajo	Análisis de Planificación Informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables..	5%	15%	5	0,18	Bajo

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual				
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Supervisor	N	Revisar el contenido del acta y los resultados obtenidos conjuntamente con el Supervisor, solicitar la firma del supervisor y la aprobación en el SNAT.	62	Supervisor solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación del Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Deficiencias en el proceso de auditoría	Personas	20%	Muy Baja	3	Moderada	0.12	Bajo	Plazos convenidos entre auditor y supervisor con antelación.	20%	16%	2	0.08	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por jefe de Área	N	Solicitar cita previa al jefe de área para la revisión del acta, leer y explicar el contenido del acta y los resultados obtenidos, solicitar la firma del jefe de área y la aprobación en el SNAT.	64	Jefe de Área no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Deficiencias en el proceso de auditoría	Personas	20%	Muy Baja	3	Moderada	0.12	Bajo	Plazos convenidos entre auditor y jefe de área con antelación.	20%	16%	2	0.08	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por jefe Departamental	N	Solicitar cita previa al jefe departamental para la revisión del acta, leer y explicar el contenido del acta y los resultados obtenidos, solicitar la firma del jefe departamental y la aprobación en el SNAT.	66	Jefe Departamental solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación del Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Deficiencias en el proceso de auditoría	Personas	20%	Muy Baja	4	Alta	0.16	Bajo	Plazos convenidos entre auditor y jefe departamental con antelación.	20%	16%	3	0.10	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Director Zonal o Provincial	S	Solicitar cita previa al director para la revisión del acta, leer y explicar el contenido del acta y los resultados obtenidos, solicitar la firma del director y la aprobación en el SNAT.	68	Jefe Departamental no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Deficiencias en el proceso de auditoría	Personas	10%	Muy Baja	4	Alta	0.08	Bajo	Aprobación previa del Supervisor y del Jefe de Área.	10%	9%	4	0.06	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Director Zonal o Provincial	S	Solicitar cita previa al director para la revisión del acta, leer y explicar el contenido del acta y los resultados obtenidos, solicitar la firma del director y la aprobación en el SNAT.	69	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas	20%	Muy Baja	3	Moderada	0.12	Bajo	Coordinación previa con asistente del director.	30%	14%	2	0.06	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Director Zonal o Provincial	S	Solicitar cita previa al director para la revisión del acta y los resultados obtenidos, solicitar la firma del director y la aprobación en el SNAT.	69	Demora en la firma y aprobación del Acta de Determinación final por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas	20%	Muy Baja	3	Moderada	0.12	Bajo	Delegación o subrogación a otro funcionario a través de una resolución.	20%	16%	2	0.08	Bajo

Continúa...

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	Descripción de la tarea	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles Implementados	Efectividad del Control	Probabilidad con control	Impacto con control	Riesgo Residual				
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Notificar Acta de Determinación final al contribuyente	S	Enviar el documento debidamente firmado junto con la razón de notificación al Departamento de Secretaría para la notificación y entrega del documento al contribuyente.	70	Enviar a Secretaría el Acta de Determinación final junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	5%	Muy Baja	5	Catastrófico	0,05	Bajo	Prioridad en la revisión de la línea de supervisión para casos especiales.	20%	4%	0,03	Bajo	
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Cargar Acta de Determinación Digitalizada	N	Subir en formato pdf, el Acta de Determinación final debidamente firmado junto con la razón de notificación al Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT).	71	Cargar el Acta de Determinación digitalizada fuera del plazo del SNAT.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingresos de datos en las aplicaciones	Personas	30%	Baja	1	Insignificante	0,06	Bajo	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	20%	24%	1	0,04	Bajo
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Elaborar el informe final de la auditoría, dirigido al jefe del Departamento	N	Detallar: los datos del contribuyente, las causas de revisión, alcance de la determinación, proceso de determinación (glosas, apreciación general y problemas enfrentados), conclusiones, recomendaciones y firmas de responsabilidad.	73	El informe final esté incompleto o incorrecto y no pueda constar como información base para futuras auditorías.	Fraude interno	Inadecuada segregación de funciones	Personas	5%	Muy Baja	4	Alta	0,04	Bajo	El analista de planificación registra y escanea el acta notificada y entrega al auditor previo registro de recepción.	10%	5%	4	0,03	Bajo
Determinación Tributaria	Cierre de la Auditoría	Elaborar el informe final de la auditoría, dirigido al jefe del Departamento	N	Elaborar el informe final de la auditoría, dirigido al jefe del Departamento	74	El informe final no se entregue en los plazos establecidos.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	60%	Moderada	5	Catastrófico	0,60	Alto	El informe debe tener las firmas de revisión del supervisor/jefe de área, el jefe departamental revisa y solicita cambios si es necesario.	40%	36%	3	0,22	Medio
Determinación Tributaria	Cierre de la Auditoría	Organizar y entregar el expediente al responsable de archivo	N	Ordenar la documentación generada en el proceso de auditoría (física y magnética) de acuerdo con la Guía técnica de organización y documentación de papeles de trabajo colocar en carpetas, numerar y codificar el expediente según la Hoja de Instrucciones de Archivo (HIA). Elaborar el acta de entrega y recepción de expediente de determinación. Entregar al responsable de Archivo en el Departamento.	75	El expediente no cumple con los requisitos de la guía técnica ni HIA y sea devuelto por Secretaría	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	30%	Baja	2	Menor	0,12	Bajo	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	5%	57%	2	0,22	Medio
Determinación Tributaria	Cierre de la Auditoría	Organizar y entregar el expediente al responsable de archivo	N	Organizar y entregar el expediente al responsable de archivo	76	El expediente no se entregue en los plazos establecidos.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas	70%	Alta	4	Alta	0,56	Alto	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	30%	49%	3	0,27	Medio

Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Elaboración propia.

Anexo 10

Procesos críticos

Subproceso	Actividad	Tarea	Proceso Crítico (S/N)	N°	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo
Determinación Tributaria	Generación de Orden de Determinación	Notificar la Orden de Determinación	S	3	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas
				4	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas
				5	No se encuentre la dirección o al contribuyente para entregarle la Orden de Determinación.	Fraude externo	Falta de actualización de información o información domiciliaria falsa.	Factores Externos
Determinación Tributaria	Ejecución de la Auditoría	Definir la forma de determinación (directa o presuntiva)	S	30	Cambiar la forma de determinación (directa/presuntiva) en una fase avanzada.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas
				31	Los casos de formas de determinación presuntivas, no cuentan con suficiente información y por ende los resultados pueden ser inconsistentes.	Fraude externo	Falta de sanciones según normativa tributaria	Factores Externos
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Elaborar Acta Borrador de Determinación	S	35	La información se encuentre incompleta en el contenido del Acta Borrador.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas
				36	La información se encuentre errónea en el contenido del Acta Borrador.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Generar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	S	47	Errores en los datos del oficio, como fecha, datos del contribuyente, etc.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Personas
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Notificar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	S	48	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas
				49	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación, el día que se debe leer el acta borrador y no se pueda notificar a tiempo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Realizar la lectura del Acta Borrador	S	50	El contribuyente ni delegado se presenten a la comparecencia para la lectura del Acta Borrador.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de difusión de la normativa tributaria	Factores Externos
				51	El contribuyente esté en desacuerdo con los resultados y demuestre una conducta irrespetuosa o violenta.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de planes de contingencia	Factores Externos
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Generar Acta de Lectura - Revisión de Acta Borrador	S	52	El acta de Lectura-Revisión del Acta Borrador tenga errores u omisiones.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Personas
Determinación Tributaria	Consolidación de la Opinión	Analizar la información presentada después de la lectura	S	55	Recibir gran cantidad de información que sea imposible revisarla en 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador.	Fraude externo	Falta de sanciones según normativa tributaria	Factores Externos
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Elaborar y revisar el Acta de Determinación final	S	56	Información incompleta en el contenido del Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas
				57	Información errónea en el contenido del Acta de Determinación final.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de supervisión de la auditoría	Personas
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Aprobar Acta de Determinación por Director Zonal o Provincial	S	68	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final en el SNAT por parte del director.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas
				69	Demora en la firma y aprobación del Acta de Determinación final por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inadecuada segregación de funciones	Personas
Determinación Tributaria	Comunicación de Resultados Finales	Notificar Acta de Determinación final al contribuyente	S	70	Enviar a Secretaría el Acta de Determinación final junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Falta de controles en el proceso de envío de información	Personas

Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Elaboración propia.

Anexo 11

Matriz de Riesgo Legal

N°	Base Legal	Ref.	Descripción	Responsable	Riesgo	Sanción
Leyes						
1	Código Tributario	Art. 103, numeral 1)	Ejercer sus potestades con arreglo a las disposiciones de este Código y a las normas tributarias aplicables.	Directivos y jefes	Los funcionarios ejerzan su poder o autoridad frente a los contribuyentes ejerciendo funciones que no le competen como servidor del Departamento de Auditoría Tributaria, sino que le corresponden a otro Departamento.	(CT. Art. 103) Multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar.
2	Código Tributario	Art. 103, numeral 2)	Expedir los actos determinativos de obligación tributaria, debidamente motivados, con expresión de la documentación que los respalde, y consignar por escrito los resultados favorables o desfavorables de las verificaciones que realice.	Línea de supervisión	El funcionario realice la auditoría con escasa información de respaldo, sin la suficiente motivación normativa que pueda ser impugnada.	(CT. Art. 103) Multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar.
3	Código Tributario	Art. 103, numeral 4)	Recibir, investigar y tramitar las denuncias que se les presenten sobre fraudes tributarios o infracciones de leyes impositivas de su jurisdicción.	Jefe inmediato	El funcionario no realice la debida investigación de la denuncia sobre el caso de fraude o infracción que le ha sido asignado.	(CT. Art. 103) Multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar.
4	Código Tributario	Art. 103, numeral 5)	Expedir resolución motivada en el tiempo que corresponda, en las peticiones, reclamos, recursos o consultas que presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de la administración.	Jefe Departamental	El funcionario expida una resolución de respuesta incorrecta de un reclamo o consulta que haya solicitado el contribuyente.	(CT. Art. 103) Multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar.
5	Código Tributario	Art. 103, numeral 6)	Notificar los actos y las resoluciones que expida, en el tiempo y con las formalidades establecidas en la ley, a los sujetos pasivos de la obligación tributaria y a los afectados con ella.	Jefe inmediato	El funcionario no notifique a tiempo la resolución de respuesta de la Administración Tributaria a una petición hecha por el contribuyente.	(CT. Art. 103) Multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar.
6	Código Tributario	Art. 103	Los funcionarios o empleados de la administración tributaria, en el ejercicio de sus funciones, son responsables, personal y pecuniariamente, por todo perjuicio que por su acción u omisión dolosa causaren al Estado o a los contribuyentes.	Línea de supervisión	El funcionario no denuncie un acto de fraude del contribuyente al que está auditando.	(CT. Art. 103) Multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar.
7	Ley Orgánica del Servicio Público	Art. 24, literal i)	Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos.	Jefe inmediato	Los funcionarios mantengan relaciones comerciales, societarias o financieras con los contribuyentes que están auditando.	(LOSEP Art. 48, literal j)) Destitución.
8	Ley Orgánica del Servicio Público	Art. 25, literal a)	Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo.	Jefe Inmediato	Los servidores no cumplan con la jornada ordinaria y se tomen mayor tiempo del período de descanso para el almuerzo.	(LOSEP Art. 42 Literal a)) Falta leve que dará lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.
Resoluciones						
9	Código de Ética del SRI	Art. 4, 4.1, literal g)	Asistir puntualmente a la jornada y a las reuniones de trabajo.	Asistente Departamental	Los servidores asistan a trabajar con atrasos o se ausenten del trabajo sin justificación	(LOSEP Art. Literal a)) Falta leve que dará lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.
10	Código de Ética del SRI	Art. 4, 4.1, literal p)	Respetar la confidencialidad y reserva de la información a la que se tenga acceso y su grado de sensibilidad de la misma.	Jefe inmediato	Hacer un uso o indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización de la documentación e información de los contribuyentes, sea del contribuyente al que está auditando o de terceros, a través de los sistemas de información disponibles.	(LOSEP Art. 42 literal b)) Falta grave que dará lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.
11	Código de Ética del SRI	Art. 4, 4.2, literal c)	Denunciar y combatir los actos de corrupción.	Jefe inmediato	El funcionario no denuncie actos de corrupción cometido por un jefe o por un compañero o sea cómplice.	(LOSEP Art. 42 literal b)) Falta grave que dará lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.
12	Código de Ética del SRI	Art. 4, 4.2, literal j)	Cumplir con los compromisos, funciones, roles, y responsabilidades	Jefe inmediato	Los servidores aprovechándose de sus funciones, cometan delitos de cohecho, aceptando sobornos de los contribuyentes a quienes está auditando o de quienes podrían ser objeto de auditorías.	(LOSEP Art. 48, literal c)) Destitución por haber recibido sentencia condenatoria ejecutoriada por los delitos de: cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito y en general por los delitos señalados en el Artículo 10 de esta Ley (LOSEP Art. 10. Prohibiciones especiales para el desempeño de un puesto, cargo, función o dignidad en el sector público.- Las personas contra quienes se hubiere dictado sentencia condenatoria ejecutoriada por delitos de: peculado, cohecho, concusión o enriquecimiento ilícito; y, en general, quienes hayan sido sentenciados por defraudaciones a las instituciones del Estado están prohibidos para el desempeño, bajo cualquier modalidad, de un puesto, cargo, función o dignidad pública).
13	Código de Ética del SRI	Art. 6, literal d)	Conducta no esperada: solicitar o aceptar, de cualquier persona, de forma directa o indirecta, regalos, gratificación, favor, auspicio, entretenimiento, préstamo, oportunidad de comprar u obtener descuentos o rebajas en bienes, a menos que tal oportunidad esté disponible para el público en general	Jefe inmediato	Los funcionarios acepten regalos o gratificaciones de los contribuyentes a quienes están auditando.	(LOSEP Art. 48, literal d) y j)) Destitución por recibir cualquier clase de dádiva, regalo o dinero ajenos a su remuneración.
14	Código de Ética del SRI	Art. 6, literal f)	Conducta no esperada: recomendar, referir o sugerir de forma tácita o expresa, a profesionales para que presten sus servicios a contribuyentes, en relación con asuntos que involucren o puedan involucrar al SRI	Jefe inmediato	Los funcionarios recomienden profesionales (contadores o abogados) a los contribuyentes.	(LOSEP Art. 42 literal b)) Falta grave que dará lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.
15	Código de Ética del SRI	Art. 6, literal j)	Conducta no esperada: atender trámites o procedimientos administrativos o procesos judiciales en los cuales exista conflicto de interés en los términos definidos en el Estatuto Especial de Personal del SRI	Jefe inmediato	El funcionario atienda trámites o lleve a cabo una auditoría donde exista conflicto de interés con el contribuyente.	(LOSEP Art. 42 literal b)) Falta grave que dará lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.
16	Código de Ética del SRI	Art. 6, literal l)	Conducta no esperada: realizar actividades personales ajenas a sus funciones durante el horario de la jornada laboral, sin la debida autorización.	Jefe inmediato	Los funcionarios realicen actividades personales durante la jornada laboral.	(LOSEP Art. 42 Literal a)) Falta leve que dará lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.

Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Elaboración propia.

Anexo 12

Plan de Acción

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Generación de Orden de Determinación	Cargar Orden de Determinación (formato doc.)	1	Subir la Orden de Determinación con información incorrecta del contribuyente a auditar o con errores en el formato como normativa, datos del director, etc., que invaliden el documento.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Generar la orden de Determinación desde el sistema SNAT, automáticamente, una vez asignado el caso. El auditor y línea de supervisión verificarán que la información esté correcta.	Un semestre	Personas: el administrador nacional y regional del Sistema SNAT, el programador del sistema. Económicos: para la actualización del sistema. Tecnológicos: software y hardware y redes.	Administradores del SNAT.
		2	Subir la Orden de Determinación con los plazos justos para la aprobación y que no se gestione a tiempo las firmas para la notificación.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, las próximas aperturas de caso.	Realizar la planificación y asignación de casos con el suficiente tiempo para evitar la caducidad de la facultad determinadora	Un semestre	Personas: responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación.	Responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación
Generación de Orden de Determinación	Notificar la Orden de Determinación	3	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Generar la orden de Determinación desde el sistema SNAT, automáticamente, una vez asignado el caso. El auditor y línea de supervisión verificarán que la información esté correcta. EL SNAT debe estar interrelacionado con el sistema RUC y con el Sistema de Notificación y Valija para evitar errores en los datos del contribuyente	Entre uno y dos años	Personas: el administrador nacional y regional del Sistema SNAT, los programadores de los sistemas SNAT, RUC y Notificación y Valija. Económicos: para la actualización del sistema. Tecnológicos: software y hardware y redes.	Administradores del SNAT, administrador del RUC, administrador del SNV, programador.
		4	Enviar a Secretaría la Orden de Determinación junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Asignar los casos con un tiempo prudencial a los auditores.	Realizar la planificación y asignación de casos con el suficiente tiempo para evitar la caducidad de la facultad determinadora. Se debe firmar un acuerdo de servicios con el Departamento de Secretaría para estos casos, con el fin que los notificadoros les den prioridad.	Un semestre	Personas: responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación, secretario general.	Responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación, secretario general, responsable de notificaciones
		5	No se encuentre la dirección o al contribuyente para entregarle la Orden de Determinación.	El auditor debe verificar la dirección y datos del contribuyente antes del inicio de la auditoría.	La Dirección Nacional debe entregar toda la información que tenga a su cargo, en la que se ha basado para incluir a los contribuyentes en la planificación.	Un semestre	Personas: responsables de la Dirección Nacional, analistas de planificación, auditores, mensajero. Tecnológico: correos, carpetas compartidas, intranet.	Responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación.
Generación de Orden de Determinación Digitalizada	Cargar Orden de Determinación Digitalizada	6	Cargar la Orden de Determinación fuera del plazo del SNAT.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Programar los tiempos necesarios para cargar la orden, considerando la demora en las notificaciones y el envío del documento físico notificado al Departamento.	Un semestre	Personas: administradores nacional y regional del SNAT, auditores. Tecnológico: actualización del sistema. Económico: para la reprogramación del sistema	Administradores nacional y regional del SNAT, auditores.
		7	No escanear la Orden de Determinación y extrañar el documento.	Los auditores deben registrar los documentos que retiran de mesa de validación.	Informar sobre la gravedad de la pérdida de documentos y las sanciones que conllevan.	Cada curso de inducción al personal nuevo y de apoyo	Personas: supervisores, auditores, asistente de mesa de validación, responsables de secretaría, mensajero.	Supervisores, auditores, asistente de mesa de validación, responsables de secretaría, mensajero.
Planificación de la Auditoría	Verificar el expediente fiscal del contribuyente	8	Realizar una búsqueda parcial del expediente del contribuyente sin confirmar la información en otras fuentes.	Revisión periódica por parte del jefe inmediato.	Realizar capacitaciones a los auditores sobre los sistemas, bases de datos y demás información disponible para analizar el estado del contribuyente.	Cada curso de inducción al personal nuevo y de apoyo	Personas: gerentes del proyecto de inducción, supervisores. Tecnológicos: acceso a los sistemas y bases.	Gerentes del proyecto de inducción al personal nuevo y de apoyo y supervisores.
		9	La información de los sistemas del SRI esté obsoleta o incompleta al momento de verificar el expediente fiscal del contribuyente.	Retroalimentación a los Departamentos encargados de la información.	Crear una Interrelación entre los sistemas del SRI, para unificación y actualización de la información.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: enlaces y programación de sistemas.	Administradores de los sistemas y programadores.
Planificación de la Auditoría	Elaborar y cargar pruebas de planificación de auditoría	10	Las pruebas detectadas dentro de la etapa de planificación sean erróneas.	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Programar para que las pruebas cargadas a través del SNAT, se modifiquen automáticamente si se diera algún cambio en la etapa de ejecución para evitar doble trabajo.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		11	Los programas de auditoría detallados en la etapa de planificación estén incompletos o incorrectos.	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Programar para que los programas especificados en el SNAT, se modifiquen automáticamente si se diera algún cambio en la etapa de ejecución y saliera una alerta al estar incompleto o ser el programa incorrecto.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.

Continúa...

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Planificación de la Auditoría	Medir la materialidad	12	El porcentaje aplicado en el cálculo de la materialidad sea inapropiado.	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	Programar para que el porcentaje calculado se reajuste automáticamente en la etapa de ejecución si se diera algún cambio.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		13	El monto calculado para medir la materialidad sea erróneo.	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	Programar para que el monto calculado se reajuste automáticamente en la etapa de ejecución si se diera algún cambio.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		14	Las glosas calculadas en la etapa de planificación sean erróneas.	Reajuste de los cálculos en la etapa de ejecución.	Programar para que las glosas calculadas se reajusten automáticamente en la etapa de ejecución si se diera algún cambio.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
Planificación de la Auditoría	Elaborar cronograma de auditoría	15	No considerar imprevistos en las fechas al momento de elaborar el cronograma de planificación.	Revisión de fechas por parte del supervisor.	Programar para generar el cronograma desde el SNAT, el cual debe considerar fechas festivas, y debe ser modificable.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		16	Elaborar un cronograma de planificación con fechas incorrectas por desconocimiento de las guías y políticas internas	Revisión de fechas por parte del supervisor.	Programar para generar el cronograma desde el SNAT, el cual debe considerar los plazos que indican las guías y políticas internas.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
Planificación de la Auditoría	Seleccionar los riesgos destacados	17	No incluir riesgos importantes por falta de análisis.	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	La Dirección Nacional debe informar al auditor los riesgos que ha considerado importantes para incluir al contribuyente en la planificación. Asimismo, si el contribuyente ha sido auditado anteriormente, debe constar en el SNAT los antecedentes incluida el acta de determinación.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		18	No contar con la suficiente información en la etapa de planificación	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Programar para que los riesgos detallados en el SNAT se actualicen automáticamente en la etapa de ejecución si se diera algún cambio.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
Planificación de la Auditoría	Definir la estrategia y el programa de auditoría	19	Definir una estrategia incorrecta en la etapa de planificación	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Programar para que la estrategia detallada en el SNAT se actualice automáticamente en la etapa de ejecución si se diera algún cambio.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		20	Definir un programa de auditoría incorrecto en la etapa de planificación	Reajuste de la información en la etapa de ejecución de la auditoría.	Programar para que el programa detallado en el SNAT se actualice automáticamente en la etapa de ejecución si se diera algún cambio.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
Planificación de la Auditoría	Elaborar informe de planificación	21	El informe esté incompleto y sea devuelto por el analista de Planificación.	El informe debe tener las firmas de revisión del Supervisor y jefe de área.	Programar para generar el informe desde el SNAT que pueda enviarse en magnético para la aprobación de la línea de supervisión, evitando las impresiones, archivos y consumo de papel.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores nacional y regional del SNAT y programador.
		22	El informe sea entregado para la aprobación del jefe Departamental fuera del plazo establecido.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	Programar para que el SNAT tenga una alerta recordatoria que le indique al auditor y al supervisor los plazos de los entregables.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores nacional y regional del SNAT y programador.
Planificación de la Auditoría	Cargar informe de planificación de Auditoría	23	Cargar el informe de planificación fuera del plazo del Snat.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Programar los tiempos necesarios para cargar el informe (si se mantiene el físico), considerando los tiempos establecidos en los manuales y políticas internas.	Un semestre	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		24	No escanear el informe de planificación y extraviar el documento.	Los auditores deben archivar los documentos que reciben de los analistas de Planificación.	Informar (en caso de continuar con los impresos) sobre la gravedad de la pérdida de documentos y las sanciones que conllevan.	Cada curso de Inducción al personal nuevo y de apoyo	Personas: supervisores, auditores, analistas de planificación, responsables de secretaría, mensajero.	Supervisores, auditores, analistas de planificación, responsables de secretaría, mensajero.

Continúa...

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Ejecución de la Auditoría	Recabar información	25	Recibir la información solicitada al contribuyente o a terceros fuera de los plazos establecidos dentro de los requerimientos o no recibirla.	Emitir oficios de preventiva de clausura o inicios de sumario.	Realizar convenios con las instituciones públicas y privadas a quienes se les solicita información para que le den prioridad a los requerimientos del SRI.	Un semestre	Personas: director del SRI, jefe departamental, jefes de área y supervisores.	Director del SRI, jefe departamental, jefes de área y supervisores.
		26	Enviar a Secretaría requerimientos de información, diligencias de inspección o comparecencias junto con las razones de notificación con errores y que las devuelvan.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Automatizar los formatos en el SNAT. El SNAT debe estar interrelacionado con el sistema RUC y con el Sistema de Notificación y Valija para evitar errores en los datos del contribuyente.	Entre uno y dos años	Personas: el administrador nacional y regional del Sistema SNAT, el programador del sistema. Económicos: para la actualización del sistema. Tecnológicos: software y hardware y redes.	Administradores del SNAT y programador.
		27	Recibir la información incompleta o fuera del plazo en las diligencias de inspección.	Emitir actas entrega-recepción de información.	Revisar la normativa tributaria y proponer sanciones para estas conductas por parte de los contribuyentes.	Entre uno y dos años	Personas: jefe departamental y de áreas, equipo legal.	Jefe departamental y jefes de áreas, equipo legal.
Ejecución de la Auditoría	Realizar pruebas de auditoría y papeles de trabajo	28	Diferencias encontradas mal calculadas o erróneas.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
		29	Insuficiente evidencia que sustente el trabajo de auditoría	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Ejecución de la Auditoría	Definir la forma de determinación (directa o presuntiva)	30	Cambiar la forma de determinación (directa/presuntiva) en una fase avanzada.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
		31	Los casos de formas de determinación presuntivas, no cuentan con suficiente información y por ende los resultados pueden ser inconsistentes.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Ejecución de la Auditoría	Elaborar la matriz de hallazgos	32	Elaborar la matriz de hallazgos incumpliendo el procedimiento interno.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Ejecución de la Auditoría	Confirmar hallazgos como glosas	33	Establecer glosas incorrectas en la etapa de ejecución.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
		34	No incluir glosas importantes en la etapa de ejecución.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.

Continúa...

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Consolidación de la Opinión	Elaborar Acta Borrador de Determinación	35	La información se encuentre incompleta en el contenido del Acta Borrador.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
		36	La información se encuentre errónea en el contenido del Acta Borrador.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Consolidación de la Opinión	Cargar Acta Borrador (formato doc.)	37	Subir el Acta Borrador y que el sistema no reconozca el formato o salga error al momento de abrirlo.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Programar para que el informe se genere a través del SNAT y que pueda enviarse en magnético para la aprobación de la línea de supervisión.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		38	Subir el Acta Borrador con los plazos justos y que no se gestione a tiempo su aprobación para la lectura.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	Redefinir la línea de aprobación del acta borrador y reducirla, puesto que genera demoras y el aporte en la revisión no genera un importante valor agregado.	Un semestre	Personas: responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, supervisores, administradores del sistema, programadores. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: recursos para reprogramar el sistema SNAT.	Responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, supervisores.
Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Supervisor	39	Problemas de envío del Acta Borrador al supervisor por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Reprogramar el SNAT en las fases donde se han reportado errores recurrentes y realizar pruebas para confirmar la corrección del error.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: para reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		40	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del supervisor por sobrecarga de trabajo.	Plazos internos en el Equipo convenidos.	Establecer el tiempo máximo de revisión y aprobación en el manual de supervisión, como política interna.	Entre uno y dos años	Personas: jefe departamental y de áreas, supervisores y auditores.	Jefe departamental y de áreas, supervisores y auditores.
Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Jefe de Área	41	Problemas de envío del Acta Borrador al jefe de área por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Reprogramar el SNAT en las fases donde se han reportado errores recurrentes y realizar pruebas para confirmar la corrección del error.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: para reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		42	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del jefe de área por sobrecarga de trabajo.	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el jefe de área.	Establecer el tiempo máximo de revisión y aprobación en el manual de supervisión, como política interna.	Entre uno y dos años	Personas: jefe departamental y de áreas, supervisores y auditores.	Jefe departamental y de áreas, supervisores y auditores.
Consolidación de la Opinión	Revisar y aprobar Acta Borrador por Jefe Departamental	43	Problemas de envío del Acta Borrador al jefe departamental por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Quitar esta aprobación en el SNAT, ya que no agrega valor.	Entre uno y dos años	Personas: programador, responsables nacional y regional del SNAT.	Programador, responsables nacional y regional del SNAT.
		44	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del jefe departamental por sobrecarga de trabajo.	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el jefe departamental.	Quitar esta aprobación en el SNAT, ya que no agrega valor.	Entre uno y dos años	Personas: programador, responsables nacional y regional del SNAT.	Programador, responsables nacional y regional del SNAT.
Consolidación de la Opinión	Aprobar Acta Borrador por Director Zonal o Provincial	45	Problemas de envío del Acta Borrador al director por errores del SNAT.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Quitar esta aprobación en el SNAT, ya que no agrega valor.	Entre uno y dos años	Personas: programador, responsables nacional y regional del SNAT.	Programador, responsables nacional y regional del SNAT.
		46	Demora en la aprobación del Acta Borrador por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Coordinación previa de los plazos para la revisión con el director.	Quitar esta aprobación en el SNAT, ya que no agrega valor.	Entre uno y dos años	Personas: programador, responsables nacional y regional del SNAT.	Programador, responsables nacional y regional del SNAT.

Continúa...

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Consolidación de la Opinión	Generar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	47	Errores en los datos del oficio, como fecha, datos del contribuyente, etc.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Generar el oficio desde el sistema SNAT automáticamente. El auditor y línea de supervisión verificarán que la información esté correcta. EL SNAT debe estar interrelacionado con el sistema RUC y con el Sistema de Notificación y Valija para evitar errores	Entre uno y dos años	Personas: el administrador nacional y regional del Sistema SNAT, los programadores de los sistemas SNAT, RUC y Notificación y Valija. Económicos: para la actualización del sistema. Tecnológicos: software y hardware y redes.	Administradores del SNAT, administrador del RUC, administrador del SNV, programador.
Consolidación de la Opinión	Notificar Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación	48	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación con errores y que las devuelvan.	Asistente de mesa de Validación revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Generar el oficio desde el sistema SNAT automáticamente. El auditor y línea de supervisión verificarán que la información esté correcta. EL SNAT debe estar interrelacionado con el sistema RUC y con el Sistema de Notificación y Valija para evitar errores en los datos del contribuyente	Entre uno y dos años	Personas: el administrador nacional y regional del Sistema SNAT, los programadores de los sistemas SNAT, RUC y Notificación y Valija. Económicos: para la actualización del sistema. Tecnológicos: software y hardware y redes.	Administradores del SNAT, administrador del RUC, administrador del SNV, programador.
		49	Enviar a Secretaría el Oficio para lectura del Acta Borrador de Determinación junto con la razón de notificación, el día que se debe leer el acta borrador y no se pueda notificar a tiempo.	Supervisor revisa el cumplimiento de los cronogramas establecidos.	Reformar el acuerdo de servicio con el Departamento de Secretaría para estos casos, con el fin que los notificadores les den prioridad.	Un semestre	Personas: responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación, secretario general.	Responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación, secretario general, responsable de notificaciones
Consolidación de la Opinión	Realizar la lectura del Acta Borrador	50	El contribuyente ni delegado se presenten a la comparecencia para la lectura del Acta Borrador.	Se emite oficio de entrega de acta borrador por inasistencia del contribuyente a la lectura-revisión de la misma.	Proceder con la notificación inmediata de un ejemplar del acta borrador, mediante un oficio en el que se indique su inasistencia. Este oficio debe estar en el SNAT y debe generarse automáticamente al igual que la razón de notificación.	Entre uno y dos años	Personas: el administrador nacional y regional del Sistema SNAT, los programadores de los sistemas SNAT, RUC y Notificación y Valija. Económicos: para la actualización del sistema. Tecnológicos: software y hardware y redes.	Administradores del SNAT, administrador del RUC, administrador del SNV, programador.
		51	El contribuyente esté en desacuerdo con los resultados y demuestre una conducta irrespetuosa o violenta.	Se solicita la presencia de otros funcionarios en la sala.	Hacer un convenio entre el Departamento de Auditoría Tributaria y la Policía Nacional o Fuerzas Armadas para solicitar la presencia de personal que sea seguridad de los funcionarios.	Entre uno y dos años	Personas: director zonal y provincial, jefe departamental y de áreas. Jefe de Policía o Fuerzas Armadas. Recursos: económicos requeridos para movilización, viáticos y subsistencias del personal de seguridad.	Personas: Director zonal y provincial, jefe departamental y de áreas.
Consolidación de la Opinión	Generar Acta de Lectura - Revisión de Acta Borrador	52	El acta de Lectura-Revisión del Acta Borrador tenga errores u omisiones.	Formatos establecidos y revisados por la línea de supervisión.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Consolidación de la Opinión	Cargar Acta Borrador Digitalizada	53	Cargar el Acta Borrador fuera del plazo del SNAT.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Programar los tiempos necesarios para cargar el acta borrador, considerando los tiempos que indican los manuales y políticas internas.	Un semestre	Personas: responsables nacional y regional del SNAT, auditores. Tecnológico: actualización del sistema. Económico: para la reprogramación del sistema	Responsables nacional y regional del SNAT, auditores.
		54	No escanear el Acta Borrador y extravíar el documento.	Políticas de uso y manejo de documentos.	Informar sobre la gravedad de la pérdida de documentos y las sanciones que conllevan.	Cada curso de inducción al personal nuevo y de apoyo	Personas: supervisores, auditores, asistente de mesa de validación, responsables de secretaría, mensajero.	Supervisores, auditores, asistente de mesa de validación, responsables de secretaría, mensajero.
Consolidación de la Opinión	Analizar la información presentada después de la lectura	55	Recibir gran cantidad de información que sea imposible revisarla en 20 días posteriores a la lectura del Acta Borrador.	Emisión de un Acta de Determinación complementaria.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores y también puedan dar soporte y ayuda en la revisión de la documentación para estos casos.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Comunicación de Resultados Finales	Elaborar y revisar el Acta de Determinación final	56	Información incompleta en el contenido del Acta de Determinación final.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
		57	Información errónea en el contenido del Acta de Determinación final.	Revisión de la ejecución por parte del supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.

Continúa...

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Comunicación de Resultados Finales	Revisar Acta de Determinación por el asesor legal	58	El asesor legal no detecte errores u omisiones en materia jurídica	Supervisor del Equipo legal apoya a los asesores en caso de dudas.	Utilizar los informes de Nuevos Riesgos como medio de consulta para verificar la base legal de acuerdo a los riesgos detectados	Un semestre	Personas: responsable de riesgos, delegado del equipo legal, programador del SNAT, responsables nacional y regional del SNAT. Tecnología: software, hardware y telecomunicaciones requeridos. Recursos: económicos requeridos para la reprogramación del SNAT.	Responsable de riesgos, delegado del equipo legal, programador del SNAT, responsables nacional y regional del SNAT.
		59	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final por parte del asesor por sobrecarga de trabajo.	Plazos internos convenidos entre el asesor asignado y el auditor.	Establecer el tiempo máximo de revisión y aprobación como política interna.	Entre uno y dos años	Personas: jefe departamental y de áreas, supervisores (incluido el legal) y auditores.	Jefe departamental y de áreas, supervisores (incluido el legal) y auditores.
Comunicación de Resultados Finales	Cargar Acta de Determinación final (formato doc.)	60	Subir el Acta de Determinación final y que el sistema no reconozca el formato o salga error al momento de abrirlo.	Responsable del sistema revisa los errores reportados por los usuarios y busca corregirlos de manera oportuna.	Programar para que el acta se genere a través del SNAT, el formato preestablecido y los cambios deben guardarse en el sistema.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores del SNAT y programador.
		61	Subir el Acta de Determinación final con los plazos justos y que no se gestione a tiempo su aprobación para la notificación y entrega.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	Definir los plazos para la revisión y aprobación del acta de toda la línea de supervisión en el manual de supervisión.	Un semestre	Personas: jefe departamental, jefes de área, supervisores.	Jefe departamental, jefes de área, supervisores.
Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Supervisor	62	Supervisor solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación del Acta de Determinación final.	Plazos convenidos entre auditor y supervisor con antelación.	Definir los plazos para la revisión y aprobación del acta de toda la línea de supervisión en el manual de supervisión.	Un semestre	Personas: jefe departamental, jefes de área, supervisores.	Jefe departamental, jefes de área, supervisores.
		63	Supervisor no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Manual de supervisión interno.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Jefe de Área	64	Jefe de Área solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación del Acta de Determinación final.	Plazos convenidos entre auditor y jefe de área con antelación.	Definir los plazos para la revisión y aprobación del acta de toda la línea de supervisión en el manual de supervisión.	Un semestre	Personas: jefe departamental, jefes de área, supervisores.	Jefe departamental, jefes de área, supervisores.
		65	Jefe de Área no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Aprobación previa del Supervisor.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.
Comunicación de Resultados Finales	Revisar y aprobar Acta de Determinación por Jefe Departamental	66	Jefe Departamental solicite cambios importantes o se demore en la revisión que retrasen la notificación del Acta de Determinación final.	Plazos convenidos entre auditor y jefe departamental con antelación.	Definir los plazos para la revisión y aprobación del acta de toda la línea de supervisión en el manual de supervisión.	Un semestre	Personas: jefe departamental, jefes de área, supervisores.	Jefe departamental, jefes de área, supervisores.
		67	Jefe Departamental no detecte errores u omisiones importantes en el Acta de Determinación final.	Aprobación previa del Supervisor y del Jefe de Área.	Incluir en el Departamento, personal experto en Auditoría, quienes no llevarán casos, pero harán controles de las auditorías con el fin de mitigar errores.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas. Económico: partidas presupuestarias e infraestructura (espacio para nuevo personal). Tecnológico: software y hardware y telecomunicaciones requerido para el nuevo personal.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y jefes de áreas.

Continúa...

Actividad	Tarea	N°	Descripción del Riesgo	Controles Implementados	Acciones Propuestas	Cronograma de Acciones Propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las Acciones
Comunicación de Resultados Finales	Aprobar Acta de Determinación por Director Zonal o Provincial	68	Demora en la aprobación del Acta de Determinación final en el SNAT por parte del director.	Coordinación previa con asistente del director.	Firmar un acuerdo de prioridad de atención entre el Departamento de Auditoría Tributaria y el Director.	Un semestre	Personas: director zonal y provincial, jefe departamental y de áreas.	Director zonal y provincial, jefe departamental y de áreas.
		69	Demora en la firma y aprobación del Acta de Determinación final por parte del director por sobrecarga de trabajo.	Delegación o subrogación a otro funcionario a través de una resolución.	Firmar un acuerdo de prioridad de atención entre el Departamento de Auditoría Tributaria y el Director.	Un semestre	Personas: director zonal y provincial, jefe departamental y de áreas.	Director zonal y provincial, jefe departamental y de áreas.
Comunicación de Resultados Finales	Notificar Acta de Determinación final al contribuyente	70	Enviar a Secretaría el Acta de Determinación final junto con la razón de notificación el día que se caduca y no se pueda notificar a tiempo.	Prioridad en la revisión de la línea de supervisión para casos especiales.	Reformar el acuerdo de servicio con el Departamento de Secretaría para estos casos, con el fin que los notificadores les den prioridad.	Un semestre	Personas: responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación, secretario general.	Responsables de la Dirección Nacional, jefe departamental, jefes de área, analistas de planificación, secretario general, responsable de notificaciones
Comunicación de Resultados Finales	Cargar Acta de Determinación Digitalizada	71	Cargar el Acta de Determinación digitalizada fuera del plazo del SNAT.	El responsable del sistema debe actualizar los tiempos en el sistema.	Programar los tiempos necesarios para cargar el acta, considerando la demora en las notificaciones y el envío del documento físico notificado al Departamento.	Un semestre	Personas: administradores nacional y regional del SNAT, auditores. Tecnológico: actualización del sistema. Económico: para la reprogramación del sistema	Administradores nacional y regional del SNAT, auditores.
		72	No escanear el Acta de Determinación y extrañar el documento.	El analista de planificación registra y escanea el acta notificada y entrega al auditor previo registro de recepción.	Informar sobre la gravedad de la pérdida de documentos y las sanciones que conllevan.	Cada curso de Inducción al personal nuevo y de apoyo	Personas: supervisores, auditores, asistente de mesa de validación, responsables de secretaría, mensajero.	Supervisores, auditores, asistente de mesa de validación, responsables de secretaría, mensajero.
Cierre de la Auditoría	Elaborar el informe final de la auditoría, dirigido al jefe del Departamento	73	El informe final esté incompleto o incorrecto y no pueda constar como información base para futuras auditorías.	El informe debe tener las firmas de revisión del supervisor y jefe de área, el jefe departamental revisa y solicita cambios si es necesario.	Programar para generar el informe desde el SNAT y que pueda enviarse en magnético para la aprobación de la línea de supervisión, evitando las impresiones, archivos y consumo de papel.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores nacional y regional del SNAT y programador.
		74	El informe final no se entregue en los plazos establecidos.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	Programar para que el SNAT tenga una alerta recordatoria que le indique al auditor y al supervisor los plazos de los entregables.	Entre uno y dos años	Personas: administradores de los sistemas. Tecnológico: software, hardware y telecomunicaciones. Económico: reprogramación del sistema.	Administradores nacional y regional del SNAT y programador.
Cierre de la Auditoría	Organizar y entregar el expediente al responsable de archivo	75	El expediente no cumpla con los requisitos de la guía técnica ni HIA y sea devuelto por Secretaría	Analista de Archivo del Departamento revisa previamente y envía a Secretaría.	Designar a un revisor para apoyo al encargado de Archivo.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento financiero, jefe departamental y de áreas. Recursos: partida presupuestaria.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y de áreas.
		76	El expediente no se entregue en los plazos establecidos.	Analistas de Planificación informan mensualmente a los jefes de área y supervisores, los próximos entregables.	Designar a un revisor para apoyo al encargado de Archivo.	Entre uno y dos años	Personas: RRHH, Departamento financiero, jefe departamental y de áreas. Recursos: partida presupuestaria.	Recursos Humanos, Departamento Financiero, jefe departamental y de áreas.

Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Elaboración propia.

Anexo 13

Reportes del Sistema Nacional de Auditoría Tributaria (SNAT)

Reporte de Actas de Determinación Notificadas

Parámetros de Búsqueda

Fecha notificación inicio: Fecha notificación Fin:

RUC:

Año de carga:

Código Impuesto: Seleccione...
 Mes Fiscal:

Dirección regional o provincial:

- DIRECCION NACIONAL
- REGIONAL NORTE
- REGIONAL LITORAL SUR
- REGIONAL CENTRO I
- REGIONAL CENTRO II
- REGIONAL DEL AUSTRO
- REGIONAL MANABI

Razón Social:

Mes de carga: Seleccione...
 Año: TODOS
 Auditor: Seleccione...
 Orden de Determinación: Seleccione...

Buscar Limpiar

Resultados

Número de orden : Fecha de notificación de la Orden : Número de Acta de Determinación : Fecha de notificación de Acta de Determinación : Username auditor : Apellidos y n

Exportar Excel

Reporte de Actas de Determinación Notificadas

Parámetros de Búsqueda

Fecha Notificación Inicio: Fecha Notificación Fin:

RUC:

Año: TODOS
 Impuesto: Seleccione...
 Período Fiscal:

Dirección Regional o Provincial:

Seleccionar todo

- DIRECCION NACIONAL
- REGIONAL NORTE
- REGIONAL LITORAL SUR
- REGIONAL CENTRO I
- REGIONAL CENTRO II

Razón Social:

Mes de Carga: Seleccione...
 Año de Carga: TODOS
 Auditor: Seleccione...
 Orden de Determinación: Seleccione...

Buscar Limpiar

Resultados

Regional	Provincia	Número de Orden	Fecha de Notificación de la Orden	Número de Acta de Determinación	Fecha de Notificación de Acta de Determinación	Fecha Programada de Notificación de Acta de Determinación	Razón social	RUC	Impuesto	Año
REGIONAL NORTE	PICHINCHA	RNO-0002ETC10-0006	03/08/2010	1720110100181	30/08/2011	31/08/2011	OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A.	1791705302001	RENTA SOCIEDADES	2007
REGIONAL NORTE	IMBABURA	FIM-AS02ETC10-00061	01/07/2010	1020110100071	31/05/2011	27/05/2011	SEVAORONOR S.C.	1091705820001	RENTA SOCIEDADES	2007

Reporte de Documentos Emitidos y Notificados por Orden

Parámetros de Búsqueda

RUC: Razón Social:

Orden de Determinación: Seleccione...

Buscar Limpiar

Resultados

Número de Orden : Fecha de Notificación de la Orden : Username Auditor : Apellidos y Nombres Auditor : Razón Social : RUC : Impuesto : Año :

Exportar Excel

Continúa...

Reporte de ordenes notificadas

Parámetros de Búsqueda

RUC:

Fecha notificación inicio:

Año de carga:

Código Impuesto:

Mes Fiscal:

Dirección regional o provincial:

- DIRECCION NACIONAL
- REGIONAL NORTE
- REGIONAL LITORAL SUR
- REGIONAL CENTRO I
- REGIONAL CENTRO II
- REGIONAL DEL AUSTRO
- REGIONAL MANABI

Razón Social:

Fecha notificación fin:

Mes de carga:

Año:

Auditor:

Resultados

Orden de determinación	Fecha notificación	Auditor	Apellidos y nombres auditor	Procurador	Apellidos y nombres procurador	Razón social	RUC	Impuesto	Año	Mes fiscal	Fecha de caducidad
<input type="button" value="1"/> <input type="button" value="2"/> <input type="button" value="3"/> <input type="button" value="4"/>											

Resultados

Orden de determinación	Fecha notificación	Auditor	Apellidos y nombres auditor	Procurador	Apellidos y nombres procurador	Razón social	RUC	Impuesto	Año	Mes fiscal	Fecha de caducidad
RNO-ASODETC10-00086	08/04/2010	ACALVAREZ	ALVAREZ ENRIQUEZ ANDREA CECILIA	AUDITOR01	AUDITOR01	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. AYASA	1790014797001	RENTA SOCIEDADES	2004		28/04/2013
RNO-ASODETC10-00126	25/05/2010	RIARBOLEDA	ARBOLEDA TERREROS RASHID ISRAEL	AUDITOR01	AUDITOR01	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. AYASA	1790014797001	RENTA SOCIEDADES	2002		28/04/2014

Sección de Resultados de Reporte de órdenes notificadas

Reporte de Estado de Auditoria

Parámetros de Búsqueda

RUC:

Orden de Determinación:

Fecha notificación Fin:

Mes de carga:

Año:

Dirección regional o provincial:

- DIRECCION NACIONAL
- REGIONAL NORTE
- REGIONAL LITORAL SUR
- REGIONAL CENTRO I
- REGIONAL CENTRO II
- REGIONAL DEL AUSTRO
- REGIONAL MANABI

Razón Social:

Fecha notificación inicio:

Año de carga:

Código Impuesto:

Mes Fiscal:

Auditor:

Resultados

Username Auditor	Apellidos y Nombres Auditor	Username Procurador	Apellidos y Nombres Procurador	Determinación/ Redeterminación	Tipo de Auditoria	Orden de Determinación	Razón social	RUC	Impuesto	Año	Mes Fiscal	Actividad Actual
<input type="button" value="1"/> <input type="button" value="2"/> <input type="button" value="3"/> <input type="button" value="4"/>												

Continúa...

Buscar Limpia

Resultados

Orden Auditor	Apellido; Nombre Auditor	Orden Proveedor	Apellido; Nombre Proveedor	Determinación	Tipo de Auditoría	Orden de Determinación	Razón Social	RUC	Impuesto	Año	Mes Fiscal	Actividad Auditor	Fecha de Vencimiento	Estatus	Edi	Edi-Def	Fecha de Caducidad	Fecha Notificación
000 021 026	JAVILA BERNALCADA ELENA MARIBEL	XCARVALLO	CARVALLO OTTEGA JIMENA ALEJANDRA	REDETERMINACION	FOCALIZADA	RAO-000000370 00000	ASTONTO RES Y AREGOS S.A. AYUDA	170021479702	NA BIENESTRAL	2005	2	Buscar estado de trabajo	02/03/2010	ACTIVO			06/03/2011	
000 021 026	JAVILA BERNALCADA ELENA MARIBEL	A3370401	A3370401	REDETERMINACION	PRESENCIA	RAO-00000070 00000	ASTONTO RES Y AREGOS S.A. AYUDA	170021479702	RENTA SOCIOASIST	2005	1	Ordenar inicio de aplicación de plan para máx. de 18	01/12/2010	ACTIVO			05/04/2011	
000 021 026	JAVILA BERNALCADA ELENA MARIBEL	ELAMNERO	NUMERO DE 0004 BOTENAN LUIS ALDO	REDETERMINACION	PRESENCIA	RAO-000000370 00000	ASTONTO RES Y AREGOS S.A. AYUDA	170021479702	RENTA EN LA FUENTE	2005	12	Apoderamiento	21/04/2010	ACTIVO			06/03/2011	

Exportar Excel

Reporte de Avance de Procesos

Parámetros de Búsqueda

RUC:

Orden de Determinación:

Dirección regional o provincial:

- Seleccionar todo
- DIRECCION NACIONAL
- REGIONAL NORTE
- REGIONAL LITORAL SUR
- REGIONAL CENTRO I
- REGIONAL CENTRO II

Razón Social:

Impuesto:

Auditor:

Buscar Limpia

Resultado

ID PROCESO	RUC	Razón Social	Orden de Determinación	Fecha de Notificación de la Orden	Período Fiscal	Impuesto	Año	Determinación	Tipo de Proceso	Tipo Auditoría	Apellidos
0 de 0											

Exportar Excel

Buscar Limpia

Resultado

Auditor	Orden Auditor	Apellido; Nombre Auditor	Orden Proveedor	Apellido; Nombre Proveedor	Determinación	Tipo Auditoría	Orden de Determinación	Razón Social	RUC	Código Impuesto	Año	Mes Fiscal	Ver
043	PLUCACANO	LASCANO DOMINGO PAULA CRISTINA	ACALVAHIZ	ALVAHIZ ENRIQUE ANTONIO CECILIA	DETERMINACION	PRESENCIA	RAO-000000370 00000	FRANCO BROTHERS S.A. REESTRUC	02054145201	NA BIENESTRAL	2005		Ver Detalle
044	PLUCACANO	LASCANO DOMINGO PAULA CRISTINA	ACALVAHIZ	ALVAHIZ ENRIQUE ANTONIO CECILIA	DETERMINACION	PRESENCIA	RAO-000000370 00000	FRANCO BROTHERS S.A. REESTRUC	02054145201	NA BIENESTRAL	2005		Ver Detalle
190	VILLAVINANA	VILLAVINANA VARELA VICTOR MARICAR	A3370401	A3370401	REDETERMINACION	PRESENCIA	RAO-000000370 00000	FRANCO BROTHERS S.A. REESTRUC	02054145201	NA BIENESTRAL	2005		Ver Detalle

Exportar Excel

Buscar Limpia

Resultados

AUDITOR01		AUDITOR01	
FECHA	ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
01/12/2009	Diligencia de Inspección		2
01/12/2009	Maternidad		5
01/12/2009	Diligencia de Inspección		2
01/12/2009	Vacaciones		2
01/12/2009	Vacaciones		2
		Total horas	13
AUDITOR01		AUDITOR01	
FECHA	ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
06/01/2010	Comisión de servicios		5
06/01/2010	Licencia		2
06/01/2010	alimentación		3
		Total horas	10
AUDITOR01		AUDITOR01	
FECHA	ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
15/12/2009	Diligencia de Inspección		5
15/12/2009	Vacaciones		5
		Total horas	10

Exportar Excel

Sección de Resultados de Reporte de Actividades Diarias

Fuente: Manual del SNAT
Elaboración: SRI

Anexo 14

Plantilla para evaluar un riesgo operacional y sus controles

Riesgo Operacional N°:	01						
Tipo de Evento:	Ejecución, entrega y gestión de procesos						
Descripción del riesgo:	Subir la Orden de Determinación con información incorrecta del contribuyente a auditar o con errores en el formato como normativa, datos del director, etc., que invaliden el documento.						
Evaluación estimada inherente:	La escala y magnitud del proceso implican que el impacto es catastrófico. El desarrollo durante un período de tiempo de varios de estos procesos, sugieren que la probabilidad de ocurrencia de fallas en los próximos 12 meses es baja. El resultado de la severidad es alta.						
Componentes del riesgo:							
Fallas en el sistema							
Fallas en la información consignada en el documento							
Fallas en el proceso de planificación y asignación del caso							
Fallas para adaptar los procesos a los requerimientos generados por un entorno cambiante (subrogaciones del director, normativa aplicable, nuevos formatos)							
Fallas para mejorar los procesos críticos							
Procesos manuales ineficientes							
Fallas en los procesos de supervisión							
Control	Responsable	Descripción del control	Tipo	Frecuencia	Resultado riesgo inherente	Resultado riesgo residual	Nuevo
Mesa de validación	Asistente de mesa de validación	Asistente de mesa de validación del Departamento de Auditoría revisa que los datos sean correctos en cuanto al formato vigente.	Detección	Según requerimiento	Alto	Medio	No
Revisión y aprobación del supervisor	Supervisor de Equipo	El auditor envía a través del sistema SNAT, el documento para revisión y aprobación del supervisor, el supervisor revisa y aprueba para la aprobación de la línea de supervisión	Detección	Según requerimiento	Alto	Medio	No
Asignación de casos	Analista de Planificación	Analista de Planificación asigna mediante oficio la información completa del contribuyente a auditar e informa si existen cambios en formatos, subrogaciones, etc.	Prevención	Semestral	Alto	Medio	No
Evaluación estimada residual:							
El impacto de las fallas no puede realmente ser controlado por lo que se mantiene con una exposición media. Los controles establecidos reducen aún más la probabilidad de ocurrencia (baja). El Comité aún no ha aprobado las acciones descritas más abajo, por lo tanto el riesgo no se reducirá en el corto plazo.							
Acción	Responsable	Descripción de la acción	Fecha	Estado			
Administración del riesgo operativo en el Departamento de Auditoría	Responsable de Riesgos	Desarrollar la gestión del riesgo operativo dentro del Departamento	31/07/2016	Por aprobar			
Automatización de entregables en el SNAT	Responsable de Riesgos	Generar la orden de Determinación desde el sistema SNAT, automáticamente, una vez asignado el caso. El auditor y línea de supervisión verificarán que la información esté correcta.	31/07/2016	Iniciado			
Evaluación estimada objetivo:							
Reducir la probabilidad y el impacto, se requiere establecer un marco de monitoreo permanente para reducir el riesgo.							

Fuente: Desconocida
Elaboración propia