

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación

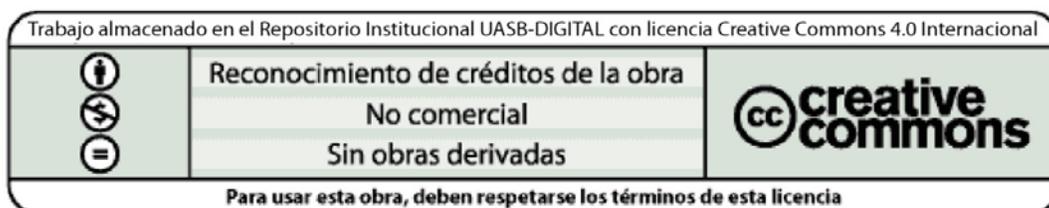
**Propuesta de diseño de un SGC ISO 9001:2015**

**Caso: Procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas (SRI)**

Augusto Medardo Valarezo Tipán

Tutora: Marcela Pérez Pazmiño

Quito, 2018





### **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Augusto Medardo Valarezo Tipán, autor de la tesis intitulada “Propuesta de diseño de un SGC ISO 9001:2015. Caso: Procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas (SRI)”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

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

Fecha. ....

Firma: .....



## Resumen

El Servicio de Rentas Internas ha sido considerado como una de las instituciones públicas con mejor desarrollo organizacional a nivel país; siendo así, el presente proyecto de titulación consiste en el desarrollo de una propuesta para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad (SGC) para los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano del SRI, para lo cual se estableció realizar un estudio descriptivo considerando una investigación aplicada basada principalmente en el marco de la Norma Internacional ISO 9001:2015, iniciando con un análisis del marco teórico, normativo nacional e internacional relacionado a la gestión de un SGC, posteriormente se realizó recopilación de información (provenientes de fuentes primarias) de las acciones realizadas en los diferentes departamentos de la institución considerando que la evidencia obtenida comprende principalmente: documentación digital/ física empleada por los departamentos en la ejecución de sus actividades, mapa de procesos, productos y servicios establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (EOP), así como los resultados obtenidos de la operación periódica institucional, para posteriormente generar un análisis comparativo de todos los requisitos de la Norma en contraste con la información recopilada, de esta manera se estableció un diagnóstico con brechas y un grado de cumplimiento del 40% de los requisitos (desarrollo del SGC). Al identificar la información así como los relacionamientos entre procesos y departamentos, pudo definirse un alcance para el SGC, estructurar planes de acción necesarios para fortalecer acciones/ iniciativas identificadas y completar requisitos de la Norma, y así establecer una propuesta acorde a la realidad institucional con el objetivo de articular el SGC de manera integral y aportar oportunamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Como principal conclusión se estable que para proponer el diseño del SGC – Asistencia para el SRI, se requiere de una estructura de gestión por procesos institucional, la cual asigne a un responsable (departamento nacional) y alinee los productos/ servicios (departamento–proceso–producto/ servicio), considerando que fuera de estandarizar procesos y documentación de manera netamente teórica se requiere una adecuada interacción entre ellos enfocados en cubrir necesidades institucionales y alcanzar una efectividad integral.



## **Dedicatoria**

A mi madre quién siempre me motivado a ir una milla más allá, a mi padre por su cariño y apoyo, y a quienes comprenden mi familia por lazos propios o por lazos de vida.



## Tabla de Contenido

CAPITULO 1.....	15
1. MARCO REFERENCIAL.....	15
1.1 Marco Teórico: Introducción al enfoque de Calidad y Sistemas de Gestión de la Calidad en las organizaciones .....	15
1.2 Marco Legal para la gestión de calidad en el sector público .....	22
1.3 El Servicio de Rentas Internas: .....	28
CAPITULO 2.....	37
2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL CIUDADANO .....	37
2.1 Metodología para el diagnóstico .....	37
2.2 Identificación de los procesos relacionados al Departamento de Asistencia al Ciudadano... ..	37
2.3 Identificación de brechas de un SGC ISO 9001:2015 en los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano.....	40
CAPITULO 3.....	43
3. Propuesta de SGC – Departamento de Asistencia al Ciudadano .....	43
3.1 Definición del alcance del Sistema SGC .....	43
3.1.1 Propuesta de diseño del SGC para los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano del SRI.....	43
3.1.2 Definición de información clave para el SGC .....	48
3.2 Propuesta del plan de implementación del SGC.....	53
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES.....	58
LISTA DE REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	61
ANEXO 1: Organización Estructural Servicio de Rentas Internas .....	61
ANEXO 2: Mapa de procesos SRI – enero 2017 .....	62
ANEXO 3: Alineación procesos – productos/servicios EOP Departamento Asistencia al Ciudadano .....	66
ANEXO 4: Documentos de los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano.....	68
ANEXO 5: Diagnóstico del Sistema de gestión de la calidad (Norma 9001:2015) – SRI.....	69

Resultados cumplimiento de requisitos del SGC.....	69
Matriz diagnóstico del Sistema de gestión de la calidad (Norma 9001:2015) – SRI .....	69
ANEXO 6: Cuadro comparativo procesos vigentes y propuestos .....	77
ANEXO 7: Procedimiento Evaluación al Sistema de Gestión de la Calidad .....	78
ANEXO 8: Documentación necesaria para la operación del SGC – SRI.....	96
ANEXO 9: Cronograma de Implementación SGC – Asistencia .....	100
ANEXO 10: Propuesta de Catálogo/ Mapa de procesos SRI .....	103
ANEXO 11: Especificación por cada tipo de documento institucional.....	112
ANEXO 12: Responsables, Metodología de medición y Formato matriz de riesgos operativos ....	113
ANEXO 13: Formato matriz de indicadores institucionales, Propuesta de indicadores procesos Departamento de Asistencia al Ciudadano, Resultados período 2017.....	117

**Tabla de ilustraciones**

Gráfico 1 .....	15
Gráfico 2 .....	21
Gráfico 3 .....	25
Gráfico 4 .....	27
Gráfico 5 .....	31
Gráfico 6 .....	31
Gráfico 7 .....	32
Gráfico 8 .....	42
Gráfico 9 .....	46
Gráfico 10 .....	47
Gráfico 11 .....	48
Gráfico 12 .....	51
Gráfico 13 .....	56
Tabla 1 .....	28
Tabla 2 .....	33
Tabla 3 .....	35
Tabla 4 .....	38
Tabla 5 .....	41
Tabla 6 .....	44
Tabla 7 .....	52



## **Introducción**

Para poder alinear la operación y los procesos de las unidades administrativas del Servicio de Rentas Internas (SRI) en un Sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, debe considerarse como base un marco referencial considerando aspectos de diferentes sectores al igual que referencias normativas a nivel mundial, con lo cual se podrá identificar si la calidad es un concepto que puede ser aplicado al sector público, identificando dificultades así como oportunidades para la implementación a través de la recopilación de información mediante fuentes primarias con entrevistas a los Responsables de procesos institucionales e identificación de documentación existente de las iniciativas de calidad generadas, dando a lugar una propuesta consistente y enfocada inicialmente a los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano principalmente, y procesos relacionados: Talento Humano, Tecnología, Administrativo – Financiero, Planificación y Gestión Estratégica y Comunicación Institucional, lo cual será desarrollado a través de los tres capítulos expuestos a continuación y finalizando con las conclusiones alcanzadas, identificando como punto principal de un SGC es la estructura por procesos de la organización y el relacionamiento respectivo entre sus unidades administrativas.

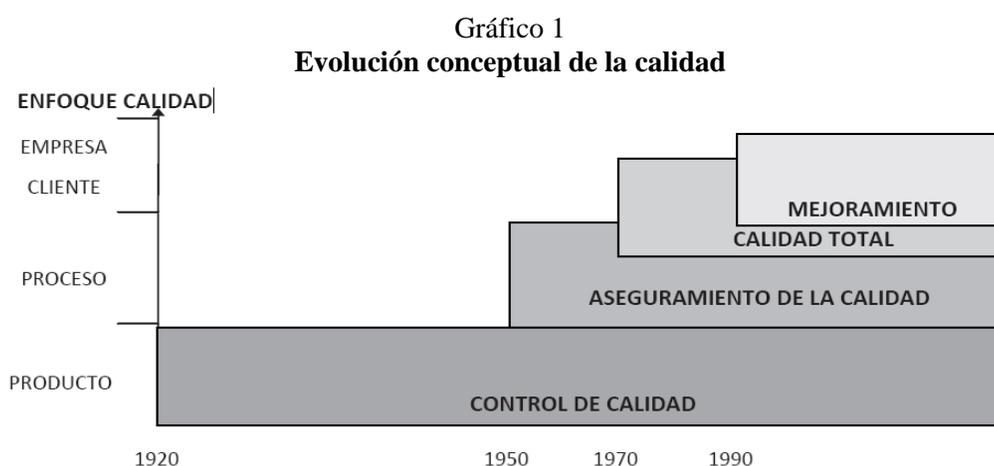


## CAPITULO 1

### 1. MARCO REFERENCIAL

#### 1.1 Marco Teórico: Introducción al enfoque de Calidad y Sistemas de Gestión de la Calidad en las organizaciones

El concepto de calidad ha tenido diferentes alcances a través del tiempo, considerando que ha sido un elemento inseparable a las actividades del hombre y esto puede evidenciarse en que, desde el inicio del proceso evolutivo el hombre controlaba la calidad de los productos que consumía, por medio de un largo proceso que le permitió diferenciar entre los productos que podían consumirse y aquellos que eran perjudiciales para su salud; en diferentes civilizaciones, como la egipcia, existían inspectores de calidad quienes verificaban las medidas de los bloques de piedra caliza de las pirámides por medio de una cuerda, al igual que lo hacía la civilización maya; otro ejemplo es la civilización griega, que también utilizó instrumentos de medida que garantizaran homogeneidad de medidas para la construcción de los frisos de sus templos. Considerando la evolución del concepto de calidad y su alcance se establece la siguiente cronología (Cubillos Rodríguez y Rozo Rodríguez 2012, 82).



Fuente y elaboración: (Cubillos Rodríguez y Rozo Rodríguez 2012, 90)

La Norma Internacional ISO 9000:2015 define Calidad como: el grado de cumplimiento de un conjunto de características inherentes a un objeto, y complementariamente, se define que la calidad de los productos y servicios en una institución está determinada por su capacidad para satisfacer a los clientes y el impacto sobre sus partes interesadas pertinentes (ISO 9000:2015, 2).

Ahora el concepto de calidad también puede aplicarse a las instituciones públicas; sin embargo, en muchos países no hay instituciones encargadas de velar por esta competencia. En Ecuador existen instituciones como el Servicio Ecuatoriano de Normalización, Servicio de Acreditación Ecuatoriano, Superintendencias de Compañías, Economía Popular y Solidaria, entre otras, las mismas que obligan a las organizaciones a declarar sus operaciones y rendir cuentas sobre sus acciones en los diferentes mercados (Tazi 2000, 10).

Debe considerarse que las organizaciones son dinámicas, por lo cual llega un momento en su desarrollo en el cual mejoran o empieza su deterioro. Modernizarse y ponerlas a la vanguardia es una forma de mejorar su rendimiento, para lo cual deben tenerse claro dos objetivos: establecer principios prácticos y efectivos para mejorar métodos de trabajo y desarrollar un enfoque organizado/ sistémico de mejoramiento, considerando la identificación de oportunidades y la implementación del cambio respectivo; cabe resaltar que el mejoramiento no implica aumento de carga de trabajo, todo lo contrario se enfoca en eliminación de acciones que no agreguen valor, así como los obstáculos que impiden un desempeño adecuado, todo mejoramiento debe considerar simplicidad, celeridad y disminución de errores (Harrington 1993, 4)

Alienado la definición de Calidad a un Sistema de Gestión puede establecerse que un Sistema de gestión de la calidad SGC es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos permitiendo alcanzar objetivos de calidad promoviendo mejora continua en la organización y satisfacción a sus clientes tanto internos como externos (ISO 9000:2015, 8).

Analizando el contexto mundial actual, las organizaciones, independientemente de su razón de ser, para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las necesidades de sus partes interesadas, deben considerar todos los factores que afectan su gestión y requieren establecer estrategias viables a mediano y largo plazo; por lo cual, implementar un SGC se considera una decisión estratégica para una organización porque puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (ISO 9001:2015, 7).

Para un correcto funcionamiento de los procesos en una organización debe aplicarse el concepto de gestión por procesos, el cual no es un modelo ni una norma de referencia, es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas, que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, siendo el concepto de procesos el norte de los esfuerzos de mejora para la organización, con procesos más fiables permitiendo inducir eficacia en el funcionamiento de ésta (Pérez Fernández de Velasco 2010, 129).

Los procesos en general parten de la misión, la visión y los valores de la organización. Para clasificarlos y categorizarlos pueden utilizarse matrices que permiten ubicar a cada proceso; así se establecen diferentes tipos de procesos: estratégicos, clave y de apoyo entre otros (Cantón Mayo y Vázquez Fernández 2010, 48).

El modelo Europeo de Excelencia EFQM (2000), considera al proceso como un conjunto de actividades que sirven para alcanzar un objetivo considerando la prestación de un servicio o producto a un cliente final; enfocado en cómo se gestionan, evalúan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de las actividades de las organizaciones con la planificación y la estrategia adecuada para conseguir la satisfacción de las partes relacionadas. (Cantón Mayo y Vázquez Fernández 2010, 62)

El enfoque de la gestión por procesos considera que la realización de productos físicos y/o servicios en las organizaciones es posible por las interacciones entre procesos, ya que los mismos están encadenados por los resultados que producen; así el resultado de uno alimenta como insumo a otro, por lo cual un sistema de procesos organizacional comprende el conjunto de procesos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno en el que se desarrolla,

incluyendo su grado de interacción con el ambiente, lo cual lo puede definir como abierto al exterior y manifestar las siguientes características:

- El entorno tienen efecto sobre el comportamiento y desempeño del sistema.
- Ningún proceso tiene un efecto independiente sobre el sistema y cada proceso está afectado o tiene relación con al menos otro proceso.
- El sistema no puede dividirse funcionalmente en subsistemas independientes (Llanes-Font y Isaac-Godínez 2014, 256).

Acorde a lo expuesto una integración basada en procesos en un SGC, se alcanza a través del cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Fusionar, relacionar adecuadamente las partes del sistema, para constituir un todo, completar un todo con las partes existentes y no alineadas inicialmente.
- Identificar las interacciones existentes de manera que las modificaciones que se produzcan en un proceso, reflejen la afectación en el sistema y en todos los demás procesos (Llanes-Font y Isaac-Godínez 2014, 262).

La gestión por procesos, adicionalmente, se caracteriza por mejorar la integración del esquema organizacional, alcanzar objetivos de eficacia, eficiencia y flexibilidad planificados, integrar con la aplicación de herramientas informáticas, las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora del proceso integralmente; además, permite incorporar requisitos unificados aplicables demandados por todas las partes interesadas; finalmente, facilita a los actores involucrados de las organizaciones diseñar e implementar el sistema integrado normalizado, proporcionando a la alta dirección de pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisión en sus organizaciones; el criterio de proceso integrado fundamenta el concepto de gestión integrada por proceso y permite una perspectiva integradora (Llanes-Font y Isaac-Godínez 2014, 256).

Cabe mencionar que una práctica fundamental para gestionar los procesos en una organización es la aplicación del Ciclo Deming, mejora continua o PHVA, el cual permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen

adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y apliquen. (ISO 9001:2015, 8)

El ciclo PHVA contempla teóricamente (ISO 9001:2015, 10):

- Planificar: establecer los objetivos del sistema, sus procesos, recursos necesarios para generar y proporcionar resultados acorde a las necesidades del cliente y la organización, incluyendo una gestión de riesgos y oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y cuando sea aplicable la medición de los procesos y los productos/ servicios resultantes respecto a directrices, objetivos, requisitos y actividades planificadas e informar los resultados.
- Actuar: tomar decisiones y acciones para mejorar el desempeño, cuando se requiera.

Al identificar mejores prácticas en relación a gestión de la calidad, la familia de Normas ISO 9000 establece directrices para que las organizaciones operen con estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Un SGC permite gestionar los procesos que interactúan y los recursos necesarios para generar valor y lograr los resultados esperados para todas las partes interesadas. Por otro lado, permite que los productos y servicios ofrecidos tengan calidad tanto en su función como en su desempeño de manera continua (ISO 9000:2015, 1).

La Norma Internacional ISO 9001:2015 presenta algunos aspectos importantes como:

- Contexto organizacional: el cual comprende la identificación de cuestiones internas y externas necesarias para alcanzar los resultados esperados del Sistema de gestión, identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas y realizar el seguimiento/ revisión de la información sobre éstas.
- Gestión por procesos: considera este factor como un elemento fundamental para el desempeño del SGC, para lo cual deben identificarse y clasificarse los procesos existentes (Gobernantes, Apoyo, Asesoría, Cadena de Valor) con una desagregación a nivel 1 (macro procesos), nivel 2 (procesos), o los que se consideren necesarios. Posteriormente, deben identificarse las actividades que permiten ejecutar los mismos. Algo fundamental es

alinearse (que comprende organizar y colocar aspectos que tienen relación entre sí pero no han sido coordinados integralmente) aspectos que pueden ser un enfoque basado en procesos con la estructura organizacional, de esta manera se asignarán responsables dueños a cada proceso e identificarán las respectivas alineaciones entre ellos, los procesos deben representar integración, estandarización y simplificación.

- Liderazgo: considera a los directivos (la alta dirección: persona o grupo que dirigen y controlan una organización al más alto nivel) como responsables de la efectividad del SGC y de demostrar liderazgo al más alto nivel para integrar los requisitos del SGC en el proceso de negocio

La Gestión de Riesgos y Oportunidades conlleva un contexto más allá del enfoque de riesgos tradicional, considerado al riesgo como un efecto de incertidumbre sobre un resultado esperado; toda actividad está sujeta a este hecho, conocer este aspecto apoya en la planificación de los procesos y refuerza la naturaleza preventiva de los SGC. Entre las acciones para abordar riesgos se considera: evitar, aceptar, eliminar, cambiar la probabilidad, compartir o mantener el riesgo; esto refleja que la organización debe tener una metodología para gestionar riesgos (Gómez 2015, 11).

Cuando se menciona a Personas y Conocimiento Organizacional se debe determinar y proporcionar las personas necesarias para implementar el SGC, operar y controlar a los procesos, determinar los conocimientos necesarios para lograr la conformidad de los productos y servicios, y acorde a las tendencias cambiantes determinar cómo adquirir conocimientos adicionales o actualizar los existentes. El Ambiente de trabajo conlleva a que las condiciones para la operación de los procesos deben ser adecuadas, con una combinación de factores humanos y físicos (sociales, psicológicos, físicos) (ISO 9001:2015, 6-7).

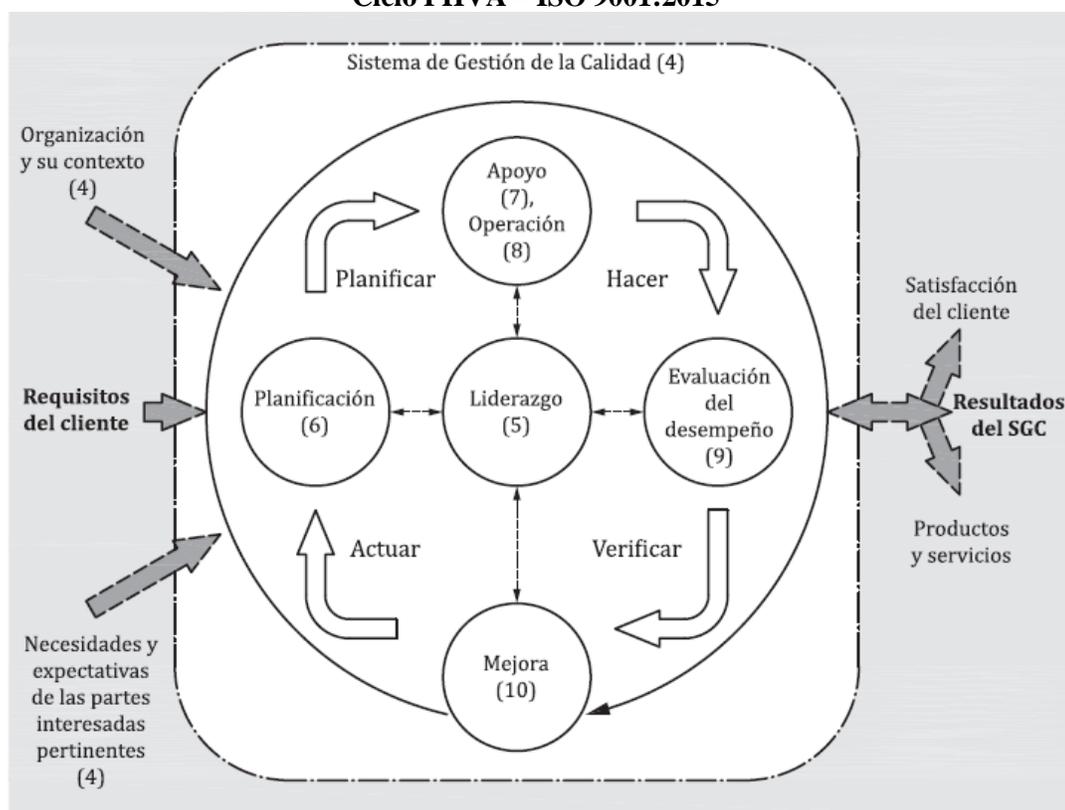
Un SGC debe considerar la gestión de información documentada requerida como tal por la ISO 9001 y aquella necesaria por la organización, para asegurar la eficacia de su sistema. Siendo así, se presenta dos términos para referirse a la información documentada en esta Norma: Mantener (documentos) y Conservar (Registros). (Gómez 2015, 171).

Algunos posibles beneficios de implementar un SGC son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del SGC especificados.

A continuación se presenta un esquema gráfico del relacionamiento entre las cláusulas y requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA (ISO 9001:2015, 10).

Gráfico 2  
Ciclo PHVA – ISO 9001:2015



Fuente y elaboración: Norma Internacional ISO 9001:2015, 10

La calidad en el sector público puede apreciarse validando el papel que desempeña el Estado. Si el sector público permite que el Estado cumpla sus objetivos, puede decirse que el sector público es de alta calidad; sin embargo, las metas deben ser realistas, porque, por muy

eficiente que sea el sector público, no podrá cumplir metas que no sean alcanzables; la calidad del sector público no puede medirse según la calidad de los resultados de la política aunque los dos están estrechamente unidos, sobre todo a largo plazo (Tazi 2000, 21).

El desempeño de instituciones públicas depende de diversos factores: tradición y buena reputación, recursos con que cuentan y administración adecuada para usarlos, clara definición de rumbo y dirección como organización, organizaciones relacionadas y que tienen afectación directa, Calidad de su liderazgo y de su personal, libertad de acción para reorganización interna (Tazi 2000, 15).

Finalmente, el concepto de calidad como excelencia es el más genérico e integrador de las formas de entender la calidad, la definición de la calidad como el conjunto de características de la organización, que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades establecidas o implícitas, es de gran utilidad para el concepto que se aborda. Un producto o un servicio tienen calidad excelente, cuando se emplean para su obtención, los mejores componentes tecnológicos existentes en el momento y la mejor gestión para todos los procesos que contribuyen al logro del producto o servicio deseados (EC 2015, 48).

## **1.2 Marco Legal para la gestión de calidad en el sector público**

A nivel de sector público se establece La Carta Iberoamericana de la Calidad, que promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública y sirve de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos para mejorar la calidad de su gestión; estableciendo que, en la gestión pública, la calidad constituye una cultura transformadora que impulsa al sector público a mejorar permanentemente para satisfacer necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La Carta fue aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, por los gobiernos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El

Salvador, España, Guatemala, Honduras, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno 2008, 5).

A nivel de Ecuador se han establecido una infraestructura para mejorar la calidad considerando los aspectos siguientes:

- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad: tiene como objetivo regular principios, políticas y entidades relacionadas con la evaluación de la conformidad; garantizar cumplimiento de derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, protección de la vida y salud, así como preservación del medio ambiente y del consumidor; promover e incentivar la cultura de la calidad y mejoramiento de la competitividad de la sociedad ecuatoriana (EC 2007, 2).

Adicionalmente, presenta como principios del sistema: Equidad o trato nacional, Equivalencia, Participación, Excelencia e Información.

- Sistema Ecuatoriano de la Calidad: Conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad. Éste tiene como propósito promover un funcionamiento sinérgico y coordinado de las acciones en instancias públicas y privadas, para consolidar los mecanismos que promueven la calidad y demostrar cumplimiento de estándares establecidos a nivel nacional e internacional, y así asegurar el cumplimiento de objetivos de salud, seguridad, preservación del ambiente y protección de consumidor contra prácticas engañosas; pero al mismo tiempo, promover la productividad, competitividad y el desarrollo nacional (EC 2007, 3).

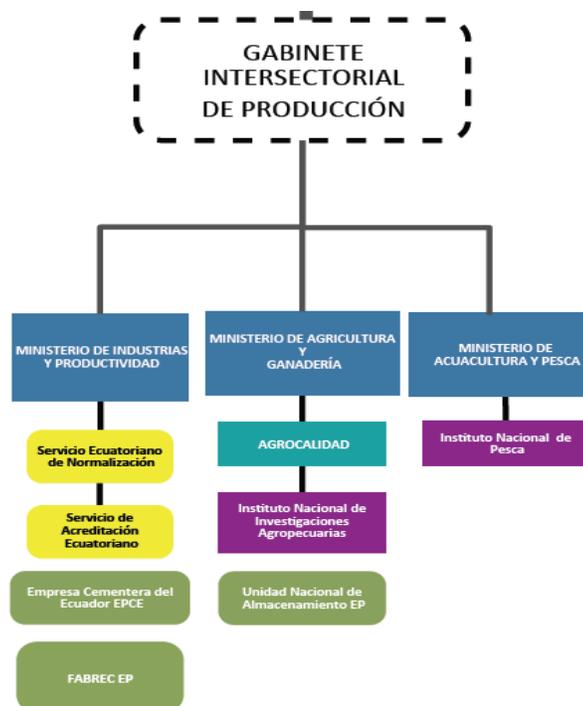
Por otra parte el Sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por:

1. Comité Interministerial de la Calidad (CIMC) está conformado por: Ministra (o) Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, Ministra (o) de Industrias y Productividad, quien lo presidirá o su delegado permanente, Ministra (o) del Ambiente o su delegado permanente, Ministro (a) de Turismo o su delegado permanente, Ministro (a) de Agricultura, Acuicultura, Ganadería y pesca, Ministro (a) de Salud

Pública o su delegado permanente, Ministra (o) de Transporte y Obras Públicas o su delegado permanente. 8. Ministro (a) de Electricidad y Energía Renovable o su delegado permanente (EC 2007, 5).

2. Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), constituido como una entidad técnica de Derecho Público, adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, descentralizada y desconcentrada, por lo que deberá establecer dependencias dentro del territorio nacional y, se regirá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento (EC 2007, 6).
3. Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) actualmente Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), constituido como órgano oficial en materia de acreditación y como una entidad técnica de Derecho Público, adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se regirá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento (EC 2007, 8).
4. Entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.
5. Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que cumple con el objetivo de formular y ejecutar políticas públicas, para la transformación del patrón de especialización industrial, que genere condiciones favorables para la ciudadanía (EC, 2007, 8).

Gráfico 3  
Estructura Orgánica Gabinete Intersectorial de Producción



Fuente y elaboración: Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 1.

- Plan Nacional de la Calidad: Establecido con base en el marco jurídico del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y presentado en Enero 2017. Éste tenía como objetivo diversas acciones/ proyectos acorde a los tres ejes de la calidad: Normalización, Metrología y Evaluación de la Conformidad, buscando como resultado mejorar continuamente los atributos de calidad en los productos y servicios promoviendo optimización de procesos, adaptación de mejores prácticas, cumplimiento de normas y uso responsable de recursos naturales, para contribuir a una mayor productividad nacional y obtener ventajas competitivas e inserción en los mercados internacionales, estableciendo parámetros de sostenibilidad y promoviendo una cultura de calidad en los consumidores, cabe mencionar que la Subsecretaría de Calidad, el Ministerio de Industrias es quién elabora el Plan Anual de Calidad, que es aprobado por el CIMC. (EC 2007, 5).

- Norma Técnica de Administración por Procesos y Prestación de Servicios: emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública con el objetivo de fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas y asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios, facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones, siendo de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la prestación de servicios y administración por procesos para todas las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva.

Esta Norma establece principios generales de la prestación de servicios y administración por procesos siendo estos: Mejora continua, Simplicidad, Coordinación y cooperación, Sostenibilidad y transparencia, Eficiencia y Responsabilidad en el manejo de los datos y la información, Evaluación permanente, Presunción de veracidad y Eficacia. De esta manera, se planteó propender a que las instituciones públicas tengan vocación de servicio al usuario; mejorar la imagen institucional y del Estado; disminuir el número de quejas y reclamos; mejorar la eficiencia de los servicios que prestan las instituciones públicas, a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos; y, asegurar que la información sobre los servicios que ofrecen las instituciones públicas, sea clara y real (EC 2016, 6).

Finalmente esta Norma plantea la alineación y operación conjunta de los niveles estratégicos, operativos (procesos y servicios) y tecnológico.

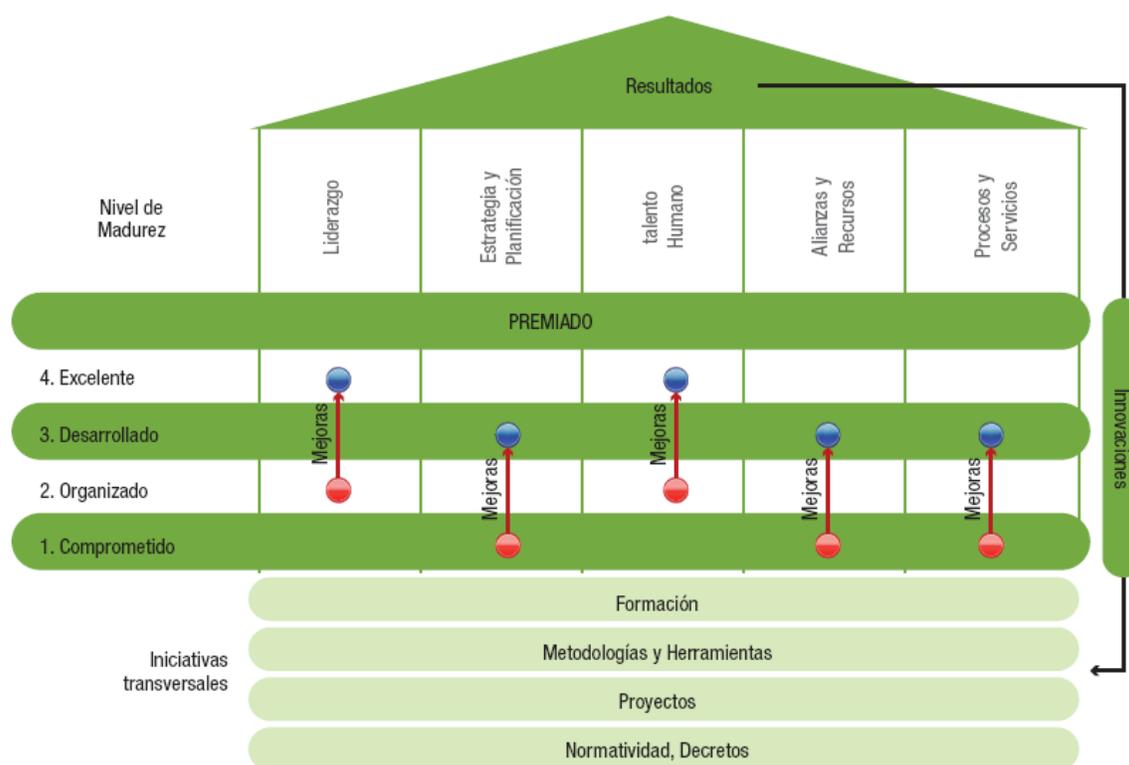
- Programa Nacional de Excelencia PROEXCE: El Gobierno ecuatoriano inició una estrategia para el desarrollo sostenible con el objetivo de crear el Buen Vivir. Como parte de este enfoque, la Secretaría Nacional de la Administración Pública desarrolló el PROEXCE, con el propósito de consolidar y coordinar diferentes iniciativas institucionales realizadas por instituciones públicas, con el objetivo de incrementar la satisfacción ciudadana con respecto de los servicios que brindan las Instituciones que pertenecen a la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva (EC 2015, 20).

PROEXCE promueve alcanzar niveles de excelencia tanto en la gestión institucional como en la prestación de servicios a la ciudadanía, considerando cinco elementos: Liderazgo,

Estrategia y Planificación, Talento Humano, Alianzas y Recursos, Procesos y Servicios. Así se lograría promover la transparencia y continuidad de la gestión de las instituciones del Gobierno mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos institucionales (EC 2015, 22).

Como base en lo antes descrito, son fundamentales las directrices e iniciativas transversales a todas las instituciones, normativa y recursos; estos elementos se presentan a continuación:

Gráfico 4  
Elementos del Programa Nacional de Excelencia



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) - Programa Nacional de Excelente, 22.

PROEXCE está constituido por el Modelo Ecuatoriano de Excelencia – MEE, el cual es un instrumento que ayuda a las instituciones públicas a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia,

identificando posibles debilidades y definiendo acciones de mejora; el MEE contempla criterios que debe tener toda institución: Liderazgo, Estrategias y Planificación, Talento Humano, Alianzas y Recursos, Procesos y Servicios, Resultados (en el Talento Humano, orientados a la ciudadanía/usuarios, en la Responsabilidad Social y claves de Rendimiento). El Modelo Ecuatoriano de Excelencia MEE es una adaptación del Modelo Marco Común de Evaluación o Common Assessment Framework CAF. El MEE considera cinco niveles para calificar a las instituciones públicas acorde a una escala de 100 puntos para evaluarse (EC 2015, 25 - 29).

Tabla 1  
**Niveles de madurez del Modelo de Excelencia**

Número del Nivel	Niveles de Madurez - Reconocimientos	Puntuación
1	Comprometido	160 - 200
2	Organizado	201 - 300
3	Desarrollado	301 - 400
4	Excelente	401 - en adelante

Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) - Programa Nacional de Excelente, 29

Para lograr la excelencia, la calidad debe ser vista con un enfoque global integrador de las perspectivas internas y externas; la organización de excelencia es aquella que satisface los requerimientos de las partes relacionadas y propias, teniendo en cuenta, además, los criterios de eficiencia, las necesidades de todos los grupos de interés que interactúan con ella. El concepto de excelencia no es sólo un estado deseado por lograr, sino una filosofía de trabajo organizacional, conducente a un proceso dinámico y proactivo de mejora que contiene eficiencia y eficacia, sistematizando estos enfoques en la norma de gestión de la calidad ISO, la cual contemple un Sistema de gestión de la calidad. (EC 2015, 48).

Debe considerarse que varios componentes del Modelo Nacional de Excelencia tienen una relación directa con los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad establecido en la Norma ISO 9001:2015.

### **1.3 El Servicio de Rentas Internas:**

El Servicio de Rentas Internas SRI inició sus funciones en el año de 1997, a través de la Ley 41, publicada en el registro oficial 206. Sin embargo, antes de su creación, el Ministerio de Economía o Hacienda mantuvo una oficina específica, la Dirección de Rentas Internas, para realizar el seguimiento del pago y cobro de impuestos, la cual tuvo recaudaciones limitadas debido a su gestión. Como facultades de la Institución se establecieron:

- Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
- Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;
- Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;
- Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;
- Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
- Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional (EC 1997).

En el año 1998 se establece, a través de Resolución del SRI publicada en Registro Oficial, el Reglamento Orgánico Funcional (ROF) de la Institución, en el cual se define la organización estructural nacional y regional (para las unidades desconcentradas) y las funciones a ser desempeñadas por cada una de ellas.

En el año 2012, se establece a través de Resolución del SRI publicada en Registro Oficial, el Estatuto Orgánico Organizacional por procesos EOP del Servicio de Rentas Internas, en el cual se define la organización estructural nacional y zonal (para las unidades desconcentradas), así como los productos y servicios a ser entregados por cada unidad administrativa y los procesos de la Institución. Cabe mencionar que, si bien en cierto, en el Estatuto se incluyó por primera vez el mapa de procesos, el SRI había venido trabajando por varios años por procesos y manejando un mapa procesos de igual manera. Finalmente, en el año 2016, considerando un enfoque de alineación y optimización de productos y servicios se actualiza el EOP, bajo el cual se trabaja actualmente.

Considerando el contexto gubernamental nacional, a la fecha de recopilación de la información presentada en el presente trabajo (enero 2017), se tiene establecido e nivel gubernamental el Plan Nacional para el Buen Vivir PNBV 2013 – 2017 que define 12 objetivos, mediante los cuales se puntualiza los argumentos del Gobierno para ofrecer alternativas que apalanquen la construcción de una sociedad más justa, en la que el centro de la acción pública sea el ser humano y la vida con armonía, diversidad cultural y ambiental, igualdad, equidad y solidaridad (SRI 2016, 17).

Ante esto, el SRI en el contexto del PNBV, se encuentra alineado al Objetivo N° 8 “Consolidar el sistema económico, social y solidario, de forma sostenible” y a su Política N° 8.4 “Fortalecer la progresividad y la eficiencia del Sistema Tributario”, puesto que uno de los fines de vincular la planificación institucional a los objetivos del Buen Vivir es contribuir al cumplimiento de metas nacionales a través de la gestión propia de cada entidad.

Por otra parte, el Servicio de Rentas Internas se encuentra alineado a dos objetivos de la agenda intersectorial del Ministerio Coordinador de la Política Económica, como se expone a continuación: Incrementar la progresividad en la distribución y redistribución de la riqueza y Mantener la sostenibilidad fiscal (SRI 2016, 18).

Finalmente, considerando que las políticas sectoriales de las entidades coordinadas trabajan en sinergia con la Constitución, la Estrategia de Largo Plazo ELP, el PNBV y las Agendas Sectoriales; y además que son instrumentos para la retroalimentación con la Agenda Sectorial correspondiente, el SRI se encuentra alineado de la siguiente manera, tanto al objetivo, política y lineamientos del PNBV, como a los objetivos y estrategias de la Agenda Intersectorial de Política Económica:

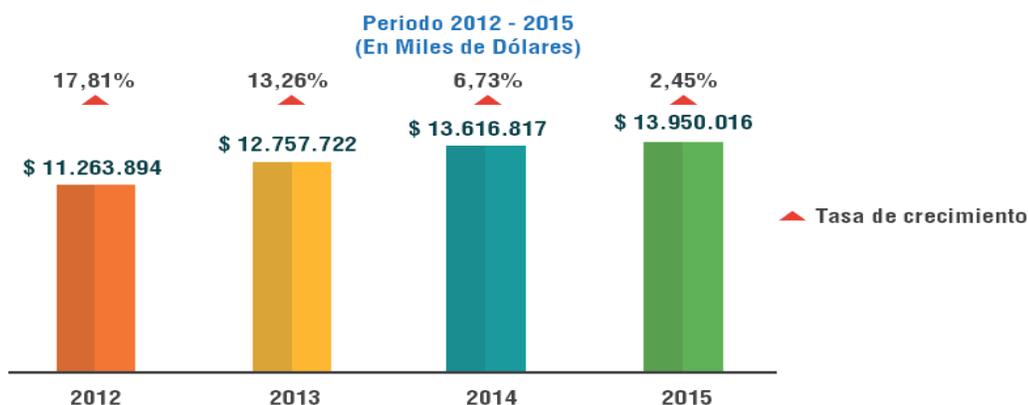
Gráfico 5  
Alineación Institucional



Fuente: Servicio de Rentas Internas, Planificación Estratégica Institucional, 19.

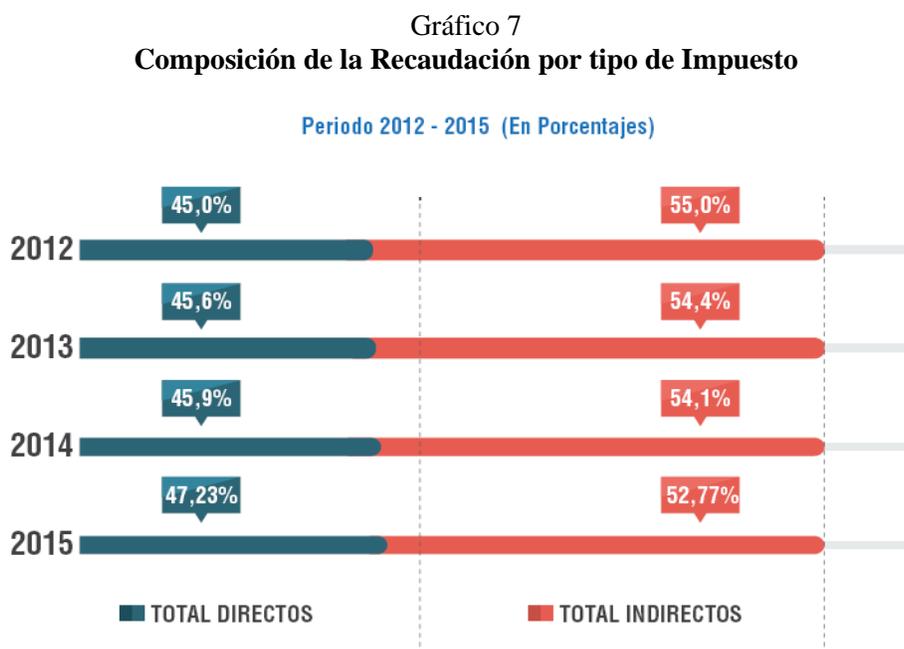
Para el período 2012 – 2015, el SRI orientó sus esfuerzos institucionales a disminuir la evasión e incrementar la cultura tributaria en la sociedad ecuatoriana, lo cual le permitió mantener una tendencia creciente y sostenida en la recaudación en los últimos años (SRI 2016, 22), como se puede evidenciar en el gráfico expuesto a continuación.

Gráfico 6  
Crecimiento de la Recaudación



Fuente y elaboración: Servicio de Rentas Internas, Planificación Estratégica Institucional, 23.

El SRI busca fomentar el incremento de los impuestos directos sobre los indirectos, lo que se traduce en una mejor progresividad y equidad en la distribución y redistribución de la riqueza y el cumplimiento tributario (SRI 2016, 24), como se puede evidenciar en el gráfico expuesto a continuación.



Fuente y elaboración: Servicio de Rentas Internas, Planificación Estratégica Institucional, 24.

Durante el periodo 2012 – 2015 la participación de los impuestos directos al cierre del 2015 un crecimiento aproximado de dos puntos porcentuales con respecto al año 2012, lo cual es positivo para el cumplimiento de metas nacionales y sectoriales (SRI 2016, 24).

Considerando estos aspectos y otros expuesto en la Planificación Estratégica Institucional 2016 – 2017, el SRI establece:

- Misión: “Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social”
- Visión: “Ser al 2019, una institución reconocida por su alto grado de innovación y calidad de servicios dirigidos a la ciudadanía, facilitando el cumplimiento tributario con el fin de mejorar la contribución tributaria y reducir la evasión y elusión fiscal.”

- Valores: Integridad, Responsabilidad, Compromiso, Creatividad, Confianza, Adaptación al Cambio, Vocación de Servicio, Equidad
- Objetivos Estratégicos:
  - a) Incrementar el cumplimiento voluntario a través de la asistencia y habilitación al ciudadano.
  - b) Incrementar la efectividad en los procesos legales, de control y de cobro.
  - c) Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
  - d) Incrementar la Eficiencia Operacional en el SRI.
  - e) Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el SRI.
  - f) Incrementar el desarrollo del talento humano en el SRI (SRI 2016).

Durante el primer semestre de 2017 la Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante oficio Nro. SNAP-SCEG-2017-0029-M, comunicó al SRI que ha alcanzado el Tercer Nivel de Madurez del PROEXCE denominado Desarrollado, y motiva a la Institución para que continúe trabajando en el Camino hacia la Excelencia, como se puede apreciar en la tabla expuesta a continuación.

Tabla 2  
**Desarrollo de madurez MEE- PROEXCE- SRI**

Nivel	Objetivo de nivel	Aspectos a validar	Año de cumplimiento para el SRI	Estado
1 Comprometido	Consolidar la aplicación correspondiente a las Normativas emitidas por los entes rectores de la administración pública ecuatoriana y que deben cumplir todas las Instituciones públicas como parte de su obligación natural de servidores públicos.	Línea base de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y planificación</li> <li>• Alianzas y recursos</li> <li>• Procesos y servicios</li> </ul>	2015 - 2016	Alcanzado
2 Organizado	Mantiene la vigencia de los Requisitos Mínimos contemplados en el primer nivel adicionando herramientas de refuerzo para	Línea base de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	2016 - 2017	Alcanzado

Nivel	Objetivo de nivel	Aspectos a validar	Año de cumplimiento para el SRI	Estado
	mejorar su cumplimiento, poniendo énfasis en la consolidación del plan estratégico plurianual de la Institución. Se deja abierta la posibilidad de la adopción de un sistema de gestión de calidad que ayude a sentar las bases para alcanzar un siguiente nivel de madurez.	Se continua desarrollando lo identificado en el nivel anterior		
3 Desarrollado	Involucra la difusión horizontal de la Cultura de Calidad ya sembrada en la Institución, de modo que todos sus servidores públicos en el ámbito nacional, incluyendo sus unidades desconcentradas, conocen y practican los procedimientos, formatos y reportes establecidos. Este tercer nivel de madurez se concentra en el mejoramiento continuo de las buenas prácticas sembradas en el nivel anterior que se deben medir en una autoevaluación.	Desarrollo y mejora de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y planificación</li> <li>• Alianzas y recursos</li> <li>• Procesos y servicios</li> </ul> Se continua desarrollando lo identificado en el nivel anterior	2017	Alcanzado
4 Excelencia	La Institución se sitúa claramente en un camino a la excelencia donde rigen modelos internacionalmente reconocidos que conceden premios, que constituyen auténticas credenciales de calidad y que catapultan a las instituciones que los han obtenido, a los más prestigiosos puestos de valoración de competitividad, de innovación y de adaptación a los rasgos cambiantes de la comunidad económica y social del mundo.	Desarrollo y mejora de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Talento Humano</li> </ul> Se continua desarrollando lo identificado en el nivel anterior	2018 - 2019	En desarrollo

Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

Con fecha enero 2017 el SRI contaba con un mapa de procesos establecido en el cual se identificaba lo expuesto en la Tabla 3.

Tabla 3  
**Generalidades Mapa de Procesos SRI – enero 2017**

<b>Tipo de proceso</b>	<b># Procesos a primer nivel</b>	<b># Procesos a segundo nivel</b>
Gobernante	1	-
Habilitante de Asesoría	7	14
Cadena de Valor	4	17
Habilitante de Apoyo	4	11
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>42</b>

Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

Las especificaciones, directrices y clasificación de los procesos se encuentran descritos en el Procedimiento de Gestión por Procesos versión 5.0 vigente a la fecha del análisis, en el mismo se establece que los jefes de los departamentos de la Dirección Nacional son los responsables de los procesos y de definir directrices y métodos de trabajo para las unidades concentradas como desconcentradas (Ver Anexo 1. Organización Estructural Servicio de Rentas Internas). Dentro de los procesos de cadena de valor se encuentran dos a segundo nivel, relacionados al Departamento de Asistencia al Ciudadano, los mismos que serán analizados en el siguiente capítulo conjuntamente con los procesos de apoyo y asesoría respectivos.



## **CAPITULO 2**

### **2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL CIUDADANO**

#### **2.1 Metodología para el diagnóstico**

Para establecer el diagnóstico, se procedió a recopilar y revisar la documentación aprobada y vigente, en relación al: mapa de procesos incluidos sus respectivos alcances, productos y servicios establecidos en el EOP, documentación usada para sustentar la operación de los procesos (políticas, procedimientos, instructivos), con respecto a todos los departamentos de la dirección nacional del SRI, posteriormente se procedió a identificar todos los requisitos en cada cláusula de la Norma Internacional ISO 9001:2015 (4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3) a través de una matriz, en la cual se consideraron los criterios de: mantener, conservar y los planes necesarios para el correcto funcionamiento del SGC, se identificaron brechas (aspectos incompletos para cubrir todos los requisitos) acorde a las evidencias encontradas y se estableció un cumplimiento en porcentaje de los requisitos validados de la Norma.

#### **2.2 Identificación de los procesos relacionados al Departamento de Asistencia al Ciudadano**

Considerando lo expuesto en el capítulo anterior el SRI mantenía el siguiente mapa de procesos el cual establecía cuatro tipos de procesos:

- **Gobernantes:** Su objetivo es analizar las necesidades y expectativas del ciudadano con el fin de determinar las directrices de acción de la institución.
- **Habilitantes de Asesoría:** Son aquellos cuyo enfoque es complementar las actividades de los procesos institucionales, especialmente a los pertenecientes a la cadena de valor, en el marco legislativo y normativo.

- **Habilitantes de Apoyo:** Son aquellos cuyo objetivo es abastecer de recursos como Infraestructura, personal, insumos, etc. a los procesos institucionales para el cumplimiento de las actividades correspondientes.
- **Cadena de Valor:** Son aquellos que reflejan la forma en que la organización provee de valor a sus clientes y partes interesadas a la vez que incurre en costos, a través de la ejecución y operatividad del negocio.

Tabla 4  
**Mapa de procesos SRI – enero 2017**

<b>Tipo de Procesos</b>	<b>MACROPROCESO (Proceso 1er. Nivel)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>
Gobernantes	1. Direccionamiento General del SRI	Dirección General
Habilitantes de Asesoría	2. Gestión Estratégica	Departamento Planificación Institucional Departamento Planes, Programas y Proyectos
	3. Gestión de la Calidad	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional
	4. Inteligencia para la Gestión	Departamento Estudios Departamento Normativa Tributaria Departamento Planificación Institucional Departamento Riesgos Tributarios
	5. Gestión de los Procesos Judiciales no Tributarios	Departamento Procesal Jurídico Administrativa
	6. Asesoría Jurídica Interna	Departamento Procesal Jurídico Tributario Departamento Procesal Jurídico Administrativo
	7. Control Interno	Departamento Seguridad Institucional
	8. Gestión de la Comunicación Institucional	Departamento Comunicación Institucional
	Habilitantes de Apoyo	9. Gestión de la Documentación
10. Gestión del Talento Humano		Departamento Planificación y Desarrollo del Talento Humano Departamento Gestión del Talento Humano Departamento Seguridad y Salud Ocupacional
11. Gestión Tecnológica		Departamento Planificación TI Departamento Desarrollo Departamento Seguridad Informática Departamento Infraestructura y Operaciones
12. Gestión Administrativa y Financiera		Departamento Financiero Departamento Administrativo
Cadena de Valor	13. Asistencia al Cumplimiento Tributario	Departamento Asistencia al Ciudadano Secretaría General Departamento Derechos del Contribuyente

Tipo de Procesos	MACROPROCESO (Proceso 1er. Nivel)	Unidad administrativa responsable
	14. Gestión del Cumplimiento Tributario	Departamento Asistencia al Ciudadano Departamento Fedatarios Fiscales Departamento Gestión Tributaria Departamento Cobro
	15. Gestión de los Procesos Administrativos y Judiciales Tributarios	Departamento Procesal Jurídico Administrativo Departamento Procesal Jurídico Tributario
	16. Gestión de Recaudación	Departamento Recaudación y Reintegros

Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

Las descripción de los procesos, alcance y departamentos responsables se encuentra descrita en el Anexo 2: Mapa de procesos SRI – enero 2017.

Para el año 2016, se identificó una actividad en los productos y servicios relacionado a los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano de más de 20'000.000 de transacciones realizadas por los contribuyentes a nivel nacional, por lo que la implementación de un SGC relacionado a estos procesos impactaría a un valor similar de transacciones para los siguientes años. Por otra parte, al revisar la alineación entre los procesos (Información y Educación Tributaria y Catastro tributario) y los productos/ servicios acorde al EOP (Ver Anexo 3: Alineación procesos – productos/servicios EOP Departamento Asistencia al Ciudadano) se identificaron hallazgos en los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano, siendo estas:

- El proceso contiene diversos productos que son independientes y no responden a un objetivo específico del proceso, siendo estos: Administración del impuesto vehicular (creación de subcategoría, exoneraciones/ reducciones/ rebajas, actualización de información), Gestión de facturación física y electrónica, Gestión de declaraciones y anexos, Administración de los canales institucionales (presencial, telefónico y electrónico).
- Los productos identificados a nivel general son: el Catastro tributario y vehicular administrado, Canales de atención al ciudadano monitoreado y controlado, Informe de medición de calidad de atención y productos de ventanillas a nivel nacional, Plan

operativo anual de creación, mantenimiento y mejora de canales de asistencia al contribuyente, Canales de atención al ciudadano monitoreado y controlado.

Por otra parte, se han generado los siguientes documentos institucionales alineados a los procesos de Asistencia al Cumplimiento Tributario y Gestión del Cumplimiento Tributario:

- Política Atención al Ciudadano.
- Procedimiento Administración de Canales de Atención.
- Procedimiento Educación Fiscal y Capacitación Tributaria.
- Procedimiento Catastro Tributario.
- Procedimiento Gestión del Catastro Vehicular y Recaudación de Impuestos Vehiculares.
- Procedimiento Emisión de Certificados Automáticos.
- Instructivo Emisión de Certificados Tributarios para Sociedades en proceso de Cancelación.
- Instructivo Recepción de la Declaración del Impuesto a las Tierras Rurales a Través de Intranet.
- Instructivo Para la Depuración de Subcategoría vehiculares.

Para mayor detalle de los documentos institucionales revisar Anexo 4: Documentos de los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano.

### **2.3 Identificación de brechas de un SGC ISO 9001:2015 en los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano**

Considerando el contexto general de las acciones realizadas por el Servicio de Rentas Internas y los requisitos establecidos (Cláusulas: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3) en la Norma Internacional ISO 9001:2015 se identificó a través de una matriz de levantamiento de información el cumplimiento de cada cláusula (Ver Anexo 5: Diagnóstico del Sistema de gestión de la calidad (Norma 9001:2015) – SRI).

La Matriz mencionada contiene un comparativo entre cada una de las cláusulas con su descripción, los documentos (acorde al concepto de mantener), los registros (acorde al concepto de conservar), los planes requeridos respectivamente acorde a lo Norma y las evidencias encontradas en la documentación institucional del SRI; con esta información se procedió a calificar cada evidencia acorde al nivel de evidencia presentado por cada cláusula y establecer el cumplimiento a nivel general de toda la Norma, la calificación estuvo conformada por una ponderación la cual se encuentra descrita en el gráfico siguiente.

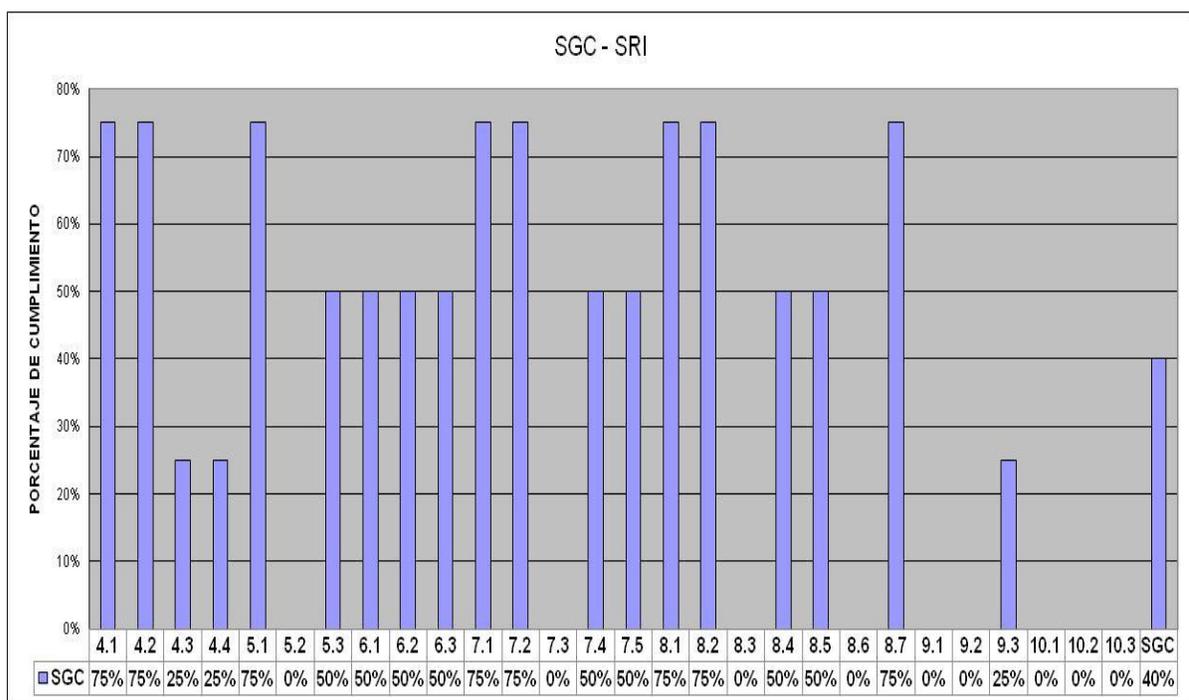
Tabla 5  
Ponderación para medición de nivel de desarrollo de SGC

#	Nivel calificado acorde a la evidencia presentada	Ponderación por nivel	Ponderación documentado	Ponderación implementado	Estado de Requisito
1	No Desarrollado	0%	0%	0%	Sin diseño, ni desarrollo, ni implementación.
2	En Desarrollo	25%	25%	0%	En proceso de diseño /desarrollo
3	Documentado	50%	50%	0%	Proceso documentado con formatos
4	Implementado	75%	25%	50%	Implementado con resultados y registros.
5	Mejora Continua	100%	25%	75%	Implementado, auditado y en proceso de mejoramiento continuo.

Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

Con esta ponderación se procedió a obtener un valor por cada cláusula considerando la Fórmula = (No Desarrollado - 0% \* 1) + (En Desarrollo - 25% \* 1) + (Documentado - 50% \* 1) + (Implementado - 75% \* 1) + (Con Registros de Implementación - 100% \* 1), promediando los resultados obtenidos se obtuvo un cumplimiento/ desarrollo total del SGC de 40%. A continuación, se presenta un resumen gráfico de los resultados obtenidos por cláusula y total del SGC.

Gráfico 8  
Resultados del diagnóstico del SGC del SRI vs. Norma 9001:2015



Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

Acorde al gráfico presente pueden identificarse brechas considerables en las cláusulas: 4.3, 4.4, 9.3 (25% de cumplimiento), 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.4, 7.5, 8.4, 8.5 (50%) y 5.2, 7.3, 8.3, 9.1, 9.2, 10.1, 10.2, 10.3 (0%) y a continuación, se establecerán los planes de acción respectivos considerando las brechas identificadas para establecer una propuesta de un Sistema de gestión de la calidad para los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano.

## **CAPITULO 3**

### **3. Propuesta de SGC – Departamento de Asistencia al Ciudadano**

Considerando las brechas identificadas en el capítulo anterior para establecer el SGC basada en la Norma Internacional ISO 9001:2015 relacionado con los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano denominado a partir de éste capítulo SGC – Asistencia, se requiere una actualización integral del mapa de procesos incluyendo alcances, unidades responsables, auditoría interna del SGC con sus acciones respectivas, creación/ actualización de documentos institucionales (directrices para funcionamiento de procesos con sus respectivos formatos) con su respectiva implementación para corrección de brechas identificadas, modificación del repositorio digital de documentos, presentación de resultados del desempeño del SGC a la Alta dirección y más importante una comunicación y sensibilización del alcance y responsabilidad del correcto funcionamiento del SGC para todo el SRI, gestionado a través de un proyecto institucional, considerando que las acciones identificadas requieren una alineación para evitar reprocesos, obtener una correcta medición y mejorar continuamente el desempeño de la institución.

#### **3.1 Definición del alcance del Sistema SGC**

##### **3.1.1 Propuesta de diseño del SGC para los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano del SRI**

Considerando la validación de los productos y servicios del EOP relacionados al Departamento de Asistencia al Ciudadano considerada previamente en el punto 2.1 Identificación de los procesos relacionados al Departamento de Asistencia al Ciudadano, se identificaron productos que corresponden a procesos específicos que no se encontraban descritos en el mapa de procesos vigente, dando como resultado la siguiente propuesta de procesos nuevos y antiguos:

- **Proceso Catastro Tributario:** Comprende la gestión de regímenes (general y simplificado) considerando la inscripción, actualización, suspensión/ cancelación del Registro Único de Contribuyentes.
- **Proceso Catastro Vehicular:** Comprende la creación de subcategoría, exoneraciones/ reducciones/ rebajas, actualización de impuestos provenientes de la administración del catastro vehicular.
- **Proceso Autorización de Transacciones:** Comprende la administración y monitoreo de los comprobantes de actividades económica (facturación física y electrónica).
- **Proceso Entrega y Recepción de información fiscal:** Comprende la administración y monitoreo de los formularios empleados por los contribuyentes para el ingreso de sus declaraciones y anexos.
- **Proceso Administración de Canales de atención:** Administración de los canales presencial, telefónico y electrónico institucional.

La información detallada de los procesos propuestos se encuentra en el Anexo 6: Cuadro comparativo procesos vigentes y propuestos.

Considerando los procesos existentes y los cambios propuestos a los mismos se presenta una propuesta alineada a cada cláusula de la Norma, las mismas que serán cubiertas en la operación regular de los procesos, y así soportar el funcionamiento modelo del SGC – Asistencia del SRI.

Tabla 6  
**Propuesta SGC – Asistencia acorde a procesos del SRI**

<b>Requisitos del SGC</b>	<b>Procesos SRI que soportan los requisitos de la Norma</b>
4.1 Comprensión de la organización y su contexto.	Planificación Institucional
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Planificación Institucional
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.	Direccionamiento General
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	Direccionamiento General/ Gestión por Procesos
5.1 Liderazgo y compromiso.	Direccionamiento General

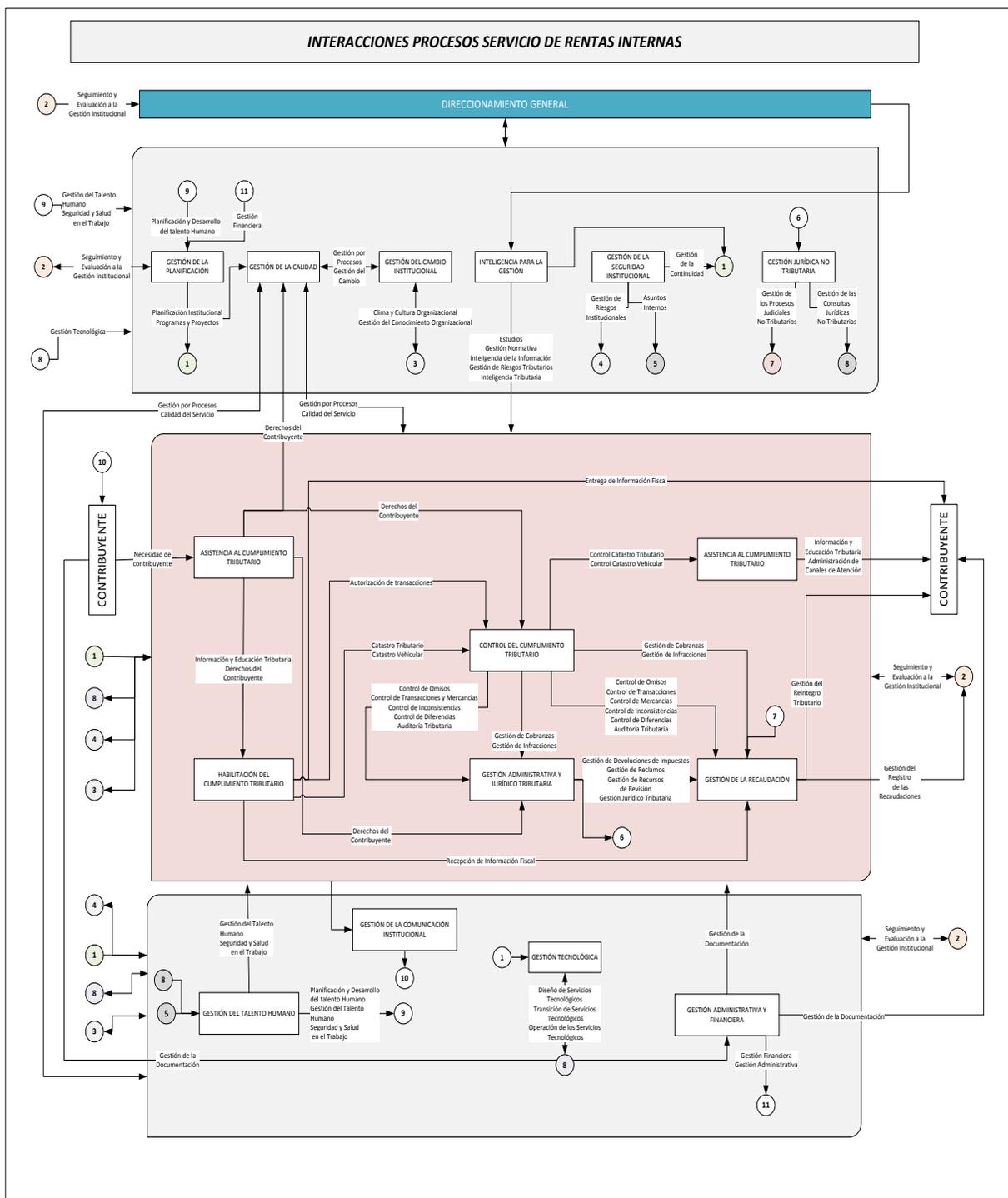
<b>Requisitos del SGC</b>	<b>Procesos SRI que soportan los requisitos de la Norma</b>
5.2 Política de la calidad.	Direccionamiento General
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	Gestión por Procesos/ Planificación y Desarrollo del Talento Humano
6.1 Acciones para dirigir los riesgos y oportunidades	Planificación Institucional/ Gestión de Riesgos operativos
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	Direccionamiento General
6.3. Planificación de cambios.	Direccionamiento General
7.1 Recursos.	Gestión del Cambio Institucional/ Clima y Cultura Institucional/ Planificación Institucional/ Planificación y Desarrollo del Talento Humano/ Gestión Administrativa del Talento Humano/ Seguridad y Salud en el Trabajo/ Gestión Administrativa/ Gestión Financiera
7.2. Competencia.	Planificación y Desarrollo del Talento Humano/ Gestión Administrativa del Talento Humano
7.3. Toma de conciencia.	Gestión del Cambio Institucional
7.4. Comunicación.	Gestión de la Comunicación Institucional
7.5 Información documentada.	Gestión por Procesos
8.1. Planificación y control operacional.	Gestión por Procesos
8.2. Requisitos de los productos y servicios	Gestión por Procesos/ Derechos del Contribuyente/ Administración de Canales de Atención
8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios.	Programas y Proyectos
8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente.	Gestión Administrativa
8.5. Producción y provisión del servicio.	Catastro Tributario/ Catastro Vehicular/ Autorización de Transacciones/ Entrega y Recepción de Información Fiscal/ Administración de Canales de Atención
8.6. Liberación de productos y servicios.	Gestión por Procesos
8.7. Control de las salidas no conformes.	Gestión por Procesos
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	Direccionamiento General/ Gestión por Procesos/ Control de la Gestión Institucional/ Planificación Institucional/ Planificación y Desarrollo del Talento Humano/ Gestión Administrativa
9.2. Auditoría interna.	Gestión por Procesos
9.3. Revisión por la dirección.	Direccionamiento General
10.1. Generalidades.	Gestión por Procesos/ Derechos del Contribuyente
10.2. No conformidad y acción correctiva.	Gestión por Procesos
10.3. Mejora continua	Direccionamiento General

Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

A continuación se presenta un esquema gráfico para la estructura del SGC – Asistencia del SRI.



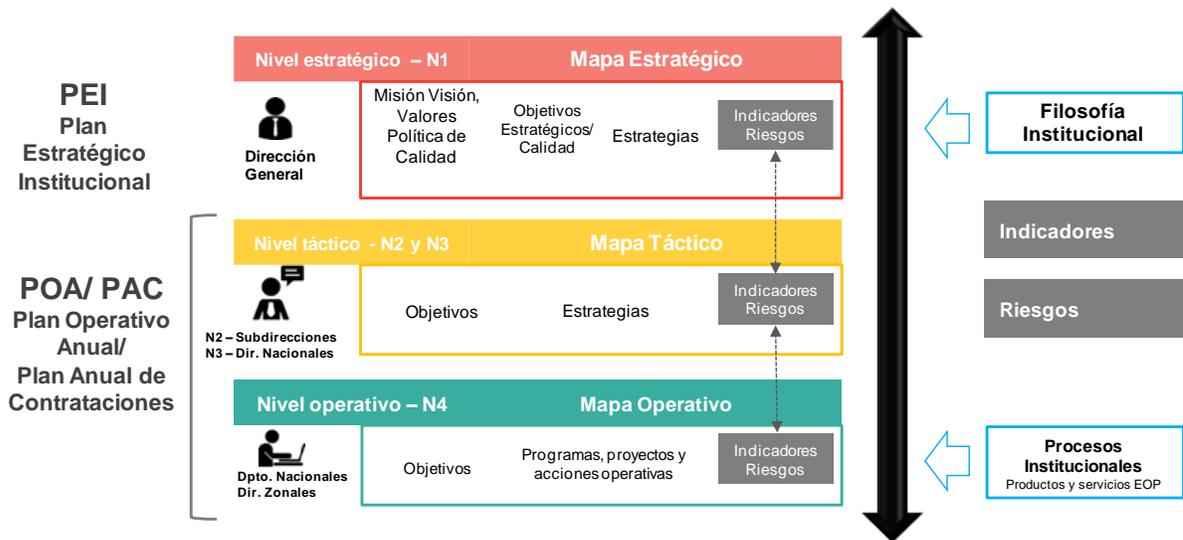
Gráfico 10  
Relacionamiento de procesos SGC – Asistencia



Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

Finalmente se presenta un esquema gráfico general de la estructura propuesta para el SGC – Asistencia considerando un ciclo de mejora continua en el Servicio de Rentas Internas, en el mismo se expone el relacionamiento en doble vía de los niveles estratégicos, táctico y operativo considerando una gestión macro a través del Plan Estratégico Institucional, y siendo llevado a operación a través de los Planes Operativos Anuales y Plan Anual de Contrataciones ejecutados por las unidades administrativas nacionales y desconcentradas considerando la realización de sus procesos respectivos, indicadores de medición y gestión de riesgos.

Gráfico 11  
Ciclo PHVA SRI alineación con el SGC – Asistencia



Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

### 3.1.2 Definición de información clave para el SGC

Considerando los procesos definidos se establece la siguiente documentación necesaria para el correcto funcionamiento del SGC – Asistencia, considerando requisitos de la norma y la construcción o actualización de los documentos institucionales vigentes.

- Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad: Establecidos en el Manual de Calidad del Servicio de Rentas Internas, el cual considera los procesos definidos en el Mapa de Procesos, y las ubicaciones geográficas siendo estas las expuestas a continuación.

#### Procesos

1. Direccionamiento Institucional
2. Gestión de la Planificación
3. Gestión de la Calidad
4. Gestión del Cambio Institucional
5. Inteligencia para la Gestión
6. Gestión de Seguridad Institucional
7. Gestión Jurídica No Tributaria
8. Gestión Tecnológica
9. Gestión de la Comunicación Institucional
10. Gestión del Talento Humano
11. Gestión Administrativa y Financiera
12. Asistencia al Cumplimiento Tributario
13. Habilitación del Cumplimiento Tributario
14. Control del Cumplimiento Tributario
15. Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria
16. Gestión de la Recaudación

#### Sitios

1. Dirección Zonal 1 – Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Sucumbíos
2. Dirección Zonal 2 – Napo, Orellana
3. Dirección Zonal 3 – Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza
4. Dirección Zonal 4 – Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas
5. Dirección Zonal 5 – Los Ríos, Santa Elena, Galápagos, Bolívar
6. Dirección Zonal 6 – Azuay, Cañar, Morona Santiago
7. Dirección Zonal 7 – Loja, El Oro, Zamora Chinchipe
8. Dirección Zonal 8 – Guayas

## 9. Dirección Zonal 9 – Pichincha

- Política de Calidad:

“Estamos comprometidos en brindar servicios oportunos, confiables y cercanos a los contribuyentes, enfocados en la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros procesos de Asistencia, Habilitación, Control del Cumplimiento Tributario, Gestión Administrativa Tributaria, Recaudación y Reintegro, con colaboradores competentes que satisfagan las necesidades de las partes interesadas tanto internas como externas, dentro del ámbito nacional.”

- Objetivos de Calidad y Planes para alcanzarlos: Se alinean los objetivos de calidad con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019, el mismo que fue aprobado por el Director General del Servicio de Rentas Internas el 13 de Junio de 2016 y elaborado por la Dirección nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

Gráfico 12  
Objetivos Estratégicos – SRI



Fuente y elaboración: Planificación Estratégica SRI 2016 – 2019, 78

- Procedimientos para el Control de Procesos externamente prestados, productos y servicios externalizados: este apartado se encuentra regulado e instrumentado por el Servicio Nacional de Contratación Pública a través de la resolución RE-SERCOP-2016-0000072 del 31 de agosto de 2016, la cual expone aspectos como: regulaciones para personas naturales y jurídicas que pretendan participar en concursos de contrataciones, administración de la base de datos del Sistema Oficial de Contratación del Estado para realizar controles posteriores, limitaciones para habilitar como proveedores a quienes incumplan obligaciones con el estado ecuatoriano, control y vigilancia posterior sin perjuicio de la sanción de suspensión prevista en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública,

- Registro de Incumplimientos, e impedimento de la participación de los proveedores en las etapas del procedimiento de contratación pública, entre otros.
- Se incluye en el presente proyecto de titulación el documento “Procedimiento Evaluación al Sistema de Gestión de la Calidad” (Anexo 7), el cual establece las directrices para realizar la auditoría interna al SGC de la institución.

Tabla 7  
Documentos institucionales requeridos – procesos SRI

Tipo de documento	Documentos requeridos	Procesos relacionados
Manual	Calidad del Servicio de Rentas Internas	Direccionamiento General
Política	Atención al Ciudadano	Administración de Canales de Atención
	Comités Institucionales	Direccionamiento General
	Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo	Seguridad y Salud en el Trabajo
Procedimiento	Inducción de Personal	Gestión Administrativa del Talento Humano
	Administración de Canales de Atención	Administración de Canales de Atención
	Administración y Control de activos fijos y bienes sujetos de control	Gestión Administrativa
	Adquisiciones	Gestión Administrativa
	Catastro Tributario	Catastro Tributario
	Contratación de Personal	Gestión Administrativa del Talento Humano
	Declaraciones y Anexos	Entrega y Recepción de Información Fiscal
	Evaluación y mejora del desempeño	Planificación y Desarrollo del Talento Humano
	Formación y Capacitación del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano
	Programación del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano
	Gestión de Programas y Proyectos Institucionales	Programas y Proyectos
	Gestión de Riesgos Operativos	Gestión de Riesgos operativos
	Gestión del Clima y Cultura Institucional	Clima y Cultural Institucional
Gestión del Presupuesto Institucional	Gestión Financiera	

Tipo de documento	Documentos requeridos	Procesos relacionados
	Gestión Disciplinaria	Gestión Administrativa del Talento Humano
	Gestión por Procesos	Gestión por Procesos
	Planificación Institucional	Planificación Institucional
	Procedimientos Planificación y Control de Tecnologías de la Información	Planificación Institucional
	Remuneraciones	Gestión Administrativa del Talento Humano
	Selección de Personal	Gestión Administrativa del Talento Humano
	Tramitación de quejas, sugerencias y felicitaciones de ciudadanos y contribuyentes	Derechos del Contribuyente
	Procedimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los Bienes de Larga Duración	Gestión Administrativa
	Procedimiento para Gestionar sistemas de facturación	Autorización de Transacciones
Instructivo	Generación de Claves para uso de Medios Electrónicos	Administración de Canales de Atención
	Medición y Evaluación de Procesos, Tiempos y Servicios administrados por SS.TT.	Gestión por Procesos
Lineamiento Técnico de Operación	Metodología ágil para la Gestión del Cambio con Interesados e Involucrados	Gestión del Cambio Institucional

Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

El detalle de la documentación, fecha de vigencia y necesidad de actualización o creación se encuentra detallada en el Anexo 8: Documentación necesaria para la operación del SGC – SRI.

### 3.2 Propuesta del plan de implementación del SGC

Se propone un plan de implementación integral (entregables, responsables y tiempo de duración), el cual se encuentra detallado en el Anexo 9: Cronograma de Implementación SGC – Asistencia. A continuación, se presentan de manera agrupada las actividades establecidas en el cronograma.

1. Gestión del proyecto: Comprende la implementación del SGC a través de la constitución, desarrollo y cierre de un proyecto acorde a las directrices establecidas en el SRI

(aprobaciones, documentación y otras especificaciones). Tiempo total estimado de proyecto: 24 semanas.

2. Comunicación: Comprende la definición de las estrategias, campañas y material comunicacional, con alcance tanto interno como externo. Debe comunicarse y sensibilizarse a las personas en aspectos como: Procesos y alcances institucionales, unidades administrativas, repositorio institucional, filosofía institucional) y su respectiva ejecución. Tiempo estimado: 5 semanas.
3. Mapa de procesos: Se requiere una actualización del mapa de procesos institucional para evidenciar procesos que se ejecutan pero no se encuentran plasmados de manera formal, y una revisión del alcance de cada uno con su respectiva alineación a los departamentos nacionales responsables quienes serán los encargados de aprobarlo (Ver Anexo 10: Propuesta de Catálogo/ Mapa de procesos SRI). Tiempo estimado: 4 semanas.
4. Equipo auditor: Se requiere formar un equipo multidisciplinario que permita gestionar e implementar el SGC - Asistencia (servidores de los departamentos: Administrativo, Asistencia al Ciudadano, Gestión de la Calidad y Cambio Institucional, Infraestructura y Operaciones, Gestión del Talento Humano, Planificación Institucional), los mismos apoyarán en la revisión del cumplimiento de requisitos en los procesos relacionados, capacitaciones y auditorías internas (incluyendo gestión de acciones correctivas). Tiempo estimado: 4 semanas.

El equipo auditor deberá tener un perfil alineado al entendimiento de la gestión por procesos, será formado con conocimientos de un SGC basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, y adicionalmente seguirá un curso de certificación de Auditor Líder.

5. Auditoría Interna: Se debe realizar una auditoría interna de verificación de cumplimiento de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 en el SGC – Asistencia, la misma será realizada por el equipo de auditores y posterior a la revisión de resultados se definirán acciones correctivas, y en el caso de requerirse se cerrarán las mismas; incluye presentación de resultados al Comité de Gestión de la Calidad y Desarrollo Organizacional (Alta Dirección). Tiempo estimado: 3 semanas.

6. Documentación institucional (catorce documentos deben ser creados/ modificados) la misma considerada la pirámide documental definida para el SRI; Manual de Calidad, Política, Procedimiento, Instructivo, Documento complementario (Acuerdos de Niveles de Servicio, Lineamiento Técnico de Operación, Guías para Contribuyentes, Manuales de Usuario), Formatos (Ver Anexo 11: Especificación por cada tipo de documento institucional). Tiempo estimado: 4 semanas.

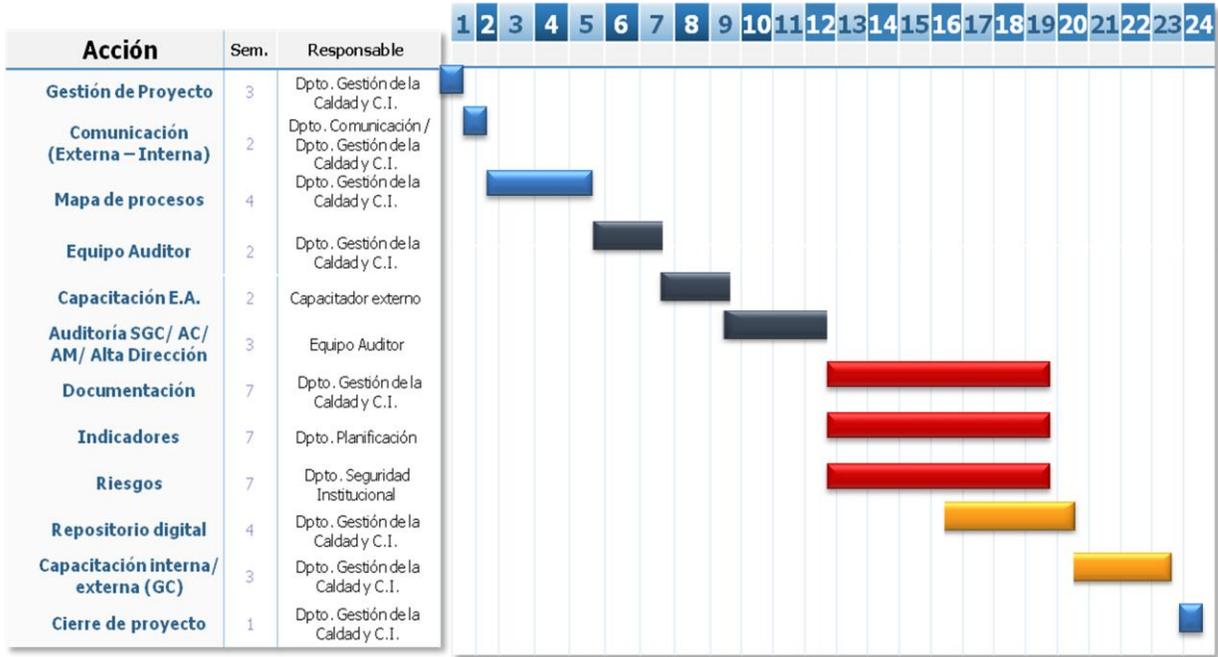
Actualizar Matriz de riesgos operativos considerando las directrices establecidas en el Procedimiento de Riesgos Operativos vigente (enfocados en los procesos de cadena de valor) (Ver Anexo 12: Responsables, Metodología de medición y Formato matriz de riesgos operativos. Tiempo estimado: 4 semanas.)

Actualizar Matriz de indicadores institucionales considerando las directrices establecidas en el Procedimiento Control y Evaluación a los resultados de la gestión institucional (se proponen los siguientes indicadores: Tiempo promedio de espera en los centros de gestión tributaria y servicios tributarios, Porcentaje de nivel de satisfacción del ciudadano en el canal presencial). Ver Anexo 13: Formato matriz de indicadores institucionales, Propuesta de indicadores procesos Departamento de Asistencia al Ciudadano, Resultados período 2017). Tiempo estimado: 4 semanas.

7. Repositorio digital: Se requiere modificar el repositorio digital donde actualmente reposan las versiones digitales de todos los documentos que sustentan los procesos institucionales, el nuevo repositorio debe considerar un enfoque ampliado considerando: documentos, riesgos, indicadores. Tiempo estimado: 4 semanas.
8. Capacitaciones: Apoyada por acciones de gestión del cambio para implementar el SGC – Asistencia, reduciendo en lo posible la resistencia de los servidores de las unidades administrativas. Tiempo estimado: 3 semanas.

En el Gráfico 9, se presenta un cronograma resumido de la planificación para la implementación del SGC – Asistencia del SRI, el cual tiene concordancia con lo establecido en el Anexo 8: Cronograma de Implementación SGC – Asistencia.

Gráfico 13  
**Cronograma general implementación SGC – Asistencia**



Fuente y elaboración: Investigación de campo – SRI

El tiempo de ejecución está distribuido por semanas considerando días hábiles.

## CONCLUSIONES

Considerando el marco teórico analizado se estableció que el SGC – Asistencia para el SRI, tiene una alineación fundamental con los componentes del Programa Nacional de Excelencia (PROEXCE), con el cual se comparten elementos como Liderazgo, Estrategia y Planificación, Procesos, Alianzas y Recursos, Talento Humano, Gestión de resultados, por lo cual la sinergia entre los mismos representa una fortaleza para la implementación del SGC.

Pudo estructurarse y proponerse el diseño del SGC – Asistencia para el SRI, basándose en una estructura de gestión por procesos, asignando a un responsable (departamento nacional) y alineándolos a los respectivos productos y servicios (alineación departamento – proceso – producto/ servicio), considerando que fuera de establecer procesos y documentación de manera netamente teórica se requiere una adecuada interacción entre ellos con sus respectivos alcances, alineados a las necesidades institucionales y enfocándose en alcanzar una efectividad integral. Se clasificaron los procesos en: gobernante, habilitantes de asesoría, cadena de valor y habilitantes de apoyo.

- Proceso Gobernante resultante: Direccionamiento Institucional.
- Procesos Habilitantes de Asesoría resultantes: Gestión de la Planificación, Gestión de la Calidad, Gestión del Cambio Institucional, Inteligencia para la Gestión, de Seguridad Institucional, Gestión Jurídica No Tributaria.
- Procesos de Cadena de valor resultantes: Asistencia al Cumplimiento Tributario, Habilitación del Cumplimiento Tributario, Control del Cumplimiento Tributario, Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria, Gestión de la Recaudación.
- Procesos Habilitantes de Apoyo resultantes: Gestión de la Comunicación Institucional, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión del Talento Humano, Gestión Tecnológica.

Ésta propuesta considera adicionalmente una actualización/ creación de documentos, indicadores y riesgos operativos alineados a los respectivos procesos aprobados, formación de auditores líderes de diferentes departamentos, reestructura del repositorio de documentos, ejecución de auditoría interna y generación de capacitaciones y campañas comunicacionales

en relación a la filosofía institucional, estructura del SGC a los servidores del SRI; se procedió a recopilar información presente tanto en la documentación vigente como en otras evidencias resultantes de las actividades de los departamentos y así pudo establecerse un cumplimiento del 40% en relación a los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 dando una brecha del 60%; sin embargo, es importante mencionar que se encontraron diversas evidencias de un funcionamiento sistémico del SRI gestionando su operación a través de una estructura establecida tanto a nivel orgánico como por procesos y alineado a directrices gubernamentales las mismas que son evaluadas a través de las instituciones públicas respectivas y así cumpliendo varias cláusulas de esta Norma.

## **RECOMENDACIONES**

Finalmente posterior a la implementación del SGC alineado a los proceso del Departamento de Asistencia al Ciudadano, el alcance del SGC debe ampliarse a todos los procesos de cadena de valor y debe planificarse la evaluación del cumplimiento de los requisitos del SGC periódicamente y ejecutarlo conjuntamente con los auditores líderes formados y finalmente se gestionen las acciones necesarias para obtener una Certificación ISO 9001:2015 con las empresas certificadoras avaladas por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana (SAE).

## LISTA DE REFERENCIAS

- Camisón, C., Cruz, S., González, T. 2006. "Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas". Madrid: Pearson Educación S.A.
- Cantón Mayo, I., & Vázquez Fernández, J. 2010. "Los Procesos en Gestión de Calidad. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación" , 59 - 68.
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. 2012. "El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad". Universidad de la Salle , 80-99.
- EC. 2 de diciembre de 1997. "Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas". Registro Oficial 2016 . Quito.
- EC. 26 de Febrero de 2007. "Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad". Registro Oficial Suplemento 26 . Quito.
- EC. 2016. "Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos". Registro Oficial 739 . Quito: Secretaría Nacional de la Administración Pública, SNAP.
- EC. 2015. "Programa Nacional de Excelencia". Registro Oficial 547 . Quito: Secretaría Nacional de la Administración Pública, SNAP.
- Gómez, J. 2015. "Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015". Madrid: AENOR.
- Harrington, J. 1993. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw-Hill.
- ISO 9000:2015. "UNE-EN ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario". Madrid: AENOR.
- ISO 9000. 2015. "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y Vocabulario". Vernier, Geneva.
- ISO 9001. 2015. "Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos.", Vernier, Geneva.
- Llanes-Font, M., & Isaac-Godínez, C. L. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ingeniería Industrial , 255-264.
- López, P. 2015. "Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015". Madrid: Fundación Confemetal.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. 2010. "Gestión por Procesos". Madrid: ESIC EDITORIAL.

SRI. 2014. "Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos". Quito: SRI.

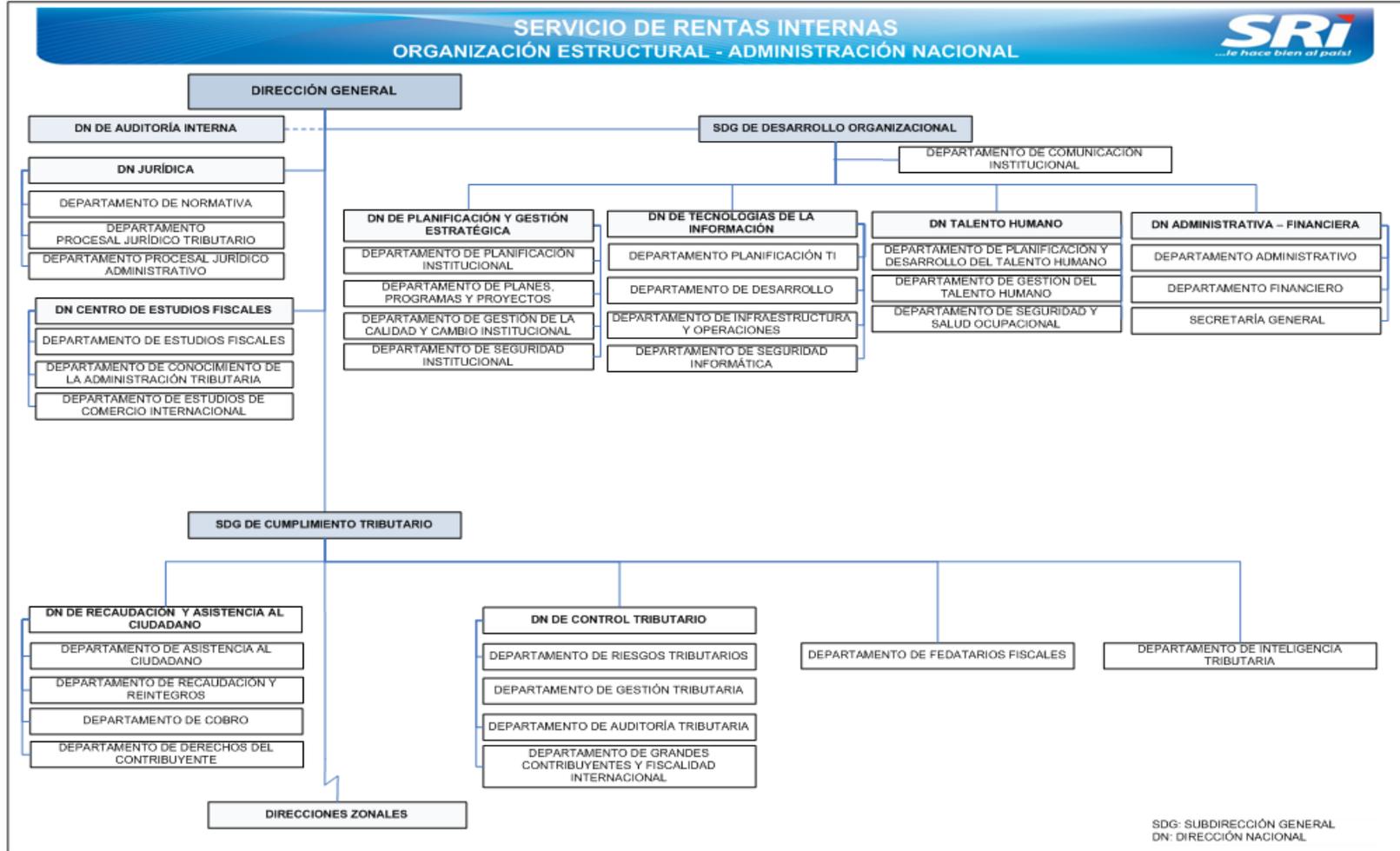
SRI. 2016. "Plan Estratégico Institucional 2016 - 2019". Quito:SRI

Tazi, V. 2000. "El papel del Estado y la Calidad del Sector Público". Cepal , 7-22.

XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. 2008. "Carta Iberoamerica de la Calidad en la Gestión Pública". San Salvador.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Organización Estructural Servicio de Rentas Internas



## ANEXO 2: Mapa de procesos SRI – enero 2017

Proceso de Primer Nivel	Proceso de Segundo Nivel	Alcance	Unidad administrativa responsable
<b>1. Direccionamiento General del SRI</b>	N/A	<b>INCLUYE:</b> Desde la emisión de directrices de acción que guíen el desarrollo de la planificación estratégica institucional.	Dirección General
<b>2. Gestión Estratégica</b>	<b>2.1 Planificación</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la detección de necesidades internas y externas, definición de los objetivos, estrategias e indicadores, identificación de planes, programas y proyectos hasta la emisión y comunicación del Plan Operativo Anual aprobado.	Departamento Planificación Institucional
	<b>2.2 Gestión de Proyectos</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la administración, dirección y asesoramiento para la ejecución del portafolio de planes, programas y proyectos, su ejecución, monitoreo, administración de cambios, hasta el cierre de los proyectos institucionales.	Departamento Planes, Programas y Proyectos
	<b>2.3 Control y Evaluación a la Gestión Institucional</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde el seguimiento, control y evaluación permanente del desempeño institucional a través de la verificación del grado de cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas hasta la evaluación de impacto de los resultados, identificación de acciones correctivas, su seguimiento y evaluación.	Departamento Planificación Institucional
<b>3. Gestión de la Calidad</b>	<b>3.1 Gestión por Procesos</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la identificación, diseño, documentación, medición y evaluación hasta la mejora continua de los procesos institucionales.	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional
	<b>3.2 Gestión del Cambio Organizacional</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la definición de las estrategias de innovación y de cambio, diseño del cambio organizacional, implementación de los procesos de cambio hasta su seguimiento y monitoreo.	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional
<b>4. Inteligencia para la Gestión</b>	<b>4.1 Estudios</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la detección de la necesidad de ejecutar un estudio en el ámbito social, económico y/o tributario que beneficien a la gestión de la Administración Tributaria, la entrega del informe del estudio realizado, hasta la entrega del informe de seguimiento de estudios ejecutados	Departamento Estudios
	<b>4.2 Gestión de la Normativa</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la identificación y análisis para el diseño o supresión de la normativa aplicable a los procesos del SRI, hasta la coordinación de la socialización de reformas o nueva normativa.	Departamento Normativa Tributaria
	<b>4.3 Gestión de la Información Institucional</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la identificación de las necesidades de información para los procesos del SRI, captura, almacenamiento, entrega, preservación y destrucción de la información.	Departamento Planificación Institucional
	<b>4.4 Gestión de Riesgos Tributarios</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la identificación y análisis de las posibles formas de evasión y elusión tributaria, la programación de las estrategias para minimizar el riesgo hasta el seguimiento y evaluación de la efectividad de las políticas, estrategias y planes ejecutados.	Departamento Riesgos Tributarios
<b>5. Gestión de los Procesos Judiciales No Tributarios</b>	N/A	<b>INCLUYE:</b> Desde la presentación de la demanda del actor, procuración del juicio, hasta el seguimiento del fallo y socialización del mismo a las áreas interesadas.	Departamento Procesal Jurídico Administrativa

Proceso de Primer Nivel	Proceso de Segundo Nivel	Alcance	Unidad administrativa responsable
6. Asesoría Jurídica Interna	6.1 Gestión de Consultas Jurídico Tributarias	<b>INCLUYE:</b> Desde el planteamiento de una consulta de índole jurídico tributaria formulada por cualquier unidad del SRI hasta la absolución y socialización de la absolución.	Departamento Procesal Jurídico Tributario
	6.2 Gestión de Consultas Jurídico Administrativas	<b>INCLUYE:</b> Desde el planteamiento de una consulta de índole jurídico administrativo formulada por cualquier unidad del SRI hasta la absolución de la consulta.	Departamento Procesal Jurídico Administrativo
7. Control Interno	7.1. Gestión de la Seguridad Institucional	<b>INCLUYE:</b> Desde la gestión para la ejecución del plan de seguridad institucional hasta el monitoreo de su cumplimiento.	Departamento Seguridad Institucional
	7.2. Auditoría Interna	<b>INCLUYE:</b> Lo estipulado en los procesos y normativa de la Contraloría General del Estado.	Departamento Auditoría Interna
	7.3. Gestión de Riesgos operativos	<b>INCLUYE:</b> Desde la identificación y análisis de los riesgos operativos, la implementación de las estrategias para minimizar el riesgo hasta el seguimiento y evaluación de la efectividad de las políticas y estrategias implementadas.	Departamento Seguridad Institucional
8. Gestión de la Comunicación Institucional	N/A	<b>INCLUYE:</b> Desde la identificación de necesidades comunicacionales, diseño e implementación de estrategias y acciones comunicacionales hasta el seguimiento a la efectividad de las mismas. (Relaciones Públicas, Comunicación Interna y Externa e Imagen Corporativa).	Departamento Comunicación Institucional
9. Gestión de la Documentación	9.1 Gestión de Archivo Institucional	<b>INCLUYE:</b> Desde la recepción de documentos para archivar hasta el almacenamiento y aseguramiento de la identificación, disponibilidad, oportunidad y cronología de los documentos.	Secretaría General
	9.2 Gestión de Valija	<b>INCLUYE:</b> Desde la detección de la necesidad de trasladar documentación interna hasta la entrega del documento en el destino.	Secretaría General
10. Gestión del Talento Humano	10.1 Estructuración Posicional del Talento Humano	<b>INCLUYE:</b> Desde el levantamiento y aprobación del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, la planificación del talento humano que permita asegurarlo en cantidad y calidad, mediante: creación de puestos, supresión de puestos y movimientos de personal, hasta el establecimiento de las estructuras posicionales por cada unidad administrativa.	Departamento Planificación y Desarrollo del Talento Humano
	10.2 Gestión Administrativa del Talento Humano	<b>INCLUYE:</b> Desde el llamamiento, selección, contratación e inducción, gestión de las remuneraciones y beneficios del personal, evaluación del desempeño, formación y capacitación, sucesión de puestos, gestión disciplinaria hasta la desvinculación laboral.	Departamento Gestión del Talento Humano
	10.3 Bienestar, Seguridad y Salud Ocupacional	<b>INCLUYE:</b> Desde la planificación de las actividades para la gestión del bienestar, seguridad y salud ocupacional hasta su ejecución y toma de acciones, de acuerdo al marco normativo vigente.	Departamento Seguridad y Salud Ocupacional
11. Gestión Tecnológica	11.1 Diseño de Servicios Tecnológicos	<b>INCLUYE:</b> Desde la gestión del catálogo de servicios, gestión de capacidad, gestión de disponibilidad, gestión de niveles de servicios, hasta la gestión de la continuidad.	Departamento Planificación TI
	11.2 Transición de Servicios Tecnológicos	<b>INCLUYE:</b> Desde la gestión de cambios tecnológicos, gestión de la configuración, gestión de desarrollo, gestión de pruebas y validación del servicio,	Departamento Desarrollo

Proceso de Primer Nivel	Proceso de Segundo Nivel	Alcance	Unidad administrativa responsable
		hasta la gestión de liberación y despliegue.	
	<b>11.3 Operación de Servicios Tecnológicos</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la gestión de eventos, gestión de requerimientos, gestión de incidentes, gestión de problemas, hasta la gestión de las operaciones.	Departamento Seguridad Informática
<b>12. Gestión Administrativa Y Financiera</b>	<b>12.1 Gestión Financiera Institucional</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la Ejecución del Presupuesto Institucional, Contabilidad Institucional hasta la Gestión del Pago.	Departamento Infraestructura y Operaciones
	<b>12.2 Gestión de Adquisiciones</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la recepción del requerimiento, análisis de la necesidad, gestión de la etapa precontractual, contractual hasta la administración de contratos.	Departamento Financiero
	<b>12.3 Gestión de Bienes y Servicios</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la Gestión de Bienes Institucionales, Gestión del Mantenimiento de Bienes gestión de servicios generales hasta la Gestión de Bienes Incautados, Embargados y en dación de pago.	Departamento Administrativo
<b>13. Asistencia Al Cumplimiento Tributario</b>	<b>13.1 Información y Educación Tributaria</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la detección de la necesidad de informar, prevenir y ejecutar acciones concurrentes para generar cumplimiento voluntario del contribuyente, diseñando información para materiales didácticos, estableciendo el Plan Nacional de Capacitación y atendiendo las solicitudes de capacitación externa, efectuando persuasivas de cumplimiento tributario, estableciendo los materiales de soporte hasta la entrega de información a través de los distintos canales disponibles.	Departamento Administrativo
	<b>13.2 Atención de Peticiones y Consultas</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la recepción de la solicitud o consulta externa, asignación al responsable de atención, análisis, hasta la contestación y despacho para su notificación y/o archivo.	Secretaría General
	<b>13.3 Gestión de Trámites</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la recepción de la documentación del contribuyente, el registro del trámite y validación, el direccionamiento a la unidad responsable de su atención hasta el seguimiento del cierre del trámite.	Secretaría General
	<b>13.4 Gestión de Notificaciones</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la recepción del documento a notificar, la entrega al contribuyente a través de los distintos medios hasta la publicación del resultado de notificación.	Secretaría General
	<b>13.5 Derechos del Contribuyente</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la recepción de la queja, sugerencia, felicitación o denuncia, el direccionamiento al proceso competente de su revisión, hasta el seguimiento a la contestación y cierre del caso.	Departamento Derechos del Contribuyente
<b>14. Gestión Del Cumplimiento Tributario</b>	<b>14.1 Catastro Tributario</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la inscripción e identificación de obligaciones a asignar al contribuyente, actualización de los datos del catastro, cancelación o suspensión de actividades económicas, cálculo de cuantías de impuesto, hasta la inclusión, exclusión o recategorización de regímenes especiales. (Registro Único de Contribuyentes, Módulo Persona, Vehículos)	Departamento Asistencia al Ciudadano
	<b>14.2 Control del Catastro Tributario</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la generación de la base a gestionar, la ejecución de controles en la inscripción, actualización, cancelación y suspensión de registros, hasta la justificación de las notificaciones.	Departamento Asistencia al Ciudadano

Proceso de Primer Nivel	Proceso de Segundo Nivel	Alcance	Unidad administrativa responsable
	<b>14.3 Control de Transacciones y Mercancías</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la generación de la base a gestionar, la ejecución de controles en la emisión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, control de mercancías, punto fijo, hasta la generación de documentos finales de control.	Departamento Fedatarios Fiscales
	<b>14.4 Control de Inconsistencias</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la generación de la base a gestionar, ejecución del control de inconsistencias hasta la justificación del oficio de inconsistencias.	Departamento Gestión Tributaria
	<b>14.5 Control de la Veracidad</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la generación de la base a gestionar, la notificación del inicio de la fiscalización, obtención de información y documentos soporte del propio contribuyente y de terceros, obtención de pruebas y documentación de diferencias o glosas, así como de las tramas de fraude, en casos particulares, hasta la regularización de la diferencia y seguimiento al valor del impuesto verificado.	Departamento Gestión Tributaria
	<b>14.6 Gestión de Sanciones</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la detección de la infracción, incluyendo la notificación de preventivas de sanción, hasta la ejecución de la sanción y el seguimiento de cumplimiento.	Departamento Gestión Tributaria
	<b>14.7 Gestión de Cobranzas</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde el registro de la deuda, la recepción de los documentos de deuda para su control y verificación, la gestión de cobro de las deudas por medio persuasivo, la ejecución de la acción coactiva, hasta la justificación o extinción de la deuda.	Departamento Cobro
<b>15. Gestión de los Procesos Administrativos y Judiciales Tributarios</b>	<b>15.1 Gestión de Reclamos</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la asignación del Reclamo Administrativo hasta la emisión del acto administrativo, seguimiento de la notificación y socialización de los resultados.	Departamento Procesal Jurídico Administrativo
	<b>15.2 Gestión de Recursos de Revisión</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la asignación del Recurso de Revisión hasta la emisión del acto administrativo, seguimiento de la notificación y socialización de los resultados.	Departamento Procesal Jurídico Administrativo
	<b>15.3 Gestión de los Procesos Judiciales Tributarios</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la presentación de la demanda del actor, procuración del juicio tributario, hasta el seguimiento y socialización del fallo a las áreas interesadas.	Departamento Procesal Jurídico Tributario
<b>16. Gestión de Recaudación</b>	<b>16.1 Conciliación Tributaria</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la conciliación, consolidación, registro contable tributario, hasta la retroalimentación de los valores recaudados.	Departamento Recaudación y Reintegros
	<b>16.2 Acreditación a Terceros</b>	<b>INCLUYE:</b> Desde la consolidación, registro contable tributario, hasta la emisión de documentos de soporte de los valores a acreditar reportados por los distintos procesos.	Departamento Recaudación y Reintegros

### ANEXO 3: Alineación procesos – productos/servicios EOP Departamento Asistencia al Ciudadano

Producto/ Servicio	Alcance producto/ servicio	Proceso alineado
Catastro tributario y vehicular administrado.	Comprende el establecimiento de responsables, actividades, estrategias y controles de calidad que se deben ejecutar para asegurar la actualización y depuración del catastro tributario y vehicular, incluye el registro de la información entregada por el contribuyente o por las unidades competentes de los procesos de control hasta la actualización de los datos proporcionados cuando el proceso así lo amerite.	Catastro Tributario
Inscripción, actualización, suspensión y cancelación del catastro tributario.	Desde la asistencia a contribuyente o ciudadano hasta la ejecución de la inscripción, actualización, suspensión y cancelación del catastro tributarios, incluye la entrega de información al contribuyente o ciudadano sobre el proceso de catastro tributario, así como la calificación del servicio.	Catastro Tributario
Canales de atención al ciudadano monitoreado y controlado.	Desde la planificación del control a realizar, hasta el monitoreo y seguimiento de la disponibilidad del canal presencial, telefónico, virtual y móvil para el ciudadano o contribuyente.	No existe
Informe de medición de calidad de atención y productos de ventanillas a nivel nacional.	Desde la planificación, ejecución, retroalimentación, aplicación de mejora en los procesos que se realizan en ventanillas hasta su seguimiento.	No existe
Plan operativo anual de creación, mantenimiento y mejora de canales de asistencia al contribuyente.	Desde el levantamiento de las necesidades, cronograma, su implementación hasta su seguimiento y monitoreo, incluyen los siguientes canales: Canal presencial, telefónico, virtual y canal móvil.	No existe
Canales de atención al ciudadano monitoreado y controlado.	Desde la planificación del control a realizar, hasta el monitoreo y seguimiento de la disponibilidad del canal presencial, telefónico, virtual y móvil para el ciudadano o contribuyente.	No existe
Uso de máquinas registradoras autorizado e inscrito.	Incluye la ejecución del proceso en línea y presencial a través de trámites en control y soporte.	No existe
Declaraciones y Anexos	Desde el establecimiento de directrices para la administración de los aplicativos institucionales tanto internos como externos en relación a los formularios (declaraciones y anexos) usados por los contribuyentes para ingresar su información fiscal a la Administración Tributaria hasta el mantenimiento de los mismo.	No existe
Certificados tributarios.	Desde la asistencia a contribuyente o ciudadano en la entrega de certificados tributarios, incluye la entrega de información y la calificación del servicio.	No existe
Plan operativo anual de educación cívica tributaria y capacitación tributaria.	Desde la identificación de la necesidad de capacitación en temas de cultura tributaria y capacitación externa en temas de asistencia al ciudadano hasta su ejecución, incluye la elaboración del contenido y material para su difusión.	Información y educación Tributaria
Información tributaria.	Desde la asignación de turnos para atención al contribuyente o ciudadano, hasta la entrega de la información solicitada en temas tributarios, de asistencia o coyunturales definidos por la Dirección Nacional y Zonal.	Información y educación Tributaria
Información, asistencia al ciudadano, y atención de solicitudes relacionado comprobantes de venta, retención y documentos complementarios físicos y electrónicos.	Desde la asistencia a contribuyente o ciudadano hasta la ejecución del proceso de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, incluye la entrega de información al contribuyente o ciudadano sobre el proceso de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, así como la calificación del servicio.	Información y educación Tributaria
Información, asistencia al ciudadano y atención de solicitudes en lo relacionado a catastro vehicular.	Desde la asistencia a contribuyente o ciudadano hasta la ejecución del catastro vehicular, incluye la entrega de información al contribuyente o ciudadano sobre el catastro vehicular, así como la calificación del servicio.	Información y educación Tributaria
Información, asistencia al ciudadano y atención de solicitudes relacionado al impuesto a la renta sobre herencias, legados y donaciones.	Desde la asistencia a contribuyente o ciudadano en lo relacionado a impuesto a la renta sobre herencias, legados y donaciones, incluye la entrega de información en temas de declaración del impuesto, así como la calificación del servicio.	Información y educación Tributaria
Información, asistencia al ciudadano y atención de solicitudes relacionado a declaraciones y anexos.	Desde la asistencia a contribuyente o ciudadano en lo relacionado a declaraciones y anexo, incluye la entrega de información y la calificación del servicio.	Información y educación Tributaria



#### ANEXO 4: Documentos de los procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Tipo dcto.	Nombre documento	Versión	Fecha alta dcto.
Asistencia al Cumplimiento Tributario	No aplica	Política	Atención al Ciudadano	1,0	04/01/2016
	No aplica	Procedimiento	Administración de Canales de Atención	3,0	01/11/2016
	Información y Educación Tributaria	Procedimiento	Educación Fiscal y Capacitación Tributaria	1,0	02/04/2012
Gestión del Cumplimiento Tributario	Catastro Tributario	Procedimiento	Catastro Tributario	4,0	15/08/2016
		Instructivo	Para la Depuración de Subcategoría vehiculares	1,0	03/07/2012
		Procedimiento	Gestión del Catastro Vehicular y Recaudación de Impuestos Vehiculares	4,0	05/02/2015
		Procedimiento	Emisión de Certificados Automáticos	1,0	02/01/2008
		Instructivo	Emisión de Certificados Tributarios para Sociedades en proceso de Cancelación	1,0	26/12/2012
		Instructivo	Recepción de la Declaración del Impuesto a las Tierras Rurales a Través de Intranet	1,0	25/03/2010

## ANEXO 5: Diagnóstico del Sistema de gestión de la calidad (Norma 9001:2015) – SRI

### Resultados cumplimiento de requisitos del SGC

Clausula	Requisitos del sistema de gestión de calidad	% de cumplimiento
4.1	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	75%
4.2	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	75%
4.3	4.3 Determinación del alcance del Sistema de gestión de la calidad	25%
4.4	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	25%
5.1	5.1 Liderazgo y compromiso	75%
5.2	5.2 Política de la calidad	0%
5.3	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	50%
6.1	6.1 Acciones para dirigir los riesgos y oportunidades	50%
6.2	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	50%
6.3	6.3. Planificación de cambios	50%
7.1	7.1 Recursos.	75%
7.2	7.2. Competencia.	75%
7.3	7.3. Toma de conciencia.	0%
7.4	7.4. Comunicación.	50%
7.5	7.5 Información documentada.	50%
8.1	8.1. Planificación y control operacional.	75%
8.2	8.2. Requisitos de los productos y servicios	75%
8.3	8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios.	0%
8.4	8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente.	50%
8.5	8.5. Producción y provisión del servicio.	50%
8.6	8.6. Liberación de productos y servicios.	0%
8.7	8.7. Control de las salidas no conformes.	75%
9.1	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	0%
9.2	9.2. Auditoría interna.	0%
9.3	9.3. Revisión por la dirección.	25%
10.1	10.1. Generalidades.	0%
10.2	10.2. No conformidad y acción correctiva.	0%
10.3	10.3. Mejora continua	0%
<b>SGC</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>40,2%</b>

### Matriz diagnóstico del Sistema de gestión de la calidad (Norma 9001:2015) – SRI

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
4	4. Contexto de la organización.												
4.1	4.1 Comprensión de la organización y su contexto				Planificación Estratégica Institucional SRI (PEI) Procedimiento Planificación y Control de Tecnologías de la Información 1,0 Vigente 01/04/2013 Procedimiento Planificación Institucional 1,0 Vigente 31/01/2017	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%
4.2	4.2 Comprensión de las				Planificación Estratégica Institucional SRI (PEI) Procedimiento Planificación	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
	necesidades y expectativas de las partes interesadas.				y Control de Tecnologías de la Información 1,0 Vigente 01/04/2013 Procedimiento Planificación Institucional 1,0 Vigente 31/01/2017								
4.3	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	Alcance del SGC			Catalogo de productos y servicios / Estatuto Orgánico de Gestión Organización por Procesos	0	1	0	0	0	25,0%	25,0%	0,0%
4.4	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Información documentada para apoyar la operación de los procesos	Información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado		Caracterización de procesos Mapa de procesos Catastro indicadores institucionales (Estratégicos, Tácticos, Operativos) Planes Operativos Anuales por Departamento Matriz Responsables de procesos Alineación a Gestión de Riesgos operativos - Procedimiento Gestión de Riesgos Operativos 3,0 Vigente 20/09/2016 Reporte de medición de calidad de atención y productos de ventanilla - canal virtual Análisis y evaluaciones de procesos Planes de mejora definidos para procesos Procedimientos vigentes por cada proceso institucional Repositorio digital de documentos institucionales (Alfresco)	0	1	0	0	0	25,0%	25,0%	0,0%
5	5. Liderazgo.												
5.1	5.1 Liderazgo y compromiso				Política Comités Institucionales 3,0 Vigente 09/08/2016 (actualmente existe Comité de Gestión de la Calidad y Desarrollo Organizacional, sin contemplar un enfoque de Sistema de Gestión de la Calidad) Alineación a Gestión de Riesgos operativos - Procedimiento Gestión de Riesgos Operativos 3,0 Vigente 20/09/2016	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%
5.2	5.2 Política de la calidad	Política de calidad			No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
5.3	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización				Política Comités Institucionales 3,0 Vigente 09/08/2016 Actas de Comité Registros de planificación de cambios aprobados por Comité de Calidad Manual de puestos aprobado por Ministerio de Trabajo	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
					(MDT)								
6	6. Planificación del sistema de gestión de la calidad												
6.1	6.1 Acciones para dirigir los riesgos y oportunidades	Acciones para tratar riesgos y oportunidades		Planificación para el SGC 6.1.1 Planificación de acciones para tratar riesgos y oportunidades 6.1.2 Plan para lograr objetivos de la calidad 6.2.2	Plan Operativo Anual - Departamento de Gestión de la Calidad (Procesos, Gestión del Cambio, Clima y Cultura Organizacional) Plan Operativo Anual - Departamento de Seguridad Institucional (Gestión de Riesgos Operativos) - Procedimiento Gestión de Riesgos Operativos 3,0 Vigente 20/09/2016	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%
6.2	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Objetivos de calidad			Objetivos Estratégicos - Planificación Estratégica Institucional	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%
6.3	6.3. Planificación de cambios				Seguimiento Planificación Operativa Anual Gestión de Comités Institucionales - Política Comités Institucionales 3,0 Vigente 09/08/2016	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%
7	7. Apoyo												
7.1	7.1 Recursos.				Plan Operativo Anual - Departamento de Asistencia al Ciudadano Manual de puestos aprobado por Ministerio de Trabajo (MDT) Plan Operativo Anual (mantenimiento infraestructura) - Departamento Administrativo Plan Operativo Anual (mantenimiento tecnológico) - Departamento Infraestructura y Operaciones Plan Operativo Anual (capacidad tecnológica) - Departamento Planificación TI Plan Operativo Anual (Salud y Seguridad Ocupacional) - Departamento Seguridad y Salud Ocupacional Instructivo Medición y	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
					Evaluación de Procesos, Tiempos y Servicios administrados por SS.TT. 2,0 Vigente 15/07/2014 Mallas de formación interna/Escuela de Servicios Tributarios - Proceso Estructuración Posicional del Talento Humano								
7.2	7.2. Competencia.		Evidencia de la competencia del personal		Manual de puestos aprobado por Ministerio de Trabajo (MDT) Perfiles y cargos específicos acorde al Manual de puestos aprobado Procedimiento Contratación de Personal 1,0 Vigente 31/05/2016 Procedimiento Inducción de Personal 1,0 Vigente 31/05/2016 Procedimiento Selección de Personal 3,0 Vigente 31/05/2016 Plan de capacitación acorde a Procedimiento Formación y Capacitación del Talento Humano 1,0 Vigente 01/10/2016 Registros soportes de competencia	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%
7.3	7.3. Toma de conciencia.				No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
7.4	7.4. Comunicación.				Procedimiento Comunicación institucional	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%
7.5	7.5 Información documentada.				Procedimiento Gestión por Procesos 3,0 Vigente 20/06/2014	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%
8	8. Operación.												
8.1	8.1. Planificación y control operacional.	Determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada necesaria para: a) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado b) Demostrar	Determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: a) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado (Planificac	Planificación y control operacional	Planes Operativos Anual - Departamentos relacionados Procedimientos vigentes relacionados a los procesos / Controles de cambios de procesos incluida en la documentación institucional Catastro indicadores institucionales (Estratégicos, Tácticos, Operativos) Procedimiento Contratación de Personal 1,0 Vigente 31/05/2016 Procedimiento Inducción de Personal 1,0 Vigente 31/05/2016 Procedimiento Selección de Personal 3,0 Vigente 31/05/2016	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Docum entado	Imple mentado
		er la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos	ión y control operacional)										
8.2	8.2. Requisitos de los productos y servicios				Información publicada en Portal web institucional (www.sri.gob.ec) Procedimiento Administración de Canales de Atención 3,0 Vigente 01/11/2016 Procedimiento Tramitación de quejas, sugerencias y felicitaciones de ciudadanos y contribuyentes 2,0 Vigente 12/03/2012 Procedimientos vigentes relacionados a los procesos	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%
8.3	8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios.				Instructivo Estimación de iniciativas de desarrollo de aplicativos informáticos 1,0 Vigente 12/06/2013 Procedimiento Gestión de Programas y Proyectos Institucionales 2,0 Vigente 31/01/2017	0	0	0	1	0	75,0%	25,0%	50,0%
8.4	8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente.		riterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones		No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
8.5	8.5. Producción y provisión del servicio.				Política Seguridad de la Información Institucional 3,0 Vigente 31/12/2015 Procedimiento Gestión de Grupos de Información Institucional 1,0 Vigente 13/07/2012 Procedimiento Monitoreo y Control al uso de la Información Institucional 1,0	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%

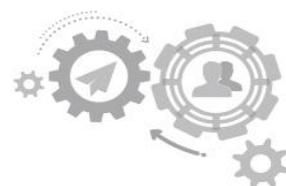
Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
					Vigente 19/07/2012 Instructivo Entrega de información a solicitantes externos 1,0 Vigente 14/12/2016 Instructivo Manejo Seguro de Información Institucional 1,0 Vigente 14/01/2013 Procedimiento Administración de Canales de Atención 3,0 Vigente 01/11/2016								
8.6	8.6. Liberación de productos y servicios.		a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación b) Trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación		Instructivo Medición y Evaluación de Procesos, Tiempos y Servicios administrados por SS.TT. 2,0 Vigente 15/07/2014	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%
8.7	8.7. Control de las salidas no conformes.	Control de los elementos de salida del proceso	La organización debe conservar la información documentada que: a) describa la no conformidad b) describa las acciones tomadas c) Describa las concesiones obtenidas d) Identifique la autoridad que ha decidido la acción con respecto a la no conformidad		Instructivo Medición y Evaluación de Procesos, Tiempos y Servicios administrados por SS.TT. 2,0 Vigente 15/07/2014	0	0	1	0	0	50,0%	50,0%	0,0%

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
9	9. Evaluación de desempeño												
9.1	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.		La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del SGC. La organización debe conservar la información documentada como evidencia de resultados	Planificación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
9.2	9.2. Auditoría interna.	Auditoría interna	Evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría	Plan de auditorías internas	No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
9.3	9.3. Revisión por la dirección.		Revisión por la dirección	Plan de revisión por la Dirección	Política Comités Institucionales 3,0 Vigente 09/08/2016 (actualmente existe Comité de Gestión de la Calidad y Desarrollo Organizacional, sin contemplar un enfoque de Sistema de Gestión de la Calidad)	0	1	0	0	0	25,0%	25,0%	0,0%
10	Mejora.												
10.1	10.1. Generalidades.				No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
10.2	10.2. No conformidad y acción correctiva.	No conformidad y acción correctiva	a) La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada b) Los resultados de cualquier acción correctiva		No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
10.3	10.3. Mejora continua			Planes de mejora	No se han presentado evidencias	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%

Clausula	ISO 9001:2015	Mantener (documentación)	Conservar (Registros)	Planes	Evidencia obtenida	1	2	3	4	5	% de cumplimiento	Documentado	Implementado
						0%	3%	16%	21%	0%	40,2%		

## ANEXO 6: Cuadro comparativo procesos vigentes y propuestos

Proceso original	Proceso Propuesto	Alcance de proceso
Catastro Tributario	Catastro Tributario	Desde la inscripción e identificación de obligaciones a asignar al contribuyente, actualización de los datos del Catastro, cancelación o suspensión de actividades económicas, registro de obligaciones generadas a través del Catastro hasta la inclusión, exclusión o Re categorización de regímenes especiales.
Catastro Tributario	Catastro Vehicular	Desde la creación de subcategorías, actualización de información vehicular de los contribuyentes, gestión de exenciones/ reducciones/ rebajas hasta la transferencia de dominio.
Catastro Tributario	Autorización de Transacciones	Desde la recepción del requerimiento, validación hasta la emisión de autorización para realizar transacciones tributarias.
Catastro Tributario	Entrega y Recepción de información fiscal	Desde el uso de la información de la Administración Tributaria, entrega a los contribuyentes para efecto de declaraciones y anexos hasta la habilitación y mantenimiento de los medios para la recepción de declaraciones y anexos de los contribuyentes incluyendo el ingreso a las base de datos de la Administración Tributaria
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Administración de Canales de atención	Desde la supervisión de los diversos canales que sirven de medio para el contacto con el contribuyente hasta la emisión de directrices para el mantenimiento de los mismos.



# PROCEDIMIENTO

## Evaluación al Sistema de Gestión de la Calidad

PRO-GDC-GP-01

Departamento Gestión de la Calidad y  
Cambio Institucional  
Dirección Nacional de Planificación y  
Gestión Estratégica  
Versión 1



**IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

<b>Proceso Nivel 1:</b>	<b>Proceso Nivel 2:</b>	<b>Proceso Nivel 3:</b>
Gestión de la Calidad	Gestión por Procesos	No aplica
<b>Productos y servicios EOP:</b>		<b>Servicios institucionales:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de procesos institucionales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
<b>Unidad responsable:</b>		<b>Unidad ejecutora:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades administrativas SRI</li> <li>Departamento Zonal Planificación y Control de Gestión</li> <li>Coordinación de Calidad del Servicio y Cambio Institucional</li> </ul>

## OBJETIVO

Emitir directrices sobre la Auditoría Interna al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de los procesos y servicios del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Servicio de Rentas Internas (SRI).

## ALCANCE

Desde la generación del programa de auditoría, plan de auditoría hasta la emisión de hallazgos del SGC.

## NORMAS Y DISPOSICIONES GENERALES

- a) Lo establecido en este documento es de aplicación obligatoria para todos los servidores del SRI que lo ejecuten.
- b) Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en este documento deberán ser complementados o suplidos por las disposiciones del marco normativo vigente.
- c) Los indicadores de procesos necesarios para la evaluación del desempeño del mismo se encuentran detallados en el *Repositorio de indicadores – F01-PRO-GPL-SEG-001* del documento *Control de Resultados de la Gestión - PRO-GPL-SEG-001*.
- d) Todos los formatos especificados en este documento se encuentran consolidados en la sección [6.1. Formatos y Registros](#).
- e) La normativa interna y externa que respalda la ejecución de este documento se encuentra en la sección [6.2. Anexos, Anexo 2: Matriz de normatividad](#).
- f) Acorde a la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración de Procesos, se designa:
  - Como Autoridad Nominadora al Director General del SRI o su delegado.
  - Como Responsable del Proceso de Gestión Estratégica al Director Nacional de Planificación y Gestión Estratégica o su delegado.
  - Como Responsable de la Unidad de Administración por Procesos, Servicios y Calidad o quien haga sus veces, al Jefe Nacional del Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional o su delegado.

## EVALUACIÓN DE PROCESOS

- a) La periodicidad de la evaluación de procesos mediante auditorías internas será de al menos una vez por ciclo, conforme lo establecido en el Programa de Auditoría y la Planificación de Auditoría, y/o de acuerdo con los resultados de auditorías anteriores.
- b) La evaluación de procesos mediante auditoría interna deberá considerar los siguientes aspectos:
  - Enfoque a procesos, productos y servicios.
  - Pensamiento basado en riesgos.
  - Cumplimiento de los requisitos establecidos en la documentación institucional aprobada y vigente.
  - Cumplimiento de los requisitos establecidos en Norma Internacional ISO 9001:2015.
  - Alineación de documentación y estrategia operativa de la unidad.
  - Medición del rendimiento del proceso.
  - Interacciones directas entre los procesos, productos y servicios de la unidad responsable con otras.

- c) Las auditorías internas al SGC se ejecutarán con personal calificado y conforme a los parámetros establecidos en el **Anexo 1: Criterios de selección y evaluación de auditores internos para el SGC**.
- d) Las listas de verificación elaboradas en el Plan de Auditoría contendrán todos los numerales requeridos por la Norma Internacional ISO 9001:2015 para la ejecución de la auditoría interna, si en el Plan de Auditoría se encuentran cláusulas o requisitos de la norma que resulten recurrentes en varios de los procesos del SRI, no será necesario que estas cláusulas sean revisadas en cada uno de ellos; no obstante, el Auditor deberá verificar que los puntos recurrentes se hayan revisado en al menos uno de los procesos que tenga a su haber auditar, evidenciando el cumplimiento a las revisiones programadas.
- e) Se establecen los tipos de hallazgos que se pueden identificar en el SGC del SRI:

Conformidad:

- Evidencia de cumplimiento sobre uno o más elementos requeridos por leyes, reglamentos, el SGC del SRI o la Norma Internacional ISO 9001:2015, para la producción de un producto o la provisión de un servicio.

No Conformidad Mayor:

- La ausencia de uno o más elementos requeridos por leyes, reglamentos, el SGC del SRI o la Norma Internacional ISO 9001:2015 o una situación que crea dudas significativas sobre el cumplimiento de los requisitos especificados por un producto o servicio.
- Un grupo de no conformidades categoría menor que indican una inadecuada implantación o ineficacia del sistema con respecto a algún elemento de la norma.

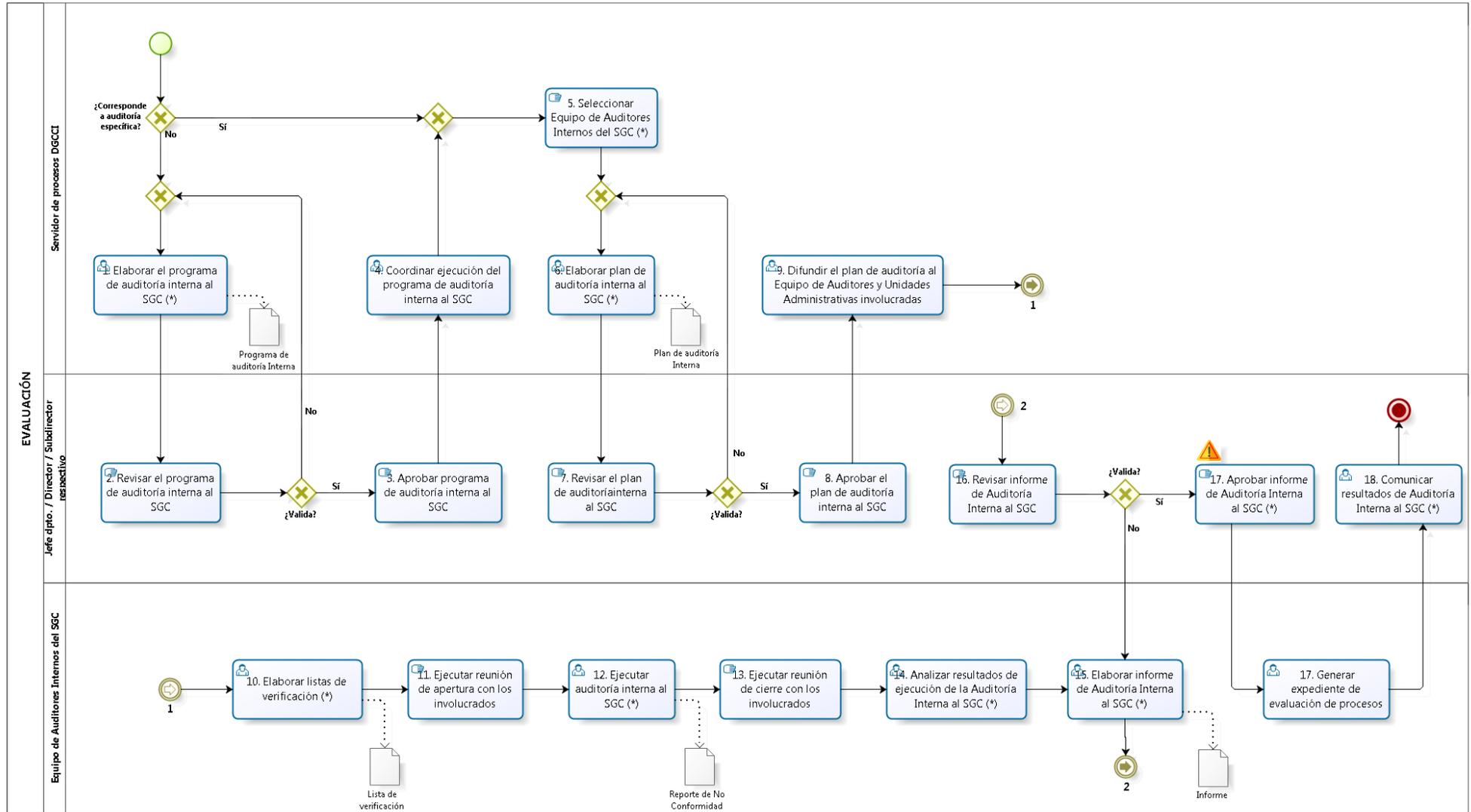
No Conformidad Menor:

- Un error puntual detectado sobre uno de los elementos requeridos por leyes, reglamentos, el SGC del SRI o la Norma Internacional ISO 9001:2015, que no indica una falla significativa del sistema o crea dudas respecto del cumplimiento de los requisitos por un producto o servicio.

Oportunidad de Mejora:

- Evidencia de mejores prácticas en la producción de un producto o la provisión de un servicio, que previamente muestren conformidad sobre los elementos requeridos por leyes, reglamentos, el SGC del SRI o la Norma Internacional ISO 9001:2015.

# DIAGRAMA DE FLUJO: EVALUACIÓN DE PROCESOS



## ESPECIFICACIONES DE DIAGRAMACIÓN

#	Actividad	Especificación
1	Elaborar el programa de auditoría interna al SGC	<p>El Servidor de procesos DGCCI o el Auditor Líder asignado elaborará el <b>Programa de Auditoría Interna</b> para el SGC usando el formato correspondiente, en el programa se detalla todos los procesos dentro del alcance actual del SGC, cláusulas o requisitos a auditar y la fecha planificada de la auditoría. El programa considera que los procesos sean auditados por lo menos una vez en el ciclo definido en el propio programa para evaluar su conformidad contra los requisitos aplicables al SGC del SRI.</p> <p>Las auditorías programadas al SGC también pueden originarse cuando se produzca alguna de las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuando se introduce cambios significativos en el SGC, y es necesario evaluar su impacto.</li> <li>· Cuando existe sospecha o se tiene certeza de que no se cumplen los requisitos de calidad establecidos.</li> <li>· Cuando la implementación de acciones correctivas haya sido motivada por la detección de no conformidades que pongan en duda el cumplimiento de las políticas, procedimientos o requisitos establecidos en el SGC.</li> </ul>
5	Seleccionar Equipo de Auditores Internos del SGC	<p>El Servidor de procesos DGCCI o Auditor Líder selecciona el Equipo de Auditores Internos del SGC para la ejecución de la auditoría interna al SGC, de acuerdo con el <b>Anexo 6: Criterios de selección y evaluación de auditores internos para el SGC</b>.</p> <p>El Auditor Líder podrá verificar el apartado 7.2.3 de la Norma ISO 19011: 2011 “Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión”, para realizar la evaluación y calificación de auditores.</p> <p>El Auditor Líder podrá revisar en el apartado 7.3 de la Norma ISO 19011: 2011 se describen los criterios de evaluación del auditor.</p> <p>Se archiva en el expediente de ejecución de auditoría interna, los documentos que ratifiquen el cumplimiento del perfil del equipo auditor.</p>
6	Elaborar plan de auditoría interna al SGC	<p>De acuerdo con lo establecido en el Programa de Auditorías Internas al SGC, se elabora el Plan de Auditoría según el formato <b>Plan de Auditoría Interna</b>, el cual incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos de la auditoría.</li> <li>· Criterios de la auditoría.</li> </ul>

#	Actividad	Especificación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alcance de la auditoría.</li> <li>· Procesos a auditar.</li> <li>· Requisito o cláusula que forman parte del criterio de auditoría.</li> <li>· Fechas y horarios.</li> <li>· Auditores y Auditados.</li> </ul> <p>El <b>Plan de Auditoría Interna</b> es elaborado por el auditor designado como Auditor Líder. Los objetivos básicos a cubrir por el Plan de Auditoría son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Verificar la implantación del SGC y competencia técnica.</li> <li>· Controlar periódicamente su funcionamiento.</li> <li>· Evaluar la eficacia del SGC.</li> <li>· Detectar fortalezas y debilidades al SGC.</li> <li>· Evaluar el cumplimiento de las acciones correctivas tomadas a no conformidades detectadas en auditorías anteriores.</li> </ul> <p>Las listas de verificación elaboradas en el <b>Plan de Auditoría Interna</b> contendrán todos los numerales requeridos por la norma, para lo cual se deberá considerar lo siguiente; durante la ejecución de la auditoría interna; si en el Plan de Auditoría se encuentran cláusulas o requisitos de la Norma ISO 9001:2015 que resulten recurrentes en todos los procesos de la organización, no será necesario que estas sean revisadas en cada uno de ellos; sin embargo, el Equipo de Auditores Internos del SGC deberá revisar estos puntos en al menos uno de los procesos que tenga a su haber auditar, para de esta manera poder evidenciar el cumplimiento a las revisiones programadas.</p>
10	Revisar el plan de auditoría y elaborar listas de verificación	El Equipo de Auditores Internos del SGC, una vez que el plan está elaborado y autorizado, revisan el plan, los procesos que van a auditar y se elaboran las listas de verificación, en las que se detallan aquellos aspectos que permitan identificar la efectividad del sistema por proceso a ser auditado, utilizando el formato de <b>Lista de Verificación</b> .
12	Ejecutar auditoría interna al SGC	El Equipo de Auditores Internos del SGC, ejecuta la auditoría interna y se evalúan de manera objetiva las evidencias encontradas, con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría y los requisitos del SGC.

#	Actividad	Especificación
		<p>Las herramientas que se utilizan para obtener información son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lista de verificación de auditoría.</li> <li>· Entrevistas a los involucrados de los distintos procesos.</li> <li>· Revisión de procedimientos y registros.</li> <li>· Observaciones y comprobaciones.</li> </ul> <p>El Equipo de Auditores Internos del SGC describe todas las observaciones o comentarios detectados, indicando los registros en los que se basan tales hallazgos. Cuando se registren las no conformidades se categorizan como no conformidades mayores y no conformidades menores. Las no conformidades encontradas se registran en el formato de <b>Reporte de No Conformidad</b>.</p> <p>El Equipo de Auditores Internos del SGC notifica al auditado el resultado de su proceso, al término de la entrevista con cada auditado. Si el auditado no está de acuerdo con una no conformidad, puede presentar su objeción al Auditor Líder, quien decidirá la inclusión o no de la no conformidad levantada, y si se reporta o no la misma dentro del informe final de auditoría. El Auditor Líder a su juicio podría presentar una no conformidad no aceptada por el auditado, aclarando este hecho en el informe de auditoría.</p> <p>Se recopila todos los hallazgos y las observaciones levantadas en la auditoría interna, y se comunica al Auditor Líder para la reunión de cierre de la auditoría interna del SGC.</p> <p>Se solicita a los involucrados en la no conformidad que se levante una acción correctiva de acuerdo con el caso, siguiendo el formato <b>Acciones Correctivas y/o Mejora</b>.</p>
15	Elaborar informe de Auditoría Interna al SGC	<p>El Equipo de Auditores Internos del SGC elabora el informe final de auditoría en un plazo máximo de 10 días hábiles posteriores a la ejecución de la misma, con la finalidad de aportar un conocimiento detallado y útil del proceso auditado al responsable.</p> <p>El informe de auditoría se elabora en el formato <b>Informe</b>, mismo que contiene como mínimo los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Composición del equipo auditor.</li> <li>· Fecha de realización.</li> </ul>

#	Actividad	Especificación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Descripción del objetivo de la auditoría.</li> <li>· Descripción del alcance de la auditoría.</li> <li>· Criterio de Auditoría.</li> <li>· Procesos auditados.</li> <li>· Hallazgos detectados (no conformidades y oportunidades de mejora).</li> <li>· Conclusiones de la auditoría.</li> </ul>
17	Aprobar informe de Auditoría Interna al SGC	<p>En los casos que aplique, el Coordinador de Gestión por Procesos solicitará las modificaciones necesarias al Auditor Líder con respecto a la estructura del documento final.</p> <p><b>CONTROL:</b> Verificar que estén signadas todas las firmas requeridas.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Servidor de procesos DGCCI.</p> <p><b>FRECUENCIA:</b> Bajo demanda.</p>
18	Generar expediente de evaluación de procesos	<p>El Equipo de Auditores Internos del SGC analiza los resultados de la auditoría, se genera el expediente de ejecución de auditoría interna al SGC con los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan de Auditoría Interna del SGC.</li> <li>· Listas de verificación.</li> <li>· Actas de reunión.</li> <li>· Reporte de no conformidades.</li> </ul>
18	Presentar informe de Auditoría Interna al SGC	<p>El Jefe Nacional DGCCI o delegado presenta el informe de Auditoría a la Alta Dirección y a los responsables de los procesos involucrados, para que en lo posterior ejecuten las Acciones Correctivas y/o Mejora que corresponden.</p>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Autorizar:** Acción realizado por la autoridad competente para dar fe en un documento.
- **DGCCI:** Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional
- **Documento institucional:** Son los distintos tipos de documentos y archivos que se generan en una institución, constituyen el cuerpo sistemático que describe los principales procesos y normas que deben ser desarrollados por una organización. Estos documentos son de uso interno.
- **EOP:** Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos
- **Especificaciones de diagramación:** Listado de actividades del diagrama de flujo que deben ser explicadas en forma detallada o necesitan referencias adicionales.
- **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo (Ej. Reporte de indicadores, Plan departamental, Matriz de riesgos).
- **Gestión de procesos:** Enfoque por parte de la institución para trabajar en procesos específicos.
- **Gestión por procesos:** Enfoque por parte de la institución para trabajar en todos los procesos a la vez, es una forma integral de modelar, optimizar, controlar y realizar mejora continua de los procesos de la organización.
- **No Conformidad (NC):** “Incumplimiento de un requisito”. Indicación de que no se está cumpliendo lo especificado dentro de un proceso. (Ej. No se evidencia la ejecución de Pruebas en ambiente de testing de acuerdo a lo especificado en el Proceso de Gestión de Pruebas y validación del servicio. Los riesgos del proceso no muestran un monitoreo ni seguimiento a los planes de acción, los cuales se encuentran vencidos.
- **Revisar:** Acción de validación del documento para corregirlo, enmendarlo, repararlo o aceptarlo.
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad.
- **SRI:** Servicio de Rentas Internas.

## FORMATOS, REGISTROS Y ANEXOS

### FORMATOS Y REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre del formato</b>	<b>Registro</b>
F01-PRO-GDC-GP-001	Programa de Auditoría Interna	Gestión de Archivo Institucional
F02-PRO-GDC-GP-001	Plan de Auditoría Interna	Gestión de Archivo Institucional
F03-PRO-GDC-GP-001	Lista de Verificación	Gestión de Archivo Institucional
F04-PRO-GDC-GP-001	Reporte de No Conformidad	Gestión de Archivo Institucional

### ANEXOS

<b>#</b>	<b>Nombre del anexo</b>
1	Matriz de normatividad
2	Criterios de selección y evaluación de auditores internos para el SGC



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Programa de Auditorías Internas - F01-PRO-GDC-GP-01-v01

Período de Auditorías: aaaa - aaaa

Fecha de elaboración: dd/mm/aaaa

Código	Procesos	Clausulas / Requisitos Auditados	Sitio	Mes											
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Plan de Auditoría Interna - F02-PRO-GDC-GP-01-v01 - Ciclo / Año

<b>No. de Auditoria:</b>		<b>Auditor Líder:</b>	
<b>Objetivos de la Auditoria:</b>			





SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Lista de verificación - F03-PRO-GDC-GP-01-v01

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO AUDITADO												
Sitio auditado		Unidad administrativa					Auditado					
Documento auditado		Código documento										
Código auditoría		Código lista de verificación					Fecha auditoría					
Clausula	Requisitos	Evidencia								Hallazgo		
4.1	Comprensión de la organización y su contexto	No aplica								No aplica		
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	No aplica								No aplica		
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	No aplica								No aplica		
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	<b>Proceso</b>		<b>E</b>	<b>S</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>Evidencia</b>	
		No aplica		NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	No aplica
		E=Entradas; S=Salidas; C=Controles; R=Recursos; I=Interacción; O=Riesgos y Oportunidades; P=Responsabilidad y Autoridad										
5.1.1	Liderazgo y compromiso	<b>Atributos</b>					<b>Evidencia</b>					
		Informes de gestión / Rendición de cuentas (continuo)					NA No aplica					
		Política de calidad / Objetivos de calidad					NA No aplica					
		Asegura disponibilidad de recursos					NA No aplica					
		Catálogo de procesos					NA No aplica					
		Revisión de indicadores (resultados previstos)					NA No aplica					
5.1.2	Enfoque al cliente	Requisitos determinados:		No aplica								
		<b>Atributos</b>					<b>Evidencia</b>					
		Riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de productos y servicios					NA No aplica					
		Enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente (indicadores planteados)					NA No aplica					
5.2	Política	<b>Atributos</b>					<b>Evidencia</b>					
		Muestra conocimiento y aplicación de la política de calidad					NA No aplica					
		Es comunicada y entendida en la organización					NA No aplica					
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	No aplica								No aplica		
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	<b>Atributos</b>					<b>Evidencia</b>					
		Riesgos identificados					NA No aplica					
		Acciones o medidas de mitigación					NA No aplica					
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Evaluación de eficacia de las medidas					NA No aplica					
		<b>Objetivos de Calidad</b>			<b>C</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>Evidencia</b>		
		No aplica			NA	NA	NA	NA	NA	No aplica		
C=Coherente; M=Medible; N=Comunicación; P=Planificación; T=Meta												
6.3	Planificación de cambios	<b>Atributos</b>					<b>Evidencia</b>					
		Consecuencias potenciales					NA No aplica					
		Disponibilidad de recursos					NA No aplica					
Asignación / reasignación de responsabilidades					NA No aplica							
7.1.1	Recursos	No aplica								No aplica		
7.1.2	Personas	No aplica								No		

				aplica
7.1.3	Infraestructura	<i>No aplica</i>		No aplica
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	<i>No aplica</i>		No aplica
7.1.6	Conocimientos de la organización	<i>No aplica</i>		No aplica
7.2	Competencia	<i>No aplica</i>		No aplica
7.3	Toma de conciencia	<b>Atributos</b>		<b>Evidencia</b>
		<i>Política de calidad</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Objetivos de calidad</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Contribución</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Implicaciones incumplimiento</i>	NA	<i>No aplica</i>
7.4	Comunicación	<i>No aplica</i>		No aplica
7.5	Información documentada	<b>Atributos</b>		<b>Evidencia</b>
		<i>Formato (identificación, trazabilidad, caracterización)</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Código</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Disponibilidad</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Codificación de formatos</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Conservación de registros</i>	NA	<i>No aplica</i>
8.1	Planificación y control operacional	<b>Atributos</b>		<b>Evidencia</b>
		<i>Determinación de características</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Controles en el proceso</i>	NA	<i>No aplica</i>
8.2	Requisitos para los productos y servicios	<b>Atributos</b>		<b>Evidencia</b>
		<i>Comunicación con el cliente</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Determinación de requisitos para productos y servicios</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Revisión de los requisitos para productos y servicios</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Cambios en los requisitos para productos y servicios</i>	NA	<i>No aplica</i>
8.3	Diseño y desarrollo de productos y servicios	<b>Atributos</b>		<b>Evidencia</b>
		<i>Planificación D&amp;D</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Entradas D&amp;D</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Controles D&amp;D</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Salidas D&amp;D</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Cambios D&amp;D</i>	NA	<i>No aplica</i>
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	<i>No aplica</i>		No aplica
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	<b>Atributos</b>		<b>Evidencia</b>
		<i>Instrucciones de trabajo</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Uso de equipo necesario</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Información que describa el servicio</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Personal calificado</i>	NA	<i>No aplica</i>
		<i>Seguimiento, medición, validación, revalidación</i>	NA	<i>No aplica</i>
8.5.2	Identificación y trazabilidad	<i>No aplica</i>		No aplica
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	<i>No aplica</i>		No aplica
8.5.4	Preservación	<i>No aplica</i>		No aplica
8.5.6	Control de los cambios	<i>No aplica</i>		No aplica
8.6	Liberación de los productos y servicios	<i>No aplica</i>		No aplica
8.7	Control de las salidas no conformes	<i>No aplica</i>		No aplica

Código	Descripción	Atributos		Evidencia	Resultado		
		9.1.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Indicadores relacionados al proceso		NA	No aplica
		Periodicidad	NA	No aplica			
		Meta	NA	No aplica			
		Acciones en caso de incumplimiento	NA	No aplica			
9.1.2	Satisfacción del cliente	No aplica			No aplica		
9.1.3	Análisis y evaluación	No aplica			No aplica		
9.2	Auditoría interna	No aplica			No aplica		
9.3	Revisión por la dirección	Última revisión por la Dirección:		No aplica		No aplica	
		Entradas (planificada)			Evidencia		
		a) Estado de acciones de revisiones por la dirección previas		NA	No aplica		
		b) Cambios en las cuestiones internos o externos pertinentes (relevantes) al SGC		NA	No aplica		
		c) Desempeño y eficacia del SGC (satisfacción clientes, objetivos, indicadores, NC y AC, resultados de seguimiento y medición, auditorías internas, desempeño proveedores)		NA	No aplica		
		d) Adecuación de los recursos		NA	No aplica		
		e) Eficacia de acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades (Ref. 6.1)		NA	No aplica		
		f) Oportunidades de mejora		NA	No aplica		
		Salidas			Evidencia		
		a) Oportunidades de Mejora		NA	No aplica		
		b) Cualquier necesidad de cambio en el SGC		NA	No aplica		
		c) Necesidad de recursos		NA	No aplica		
		10.1	Mejora	No aplica			No aplica
10.2	No conformidad y acción correctiva	Atributos		Evidencia		No aplica	
		Corrección		NA	No aplica		
		Análisis de causas		NA	No aplica		
		Acción correctiva		NA	No aplica		
Verificación de efectividad		NA	No aplica				
10.3	Mejora continua	No aplica			No aplica		
FIRMAS							
Elaborado por:			Autorizado por:				



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Reporte de No Conformidad - F04-PRO-GDC-GP-01-v01

**IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD**

Lista de verificación

Fecha auditoria

**DETALLE DE HALLAZGOS**

<b>CONFORMIDAD</b>			
<i>Clausula</i>	<i>Evidencia de conformidad</i>		
<b>NO CONFORMIDAD</b>			
<i>Clausula</i>	<i>Requisito incumplido</i>	<i>Evidencia de no conformidad</i>	<i>No conformidad</i>
<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>			
<i>Clausula</i>	<i>Oportunidad de mejora</i>		
<b>FIRMAS</b>			
<i>Elaborado por:</i>		<i>Autorizado por:</i>	



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
*Anexo 1: Matriz de normatividad*

<b>Identificación de norma</b>	<b>Ámbito</b>
Constitución de la República del Ecuador	Externo
Ley Orgánica de Servicio Público	Externo
Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas	Externo
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Externo
Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	Externo
Reglamento a la Ley de Creación del SRI	Externo
Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General	Externo
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	Externo
Estatuto Especial de Personal del SRI	Interno
Código de Ética de los Servidores del SRI	Interno
Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos	Interno
Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000383	Interno
Política de Seguridad de la Información	Interno
Política Ambiental	Interno
Procedimiento Gestión de Grupos de Información Institucional	Interno
Procedimiento Gestión Disciplinaria	Interno
Procedimiento Planificación Institucional	Interno
Instructivo Gestión de Documento a través del Sistema Quipux	Interno

## **Anexo 2: Criterios de selección y evaluación de auditores internos para el SGC**

### **1. Los perfiles para Auditor Líder y Auditor Interno según sea el caso:**

#### Auditor Líder de Sistemas de Gestión de la Calidad

- Poseer la certificación acreditada por el organismo competente de Auditor Líder.
- Conocimiento pleno del estándar ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de Calidad y de los procesos del Servicio de Rentas Internas.
- Conocimiento de la Norma ISO 19011, 9000, leyes, reglamentos y demás requisitos aplicables.
- Debe tener disposición e interés en desarrollar auditorías.
- Cumplimiento con las indicaciones y la fecha establecida para realizar la auditoría.

#### Auditor Interno de Sistemas de la Calidad

- Haber terminado el entrenamiento de Auditor Interno.
- Conocimiento pleno del estándar ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de Calidad y de los procesos del Servicio de Rentas Internas.
- Conocimiento de la Norma ISO 19011, 9000, leyes, reglamentos y demás requisitos aplicables.
- Debe tener disposición e interés en desarrollar auditorías.
- Cumplimiento con las indicaciones y la fecha establecida para realizar la auditoría.

### **2. Evaluación de los auditores para el Sistema de Gestión de la Calidad:**

Se pueden utilizar los siguientes métodos de evaluación:

- Revisión de registros
- Retroalimentación
- Entrevista
- Observación
- Examen
- Revisión después de la Auditoría

## ANEXO 8: Documentación necesaria para la operación del SGC – SRI

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Unidad administrativa responsable	Tipo doc.	Nombre documento	Versión	Observación
Direccionamiento Institucional	No aplica	Dpto. de Planes, Programas y Proyectos	Política	Comités Institucionales	3	Actualizar incluyendo revisión del SGC por Alta Dirección (Comité de Calidad y Desarrollo Organizacional)
Direccionamiento Institucional	No aplica	Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Manual	Calidad del Servicio de Rentas Internas	-	Crear documento
Gestión de la Planificación	Planificación Institucional	Dpto. Planificación TI	Procedimiento	Planificación y Control de Tecnologías de la Información	1	Sin afectación
Gestión de la Planificación	Planificación Institucional	Dpto. de Planificación Institucional	Procedimiento	Planificación Institucional	1	Actualizar incluyendo Matriz de partes interesadas
Gestión de la Planificación	Programas y Proyectos	Dpto. de Planes, Programas y Proyectos	Procedimiento	Gestión de Programas y Proyectos Institucionales	2	Sin afectación
Gestión de la Planificación	Control y Evaluación a la Gestión Institucional	Dpto. de Planificación Institucional	Procedimiento	Control y Evaluación a los resultados de la gestión institucional	2	Sin afectación
Gestión de la Calidad	Gestión por Procesos	Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Procedimiento	Gestión por Procesos	3	Actualizar incluyendo requisitos SGC (Auditorías al SGC, selección de auditores, acciones correctivas y corrección, manejo de producto no conforme presentación de resultados al Comité de Calidad y Desarrollo Organizacional)
Gestión de la Calidad	Gestión por Procesos	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Instructivo	Medición y Evaluación de Procesos, Tiempos y Servicios administrados por SS.TT.	2	Alinear a Control de producto no conforme
Gestión del Cambio Institucional	Gestión del Cambio	Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Lineamiento Técnico de Operación	Metodología ágil para la Gestión del Cambio con Interesados e Involucrados	1	Actualizar documento elevar a procedimiento
Gestión del Cambio Institucional	Clima y Cultura Institucional	Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Procedimiento	Gestión del Clima y Cultura Institucional	-	Crear documento

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Unidad administrativa responsable	Tipo doc.	Nombre documento	Versión	Observación
Gestión de la Seguridad Institucional	Gestión de Riesgos operativos	Dpto. de Seguridad Institucional	Procedimiento	Gestión de Riesgos Operativos	3	Actualizar incluyendo requisitos SGC (Revaluación de riesgos)
Gestión de la Seguridad Institucional	Gestión de Seguridad de la Información	Dpto. de Seguridad Institucional	Política	Seguridad de la Información Institucional	3	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Dpto. de Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Procedimiento	Formación y Capacitación del Talento Humano	1	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Dpto. de Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Procedimiento	Programación del Talento Humano	-	Creación de documento incluyendo Manual de puestos aprobado por Ministerio de Trabajo
Gestión del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Dpto. de Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Procedimiento	Evaluación y mejora del desempeño	2	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Dpto. de Gestión del Talento Humano	Procedimiento	Contratación de Personal	1	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Dpto. de Gestión del Talento Humano	Procedimiento	Inducción de Personal	1	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Dpto. de Gestión del Talento Humano	Procedimiento	Selección de Personal	3	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Dpto. de Gestión del Talento Humano	Procedimiento	Remuneraciones	1	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Dpto. de Gestión del Talento Humano	Procedimiento	Gestión Disciplinaria	3	Sin afectación
Gestión del Talento Humano	Seguridad y Salud en el Trabajo	Dpto. de Seguridad y Salud Ocupacional	Política	Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo	1	Sin afectación
Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Financiera	Dpto. Financiero	Procedimiento	Gestión del Presupuesto Institucional	2	Sin afectación
Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Dpto. Administrativo	Procedimiento	Adquisiciones	5,1	Actualizar incluyendo requisito SGC (evaluación a proveedores)

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Unidad administrativa responsable	Tipo doc.	Nombre documento	Versión	Observación
Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Dpto. Administrativo	Procedimiento	Administración y Control de activos fijos y bienes sujetos de control del SRI	2,1	Sin afectación
Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Dpto. Administrativo	Procedimiento	Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los Bienes de Larga Duración	1	Sin afectación
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Información y Educación Tributaria	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Procedimiento	Educación Fiscal y Capacitación Tributaria	1	Sin afectación
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Administración de Canales de Atención	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Política	Atención al Ciudadano	1	Sin afectación
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Administración de Canales de Atención	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Procedimiento	Administración de Canales de Atención	3	Sin afectación
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Derechos del Contribuyente	Dpto. de Derechos del Contribuyente	Procedimiento	Tramitación de quejas, sugerencias y felicitaciones de ciudadanos y contribuyentes	2	Sin afectación
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Derechos del Contribuyente	Dpto. de Derechos del Contribuyente	Procedimiento	Atención de Denuncias Tributarias	1	Sin afectación
Asistencia al Cumplimiento Tributario	Derechos del Contribuyente	Dpto. de Derechos del Contribuyente	Procedimiento	Gestión de Denuncias Administrativas	1	Sin afectación
Habilitación del Cumplimiento Tributario	Catastro Tributario	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Instructivo	Generación de Claves para uso de Medios Electrónicos	1	Actualizar documento alineado únicamente a proceso de Catastro Tributario
Habilitación del Cumplimiento Tributario	Catastro Tributario	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Procedimiento	Catastro Tributario	4	Sin afectación
Habilitación del Cumplimiento Tributario	Catastro Vehicular	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Procedimiento	Gestión del Catastro Vehicular y Recaudación de Impuestos Vehiculares	4	Sin afectación

<b>Proceso nivel 1</b>	<b>Proceso nivel 2</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Tipo doc.</b>	<b>Nombre documento</b>	<b>Versión</b>	<b>Observación</b>
Habilitación del Cumplimiento Tributario	Autorización de Transacciones	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Procedimiento	Gestionar sistemas de facturación	1	Actualizar alineando al alcance del proceso Autorización de Transacciones
Habilitación del Cumplimiento Tributario	Entrega y Recepción de Información Fiscal	Dpto. de Asistencia al Ciudadano	Procedimiento	Declaraciones y Anexos	1	Actualizar alineando al alcance del proceso Entrega y Recepción de Información Fiscal







## ANEXO 10: Propuesta de Catálogo/ Mapa de procesos SRI



**SERVICIO DE  
RENTAS INTERNAS**  
Catálogo de Procesos  
Institucionales

<b>DESCRIPCIÓN (Tipo de Procesos)</b>	<b>Procesos Gobernantes</b> Su objetivo es analizar las necesidades y expectativas del ciudadano con el fin de determinar las directrices de acción de la institución.	<b>Procesos Habilitantes de Asesoría</b> Son aquellos cuyo enfoque es complementar las actividades de los procesos institucionales, especialmente a los pertenecientes a la cadena de valor, en el marco legislativo y normativo.	<b>Procesos Habilitantes de Apoyo</b> Son aquellos cuyo objetivo es abastecer de recursos como Infraestructura, personal, insumos, etc. a los procesos institucionales para el cumplimiento de las actividades correspondientes.	<b>Cadena de Valor</b> Son aquellos que reflejan la forma en que la organización provee de valor a sus clientes y partes interesadas a la vez que incurre en costos, a través de la ejecución y operatividad del negocio.
---	---	--	---	--

Tipo Proceso	MACROPROCESO (Nivel 1)	PROCESO (Nivel 2)	Unidad administrativa responsable	Alcance
Gobernante	Direccionamiento Institucional	-	Dirección General	Desde la revisión y emisión de directrices que guíen el desarrollo de la planificación estratégica y operación institucional.
Asesoría	Gestión de la Planificación	Programas y Proyectos	Departamento Planes, Programas y Proyectos	Desde la administración, dirección y asesoramiento para la ejecución del portafolio de programas y proyectos, su ejecución, monitoreo, administración de cambios, hasta el cierre de los proyectos institucionales.
Asesoría	Gestión de la Planificación	Planificación Institucional	Departamento Planificación Institucional	Desde la detección de necesidades internas y externas, definición de los objetivos, estrategias e indicadores, identificación de planes, programas y proyectos hasta la emisión, comunicación y evaluación de los planes estratégicos y operativos necesarios.
Asesoría	Gestión de la Planificación	Seguimiento y Evaluación a la Gestión Institucional	Departamento Planificación Institucional	Desde la recolección y procesamiento de información hasta la generación de previsiones y estadísticas institucionales.
Asesoría	Gestión de la Planificación	Seguimiento y Evaluación a la Gestión Institucional	Departamento Planificación Institucional	Desde el seguimiento, control y evaluación permanente de la gestión institucional a través de la verificación del grado de cumplimiento de las metas hasta la evaluación de impacto de los resultados, identificación de planes de mejora, su seguimiento y evaluación.
Asesoría	Gestión de la Calidad	Gestión por Procesos	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Desde el diseño, medición y evaluación hasta la mejora continua de los procesos institucionales.
Asesoría	Gestión de la Calidad	Calidad del Servicio	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Desde la identificación de las necesidades del contribuyente hasta la medición y evaluación del servicio prestado. No contempla los lineamientos de calidad de servicio interno de las unidades administrativas del SRI.

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
Asesoría	Gestión del Cambio Institucional	Gestión del Cambio	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Desde el diagnóstico del impacto que pueden sufrir las personas por factores internos o externos, definición y ejecución de las estrategias para gestionar el proceso de cambio, hasta la evaluación de las acciones emprendidas.
Asesoría	Gestión del Cambio Institucional	Clima y Cultura Institucional	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Desde la medición del clima laboral y diagnóstico de cultura organizacional, su socialización e implementación de planes de mejora, hasta el seguimiento de los resultados obtenidos en la institución.
Asesoría	Gestión del Cambio Institucional	Gestión del Conocimiento Institucional	Departamento Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	Desde la identificación de las fuentes internas y externas de conocimiento institucional, la captura, almacenamiento y definición de mecanismos de transferencia del conocimiento, hasta la evaluación de la aplicación del conocimiento e identificación de acciones de mejora.
Asesoría	Inteligencia para la Gestión	Inteligencia Tributaria	Departamento de Inteligencia Tributaria	Desde la planificación, estructuración, organización, supervisión, control y evaluación de los mecanismos de inteligencia pertinentes, hasta el asesoramiento a las unidades administrativas respectivas, en el combate a la evasión fiscal, la obtención del dato negado y la detección de ilícitos tributarios y conexos.
Asesoría	Inteligencia para la Gestión	Estudios	Departamento Estudios de Comercio internacional	Desde la detección y validación de la necesidad para ejecutar estudios de comercio internacional relacionados a la Administración Tributaria hasta su entrega.
Asesoría	Inteligencia para la Gestión	Estudios	Departamento Estudios Fiscales	Desde la detección y validación de la necesidad para ejecutar estudios relacionados a la Administración Tributaria hasta su entrega.
Asesoría	Inteligencia para la Gestión	Gestión Normativa	Departamento Normativa Tributaria	Desde la identificación y análisis para el diseño o supresión de la normativa aplicable en materia tributaria, la generación de reformas a la normativa interna o propuestas de normativa externa a los entes correspondientes hasta la administración de normativa interna y externa relacionada a la Institución.
Asesoría	Inteligencia para la Gestión	Inteligencia de la Información	Departamento Planificación Institucional	Desde la identificación de las necesidades de información para los procesos de la Administración Tributaria, captura, almacenamiento, entrega, preservación y destrucción de la información.
Asesoría	Inteligencia para la Gestión	Gestión de Riesgos Tributarios	Departamento Riesgos Tributarios	Desde la identificación, clasificación, valoración y detección de los riesgos tributarios, así como la implementación de las medidas de mitigación, hasta el seguimiento y evaluación de la gestión de riesgos.
Asesoría	Gestión de Seguridad Institucional	Gestión de la Seguridad de la Información	Departamento Seguridad Institucional	Desde la definición, ejecución de normativa y directrices técnicas relacionada a la seguridad de la información hasta de verificación de su cumplimiento.
Asesoría	Gestión de Seguridad Institucional	Gestión de Riesgos operativos	Departamento Seguridad Institucional	Desde la identificación y análisis de los riesgos operativos, la implementación de las estrategias para minimizar el riesgo hasta el seguimiento y evaluación de la efectividad de las políticas y estrategias implementadas.

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
Asesoría	Gestión de Seguridad Institucional	Gestión de la Continuidad	Departamento Seguridad Institucional	Desde la evaluación de impactos a la operación como consecuencia de un posible desastre hasta la implementación y pruebas de los planes de continuidad institucionales.
Asesoría	Gestión de Seguridad Institucional	Asuntos Internos	Departamento Seguridad Institucional	Desde la detección de comportamientos irregulares hasta la obtención de evidencias y actuación de pruebas para la gestión de los respectivos procesos relacionados.
Asesoría	Gestión Jurídica No Tributaria	Consultas Jurídicas No Tributarias	Departamento Procesal Jurídico Administrativo	Desde el planteamiento de una consulta jurídico no tributario hasta su absolución.
Asesoría	Gestión Jurídica No Tributaria	Procesos Judiciales No Tributarios	Departamento Procesal Jurídico Administrativo Departamento Procesal Jurídico Tributario	Desde la presentación de la demanda del actor, procuración del juicio, hasta el seguimiento del fallo y socialización del mismo a las unidades interesadas.
Cadena de valor	Asistencia al Cumplimiento Tributario	Información y Educación Tributaria	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la detección de la necesidad de informar, diseño de contenidos, materiales didácticos hasta la ejecución de acciones concurrentes para generar cumplimiento voluntario del contribuyente.
Cadena de valor	Asistencia al Cumplimiento Tributario	Administración de Canales de Atención	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la supervisión de los diversos canales que sirven de medio para el contacto con el contribuyente hasta la emisión de directrices para el mantenimiento de los mismos.
Cadena de valor	Asistencia al Cumplimiento Tributario	Derechos del Contribuyente	Departamento Derechos del Contribuyente	Comprende la difusión, promoción y verificación de los derechos del contribuyente en los procesos institucionales y en las capacidades y conocimientos de la ciudadanía a través del asesoramiento al contribuyente y la gestión de quejas, sugerencias, felicitaciones o denuncias.
Cadena de valor	Habilitación del Cumplimiento Tributario	Catastro Tributario	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la inscripción e identificación de obligaciones a asignar al contribuyente, actualización de los datos del Catastro, cancelación o suspensión de actividades económicas, registro de obligaciones generadas a través del Catastro hasta la inclusión, exclusión o Re categorización de regímenes especiales.
Cadena de valor	Habilitación del Cumplimiento Tributario	Catastro Vehicular	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la creación de subcategorías, actualización de información vehicular de los contribuyentes, gestión de exenciones/ reducciones/ rebajas hasta la transferencia de dominio.
Cadena de valor	Habilitación del Cumplimiento Tributario	Autorización de Transacciones	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la recepción del requerimiento, validación hasta la emisión de autorización para realizar transacciones tributarias.
Cadena de valor	Habilitación del Cumplimiento Tributario	Entrega de Información Fiscal	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde el uso de la información de la Administración Tributaria hasta su entrega a los contribuyentes para efecto de declaraciones y anexos.
Cadena de valor	Habilitación del Cumplimiento Tributario	Recepción de Información Fiscal	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la habilitación y mantenimiento de los medios para la recepción de declaraciones y anexos de los contribuyentes hasta el ingreso a las base de datos de la Administración Tributaria.

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Control del Catastro Tributario	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la generación de la base a gestionar, la ejecución de controles en la inscripción, actualización, cancelación y suspensión de registros, hasta la justificación de las notificaciones.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Control del Catastro Vehicular	Departamento Asistencia al Ciudadano	Desde la generación de la base a gestionar, la ejecución de controles en la creación de subcategorías, actualización de información vehicular de los contribuyentes, gestión de exenciones/ reducciones/ rebajas hasta la transferencia de dominio hasta la justificación de las notificaciones.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Auditoría Tributaria	Departamento de Auditoría Tributaria	Desde la generación de la base a gestionar, la notificación del inicio del control, obtención de información y documentos soporte del propio contribuyente y de terceros, obtención de pruebas y documentación de diferencias o glosas, así como de las tramas de fraude, en casos particulares, hasta cierre del caso e información a procesos relacionados cuando corresponda.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Control de Transacciones y Mercancías	Departamento Fedatarios Fiscales	Desde la generación de la base a gestionar, la ejecución de controles transacciones y mercancías hasta la generación de documentos finales de control.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Control de Omisos	Departamento Gestión Tributaria	Desde la verificación del cumplimiento de las obligaciones en los plazos correspondientes hasta la persuasión para el cumplimiento de obligaciones o solicitud de aplicación de sanciones correspondientes.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Control de Inconsistencias	Departamento Gestión Tributaria	Desde la identificación de errores aritméticos en declaraciones, errores de registro en anexos o, errores de la comparación entre las declaraciones y anexos del propio contribuyente, siempre que no generen diferencias a favor de la Administración Tributaria, hasta la justificación del oficio de inconsistencias o solicitud de aplicación de sanciones correspondientes hasta cierre del caso.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Control de Diferencias	Departamento Gestión Tributaria	Desde la generación de la base de diferencias a gestionar, detectadas en las declaraciones presentadas por el contribuyente o desde el análisis de riesgos de la información del contribuyente y/o de terceros con la finalidad de detectar o confirmar diferencias en las declaraciones efectuadas por parte del sujeto pasivo hasta la regularización de las diferencias y seguimiento al valor del impuesto verificado hasta cierre del caso e información a procesos relacionados cuando corresponda.
Cadena de valor	Control del Cumplimiento Tributario	Gestión de Infracciones	Departamento Gestión Tributaria	Desde el análisis de los elementos que configuran infracciones tributarias de tipo contravenciones y faltas reglamentarias, mediante la emisión de documentos iniciales o preparatorios, hasta la notificación y seguimiento del cumplimiento de resoluciones de aplicación de sanciones pecuniarias y no pecuniarias a los sujetos pasivos infractores, con la finalidad de corregir su comportamiento respecto del incumplimiento de normas legales en materia tributaria.

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
Cadena de valor	Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria	Gestión de Devoluciones de Impuestos	Departamento Gestión Tributaria	Desde la asignación y análisis de la solicitud de devolución de impuestos (pagos debidos, indebidos o en exceso); o, de la verificación del cumplimiento de condiciones para la devolución de impuestos, asignación o compensación presupuestaria, hasta la emisión de la Resolución u Oficio y despacho para su notificación; y/o comunicación de resultados a procesos relacionados.
Cadena de valor	Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria	Gestión de Reclamos	Departamento Procesal Jurídico Administrativo	Desde la asignación del reclamo administrativo hasta la emisión del acto administrativo, seguimiento de la notificación y socialización de los resultados.
Cadena de valor	Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria	Gestión de Recursos de Revisión	Departamento Procesal Jurídico Administrativo	Desde la asignación del recurso de revisión hasta la emisión del acto administrativo, seguimiento de la notificación y socialización de los resultados.
Cadena de valor	Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria	Gestión Jurídica Tributaria	Departamento Procesal Jurídico Tributario	Desde el planteamiento de una consulta jurídica tributaria hasta su absolución.
Cadena de valor	Gestión Administrativa y Jurídica Tributaria	Gestión Jurídica Tributaria	Departamento Procesal Jurídico Tributario	Desde la presentación de la demanda del actor, procuración del juicio tributario, hasta el seguimiento y socialización del fallo a las unidades interesadas.
Cadena de valor	Gestión de la Recaudación	Gestión de Cobro	Departamento Cobro	Desde la depuración de deudas y documentación de soporte en el control de cartera hasta las acciones necesarias a través de la gestión persuasiva previo al inicio de las acciones coactivas incluyendo la gestión de facilidades de pago. Comprende desde la emisión del auto de pago, continuación coactiva hasta la aplicación de medidas de ejecución, secuestro, embargo y cierre del caso.
Cadena de valor	Gestión de la Recaudación	Gestión del Registro de las Recaudaciones	Departamento Recaudación y Reintegro	Desde la conciliación, consolidación, registro de la recaudación hasta la retroalimentación de los valores recaudados.
Cadena de valor	Gestión de la Recaudación	Gestión del Reintegro Tributario	Departamento Recaudación y Reintegro	Desde la consolidación, registro de la recaudación hasta la emisión de documentos de soporte de los valores a acreditar reportados por los distintos procesos.
Apoyo	Gestión de la Comunicación Institucional	-	Departamento de Comunicación Institucional	Desde la identificación de necesidades comunicacionales, diseño e implementación de estrategias y acciones comunicacionales hasta el seguimiento a la efectividad de las mismas.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Departamento Administrativo	Desde la elaboración del Plan Anual de Contrataciones, recepción de requerimientos, análisis de necesidades, hasta gestión de la etapa precontractual.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Departamento Administrativo	Desde el ingreso y custodia de bienes institucionales, incautados y embargados hasta el egreso.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Departamento Administrativo	Desde el levantamiento del plan de mantenimiento de bienes institucionales que nos sean considerados tecnológicos hasta su ejecución.

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Departamento Administrativo	Desde el levantamiento de términos de referencia de servicios generales hasta la administración de los servicios.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Financiera	Departamento Financiero	Desde la elaboración de la proforma presupuestaria de la Institución, hasta la gestión del compromiso presupuestario, incluye reformas presupuestarias y las reprogramaciones presupuestarias.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Financiera	Departamento Financiero	Desde la recepción de la solicitud de pago una vez aprobado el devengado por la Coordinación de Contabilidad, hasta la solicitud de pago en el sistema del ente rector de finanzas públicas. Incluye el análisis, verificación y control de la solicitud de pago y su documentación previo a la generación oportuna del pago, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los principios de propiedad, legalidad y veracidad.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Financiera	Departamento Financiero	Desde actividades de gestión de fondos, devengados de pagos institucionales, obligaciones tributarias y ajustes contables hasta reportes financieros y archivo de expedientes de pagos.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la Documentación	Secretaría General	Desde la recepción de la documentación del contribuyente, el registro del trámite y validación, el direccionamiento a la unidad responsable de su atención hasta el seguimiento del cierre del trámite.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la Documentación	Secretaría General	Desde la detección de la necesidad de trasladar documentación interna hasta la entrega del documento en el destino.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la Documentación	Secretaría General	Desde la recepción del documento a notificar, la entrega al contribuyente a través de los distintos medios hasta la publicación del resultado de notificación.
Apoyo	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la Documentación	Secretaría General	Desde la recepción de documentos para archivar, almacenamiento, aseguramiento de la identificación y conservación hasta la eliminación de los documentos.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Departamento Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Desde el levantamiento y aprobación del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, el apoyo para que un servidor determine su desarrollo en función del perfil del cargo y puestos existentes en el Manual de Puestos Institucional, la planificación del talento humano que permita asegurar la cantidad y calidad de recursos, mediante: creación de puesto permanentes y ocasionales, supresión de puestos, planificación de pasantías y movimientos de personal, el establecimiento de las estructuras posicionales por cada unidad administrativa, hasta la emisión de Informes Técnicos y certificaciones correspondientes.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Departamento Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Desde la detección de la necesidad, planificación de eventos de formación y capacitación, inclusión de eventos no programados, preparación y ejecución de eventos a nivel nacional como en el exterior hasta el seguimiento a la devengación y evaluación de impacto a los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
				financiados por el Estado.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Departamento Planificación y Desarrollo del Talento Humano	Desde la planificación de la evaluación del desempeño, el establecimiento de metas e indicadores de gestión por puesto, la difusión de metas y resultados de desempeño a los evaluados, la calificación y revisión por parte de jefes inmediatos y mediatos, reconsideración y/o recalificación por inconformidad, hasta el análisis de los resultados para el desarrollo y entrenamiento de competencias y la ejecución de planes de mejora e incentivos.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Gestión Administrativa del Talento Humano	Departamento Gestión del Talento Humano	Desde la planificación, convocatoria y gestión de concursos de méritos y oposición; gestión de la selección y contratación a través de distintas modalidades establecidas (nombramientos, subrogaciones y encargos, contratos ocasionales y pasantías). Incluye la validación de perfil, elaboración y legalización de la acción de personal hasta la inducción del personal.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Gestión Administrativa del Talento Humano	Departamento Gestión del Talento Humano	Desde el análisis de los reportes de movimientos de personal y novedades reportadas por cada subsistema, el ingreso y/o actualización de la información necesaria para el pago en las, el cálculo de los elementos que conforman la nómina del personal, hasta la solicitud y registro del pago de las remuneraciones en las herramientas tecnológicas correspondientes. Incluye la Administración de los sistemas de TH; la planificación de renuncias voluntarias y jubilación; hasta la gestión de la desvinculación y liquidación de haberes.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Gestión Administrativa del Talento Humano	Departamento Gestión del Talento Humano	Desde la gestión de servicios al personal determinados normativamente (transporte, uniformes, alimentación, guarderías); gestión del control de jornada laboral, comisiones de servicios, planificación y ejecución de vacaciones, permisos y licencias (excepto de estudios de posgrado y capacitación); actualización de la ficha de personal; gestión del régimen disciplinario hasta la emisión de certificados laborales.
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Seguridad y Salud en el Trabajo	Departamento Seguridad y Salud Ocupacional	Desde la planificación de las acciones para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, hasta su ejecución y control con incidencia en el bienestar social, de acuerdo al marco normativo vigente.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Diseño de Servicios Tecnológicos	Departamento de Seguridad Informática	Desde la gestión de riesgos tecnológicos, gestión de controles, hasta la gestión de eventos e incidentes de seguridad informática.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Diseño de Servicios Tecnológicos	Departamento Infraestructura y Operaciones	Contempla el diseño, el seguimiento, la planificación y ejecución de pruebas, de disponibilidad de los servicios tecnológicos.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Diseño de Servicios Tecnológicos	Departamento Planificación TI	Comprende la planificación, elaboración, aprobación, difusión y baja de los documentos de arquitecturas y estándares tecnológicos institucionales.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Diseño de Servicios	Departamento Planificación TI	Contempla el levantamiento y/o actualización de la información de los servicios tecnológicos, coordina la implementación, integración y actualización del

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
		Tecnológicos		catálogo de servicios.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Diseño de Servicios Tecnológicos	Departamento Planificación TI	Comprende la ejecución de las actividades asociadas al levantamiento, ejecución y control de la capacidad de los servicios tecnológicos institucionales.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Diseño de Servicios Tecnológicos	Departamento Planificación TI	Comprende negociar, establecer y mantener acuerdos de nivel de servicio para los servicios tecnológicos y acuerdos de nivel operacional requeridos para asegurar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Transición de Servicios Tecnológicos	Departamento de Seguridad Informática	Comprende la gestión de los cambios tecnológicos y es aplicado a toda modificación, mejora, corrección, e innovación que afecte los elementos de configuración (CI's) que constituyen los servicios tecnológicos del ambiente de producción. Está conformado por las etapas de registro, análisis, autorización, programación, implementación, evaluación y cierre de cambios.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Transición de Servicios Tecnológicos	Departamento de Seguridad Informática	Contempla el generar un modelo lógico de la Infraestructura tecnológica o de un servicio tecnológico en base a la identificación, control, mantenimiento y verificación de los elementos de configuración y sus relaciones.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Transición de Servicios Tecnológicos	Departamento de Seguridad Informática	Contempla asegurar el uso de métodos y procedimientos estandarizados de pruebas funcionales y no funcionales para una correcta verificación y validación de la calidad del producto.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Transición de Servicios Tecnológicos	Departamento de Seguridad Informática	Contempla para una liberación principal la planificación, construcción, pruebas y despliegue, así como liberaciones emergentes y menores, a fin de obtener una nueva versión del servicio tecnológico en el entorno de producción.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Transición de Servicios Tecnológicos	Departamento Desarrollo	Contempla el mantenimiento evolutivo de las aplicaciones informáticas institucionales existentes así como el desarrollo de nuevos aplicativos informáticos institucionales que conforman el componente tecnológico de los proyectos registrados.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Operación de Servicios Tecnológicos	Departamento Infraestructura y Operaciones	Comprende el monitoreo, la detección, clasificación, correlación y determinación de las acciones de control para mantener la disponibilidad de los elementos de configuración de la infraestructura de TI.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Operación de Servicios Tecnológicos	Departamento Infraestructura y Operaciones	Desde la gestión para solución de los requerimientos tecnológicos en primer nivel; en segundo nivel; el cierre del requerimiento; y la gestión de nuevos requerimientos tecnológicos.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Operación de Servicios Tecnológicos	Departamento Infraestructura y Operaciones	Inicia desde la asignación de los incidentes tecnológicos por parte de la función de la Mesa de Servicios para su diagnóstico, escalamiento si fuera el caso, solución y cierre del incidente en el primero o segundo nivel de soporte.
Apoyo	Gestión Tecnológica	Operación de Servicios	Departamento Infraestructura y	Comprende registrar y clasificar los problemas para determinar sus causas y generar errores conocidos proponiendo soluciones a los mismos.

<b>Tipo Proceso</b>	<b>MACROPROCESO (Nivel 1)</b>	<b>PROCESO (Nivel 2)</b>	<b>Unidad administrativa responsable</b>	<b>Alcance</b>
		Tecnológicos	Operaciones	
Apoyo	Gestión Tecnológica	Operación de Servicios Tecnológicos	Departamento Infraestructura y Operaciones	Contempla la gestión de las tres funciones técnicas de tecnología (función de mesa de servicios, función de gestión de operaciones TI y función de gestión técnica) y la gestión de accesos lógicos.

## ANEXO 11: Especificación por cada tipo de documento institucional

Documento	Descripción	Criterios de definición
<b>Manual de Calidad</b>	Documento que soporta la gestión por procesos en el SRI, contiene directrices e información acerca de cómo se gestiona el SGC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación a todo el SGC del SRI</li> </ul>
<b>Política</b>	Define la orientación, marco de referencia o directrices que rigen la actuación institucional, es la declaración realizada por la organización, de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación a uno o varios procesos institucionales</li> <li>• Marca líneas generales de acción.</li> <li>• Debe estar acorde a la estrategia institucional.</li> </ul>
<b>Procedimiento</b>	Delimita y describe la forma de operar de los procesos en sus distintos niveles definidos para el SGC del SRI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la documentación para todo el alcance definido del proceso</li> <li>• Se identifican las interacciones entre varias unidades administrativas.</li> <li>• Se integra con otros procesos institucionales.</li> <li>• Su descripción se realiza a nivel de actividades.</li> </ul>
<b>Instructivo</b>	Define la forma específica de llevar a cabo una tarea o conjunto de tareas relacionadas. Puede contener diagramas de flujo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente deriva de un procedimiento, como especificación en detalle de una o varias actividades.</li> <li>• Su descripción se realiza a nivel de tarea.</li> <li>• Es complementario a lo establecido en el procedimiento, no lo debe contradecir.</li> </ul>
<b>Documento complementario</b> (Acuerdos de Niveles de Servicio Lineamiento Técnico de Operación Guías para Contribuyentes Manuales de Usuario Entre otros)	<p><u>Acuerdo de Niveles de Servicio</u> Definir el compromiso formal entre dos o más unidades administrativas que establecen los términos y condiciones sobre la forma de entrega de insumos o productos para la ejecución del proceso.</p> <p><u>Lineamiento Técnico de Operación</u> Especificar o aclarar la forma concreta de llevar a cabo una o un conjunto de actividades/tareas en relación a aspectos técnicos y/o criterios de aplicación en la resolución de casos.</p> <p><u>Guías para Contribuyentes</u> Corresponder a la documentación necesaria para dar asistencia a un usuario final o contribuyente acerca de la utilización de un aplicativo informático o la ejecución de actividades para recibir un producto/servicio</p> <p><u>Manuales de Usuario</u> Forma detallada de gestionar aplicativos informáticos institucionales, para conocimiento y aplicación, puede incluir capturas de pantalla de aplicativos informáticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente se deriva de un procedimiento o instructivo como aclaración de una o varias actividades</li> <li>• Puede ser preparado en cualquier momento de acuerdo a la necesidad institucional.</li> <li>• Documento temporal (máximo un año), el mismo debe ser actualizado o incluido en un documento con mayor alcance cuando requiera mantenerse en el tiempo, se exceptúa manuales de usuario y guías para el contribuyente.</li> <li>• Complementario a documentos institucionales.</li> <li>• Puede complementar aspectos puntuales y operativos de documentos con mayor alcance.</li> </ul>
<b>Formatos</b>	Plantilla estándar empleada para registrar la información relacionada a la ejecución de un proceso, actividad o tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma parte de un procedimiento, instructivo o documento complementario.</li> <li>• Cubre las necesidades de registro de las actividades del proceso.</li> </ul>

## ANEXO 12: Responsables, Metodología de medición y Formato matriz de riesgos operativos

- a) Los Riesgos Operativos son aquellos eventos originados en las fallas o errores de los procesos, personas, sistemas informáticos y aplicativos institucionales, instalaciones, seguridad de la información, salud ocupacional y del trabajo, a su vez los Riesgos Operativos se clasifican en:
- **Riesgos de Seguridad de la Información.-** Las posibles amenazas y vulnerabilidades sobre la información manejada por la Institución, principalmente contemplados en las directrices del Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información conforme a los requerimientos aplicables en la norma técnica NTE INEN-ISO/IEC 27002:2009.
  - **Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional.-** Combinación de la probabilidad de que ocurra un(os) evento(s) o exposición(es) peligrosa(s), y la severidad de la lesión o enfermedad que puede ser causada por el(los) evento(s) o exposición(es).
  - **Riesgos de Seguridad Física.-** Las posibles amenazas y vulnerabilidades asociadas a las personas y a la administración de los bienes muebles e inmuebles, que pongan en riesgo su integridad y la de los servidores.
  - **Riesgos Tecnológicos.-** Las posibles amenazas y vulnerabilidades asociadas a la infraestructura y procesos tecnológicos, que puedan afectar la disponibilidad, continuidad, capacidad y niveles de servicio de los servicios tecnológicos.
  - **Riesgos en los Procesos.-** Las posibles amenazas y vulnerabilidades asociadas a la gestión ética y continuidad de los procesos.
- b) El manejo de cada Riesgo Operativo comprende los siguientes pasos:
- **Establecimiento del contexto**
  - **Valoración del riesgo**
    - Identificación del riesgo / identificación de peligro
    - Análisis del riesgo
    - Evaluación del riesgo
  - **Tratamiento del riesgo**
  - **Monitoreo y revisión**

### Responsables de gestión de Riesgos – SRI

Tipo de Riesgo	Establecimiento del contexto	Valoración (Identificación, análisis y evaluación)	Tratamiento	Monitoreo y revisión de primer nivel	Monitoreo y revisión de segundo nivel (Aleatorio)
Riesgos de Seguridad de la Información	Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica /				Departamento de Seguridad Institucional
	Departamento de Seguridad Institucional				
Riesgos Tecnológicos	Dirección Nacional de Tecnologías de la Información /				
	Departamento de Seguridad Informática				
Riesgos de Seguridad Física	Dirección Nacional Administrativa Financiera/				
	Departamento Administrativo				
Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional	Dirección Nacional de Talento Humano /				
	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional				
Riesgos en los Procesos	Responsables Nacionales de los Procesos Institucionales				

## Metodología de medición

ESCALAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	EFICACIA DEL CONTROL	EVALUACIÓN (valores absolutos)	EVALUACIÓN (nivel de prioridad)
5	MUY ALTA	MUY ALTO	DESTACADO	17 - 25	MUY ALTA
4	ALTA	ALTO	ALTO	11 - 16,9	ALTA
3	MEDIA	MEDIO	MEDIO	5 - 10,9	MEDIA
2	BAJA	BAJO	BAJO	3 - 4,9	BAJA
1	MUY BAJA	MUY BAJO	NINGUNO	0 - 2,9	MUY BAJA

EFICACIA DEL CONTROL	CRITERIO
Destacado	El control se monitorea y no existe incidentes.
Alto	El control se monitorea y se conoce la existencia de incidentes esporádicamente
Medio	Existe control y se conoce la existencia de incidentes frecuentemente
Bajo	Existe control, pero no conoce su nivel de eficacia
Ninguno	No existe control.

PROBABILIDAD	CRITERIO	IMPACTO	CRITERIO
Muy Alta	La probabilidad de que el evento o suceso ocurra, es del 68% - 100%, analizando si existen registros de incidentes ocurridos en relación al riesgo detectado (# de incidentes registrados en el periodo / # total de operaciones ejecutadas en el periodo X 100); o por percepción de los expertos que realizan el levantamiento de la Matriz de riesgos Operativos.	Muy Alto	Eventos que de concretarse afecten: el cumplimiento de los objetivos estratégicos; comprometan peligrosamente la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos críticos e infraestructura física y la seguridad, salud ocupacional y trabajo de las personas; y en la que la imagen institucional se vea comprometida por una amplia cobertura en los medios de comunicación.
Alta	La probabilidad de que el evento o suceso ocurra, es del 44% - 67%, analizando si existen registros de incidentes ocurridos en relación al riesgo detectado (# de incidentes registrados en el periodo / # total de operaciones ejecutadas en el periodo X 100); o por percepción de los expertos que realizan el levantamiento de la Matriz de riesgos Operativos.	Alto	Eventos que de concretarse afecten: el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo; comprometan significativamente la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos e infraestructura física y la seguridad, salud ocupacional y trabajo de las personas; y en la que la imagen institucional se vea comprometida por la cobertura en los medios de comunicación a nivel nacional.
Media	La probabilidad de que el evento o suceso ocurra, es del 20% - 43%, analizando si existen registros de incidentes ocurridos en relación al riesgo detectado (# de incidentes registrados en el periodo / # total de operaciones ejecutadas en el periodo X 100); o por percepción de los expertos que realizan el levantamiento de la Matriz de riesgos Operativos.	Medio	Eventos que de concretarse afecten: el cumplimiento oportuno de los objetivos del Plan Operativo; comprometan en menor grado la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos e infraestructura física y la seguridad, salud ocupacional y trabajo de las personas; y en la que la imagen institucional se vea comprometida por la cobertura en los medios de comunicación a nivel zonal.

PROBABILIDAD	CRITERIO	IMPACTO	CRITERIO
Baja	La probabilidad de que el evento o suceso ocurra, es del 12% - 19%, analizando si existen registros de incidentes ocurridos en relación al riesgo detectado (# de incidentes registrados en el periodo / # total de operaciones ejecutadas en el periodo X 100); o por percepción de los expertos que realizan el levantamiento de la Matriz de riesgos Operativos.	Bajo	Eventos que de concretarse afecten; el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo; comprometan en mínimo grado la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos e infraestructura física y la seguridad, salud ocupacional y trabajo de las personas; y en la que la imagen institucional se vea comprometida por la cobertura en los medios de comunicación a nivel local.
Muy Baja	La probabilidad de que el evento o suceso ocurra, es del 1% - 11%, analizando si existen registros de incidentes ocurridos en relación al riesgo detectado (# de incidentes registrados en el periodo / # total de operaciones ejecutadas en el periodo X 100); o por percepción de los expertos que realizan el levantamiento de la Matriz de riesgos Operativos.	Muy Bajo	Eventos que de concretarse pueden: tener un pequeño o nulo efecto en el cumplimiento de los objetivos; la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos e infraestructura física y la seguridad, salud ocupacional y trabajo de las personas; y en la que la imagen institucional no se vea comprometida por la cobertura en los medios de comunicación.

### Responsables Formato matriz de riesgos operativos

<b>Generalidades</b>	<b>Código riesgo</b>		
	<b>Tipo de riesgo</b>		
	<b>Factor de riesgo</b>		
	<b>Unidad administrativa inmediata superior</b>		
	<b>Unidad administrativa responsable</b>		
	<b>Procesos nivel 1</b>		
	<b>Procesos nivel 2</b>		
	<b>Procesos nivel 3</b>		
	<b>Nombre del procedimiento o documento legal</b>		
	<b>Objetivo estratégico</b>		
	<b>Actividad / producto / activo / puesto de trabajo / servicio tecnológico</b>		
<b>Fecha levantamiento</b>			
<b>Identificación del riesgo</b>	<b>Amenaza</b>		
	<b>Vulnerabilidad</b>		
	<b>Consecuencia / efecto negativo</b>		
	<b>Descripción del riesgo</b>		
<b>Análisis del riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>		
	<b>Impacto</b>		
	<b>Nivel de riesgo</b>		
<b>Administración del riesgo</b>	<b>Tratamiento del riesgo</b>		
	<b>Descripción de la medida mitigación</b>		

	<b>Fecha inicio implementación de medida de mitigación</b>		
	<b>Fecha fin implementación de medida de mitigación</b>		
	<b>Descripción del control a implementar</b>		
	<b>Tipo de control</b>		
	<b>Fecha inicio implementación de control</b>		
	<b>Fecha fin implementación de control</b>		
	<b>Frecuencia de ejecución del control</b>		
	<b>Responsable implementación medida mitigación y/o control</b>		
	<b>Análisis costo beneficio</b>		
	<b>(si fuere necesario)</b>		
	<b>Oportunidad detectada</b>		
	<b>Eval. Eficacia del control o m. Mitigación a implementar</b>		
	<b>Resultado residual</b>		
	<b>Observaciones</b>		

**ANEXO 13: Formato matriz de indicadores institucionales, Propuesta de indicadores procesos  
Departamento de Asistencia al Ciudadano, Resultados período 2017**

**Formato matriz de indicadores**

Código interno	Código indicador	Nombre indicador	Descripción indicador	Método de cálculo	Objetivo estratégico indicador	Frecuencia de medición	EOP nivel 1 indicador	EOP nivel 2 indicador	EOP nivel 3 indicador	EOP nivel 4 indicador	Período 1	Período 2	Período acumulado

**Propuesta de indicadores procesos Departamento de Asistencia al Ciudadano**

Nombre indicador	Descripción indicador	Método de cálculo	Objetivo estratégico indicador	Frecuencia de medición	EOP nivel 1 indicador	EOP nivel 2 indicador	EOP nivel 3 indicador	EOP nivel 4 indicador
Tiempo promedio de espera en los centros de gestión tributaria y servicios tributarios	Tiempo promedio de espera en los centros de gestión tributaria y servicios tributarios por mes.	Tiempo promedio de espera en atención en los centros de gestión tributaria y servicios tributarios	4. Incrementar la asistencia y habilitación al ciudadano MEDIANTE la potenciación de los canales de atención al ciudadano/contribuyente.	Mensual	SRI - Servicio de Rentas Internas	Subdirección General de Cumplimiento Tributario	Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano	Departamento de Asistencia al Ciudadano
Porcentaje de nivel de satisfacción del ciudadano en el canal presencial	Nivel de satisfacción del ciudadano en el canal presencial por mes.	Sumatoria de calificación excelente y buena / Total calificaciones	4. Incrementar la asistencia y habilitación al ciudadano MEDIANTE la potenciación de los canales de atención al ciudadano/contribuyente.	Mensual	SRI - Servicio de Rentas Internas	Subdirección General de Cumplimiento Tributario	Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano	Departamento de Asistencia al Ciudadano

<u>Indicador</u>	<u>Avance al Período</u>	<u>Meta</u>	<u>Resultado del Período</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Período</u>	<u>Frecuencia</u>
Tiempo promedio de espera en atención en los centros de gestión tributaria y servicios tributarios	100.00 %	20	20	01/01/2017	Diciembre	Mensual
Porcentaje de nivel de satisfacción del contribuyente en canales presenciales	109.47 %	0.86	0.9414	01/01/2017	Diciembre	Mensual

Fuente: Gobierno por Resultados, [http://gpr.administracionpublica.gob.ec/gpr\\_ecuador/n4](http://gpr.administracionpublica.gob.ec/gpr_ecuador/n4)

<b>Indicador:</b>	3.1. Tiempo promedio de espera en atención en los centros de gestión tributaria y servicios tributarios		
<b>Período</b>	<b>Meta del Período</b>	<b>Resultado del Período</b>	<b>Avance al Período</b>
<b>1. Enero</b>	20	20	100.00 %
<b>2. Febrero</b>	20	20	100.00 %
<b>3. Marzo</b>	20	20	100.00 %
<b>4. Abril</b>	20	22	110.00 %
<b>5. Mayo</b>	20	20	100.00 %
<b>6. Junio</b>	20	20	100.00 %
<b>7. Julio</b>	20	20	100.00 %
<b>8. Agosto</b>	20	20	100.00 %
<b>9. Septiembre</b>	20	20	100.00 %
<b>10. Octubre</b>	20	20	100.00 %
<b>11. Noviembre</b>	20	20	100.00 %
<b>12. Diciembre</b>	20	20	100.00 %

<b>Indicador:</b>	Porcentaje de nivel de satisfacción del contribuyente en canales presenciales				
<b>Período</b>	<b>Meta del Período</b>	<b>Numerador del Período</b>	<b>Denominador del Período</b>	<b>Resultado del Período</b>	<b>Avance al Período</b>
<b>1. Enero</b>	0.85	187,448	191,311	0.9798	115.27 %
<b>2. Febrero</b>	0.85	163,429	166,886	0.9793	115.21 %
<b>3. Marzo</b>	0.85	232,263	237,802	0.9767	114.91 %
<b>4. Abril</b>	0.85	180,559	184,692	0.9776	115.01 %
<b>5. Mayo</b>	0.85	180,16	190,439	0.946	111.29 %
<b>6. Junio</b>	0.86	183,105	186,758	0.9804	114.00 %
<b>7. Julio</b>	0.86	178,805	182,759	0.9784	113.77 %
<b>8. Agosto</b>	0.86	180,305	183,84	0.9808	114.05 %
<b>9. Septiembre</b>	0.86	172,553	175,981	0.9805	114.01 %
<b>10. Octubre</b>	0.86	173,229	176,584	0.981	114.07 %

<b>Indicador:</b>	Porcentaje de nivel de satisfacción del contribuyente en canales presenciales				
<b>Período</b>	<b>Meta del Período</b>	<b>Numerador del Período</b>	<b>Denominador del Período</b>	<b>Resultado del Período</b>	<b>Avance al Período</b>
<b>11. Noviembre</b>	0.86	163,87	167,074	0.9808	114.05 %
<b>12. Diciembre</b>	0.86	142,969	151,869	0.9414	109.47 %