

C 279d



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE
EN LAS VENTANILLAS DE SERVICIOS TRIBUTARIOS, QUE PRESTAN
ATENCIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE TRÁMITES DEL IMPUESTO A LA
RENTA SOBRE INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS
Y DONACIONES DEL S.R.I. REGIONAL CENTRO 1 DE LA CIUDAD DE
AMBATO**

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN PRODUCTIVIDAD

AUTOR:

SANDRA ELIZABETH CASTRO AVILEZ

DIRECTOR:

ECON. JEANNET EUGENIA VELASTEGUÍ PAZMIÑO

Valor de ingreso:	005657
Precio:	\$80.00
canje:	Donación: <input checked="" type="checkbox"/> Compra:
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	03012011

Ambato – Ecuador

Febrero 2010



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA:

DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN
LAS VENTANILLAS DE SERVICIOS TRIBUTARIOS, QUE PRESTAN
ATENCIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE TRÁMITES DEL IMPUESTO A LA
RENTA SOBRE INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS Y
DONACIONES DEL S.R.I. REGIONAL CENTRO 1 DE LA CIUDAD DE
AMBATO

AUTOR:

SANDRA ELIZABETH CASTRO AVILEZ

Jeannet Eugenia Velastegui Pazmiño, Econ.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. 

Anita del Pozo León, Ab.
CALIFICADOR

f. 

Rocío Rubio Paredes, Dra.
CALIFICADOR

f. 

Jorge Núñez Grijalva, Ing.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

f. 

Pablo Poveda Mora, Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **SANDRA ELIZABETH CASTRO AVILEZ**, portador de la cédula de ciudadanía No. 180388480-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



SANDRA ELIZABETH CASTRO AVILEZ

CI. 180388480-6

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por la vida y su amor incondicional.

Un agradecimiento especial a mi familia, en especial a mi madre por su apoyo y confianza absoluta; y a mis abnegados maestros por su constante e invaluable colaboración en la dirección de este trabajo.

DEDICATORIA

A mi padre que siempre ha estado en mi corazón con su presencia y amor, a mi madre por su apoyo en este trabajo y en todos los momentos de mi vida.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo establecer un proceso como herramienta de cambio para mejorar el servicio al cliente en las ventanillas del departamento de Servicios Tributarios que prestan atención en la gestión de las declaraciones del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones del SRI Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato, mismo que se lo realizó utilizando una base de declarantes durante el periodo estudiado, mismo que va desde enero hasta diciembre del año 2008, con la finalidad de optimizar las operaciones en la institución para coordinar eficientemente cada una de las actividades internas.

La metodología utilizada en la investigación permitió identificar las variables de análisis, encontrándose el servicio al cliente como variable dependiente y diseño de proceso como variable independiente; y conocer las falencias existentes en el área, mediante la aplicación de encuestas, las mismas que permitieron recopilar datos acerca de la necesidad de cambio en el proceso de las operaciones. También se realizó un análisis inicial al impacto, es decir el diagnostico a la estructura en las ventanillas de servicios tributarios que tienen relación con la conclusión de trámites del impuesto mencionado inicialmente. El diseño de la propuesta pretende realizar el esquema de nuevos modelos operativos que optimicen la gestión interna y mejoren el servicio que se brinda a los contribuyentes y a la ciudadanía en general, con la aplicación de valores organizacionales y personales que reflejen un desempeño laboral con profesionalismo y comprometimiento con la institución.

ABSTRACT

The main purpose of this research paper is to establish a process as a tool for changing and improving the way customers' service of the tax services department provide services when filing in house income taxes from inheritance, legacy and donations of the SRI regional Centro in Ambato city.

The information used for this project was obtained from the paperwork put in from tax payers throughout the months of January – December 2008. Our ultimate goal is to make the best use out of all the operations in the institution to efficiently coordinate each and every one of the activities inside this center.

The methodology used for this research allowed us to identify the analysis of variables, finding customer' services as a dependent variable and the design of the process as the independent variable and to know the already existing weakness in the area through the use of interviews, which allowed the recollection of data about the necessity of a change in the operation process.

Also, an initial analysis of the impact was made; it means, the diagnosis of the structure of the tax service window which has a close relation with the ending of the paperwork for filing in taxes as mentioned before.

The design of this proposal has the purpose of creating a new operative model that can optimize the job done internally and improve the service given to all tax payers and people in general by applying organizational and personal values that reflect a work-wise development with professionalism and commitment to the institution.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. EL PROBLEMA	
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	5
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Interrogantes	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	9
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes investigativos	14

2.2	Fundamentación filosófica	15
2.3	Fundamentación legal	16
2.4	Categorías fundamentales	42
2.4.1	Visión didáctica	42
2.4.2	Variable independiente: Diseño de procesos	42
2.4.3	Fases del enfoque básico del diseño de procesos	45
2.4.4	Tendencias en el diseño de procesos	46
2.4.5	Condiciones para el diseño de procesos	46
2.4.6	Objetivos corporativos del diseño de procesos	47
2.4.7	Clasificación de procesos	48
2.4.8	Mantenimiento “Bajo Control” de los procesos	49
2.4.9	Relación de procesos y objetivos	50
2.4.10	Ventajas del mejoramiento de los procesos	51
2.4.11	Planificación del proceso	52
2.4.12	Control en el proceso	52
2.4.13	Tipos de procesos	53
2.4.14	Estructura del flujo de proceso.	55
2.4.15	Proceso continuo	56
2.4.16	Jerarquía del proceso	57
2.4.17	Identificación de los procesos críticos de la empresa	59
2.4.18	Mejora gradual y permanente de los procesos	61
2.4.19	Rediseño de los procesos.	63
2.4.20	Clasificación de los procesos	64

2.4.21	Gestión estratégica de procesos	64
2.4.22	Ventajas de la gestión estratégica de los procesos.	66
2.4.23	Factores de la gestión estratégica de los procesos	69
2.4.24	Mejora permanente gradual y radical	71
2.4.25	Principios de la gestión de calidad	72
2.4.26	Beneficios de la implantación de un sistema de calidad	73
2.4.27	Variable dependiente: Servicio al cliente	73
2.4.28	Mercado	74
2.4.29	Demanda	74
2.4.30	Servicio al cliente	74
2.4.31	Características del sector de servicios	75
2.4.32	La competitividad en el sector de los servicios	76
2.4.33	El triangulo de Albrecht	77
2.4.34	Visión esquemática del triangulo de servicios de Albrecht	78
2.4.35	Atributos del servicio	79
2.4.36	Enfoque de servicio al cliente	80
2.4.37.	Superordenación conceptual	82
2.4.38	Subordinación conceptual	83
2.5	Hipótesis	84
2.5.1	Formulación de la hipótesis	84
2.5.2	Señalamiento de variables	84

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1	Modalidad básica de la investigación	85
3.1.1	Enfoque cuantitativo	85
3.2	Tipos de investigación	86
3.3	Nivel o tipo de investigación	88
3.4	Población y muestra	88
3.4.1	Población	88
3.4.1.1	Variable independiente	89
3.4.1.2	Variable dependiente	89
3.4.2	Muestra	89
3.4.2.1	Variable independiente	90
3.4.2.2	Variable dependiente	90
3.5	Operacionalización de variables	94
3.5.1	Variable independiente: Diseño de procesos	94
3.5.2	Variable dependiente: Servicio al cliente	96
3.6	Plan de recolección de la información	97
3.6.1	Fuentes de información	97
3.6.1.1	Información primaria	97
3.6.1.2	Información secundaria	97
3.7	Procesamiento y análisis de información	97

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- | | | |
|-----|---|-----|
| 4.1 | Tabulación, análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de las ventanillas de SSTT. | 99 |
| 4.2 | Tabulación, análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los contribuyentes. | 118 |

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

- | | | |
|---------|---|-----|
| 5.1 | Título | 135 |
| 5.2 | Datos informativos | 135 |
| 5.3 | Antecedentes de la propuesta | 136 |
| 5.4. | Estructura Organizacional del Servicio de Rentas Internas | 137 |
| 5.4.1 | Estructura orgánica funcional | 137 |
| 5.4.1.1 | Dirección Regional | 137 |
| 5.4.1.2 | Dirección Regional departamento de Servicios Tributarios | 138 |
| 5.5 | Lineamientos estratégicos institucionales | 139 |
| 5.5.1 | Misión | 139 |
| 5.5.2 | Visión | 139 |
| 5.5.3 | Valores | 139 |
| 5.5.4 | Objetivos institucionales | 140 |
| 5.6 | Justificación | 140 |
| 5.7 | Objetivos | 142 |

5.7.1	Objetivo general	142
5.7.2	Objetivos específicos	142
5.8	Factibilidad	143
5.8.1	Operacional	143
5.8.2	Técnica	144
5.8.3	Económica	145
5.9	Fundamentación	146
5.9.1	Cultura organizacional	147
5.9.1.1	Gestión del cambio y cultura organizacional	149
5.9.1.1.1	Mecanismos	151
5.9.1.2	Gestión del conocimiento	152
5.9.1.2.1	Estructura documental	153
5.9.1.2.2	Control de desempeño	153
5.9.1.2.3	Aprendizaje	153
5.9.2	Gestión por procesos	154
5.9.3	La Cadena de Valor	156
5.9.3.1	Tipos de procesos que componen el modelo	159
5.9.4	Relación y aplicación de criterios a la propuesta	160
5.10	Metodología	165
5.10.1	Operacionalización	165
5.10.1.1	Análisis situacional	166
5.10.1.2	Relación del departamento con otras áreas	166
5.10.1.2.1	Departamento Jurídico	169

Bibliografía	192
Glosario	194
Anexos	197

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
Gráfico N° 01. Árbol de problemas	7
Gráfico N° 02. Gestión por procesos	45
Gráfico N° 03. Clasificación de procesos	48
Gráfico N° 04. Relación de procesos y objetivos	51
Gráfico N° 05. Jerarquía del proceso	59
Gráfico N° 06. Identificación de los procesos	60
Gráfico N° 07. Mejora gradual y permanente de los procesos	63
Gráfico N° 08. Triangulo de servicios	79
Gráfico N° 09. Atributos de los servicios	80
Gráfico N° 10. Superordenación conceptual	82
Gráfico N° 11. Subordinación conceptual	83
Gráfico N° 12. Proceso de gestión	100
Gráfico N° 13. Gestión de las ventanillas	102
Gráfico N° 14. Manejo de recursos	104
Gráfico N° 15. Coordinación interna	106
Gráfico N° 16. Cambio de procedimientos	108

Gráfico N° 17.	Procedimiento interno	110
Gráfico N° 18.	Agilidad en la conclusión de trámites	112
Gráfico N° 19.	Implementación de servicios	114
Gráfico N° 20.	Estimulación del cliente	116
Gráfico N° 21.	Atención en ventanillas	119
Gráfico N° 22.	Tiempo de espera	122
Gráfico N° 23.	Despeje de inquietudes	123
Gráfico N° 24.	Información de servicios	125
Gráfico N° 25.	Conocimiento de trámites	127
Gráfico N° 26.	Manejo del tono de voz	129
Gráfico N° 27.	Desempeño demostrado	131
Gráfico N° 28.	Nivel de conocimiento de los funcionarios	133
Gráfico N° 29.	Estructura orgánica funcional Dirección Regional	137
Gráfico N° 30.	Dirección Regional departamento de Servicios Tributarios	138
Gráfico N° 31.	Cultura organizacional	149
Gráfico N° 32.	Gestión del cambio y cultura organizacional	150
Gráfico N° 33.	Gestión del conocimiento	152
Gráfico N° 34.	La Cadena de Valor del SRI	158
Gráfico N° 35.	Relación del departamento con otras áreas	168
Gráfico N° 36.	Flujo actual	174
Gráfico N° 37.	Flujo propuesto	175

TABLAS

TABLA		Pág.
Tabla N° 01	Proceso de gestión	100
Tabla N° 02	Gestión de las ventanillas	102
Tabla N° 03	Manejo de recursos	104
Tabla N° 04	Coordinación interna	106
Tabla N° 05	Cambio de procedimientos	108
Tabla N° 06	Procedimiento interno	110
Tabla N° 07	Agilidad en la conclusión de trámites	112
Tabla N° 08	Implementación de servicios	114
Tabla N° 09	Estimulación del cliente	116
Tabla N° 10	Atención en ventanillas	119
Tabla N° 11	Tiempo de espera	121
Tabla N° 12	Despeje de inquietudes	123
Tabla N° 13	Información de servicios	125
Tabla N° 14	Conocimiento de trámites	127
Tabla N° 15	Manejo del tono de voz	129
Tabla N° 16	Desempeño demostrado	131
Tabla N° 17	Nivel de conocimiento de los funcionarios	133

CUADROS

CUADROS	Pág.
Cuadro N° 01. Objetivos corporativos del diseño de procesos	47
Cuadro N° 02. Enfoque moderno de la organización por procesos	66
Cuadro N° 03. Principios de la gestión de calidad	72
Cuadro N° 04. Visión esquemática del triangulo de servicios de Albrecht	78
Cuadro N° 05. Detalle de variables	92
Cuadro N° 06. Preguntas básicas	93
Cuadro N° 07. Operacionalización de variable independiente	94
Cuadro N° 08. Operacionalización de variable dependiente	96
Cuadro N° 09. Análisis situacional	165
Cuadro N° 10. Roles y responsabilidades de los funcionarios	185

En el Capítulo III, se desarrolla la Metodología y se aplica el proceso de la investigación científica, estableciendo los tipos de investigación, se detalla la población y la muestra, se operacionalizan variables y se determina el procesamiento de la información.

El Capítulo IV hace referencia al Análisis e Interpretación de los datos obtenidos en la recolección de la información.

En el Capítulo V se desarrollan las Conclusiones y Recomendaciones en base a las encuestas, a la luz del Marco Teórico y a la realidad de la problemática analizada en su contexto a lo largo del proceso investigativo.

En el Capítulo VI se plantea la Propuesta de mejora del servicio al cliente, la misma que consiste en el diseño del proceso que integre todas las actividades necesarias para la realización declaración del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1. Tema

DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS VENTANILLAS DE SERVICIOS TRIBUTARIOS, QUE PRESTAN ATENCIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE TRÁMITES DEL IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES DEL S.R.I. REGIONAL CENTRO 1 DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2. Planteamiento del problema

El nuevo orden económico en el mundo de hoy pone de manifiesto la necesidad de que las unidades empresariales modifiquen tanto las estructuras de gestión, como los procesos convencionales de toma de decisiones.

Actualmente muchas empresas en nuestro país ya cuentan con procesos productivos óptimos, que contienen sistemas de control de tiempo real, sistemas digitalizados, el control de las funciones, actividades asistidas por ordenadores y procesos productivos, los mismos que conllevan a una mejor optimización de recursos, permitiendo así poseer una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, pues con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada; generando satisfacción en los clientes que exigen calidad en el servicio.

La Administración Tributaria mantiene una falta de liderazgo a nivel superior, en cuanto a cambiar y mejorar el servicio que brinda el personal de ventanillas del departamento de Servicios Tributarios a los contribuyentes que realizan sus declaraciones del IRHLD, debido a que la participación económica que tiene este impuesto en la recaudación total del Impuesto a la Renta no es representativo, sin embargo esta falta de apoyo institucional ha llevado a manejar procedimientos internos estáticos e ineficientes para la gestión de dichos trámites, impidiendo un desarrollo institucional integral que promueva agilidad en el servicio y satisfacción total en las necesidades de los usuarios, afectando así al cumplimiento de los lineamientos estratégicos que maneja la institución.

Al mantener una trayectoria laboral de aproximadamente dos años dentro de la institución, como funcionario de ventanilla, he podido observar la necesidad de realizar un cambio en el servicio que presta el SRI a los contribuyentes, ya no enfocado únicamente en la parte de recaudación (dólares), sino más bien poniendo énfasis en la

parte de la atención y servicio de calidad que como una institución pública, el SRI necesita ofrecer a la sociedad.

1.2.1. Contextualización

Las perspectivas de cambio hacen que las instituciones busquen constantemente alternativas de mejora, la administración pública no se ha quedado rezagada de dichos cambios, sin embargo se ha evidenciado que existen falencias en la manera como dirigen las operaciones y el control interno.

La realización de trámites en la Administración Tributaria son personales y gratuitos, y dentro de sus servicios está prestar a sus clientes toda la información y asesoría necesaria para realizarlos, sin embargo, la mayoría de los contribuyentes que realizan la declaración del IRHLD no conocen esta información, y debido a su bajo nivel de instrucción académica optan por buscar ayuda de terceras personas como abogados o tramitadores, los mismos que por no ser especialistas tributarios, vuelven compleja la comunicación usuario-funcionario, lo cual genera dificultad en el desarrollo del trabajo administrativo, ya que se dedica mayor cantidad de tiempo a la solución de un solo trámite, causando como resultado la presentación de varias declaraciones sustitutivas de una única declaración original, lo cual crea descoordinación interna.

A esto se suma la ausencia de un diseño de proceso que involucre a todas las fases en la atención a las declaraciones del IRHLD que presentan los contribuyentes, ya que la falta

del mismo no permite conocer las actividades específicas a realizarse, ni el avance de las mismas, desintegrando de esta manera las funciones del personal hacia una dirección y evidenciando un servicio deficiente por parte del cliente.

Con lo mencionado anteriormente se observa que dentro de la institución falta una estructura correcta de gestión, que defina toda la información necesaria para formular objetivos, manejar y controlar el proceso, y proyectar resultados; por lo que es necesario reorganizar los procedimientos y las tareas manejadas actualmente, diseñando el proceso que dinamice todas las fases de declaraciones, para llegar a establecer cambios e innovaciones que permitan obtener una ventaja competitiva a partir del flujo continuo de información, y aprovechar de esta forma todas las oportunidades del entorno.

1.2.2. Análisis crítico

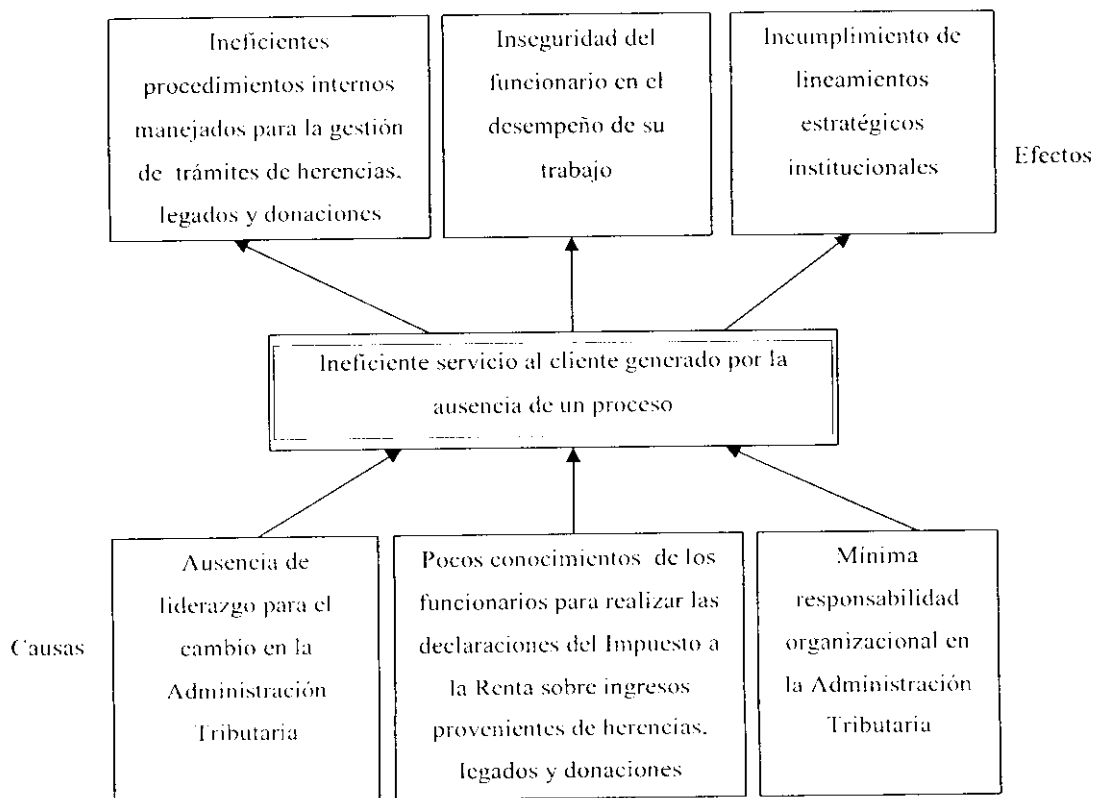
La Administración Tributaria enfrenta problemas en lo referente a la declaración del IRHLD; la falta de innovación no promueve productividad y los procedimientos utilizados en la actualidad muestran falencias en la gestión interna de cada una de las actividades necesarias para tratar estos trámites.

Se evidencia que existe un mínimo nivel de compromiso profesional entre los funcionarios, ya que la mayoría poseen conocimientos generales, muchas veces con información desactualizada al momento de atender al contribuyente y gestionar las declaraciones del IRHLD, lo cual se puede ver reflejado en la inseguridad que estos transmiten al momento de desempeñar su trabajo, demostrando que dentro de la

institución no se destina el tiempo suficiente a la capacitación interna, que promueva en el funcionario competitividad y seguridad justificables en resultados, degradando así la imagen del Servicio de Rentas Internas ante la comunidad y proyectando en el entorno un perfil de ineficiencia generalizada, lo cual afecta tanto al decremento del número de contribuyentes que se acerquen a pagar sus impuestos, como en menor proporción a la disminución de los índices de recaudación.

Gráfico N° 01

Árbol de Problemas



1.2.3. Prognosis

De no contar con una alternativa de cambio a los procedimientos de la institución, y no manejarse dentro de un mismo proceso establecido para la gestión de las declaraciones del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, se generaría confusión en las actividades que cada funcionario debe realizar y desconocimiento de sus responsabilidades, por lo que se corre el riesgo de establecer un estancamiento interno que conllevaría no solo a la insatisfacción del cliente interno, sino también del cliente externo, proyectando así una imagen de ineficiencia institucional en el entorno.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo afecta la ausencia de un proceso para la gestión de los trámites de declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, en la calidad del servicio al cliente en las ventanillas de Servicios Tributarios del SRI Regional Centro I de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

1.- ¿La empresa cuenta con un proceso que promueva agilidad y eficiencia en las ventanillas?

2.- ¿Es necesario mejorar el servicio al cliente en las ventanillas de Servicios Tributarios para obtener total satisfacción de los mismos?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación del problema

Delimitación del Contenido

Campo: Administrativo

Área: Procesos

Aspecto: Servicio al cliente

Delimitación Espacial

El desarrollo de la presente investigación se lo realizó en las ventanillas del Departamento de Servicios Tributarios en la subunidad de Atención al Contribuyente que prestan atención en la gestión de trámites del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones del SRI Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato, que se encuentra ubicada en la calles Bolívar 15-60, entre Martínez y Lalama, con números telefónicos 032422240 al 48, y correo electrónico sri@sri.ad y página web www.sri.gov.ec.

Delimitación Temporal

La presente investigación se efectuó desde 1 de agosto de 2008 al 15 de enero del 2009.

1.3. Justificación

El cambio paradigmático en la administración pública y en si en la gestión es vital, la misma será factible realizarla a partir de una innovación que determine productividad y calidad en el entorno.

La presente investigación tienen como interés aportar con una alternativa de cambio al manejo y direccionamiento de las actividades, y proponer una herramienta de control, las mismas que permitirán garantizar la calidad en la prestación del servicio al cliente, el mismo que se fundamenta en el diseño de proceso para la gestión y control de los trámites en las declaraciones del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, donde la delimitación de las responsabilidades contribuya a mejorar la imagen institucional, y el servicio que ésta brinda.

La importancia radica, en que la administración dinamice la participación de todos los integrantes del departamento de Servicios Tributarios que prestan atención en las ventanillas de herencias, legados y donaciones dentro del proceso, ya que aquí se determinarán las actividades exactas que se deben ejecutar y la manera correcta de hacerlas. de modo que se integren cada una de las fases de gestión de los trámites

mencionados anteriormente, lo cual minimizará el tiempo de atención a los contribuyentes, logrando la satisfacción de las necesidades del cliente externo, con la mejora en el servicio que prestan los funcionarios, responsabilizándose por las tareas que realizan.

La presente investigación es factible efectuarla porque se cuenta con el apoyo y colaboración de los directivos, del personal que labora en las ventanillas de herencias, legados y donaciones y de los usuarios, quienes aportarán con la información necesaria para el estudio; además es viable ya que la forma de manejar los trámites en la actualidad, necesita cambios enfocados a encontrar formalidad y gestión eficiente en el proceso, lo cual se proyectará en la satisfacción de clientes tanto internos como externos.

El presente trabajo investigativo aportará al mejoramiento de los procedimientos dentro de un departamento, que por el hecho de tener relación directa con los clientes, debe presentar un trabajo sólido y nuevas alternativas de servicio para los usuarios.

El interés que tiene la Administración Tributaria por resolver la problemática detectada dentro de la institución se verá reflejado en el apoyo a la presente propuesta de mejora, permitiendo que la misma se constituya en la herramienta que reúna un conjunto de técnicas y métodos que brinden la oportunidad de gestionar calidad y eficiencia hacia el usuario.

La originalidad del trabajo se observa en el cambio de los procedimientos internos en las ventanillas, de manera que se promueva dinamización y el cliente obtenga beneficios adicionales, ya que el nuevo proceso presenta un enfoque diferente en la gestión, que permita proyectar una imagen de efectividad de la institución en el contexto local.

Se pretende por tanto, generar eficiencia en el manejo interno de los trámites de herencias, legados y donaciones a partir de un direccionamiento administrativo coherente orientado a la creación de nuevas alternativas que le lleven al cliente a sentirse cómodo e importante dentro de la institución.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer el proceso como herramienta de cambio para mejorar el servicio al cliente en las ventanillas del departamento de Servicios Tributarios que prestan atención en la gestión de las declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones del SRI Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Obtener información de los funcionarios sobre los procedimientos que se están manejando actualmente en la gestión de trámites.

2. Encuestar a los contribuyentes para conocer la calidad del servicio que reciben al momento en las ventanillas de herencias, legados y donaciones.

3. Diseñar un proceso que permita una eficiente gestión de trámites del IRHLD.

las instituciones establezcan estrategias para brindar calidad en el Servicio al Cliente, para realzar la imagen de cada empresa”.

“En la actualidad, la valla de captar nuevo clientes supera ampliamente al costo de conservar los ya existentes; por ello los negocios deben enfocar sus recursos de forma agresiva para dirigirse a clientes más atractivos, para conservar clientes existentes y también ampliar su base de clientes”.

Adicionalmente se revisó la tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios, denominada “Diseño del Manual de procedimientos para el Área de Atención al Cliente en la empresa Eléctrica Santo Domingo “EMELSAD” S.A.” del autor Gonzalo Javier Jara Álvarez, con fecha 16 de marzo del 2009, donde concluye que “Al no existir un documento formal donde consten todos los procesos que se hacen en el Área de Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Santo Domingo “EMELSAD” S.A., se dificulta el proceso de enseñanza y entrenamiento al personal nuevo que ingresa a laborar ”

2.2. Fundamentación filosófica

Para la explicación científica del problema de investigación se tomó como sustento la fundamentación del paradigma Crítico-Propositivo, el mismo que es considerado como la mejor alternativa para la investigación social, ya que las estructuras sociales son dinámicas y tienen una dialéctica que están en transformación.

- Ley para la Equidad Tributaria del Ecuador, publicada en el tercer suplemento del R.O. 242 del 29/12/2007.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

Dentro de estas normativas legales se encuentran ciertos artículos referentes al Impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, los mismos que han servido como base para el desarrollo del presente trabajo investigativo, y se mencionan a continuación:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

Código Tributario reformado por la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador

Art. 15.- Concepto.- Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

Art. 16.- Hecho generador.- Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo.

Art. 23.- Sujeto activo.- Sujeto activo es el ente público acreedor del tributo.

Art. 24.- Sujeto pasivo.- Es sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable.

Art. 25.- Contribuyente.- Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

Art. 26.- Responsable.- Responsable es la persona que sin tener el carácter de contribuyente debe, por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a éste.

Toda obligación tributaria es solidaria entre el contribuyente y el responsable, quedando a salvo el derecho de éste de repetir lo pagado en contra del contribuyente, ante la justicia ordinaria y enjuicio verbal sumario.

Art. 27.- Responsable por representación.- Para los efectos tributarios son responsables por representación: (...)

- 1. Los sucesores a título universal, respecto de los tributos adeudados por el causante; y,*

2. *Los donatarios y los sucesores a título singular, respecto de los tributos adeudados por el donante o causante correspondientes a los bienes legados o donados.*

De las atribuciones y deberes

Art. 67.- Facultades de la administración tributaria.- Implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos; la potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos y la de recaudación de los tributos.

Art. 68.- Facultad determinadora.- La determinación de la obligación tributaria, es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración activa, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo.

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

Art. 69.- Facultad resolutive.- Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que, en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de administración tributaria.

Art. 70.- Facultad sancionadora.- En las resoluciones que expida la autoridad administrativa competente, se impondrán las sanciones pertinentes, en los casos y en la medida previstos en la ley.

Art. 71.- Facultad recaudadora.- La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.

El cobro de los tributos podrá también efectuarse por agentes de retención o percepción que la ley establezca o que, permitida por ella, instituya la administración.

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria: (...)

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Código Civil

Art. 158.- Las adquisiciones hechas por cualquiera de los cónyuges, a título de donación, herencia o legado, se agregarán a los bienes del cónyuge donatario, heredero o legatario; y las adquisiciones hechas por ambos cónyuges simultáneamente, a cualquiera de estos títulos, no aumentarán el haber social, sino el de cada cónyuge.

*Libro III**DE LA SUCESIÓN POR CAUSA DE MUERTE Y DE LAS DONACIONES ENTRE VIVOS**Título I*

DEFINICIONES Y REGLAS GENERALES

Art. 1015.- Se sucede a una persona difunta a título universal o a título singular.

El título es universal cuando se sucede al difunto en todos sus bienes, derechos y obligaciones transmisibles, o en una cuota de ellos, como la mitad, tercio o quinto.

El título es singular cuando se sucede en una o más especies o cuerpos ciertos, como tal caballo, tal casa; o en una o más especies indeterminadas de cierto género, como un caballo, tres vacas, seiscientos sures, cuarenta fanegas de trigo.

Art. 1016.- Si se sucede en virtud de un testamento, la sucesión se llama testamentaria; y si en virtud de la ley, intestada o abintestato.

La sucesión en los bienes de una persona puede ser, parte testamentaria y parte intestada.

Art. 1017.- Se llaman asignaciones por causa de muerte las que hace la ley o el testamento de una persona difunta, para suceder en los bienes de ésta.

Con la palabra asignaciones se significan en este Libro las asignaciones por causa de muerte, ya las haga el hombre o la ley.

Asignatario es la persona a quien se hace la asignación.

Art. 1018.- Las asignaciones a título universal se llaman herencias, y las asignaciones a título singular legados. El asignatario de herencia se llama heredero, y el asignatario de legado, legatario.

Art. 1020.- La delación de una asignación es el actual llamamiento de la ley a aceptarla o repudiarla.

Art. 1023.- En toda sucesión por causa de muerte, para llevar a ejecución las disposiciones del difunto o de la ley, se deducirán del acervo o masa de bienes que el difunto ha dejado, incluso los créditos hereditarios:

1o.- Las costas de la publicación del testamento, si lo hubiere, las anexas a la apertura de la sucesión, lo que se debiere por la última enfermedad, y los gastos funerales;

2o.- Las deudas hereditarias;

3o.- Los impuestos fiscales que gravaren la masa hereditaria; y,

4o.- La porción conyugal a que hubiere lugar en todos los órdenes de sucesión.

El resto es el acervo líquido de que dispone el testador o la ley.

Art. 1025.- Los impuestos fiscales que gravan toda la masa, se extienden a las donaciones revocables que se confirman por la muerte.

Los impuestos fiscales sobre ciertas cuotas o legados se cargarán a los respectivos asignatarios.

Reglas relativas a la sucesión intestada

Art. 1043.- Las leyes reglan la sucesión en los bienes de que el difunto no ha dispuesto, o si dispuso, no lo hizo conforme a derecho, o no han surtido efecto sus disposiciones.

Art. 1044.- La ley no atiende al origen de los bienes, para reglar la sucesión intestada, o gravarla con restituciones o reservas.

Art. 1045.- Son llamados a la sucesión intestada los hijos del difunto, sus ascendientes, sus padres, sus hermanos, el cónyuge sobreviviente y el Estado.

Art. 1046.- Se sucede abintestato, ya por derecho personal, ya por derecho de representación.

La representación es una ficción legal en que se supone que una persona tiene el lugar y por consiguiente el grado de parentesco y los derechos hereditarios que tendría su padre o madre, si éste o ésta no quisiese o no pudiese suceder. (...)

Art. 1047.- Los que suceden por representación heredan en todos los casos por estirpes, es decir, que cualquiera que sea el número de los hijos que representan al padre o madre, toman entre todos, por iguales partes, la herencia o la cuota hereditaria que correspondería al padre o madre representado.

Art. 1050.- Los hijos excluyen a los demás herederos, sin perjuicio de la porción conyugal.

Art. 1051.- Si el difunto hubiere dejado más de un hijo, la herencia se dividirá entre ellos, por partes iguales.

Art. 1052.- Si el difunto no ha dejado posteridad, le sucederán sus ascendientes de grado más próximo, y el cónyuge. La herencia se dividirá en dos partes, una para los ascendientes y otra para el cónyuge.

No habiendo padres o ascendientes, toda la herencia corresponderá al cónyuge.

No habiendo cónyuge, toda la herencia corresponderá a los padres o ascendientes.

Si la filiación del difunto se hallare establecida sólo respecto de uno de sus padres, éste recibirá la porción correspondiente.

Si la filiación se hallare establecida respecto de ambos padres, la porción correspondiente a ellos, se dividirá entre los dos por partes iguales. (...)

Art. 1053.- Si el difunto no hubiere dejado ninguno de los herederos expresados en los artículos anteriores, le sucederán sus hermanos, ya sea personalmente, o ya representados de acuerdo con el Art. 1048, y conforme a las reglas siguientes:

1a.- Si el difunto hubiere dejado solamente hermanos carnales o solamente medios hermanos, cada uno de ellos recibirá partes iguales; y,

2a.- Si el difunto hubiere dejado uno o más hermanos carnales y también uno a más medios hermanos, cada uno de los primeros recibirá una cuota igual al doble de la de cada uno de los segundos.

Por consiguiente, la herencia se dividirá en tantas partes cuantos fueren los medios hermanos, más el doble del número de hermanos carnales; así cada uno de éstos recibirá dos de dichas partes, y cada uno de los medios hermanos recibirá una de tales partes.

Art. 1054.- En concurrencia con sobrinos del causante, el Estado sucederá de acuerdo con las siguientes reglas:

La cuota del Estado se deducirá de la porción de bienes que corresponda a los sobrinos, y hecha esta deducción el resto constituirá un nuevo acervo divisible entre los sobrinos, de acuerdo con las reglas generales.

La cuota del Estado será la mitad de esa porción, si hubiere un solo sobrino; un tercio, si hubiere dos; y un cuarto, si hubiere tres o más.

Art. 1055.- A falta de todos los herederos abintestato designados en los artículos precedentes, sucederá el Estado.

Art. 1056.- Cuando en un mismo patrimonio se ha de suceder por testamento y abintestato, se cumplirán las disposiciones testamentarias, y el remanente se adjudicará a los herederos abintestato, según las reglas generales.

Pero los que suceden a un tiempo por testamento y abintestato, imputarán a la porción que les corresponda abintestato lo que recibieren por testamento, sin perjuicio de retener toda la porción testamentaria, si excediere a la otra.

Prevalecerá sobre todo lo dicho la voluntad expresa del testador, en lo que de derecho corresponda.

Art. 1057.- Los extranjeros son llamados a las sucesiones abintestato abiertas en el Ecuador, de la misma manera y según las mismas reglas que los ecuatorianos.

Título III

DE LA ORDENACIÓN DEL TESTAMENTO

Parágrafo 1o.

DEL TESTAMENTO EN GENERAL.

Art. 1059.- El testamento es un acto más o menos solemne en que una persona dispone del todo o de una parte de sus bienes, para que tenga pleno efecto después de sus días, conservando la facultad de revocar las disposiciones contenidas en él, mientras viva.

Art. 1063.- El testamento es un acto de una sola persona.

Serán nulas todas las disposiciones contenidas en el testamento otorgado por dos o más personas a un tiempo, ya sean en beneficio recíproco de los otorgantes, o de una tercera persona.

Art. 1064.- La facultad de testar es indelegable.

Art. 1065.- No son hábiles para testar:

1o.- El menor de dieciocho años;

2o.- El que se hallare en interdicción por causa de demencia;

3o.- El que actualmente no estuviere en su sano juicio, por ebriedad u otra causa; y,

4o.- El que de palabra o por escrito no pudiese expresar su voluntad claramente.

Las personas no comprendidas en esta enumeración son hábiles para testar.

Art. 1066.- El testamento otorgado durante la existencia de cualquiera de las causas de inhabilidad expresadas en el artículo precedente es nulo, aunque posteriormente deje de existir la causa.

Y por el contrario, el testamento válido no deja de serlo por el hecho de sobrevenir después alguna de estas causas de inhabilidad.

Art. 1067.- El testamento en que de cualquier modo haya intervenido la fuerza, es nulo en todas sus partes.

Art. 1068.- El testamento es solemne, o menos solemne.

Testamento solemne es aquel en que se han observado todas las solemnidades que la ley ordinariamente requiere.

El menos solemne o privilegiado es aquel en que pueden omitirse algunas de estas solemnidades, por consideración a circunstancias particulares, determinadas expresamente por la ley.

El testamento solemne es abierto o cerrado.

Testamento abierto, nuncupativo o público es aquel en que el testador hace sabedores de sus disposiciones a los testigos y testamento cerrado o secreto es aquel en que no es necesario que los testigos tengan conocimiento de ellas.

Parágrafo 2o.

DEL TESTAMENTO SOLEMNE, Y PRIMERAMENTE DEL OTORGADO EN EL ECUADOR

Art. 1071.- El testamento solemne es siempre escrito.

Art. 1072.- No podrán ser testigos en un testamento solemne, otorgado en el Ecuador:

1o.- Los menores de dieciocho años;

2o.- Los que se hallaren en interdicción, por causa de demencia;

3o.- Los que actualmente se hallaren privados de razón;

4o.- Los ciegos;

5o.- Los sordos;

6o.- Los mudos;

7o.- Los condenados a alguna de las penas designadas en el Art. 329, numeral 4o. y en general, los que por sentencia ejecutoriada estuvieren inhabilitados para ser testigos;

8o.- *Los amamueses del notario que autorizare el testamento;*

9o.- *Los extranjeros no domiciliados en el Ecuador; y,*

10o.- *Los que no entiendan el idioma del testador, sin perjuicio de lo dispuesto en el*

Art. 1074.- En el Ecuador, el testamento solemne y abierto debe otorgarse ante notario y tres testigos, o ante cinco testigos. (...)

Art. 1077.- El testamento abierto podrá haberse escrito anticipadamente. (...)

Art. 1081.- El testamento solemne cerrado debe otorgarse ante un notario y cinco testigos.

En este testamento ningún juez podrá hacer las veces de notario.

Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador

Art. 2.- Concepto de renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos: (...)

9.- Los provenientes de herencias, legados, donaciones y hallazgo de bienes situados en el Ecuador; y,

Art. 36.- Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:

d) Los beneficiarios de ingresos provenientes de herencias y legados, con excepción de los hijos del causante que sean menores de edad o con discapacidad de al menos el 40% según la calificación que realiza el CONADIS; así como los beneficiarios de donaciones, pagarán el impuesto, de conformidad con el reglamento, aplicando a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla:

<i>Impuesto Herencias, Legados y Donaciones</i>			
<i>2008</i>			
<i>Fracción Básica</i>	<i>Exceso hasta</i>	<i>Impuesto Fracción Básica</i>	<i>% Imp. Fracción Exenta</i>
	<i>50,000</i>		<i>0%</i>
<i>50,000</i>	<i>100,000</i>		<i>5%</i>
<i>100,000</i>	<i>200,000</i>	<i>2,500</i>	<i>10%</i>
<i>200,000</i>	<i>300,000</i>	<i>12,500</i>	<i>15%</i>
<i>300,000</i>	<i>400,000</i>	<i>27,500</i>	<i>20%</i>
<i>400,000</i>	<i>500,000</i>	<i>47,500</i>	<i>25%</i>
<i>500,000</i>	<i>600,000</i>	<i>72,500</i>	<i>30%</i>
<i>600,000</i>	<i>En adelante</i>	<i>102,500</i>	<i>35%</i>

Los rangos de la tabla precedente serán actualizados conforme la variación anual del Índice de Precios al Consumidor de Área Urbana dictado por el INEC al 30 de

Noviembre de cada año. El ajuste incluirá la modificación del impuesto sobre la fracción básica de cada rango. La tabla así actualizada tendrá vigencia para el año siguiente.

En el caso de que los beneficiarios de herencias y legados se encuentren dentro del primer grado de consanguinidad con el causante, las tarifas de la tabla precedente serán reducidas a la mitad.

En el caso de herencias y legados el hecho generador lo constituye la delación. La exigibilidad de la obligación se produce al cabo de seis meses posteriores a la delación, momento en el cual deberá presentarse la declaración correspondiente.

En el caso de donaciones el acto o contrato por el cual se transfiere el dominio constituye el hecho generador.

Se presumirá donación, salvo prueba en contrario, para los efectos impositivos de los que trata esta norma, toda transferencia de dominio de bienes y derechos de ascendientes a descendientes o viceversa.

Se presumirá donación, salvo prueba en contrario, incluso en la transferencia realizada con intervención de terceros cuando los bienes y derechos han sido de propiedad de los donantes hasta dentro de los cinco años anteriores; en este caso los impuestos

Para la aplicación del impuesto, los términos herencia, legado y donación, se entenderán de conformidad a lo que dispone el Código Civil.

Art. 51.- Hecho Generador.- Para efectos tributarios, el hecho generador se produce en el momento en que fallece la persona de cuya sucesión se difiere al heredero o legatario, si éste no es llamado condicionalmente.

En el caso de herencia con llamamiento condicional, el hecho generador se producirá en el momento de cumplirse la condición por parte del heredero o legatario.

Para el caso de donaciones, el hecho generador será el otorgamiento de actos o contratos que determinen la transferencia a título gratuito de un bien o derecho.

Art. 52.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto, los herederos, legatarios y donatarios que obtengan un acrecimiento patrimonial a título gratuito. También son responsables de este impuesto, cuando corresponda, los albaceas, los representantes legales, los tutores, apoderados o curadores.

Art. 53.- Ingresos gravados y deducciones.- Los ingresos gravados están constituidos por el valor de los bienes y derechos sucesorios, de los legados o de las donaciones. A estos ingresos, se aplicarán únicamente las siguientes deducciones:

Todos los gastos de la última enfermedad, de funerales, de apertura de la sucesión, inclusive de publicación del testamento, sustentados por comprobantes de venta válidos,

que hayan sido satisfechos por el heredero después del fallecimiento del causante y no hayan sido cubiertos por seguros u otros medios, en cuyo caso solo será considerado como deducción el valor deducible pagado por dicho heredero.

Si estos gastos hubiesen sido cubiertos por seguros u otros, y que por lo tanto no son deducibles para el heredero, la falta de información u ocultamiento del hecho se considerará defraudación.

Las deudas hereditarias inclusive los impuestos, que se hubiere encontrado adeudando el causante hasta el día de su fallecimiento; y,

Los derechos de albacea que hubieren entrado en funciones con tenencia de bienes.

Art. 54.- Criterios de Valoración.- La valoración de los bienes se efectuará de acuerdo con los siguientes criterios:

A los bienes muebles en general, se asignará el avalúo comercial que será declarado por el beneficiario. En el caso de que la donación sea realizada por contribuyentes obligados a llevar contabilidad, se considerará el valor residual que figure en la misma.

En el caso de bienes inmuebles la declaración no podrá considerar un valor inferior al que haya sido asignado por peritos dentro del juicio de inventarios ni al avalúo comercial con el que conste en el respectivo catastro municipal.

A los valores fiduciarios y más documentos objeto de cotización en la Bolsa de Valores, se asignará el valor que en ella se les atribuya, a la fecha de presentación de la declaración de este impuesto o de la determinación realizada por la Administración Tributaria.

Tratándose de valores fiduciarios que no tuvieren cotización en la Bolsa de Valores, se procederá como sigue:

En el caso de acciones o de participaciones en sociedades, se les asignará el valor en libros al 31 de diciembre del año anterior a la fecha de presentación de la declaración de este impuesto o de la determinación realizada por la Administración Tributaria; y,

En el caso de otros valores fiduciarios se les asignará su valor nominal.

Los valores que se encuentran expresados en monedas distintas al dólar de los Estados Unidos de América, se calcularán con la cotización de la fecha de presentación de la declaración de este impuesto o de la determinación realizada por la Administración Tributaria.

A los derechos en las sociedades de hecho, se les asignará el valor que corresponda según el Balance de Situación del año anterior a la fecha de presentación de la declaración de este impuesto o de la determinación realizada por la Administración Tributaria.

A los automotores se les asignará el avalúo que conste en la Base Nacional de Datos de Vehículos, elaborada por el Servicio de Rentas Internas vigente en el año en el que se verifique el hecho generador del impuesto a las herencias, legados y donaciones.

El valor imponible de los derechos de uso y habitación, obtenido a título gratuito, será el equivalente al 60% del valor del inmueble o de los inmuebles sobre los cuales se constituyan tales derechos. El valor de la nuda propiedad motivo de la herencia, legado o donación será equivalente al 40% del valor del inmueble.

Art. 55.- Base Imponible.- La base imponible estará constituida por el valor de los bienes y derechos percibidos por cada heredero, legatario o donatario, menos la parte proporcional de las deducciones atribuibles a éste ingreso mencionadas en este reglamento.

Cuando en un mismo ejercicio económico, un sujeto pasivo fuere beneficiario de más de una herencia o legado, presentará su declaración y pagará el respectivo impuesto por cada caso individual.

Cuando en un mismo ejercicio económico, un sujeto pasivo fuere beneficiario de más de una donación, estará obligado a presentar una declaración sustitutiva, consolidando la información como si se tratase de una sola donación.

Art. 56.- Tarifa del Impuesto.- Para el cálculo del impuesto causado, a la base imponible establecida según lo dispuesto en el artículo anterior, se aplicarán las tarifas contenidas en la tabla correspondiente de la Ley de Régimen Tributario Interno.

En el caso de que los beneficiarios de herencias y legados se encuentren dentro del primer grado de consanguinidad con el causante y sean mayores de edad, las tarifas de la tabla mencionada en el inciso anterior serán reducidas a la mitad. En caso de que los hijos del causante sean menores de edad o con discapacidad de al menos el 40% según la calificación que realiza el CONADIS, no serán sujetos de este impuesto.

Art. 57.- Declaración y pago del impuesto.- Los sujetos pasivos declararán el impuesto en los siguientes plazos:

En el caso de herencias y legados dentro del plazo de seis meses a contarse desde la fecha de fallecimiento del causante.

En el caso de donaciones, en forma previa a la inscripción de la escritura o contrato pertinente.

Las declaraciones se presentarán y el impuesto se pagará en las formas y medios que el Servicio de Rentas Internas establezca a través de Resolución de carácter general. La declaración se presentará aún en el caso de que no se haya causado impuesto.

Art. 58.- Asesoramiento por parte de la Administración.- La Administración Tributaria prestará el asesoramiento que sea requerido por los contribuyentes para la preparación de su declaración de impuesto a la renta por herencias, legados y donaciones.

Art. 59.- Controversias.- Los trámites judiciales o de otra índole en los que se dispute sobre los bienes o derechos que deben formar parte de la masa hereditaria o que sean objeto de herencia o legado, no impedirán la determinación y pago de este impuesto, de conformidad con las anteriores disposiciones.

Art. 60.- Obligación de funcionarios y terceros.- Prohíbese a los Registradores de la Propiedad y Mercantiles la inscripción de todo instrumento en que se disponga de bienes hereditarios o donados, mientras no se presente la copia de la declaración y pago del respectivo impuesto.

En tratándose de vehículos motorizados de transporte terrestre, transferidos por causa de herencia, legado o donación, será requisito indispensable copia de la correspondiente declaración y pago del impuesto a la herencia, legado o donación, si lo hubiere, para inscribir el correspondiente traspaso.

Los Notarios, las Superintendencias de Bancos y de Compañías, los bancos, las compañías y más personas naturales y jurídicas, antes de proceder a cualquier trámite requerido para el perfeccionamiento de la transmisión o transferencia de dominio a título gratuito de acciones, derechos, depósitos y otros bienes, verificarán que se haya

declarado y pagado el correspondiente impuesto. La información pertinente será proporcionada al Servicio de Rentas Internas al mes siguiente de efectuada la operación.

Art. 61.- Intereses.- Cuando la declaración se presente y se efectúe el pago, luego de las fechas previstas en el presente Reglamento, se causarán los intereses previstos en el Código Tributario, los que se harán constar en la declaración que se presente.

Art. 62.- Sanciones.- Los contribuyentes que presenten las declaraciones del impuesto a la renta por ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, fuera de los plazos establecidos en este Reglamento, pagarán la multa prevista en la Ley de Régimen Tributario Interno, cuyo valor se hará constar en la correspondiente declaración.

Cuando los contribuyentes no hubieren presentado declaración y el impuesto hubiere sido determinado por la Administración Tributaria, se aplicará la multa por falta de declaración establecida en la Ley de Régimen Tributario Interno, sin perjuicio de las demás sanciones a las que hubiere lugar.

Art. 63.- Determinación por la Administración.- Dentro del plazo de caducidad y en las formas y condiciones que establece el Código Tributario y este Reglamento, la Administración Tributaria ejercerá la facultad determinadora, a fin de verificar las declaraciones de los contribuyentes o responsables, y la determinación del tributo correspondiente.

Para este efecto, se utilizarán todos los datos de que disponga la Administración Tributaria.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Visión didáctica

El marco teórico específico del problema se enmarca en un conjunto de categorías que permite la comprensión y explicación necesaria para fundamentar el proceso de investigación.

2.4.2. Variable independiente: Diseño de procesos

La variable Diseño de Proceso, se explica en el contexto de las categorías de Dirección Estratégica, que manejan las empresas, la que engloba la Ventaja Competitiva, y dentro de ésta última se encuentra el Diseño de Proceso.

A continuación se conceptualizan todos los factores que se encuentran dentro de esta variable, para lograr un mejor entendimiento y aporte a la solución del problema planteado en el presente trabajo investigativo.

Dirección Estratégica.- Para Johnson; Scholes (2001, p. 14) "La Dirección Estratégica se ocupa principalmente de gestionar eficientemente los recursos ya existentes a

menudo en una parte limitada de la organización, en el contexto y guía de una estrategia existente.

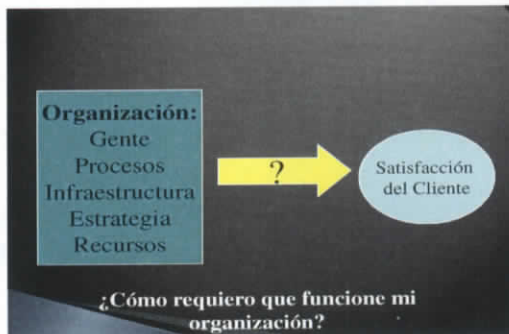
La Dirección Estratégica incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios.”

Ventaja Competitiva.- Según Porter M (2003, p. 45): “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque.”

Diseño de Proceso.- Es un completo conjunto de actividades con entradas y salidas, diseñados para producir un producto o servicio con valor.

Gráfico N 02

Gestión por procesos



Fuente: Gestión por procesos

Elaborado por: Sandra Castro

2.4.3. Fases del enfoque básico del diseño de procesos

Según Mc HUGH, P. (1994, p. 106) “El enfoque básico del diseño de procesos de Negocios se compone de tres fases:

- **Fase 1. Descubrimiento.-** La fase durante la cual la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado, y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar tal estrategia.
- **Fase 2. Rediseño.-** Fase durante la cual el proceso de rediseño se detalla, planifica y diseña.
- **Fase 3. Ejecución.-** Es la fase de la puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia.”

2.4.4. Tendencias en el diseño de procesos

Según Manganelli Raymond y Klein Mark (1995, p. 13). "Existen varias tendencias importantes que se presentan en el ambiente de los negocios con respecto al diseño de procesos:

- La reingeniería es la iniciativa # 1 que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.
- La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.
- La reingeniería presenta resultados en un año o menos."

2.4.5. Condiciones para el diseño de procesos

Según Morris D. y Brando J. (1997,p. 12). "Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término.

- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
- Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos

- Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua
- Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos.

El mejoramiento de la calidad en cualquier proceso está dirigido a mejorar el producto y minimizar el reprocesamiento de productos y los desechos, implica la capacidad para obtener resultados consistentes mediante la aplicación de parámetros cada vez más altos.”

2.4.6. Objetivos corporativos del diseño de procesos

Cuadro N° 01

Objetivos Corporativos

Objetivos Corporativos
➤ Satisfacción y servicio al cliente
➤ Seguridad
➤ Eficiencia de la producción
➤ Desempeño y crecimiento financiero
➤ Compromiso con la comunidad
➤ Administración
➤ Utilidades
➤ Aseguramiento de la calidad
➤ Personal comprometido

Fuentes: Morris D

Elaborado por: Sandra Castro

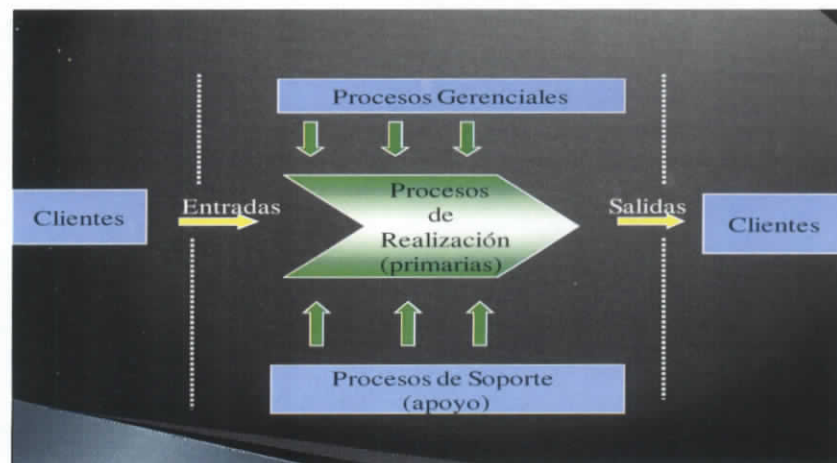
2.4.7. Clasificación de procesos

Para Roure. JB (1997, p. 18). “Suele distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita, los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización”

Se determina entonces que la elaboración de propuestas dentro de la institución se enfoca a establecer actividades primarias y de apoyo que satisfagan las necesidades de los clientes externos.

Gráfico N° 03

Clasificación de procesos



Fuente: Roure. JB

Elaborado por: Sandra Castro

2.4.8. Mantenimiento “Bajo Control” de los procesos.

Para Roure. JB (1997, p.27). “Puede afirmarse que un proceso se halla “bajo control” cuando ha sido entendido, documentado y medido.

- **Entendido.**- se considera que un proceso es entendido cuando todas las personas involucradas conocen lo siguiente:
 - cuál es el propósito y descripción básica del proceso.
 - quiénes son sus clientes.
 - quiénes son sus proveedores.
 - quién es el propietario.
 - qué rendimiento se está obteniendo.

- **Documentado.**- algunos procesos que debe incluir la documentación del proceso son los siguientes:
 - Diagrama de flujo de interrelaciones con otros procesos.
 - Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso.
 - Nombre del propietario del proceso.
 - Miembros del equipo de gestión de proceso.

- **Medido.**- el proceso ha de ser medido de forma que se conozca su nivel de rendimiento con respecto a las expectativas de sus clientes internos o externos y poder actuar en consecuencia.”

Es decir que se debe tener un conocimiento total y enmarcado de todo lo que incluye un proceso, para que el mismo pueda estar controlado, esto incluye que debe ser: *entendido*, cuando sabemos a qué se enfoca el proceso y quiénes son los participantes del mismo; *documentado*, cuando todo lo que conforma un proceso lo tenemos debidamente respaldado con documentos válidos y finalmente el proceso debe ser *medido* para saber que tan efectivo resulta la aplicación del mismo, o si se debe mejorar o cambiar para conseguir los resultados esperados.

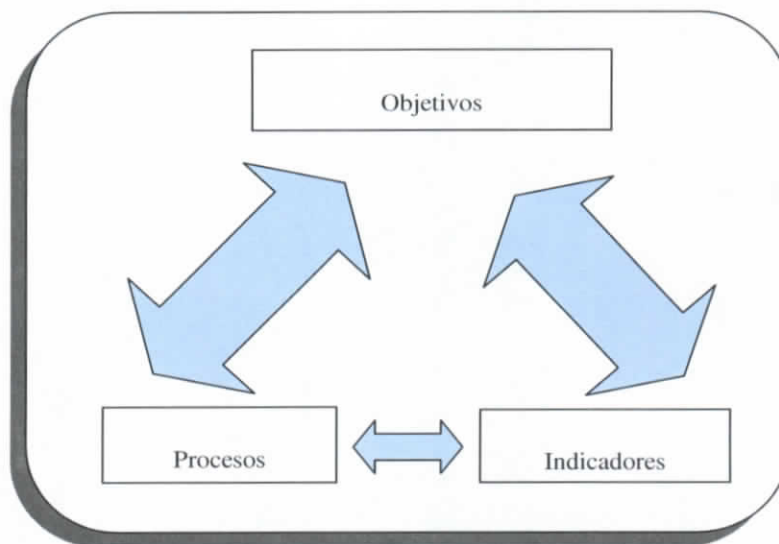
2.4.9. Relación de procesos y objetivos

Para Roure. J B (1997, p.32). Los procesos vinculan estrechamente la visión y objetivos con los procesos críticos, esta vinculación se complementa con los indicadores que sirve para evaluar si se cumplen o no los objetivos, por tanto se establece una serie de indicadores que se concentran en sus cuadros de mando.”

De esta forma en función de los resultados que se obtienen no sólo se puede comprobar hasta dónde se cumplen los objetivos sino que también cuando se establecen nuevos objetivos, los mismos que tienen estrecha relación con el proceso que se esté llevando a cabo, ya que mediante la aplicación de indicadores adecuados se puede llegar a determinar que tan efectivo es el proceso que se está empleando para que la empresa pueda llegar al cumplimiento de sus metas propuestas.

Gráfico N° 04

Relación de procesos y objetivos



Fuente: Roure. JB

Elaborado por: Sandra Castro

2.4.10. Ventajas del mejoramiento de los procesos.

Todas las actividades implican ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realiza en su seno están interrelacionadas de forma que se obtiene una manera más eficaz y eficiente para:

- Alinear el proceso hacia lo vital.
- Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno y externo.
- Aumento de la eficacia de las actividades críticas.
- Seguimiento de los indicadores clave.
- Mayor creación de valor.

2.4.11. Planificación del proceso.

En la planificación del proceso la administración determina cómo se realizará el servicio, desde la evaluación de los métodos de servicio disponibles, continuando con la selección de los que mejor cumplirán con los objetivos de operación planteados.

El proceso de transformación comprende decidir las mejores combinaciones de proceso en términos de costos, calidad, eficiencia del personal que realizara el proceso y consideraciones similares, ya que las decisiones están interrelacionadas.

Un cambio en un elemento del proceso de producción con frecuencia tiene efectos colaterales sobre otros elementos.

2.4.12. Control en el proceso.

Para Harold Koontz (1998, p. 636) “Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido cada uno de los procesos, la planeación y el control están estrechamente vinculados. El control es función de todos los administradores desde el presidente de la compañía hasta los supervisores, en donde el control se lo cataloga también como proceso.

Debido a estos factores es importante la creación de control por parte de cada uno de los involucrados en los procesos ya que para poder ser eficaz el control implica una particular atención en el desempeño de las actividades.

Una de las áreas más importantes en todo tipo de organización es la administración de la producción y operaciones, es entonces donde la administración adquirió el carácter de arte basado en principios científicos, que indican que gran parte de su interés radica en el control de los procesos, y la más eficiente fabricación de productos sin por ello dejar de reconocer el factor humano como un insumo indispensable.”

Aplicando el concepto de Koontz en la institución y departamento en estudio, tenemos que el control del proceso de la gestión de declaraciones está en manos del jefe departamental, quien es el encargado de emitir resultados a la Dirección Regional, para alcanzarlos exitosamente, la institución se caracteriza por dar una excelente valoración al personal, y así mantenerlo motivado ya que se lo considera como el factor principal para lograr el cumplimiento de objetivos institucionales.

2.4.13. Tipos de procesos.

Según la dirección electrónica www.udaproce.gov.bo/revista/industria. “Los tipos de procesos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Proceso de conversión.** Ejemplos de éstos son convertir hierro de acero o convertir todos los ingredientes que figuran en el empaque de una pasta dental en dentífrico.

- **Procesos de fabricación** Ejemplos de éstos son darles a las materias primas alguna forma específica (por ejemplo una lámina de metal en un guardafango o convertir un trozo de oro en una corona dental).

- **Proceso ensamble** Ejemplos de éstos son ensamblar un guardafango en un automóvil, colocar tubos de dentífrico en una caja o fijar una corona en el diente de alguien.

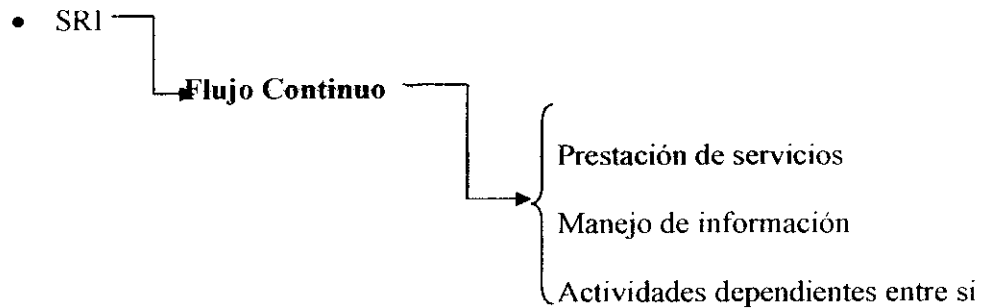
- **Proceso de prueba.-** Este no es, estrictamente hablando, un proceso fundamental, pero se menciona mucho con una de las principales actividades individuales.”

Para el presente caso de estudio equivale a expresar que en la institución se aplica el proceso de conversión, utilizando todas las actividades existentes y convirtiéndolas en partes fundamentales de un proceso, aplicando a cada una valor agregado en el servicio para el cliente final que es el contribuyente.

2.4.14. Estructura del flujo de proceso.

Es la manera en que una fábrica organiza el flujo material, y puede ser mediante:

- **Talleres de trabajo.-** Se refiere a la producción de pequeñas series en una gran cantidad de productos diferentes, la mayor parte de los cuales requieren una serie o secuencia distinta de pasos de procesamiento.
- **Por lotes.-** Esencialmente, es una especie de taller de trabajo un poco estandarizado. Esta estructura suele emplearse cuando una empresa tiene una línea relativamente estable de productos, cada uno de los cuales se produce en lotes periódicos, ya sea de acuerdo con los pedidos del cliente o como un inventario.
- **Línea de ensamble.-** Producción de componentes discretos, que pasan de una estación de trabajo a otra a un ritmo controlado, siguiendo la secuencia requerida para fabricar el producto.
- **Flujo continuo.-** Conversión o procesamiento adicional de materiales no diferenciados como petróleo, químicos o cerveza.



2.4.15. Proceso continuo

Para Meredith, G (p.227). “Todos los productos se tratan básicamente en la misma forma y el flujo del trabajo es por consiguiente relativamente continuo.

Características:

- Insumos
- Operaciones tiempos de producción y productos relativamente fijos.
- Produce grandes volúmenes.
- Su orientación es hacia el producto, tanto desde el punto de vista del diseño de la planta, como por el hecho de que la cantidad elaborada de cada producto es muy elevada con relación a la variedad de productos.
- Cada producto es procesado a través de un método idéntico o casi idéntico.
- Los equipos son dispuestos en línea, con algunas excepciones en las etapas iniciales de preparación de los materiales.

- Es de capital intensivo, por lo que el planeamiento del uso de la capacidad instalada resulta prioritario. Como es frecuente que se trabajen tres turnos durante los siete días de la semana, se torna imposible, en tales casos, recurrir al tiempo extra cuando la demanda exige una mayor producción.
- Consecuentemente, el grado de mecanización y automatización es alto.”

2.4.16. Jerarquía del proceso

Casi todo lo que se hace constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos que involucran a miles de personas. Debido a estas diferencias existe la necesidad de establecer una jerarquía del proceso.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. La definición de nuevo producto es un buen ejemplo de un macro proceso.

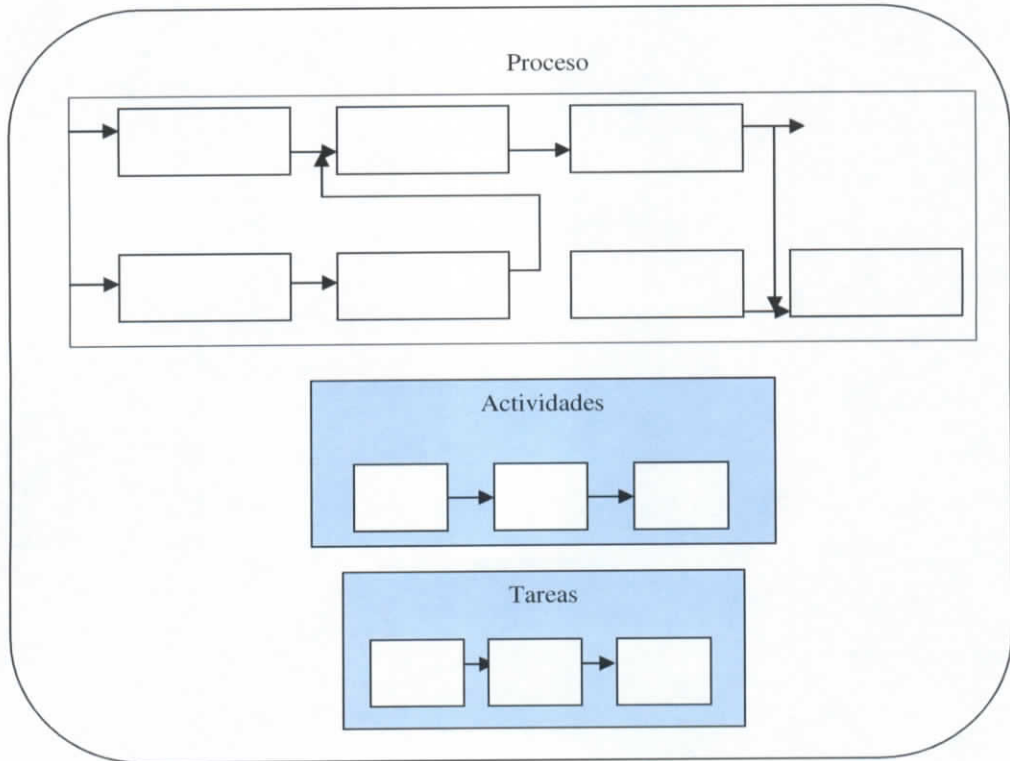
Un macro proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso.

Con frecuencia, los macro procesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macro proceso y/o dar un enfoque particular a un problema.

Todo macro proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, las actividades son cosas que tienen lugar dentro de los procesos, son las acciones que se rigen para generar un determinado resultado y constituyen una de las partes importantes.

El macro proceso de gestión para la realización de declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, está constituido por ciertas actividades que necesariamente deben realizarse de manera secuencial, para lograr simplificar el tiempo y generar excelentes resultados internos, entre ellas están: proporcionar información al contribuyente, verificar documentación, realizar cálculos, ingresar declaraciones en el sistema, entre otras, las que al ser desarrolladas de manera correcta se verán reflejadas en la satisfacción del cliente por la atención recibida en las ventanillas de Servicios Tributarios del SRI Regional Centro I

Gráfico N° 05
Jerarquía del proceso



Fuente: Harrington H

Elaborado por: Sandra Castro

2.4.17. Identificación de los procesos críticos de la empresa

Para Harrington H (1996, p.39). "La responsabilidad de identificar los principales procesos de la empresa en síntesis, debe dar respuesta a dos preguntas: "¿Qué es lo que hacemos como empresa?" y, "¿cómo lo hacemos?".

Gráfico N° 06

Identificación de los procesos



Fuente: Harrington H

Autora: Sandra Castro

Por lo general, dentro de una organización coexisten dos tipos de procesos de la empresa. Uno de ellos está organizado a lo largo de las líneas funcionales, recibe su material de un solo departamento y, genera su producción dentro de éste. Estos procesos verticalmente alineados con frecuencia son muy simples. Usualmente, éstos consisten en una orden que da el gerente a un empleado para que realice una determinada tarea (por ejemplo, mecanografiar una carta). Estos procesos simples normalmente son subprocesos de procesos de la empresa mucho más complejos, denominados procesos ínter funcionales de la empresa.

Los procesos inter funcionales fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos. Por regla general, ninguna persona tiene individualmente la responsabilidad final de todo el proceso. Todas las organizaciones tienen centenares de procesos de la empresa y millares de subprocesos.

La alta gerencia debe comenzar por enumerar sólo aquellos procesos de la empresa que son necesarios para dirigirla, los procesos deben incluir:

- Desarrollo de nuevos productos
- Divulgación del diseño de productos
- Planeación de la producción
- Administración de materiales

2.4.18. Mejora gradual y permanente de los procesos

Para Harrington II. (1996, p. 65).significa “Dotar de una autoridad y poner bajo control los procesos críticos, no es otra cosa que mejorarlos permanentemente y de manera efectiva y saber en función de los objetivos presentes y futuros de la organización.

El proceso debe estar siempre sujeto a cambios y mejora, ya que el entorno obliga a la actualización permanente de los conocimientos y de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización para lograr así la competitividad.”

El proceso debe ser continuo y examinado en todas sus etapas, es decir revisar todas las actividades y tareas que formen parte del mismo, ya que de eso depende mantenerlo o no; si se están logrando los resultados esperados se los puede mantener totalmente pero si existen carencias, se debería cambiar los “cuellos de botella”, ya que estos no permiten el desarrollo eficaz del proceso, y al final llegan a ser un limitante para mejorarlo.

Un proceso puede reemplazarse por dos razones:

- Por cambiar aspectos del proceso existente; es decir, eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente, por modificar algunas de dichas actividades de forma que aporten un mayor valor.

- Para crear o cambiar totalmente el proceso; es decir, por cuestionarse nuevamente y de raíz, el diseño global del proceso de forma que se consiga alcanzar los nuevos objetivos o generar considerablemente más valor con él.

Según Roure J (1997, p. 78). “En el rediseño de los procesos la dirección debe ser consciente de que el cambio tendrá implicaciones de todo índole, en donde no significa siempre, ni mucho menos, que todo un negocio o empresa ha de ser cambiado, por tanto la dirección ha de indicar en forma precisa el equipo encargado del proyecto de cambio.”

2.4.20. Clasificación de los procesos

J. B. Roure (1997, p. 15) indica que “En gestión por procesos suele distinguirse entre procesos administrativos y de apoyo o gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.”

2.4.21. Gestión estratégica de procesos

Según J. B. Roure (1997, p. 42). “La gestión estratégica de los procesos es un elemento clave en la gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.”

La Gestión de procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La Gestión por procesos permite crear un valor agregado para el cliente y lograr su satisfacción, mirando a la organización como un todo y dando a conocer cuáles son los procesos que deben ser mejorados y cuales le van a permitir a la empresa cumplir con sus objetivos.

Cuadro N° 02

Enfoque moderno de la organización por procesos	
➤	Planificación
➤	Comunicación doble vía
➤	Acuerdo en estrategias
➤	Agilidad, flexibilidad, consenso y trabajo en equipo
➤	Distribución de información
➤	Fomento a la toma de decisiones
➤	Responsabilidades compartidas

Fuente: J. B. Roure

Elaborado por: Sandra Castro

2.4.22. Ventajas de la gestión estratégica de los procesos

La gestión estratégica de los procesos es un elemento clave en la gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.

Conlleva, en suma una nueva visión del funcionamiento de una empresa, con objeto de dar la mejor respuesta y de la forma más rápida y eficiente, a las demandas de los clientes, ofreciéndoles el máximo valor, a base de aprovechar las oportunidades

existentes en la actualidad y de desarrollar las competencias necesarias para competir en el futuro. Así mismo este tipo de gestión hace que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: cliente y/o proveedores internos. Por lo tanto la gestión estratégica de los procesos proporciona a las organizaciones transformadoras cinco posibles ventajas: alineamiento hacia lo vital, búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo, aumento de la eficacia en sus actividades críticas, seguimiento de sus indicadores clave y mayor eficacia en la creación de valor en todas sus actividades.

- **Alineamiento hacia lo vital.-** La gestión estratégica de los procesos obliga a los directivos de los diferentes niveles y áreas de una compañía a centrar su atención en las actividades que contribuyen en mayor medida a la consecución de los objetivos de su organización. Asimismo, gestionando por procesos, las organizaciones transformadoras evitan que se produzcan las habituales “tierras de nadie” entre funciones, por tanto, que haya responsabilidades inasumidas, y consiguen que internamente se establezcan relaciones cliente- proveedor de carácter cooperativo.

- **Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo.-** En las organizaciones transformadoras el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes; todas ellas la consecución de su máxima satisfacción presente y futura. Además, no se trata sólo de satisfacer al cliente externo. La Gestión Estratégica de Procesos tiene ventajas añadidas como el identificar al

cliente interno y a promover la búsqueda de su satisfacción; solo será posible superar las expectativas de los clientes externos de la organización en la medida que sean satisfechas las necesidades de los internos.

- **Aumento de la eficacia en las actividades críticas.-** La gestión estratégica de los procesos proporciona una tremenda agilidad a las organizaciones transformadoras; en primer lugar, porque la gestión estratégica de los procesos conlleva su mejora continua, y uno de los principales vehículos de mejora es la reducción de los tiempos de ciclo.

- **Seguimiento de sus indicadores clave.-** La gestión estratégica de los procesos facilita a las organizaciones transformadoras tanto su eficiencia externa como interna. La adecuada definición de las relaciones internas que se dan en los procesos posibilita a estas compañías establecer indicadores de eficiencia, evaluar continuamente los niveles de desempeño que están consiguiendo en los procesos y subprocesos, y por lo tanto cambiar en mayor o menor medida la forma de operar en función de las demandas del entorno.

- **Mayor creación de valor.-** En las organizaciones transformadoras, la gestión y mejora de sus procesos favorece que se eliminen errores, que se haga un uso óptimo de los recursos escasos y que se simplifiquen los procedimientos y tareas; si a todo ello se añade lo dicho anteriormente acerca de la rapidez, de la mejora y del enfoque en el cliente, se concluye que la gestión estratégica de procesos

contribuye a aumentar el valor generado por las organizaciones. Ubisa por ejemplo, basa la gestión de sus procesos en intentar descubrir y eliminar todas las actividades de inspección, transporte y espera, puesto que no añaden valor, y en mejorar todas las actividades de procesado, ya que son las únicas que añaden valor.

2.4.23. Factores de la gestión estratégica de los procesos.

Responsabilidad única.

Las principales diferencias entre la gestión tradicional y la gestión estratégica de los procesos es la forma en que la responsabilidad sobre los procesos es entendida y asumida. Las organizaciones transformadoras entienden que los procesos críticos para su éxito han de tener un claro y único responsable. En caso contrario, especialmente cuando se trata de procesos interfuncionales, la estructura horizontal, es decir la estructura definida por los procesos críticos de una organización, quedaría supeditada a la estructura vertical funcional y, muy probablemente, las interconexiones entre las funciones quedarían sin gestionar.

El propietario del proceso, es por tanto una figura clave en la gestión estratégica de los procesos, es la persona designada por la dirección como responsable de que el proceso sea eficaz y eficiente.

Los principales criterios que las organizaciones transformadoras usan para la selección de los propietarios de los procesos son los siguientes:

- **Responsabilidad e involucración.**- La duda suele estar en si el propietario del proceso ha de ser un especialista en gestión por procesos o, por el contrario una persona que sea responsable de alguna de las diversas funciones que intervienen en el proceso. Este tema lleva a plantearse si su dedicación ha de ser total o parcial.
- **Poder.**- La dirección ha de proporcionar al propietario del proceso de auditoría y responsabilidad sobre la totalidad del proceso, tomando en cuenta que la mayoría de procesos en las organizaciones son interfuncionales. El propietario del proceso debería ser una persona con un nivel suficientemente alto en la organización como para:
 - Identificar el impacto de las nuevas estrategias en el proceso.
 - Efectuar o causar cambios en las políticas y procedimientos que afectan al proceso.
 - Planificar y llevar a cabo los cambios necesarios.
 - Supervisar la efectividad y eficacia del proceso.

En consecuencia, en muchas ocasiones los propietarios de los procesos críticos forman parte del comité de dirección de la organización. Cuando no es así, las organizaciones transformadoras suele nombrar, de entre los miembros de su dirección, un patrocinador del proceso.

➤ **Capacidad de Liderazgo.**-Se considera útil que el propietario del proceso posea entre otras, las siguientes características y habilidades:

- Credibilidad dentro de la organización.
- Capacidad para liderar un equipo.
- Capacidad para adoptar cambios.
- Capacidad para relacionarse con la alta dirección.
- Capacidad para ver de forma global el negocio.

2.4.24. Mejora permanente gradual y radical

“En último término, la razón para priorizar, dotar de una autoridad única y poner bajo control los procesos críticos, no es otra que la de mejorarlos permanentemente de forma efectiva y saber en función de los objetivos presentes y futuros de la organización, el grado de mejora que hemos de alcanzar en ellos, así se plantean:

- Por cambiar aspectos del proceso existentes.- es decir por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente, o por modificar algunas de dichas actividades de forma que aporten un mayor valor.
- Por crear o cambiar totalmente el proceso; es decir por cuestionarse nuevamente y de raíz el diseño global del proceso de forma que consigamos alcanzar los nuevos

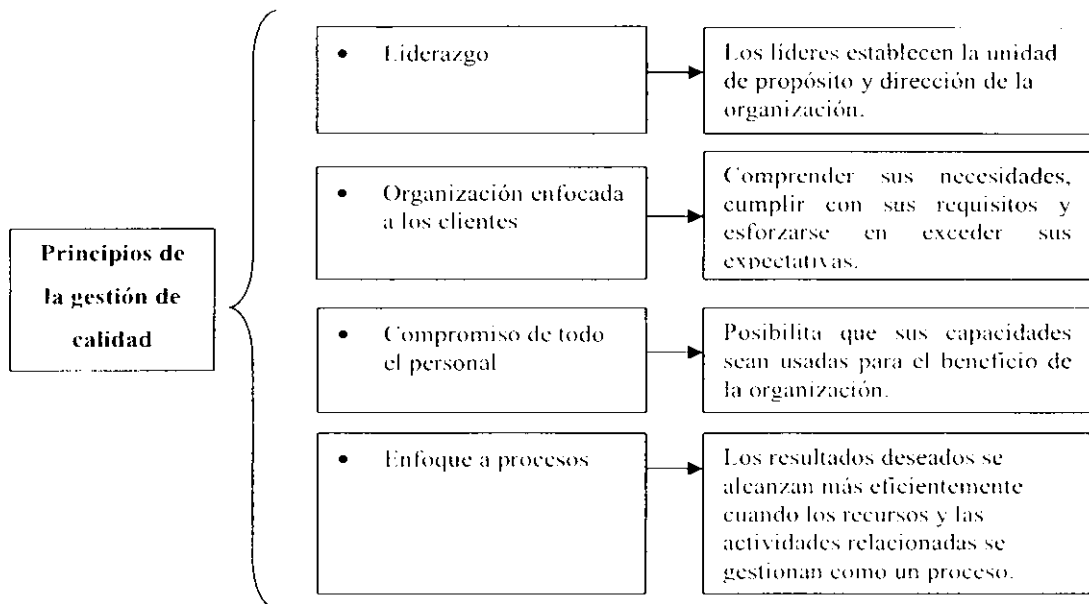
objetivos o generar considerablemente más valor con él.” (J. B. Roure, 1997, p. 34).

2.4.25. Principios de la gestión de calidad

- **Enfoque del sistema hacia la gestión.-** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

Cuadro N° 03

Principios de la gestión de calidad



Fuente: J. B. Roure

Elaborado por: Sandra Castro

- **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.-** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.-** Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

2.4.26. Beneficios de la implantación de un sistema de calidad

- a) Fortalece la gestión empresarial a través de la aprobación de objetivos y metas
- b) Promueve la capacitación, actualización, motivación y superación del personal
- c) Permite un mayor ahorro en la operación y por tanto mayores utilidades
- d) Aumento en la productividad
- e) Proporciona elementos de apoyo en la satisfacción del cliente
- f) Transparencia en la relación con los proveedores
- g) Enriquece el proceso de mejora continua

2.4.27. Variable dependiente: Servicio al cliente

La variable Servicio al Cliente, es vista desde el Mercado, que necesita tener Demanda; para poder brindar un Servicio de Calidad.

2.4.28. Mercado

Según Cultural S.A. (1999, p. 13) “El mercado depende del número de personas que muestren una necesidad, tengan recursos, que interesen a la otra parte y estén deseando intercambiar estos recursos por lo que ellos desean.”

En términos generales, mercado es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

2.4.29. Demanda

Según Baca Gabriel (2004, p. 17) “Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”

2.4.30. Servicio al cliente

Para Picazo L (1991, p. 125). “El servicio al cliente significa proporcionar a los clientes lo que quieren o necesitan, en la forma en la que desean y a la primera oportunidad. Por lo común, esto depende de la velocidad y de lo confiable que una organización sea para entregar sus productos o servicios.”

Con lo mencionado anteriormente tenemos que, servir al cliente consiste en brindar un producto o servicio que tenga valor y que además de satisfacer sus necesidades cumpla con sus gustos y expectativas.

2.4.31. Características del sector de servicios

Según Cobra M (2000, p. 27). "Las principales características de un servicio son:

- 1. Intangibilidad.** Un servicio es más intangible que tangible. El gran desafío del hombre de marketing es volver tangibles esos aspectos intangibles de un servicio, al destacar los beneficios con claridad.

- 2. Relación con los clientes.** Muchos servicios no pueden producirse sin la presencia y cooperación del cliente, ya que no es posible almacenarlos y se producen en el mismo momento en el que consumen

- 3. Perecederos.** Cuando un servicio exige la presencia del cliente, para recibir y consumirlo. La empresa de servicio debe estar atenta al tiempo porque los servicios son perecederos: en otras palabras, no pueden almacenarlos para consumir después. La demanda de los servicios se debe calcular y administrar muy bien.

4. Inseparabilidad. El servicio depende del desempeño, especialmente de los empleados quienes son la parte esencial del mismo. Por consiguiente el sector de los servicios se caracteriza casi siempre por la mano de obra intensiva.”

Perspectivas y desafíos del sector de servicios.- En el tercer milenio la gran diferencia no estará en los servicios ofrecidos sino en las personas, diferentes y a los mismos tiempos semejantes, que forman parte de comunidades ampliadas resultantes de las asociaciones de países. Los consumidores de servicios buscan precios bajos, servicios personalizados y de excelente calidad, exigencias cada vez mayores y más específicas en el futuro. Dado que la competencia virtual y real cada día es más cerrada, exigiendo la creación de servicios que logren la fidelidad de los clientes globales, las estrategias de valor agregado merecen atención redoblada para implantar una tecnología innovadora impulsada por un marketing personalizado y apoyo por un gran equipo de ventas.

2.4.32. La competitividad en el sector de los servicios

Para Cobra M (2000, p. 29). “Diversos sectores vienen planeando una nueva visión de los negocios para atender las exigencias de mercado y permanecer competitivos, para lo cual se debe seguir los siguientes pasos:

- a) Replantear a la empresa en función del cliente y no de sus servicios.
- b) Crear medios para permanecer más cerca de sus clientes.
- c) Convertirse en un atento observador de tendencias.
- d) Introducir mejoramiento continuo en sus servicios.

2.4.34. Visión esquemática del triángulo de servicios de Albrecht

Cuadro N° 04

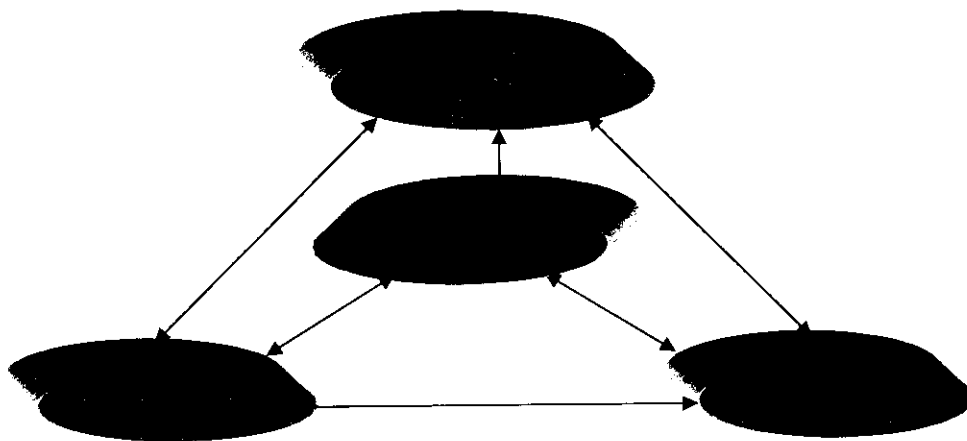
Visión esquemática del triángulo de servicios de Albrecht

<p style="text-align: center;">Triangulo de servicios de Albrecht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente: Centro del modelo del triángulo de valor de Albrecht. • Personas: funcionarios de la empresa que deben tener conocimientos y calificaciones necesarias para proporcionar un servicio de valor al cliente. • Estrategia: Camino recorrido para diferenciar el servicio mediante la aplicación del concepto de valor para el cliente. • Sistemas: métodos de trabajo que apoyan a las personas para crear valor para el cliente.
--	--

Fuente: Albrecht

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 8
Triangulo de servicios



Fuente: Cobra M
Elaborado por: Sandra Castro

2.4.35. Atributos del servicio

“Dado que las necesidades de los clientes no son estáticas sino dinámicas y varían constantemente, los servicios deben tener atributos que se adecuen a esas variaciones. Por esta razón, los servicios deben poseer atributos relacionados con su concepción y desempeño, adaptados a esas necesidades. Por otra parte, no tanto deben ser foco de atención permanente.

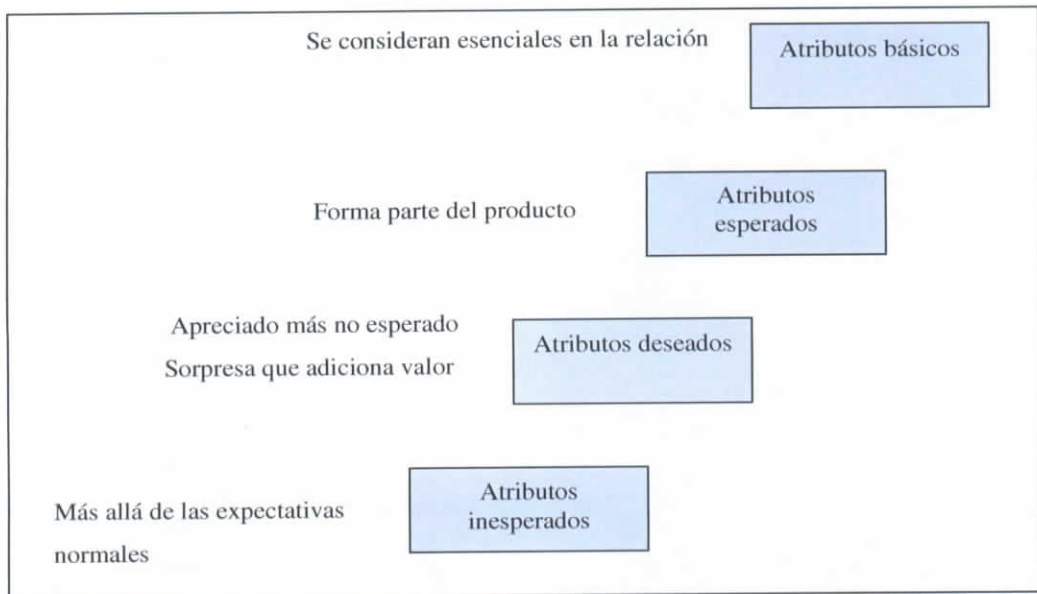
Entre las diversas concepciones de productos se destacan:

1. Atributos básicos. Atributos esenciales e inherentes al desempeño de un servicio.

2. Atributos esperados. El consumidor espera que el servicio proporcione.
3. Atributos deseados. Atributos apreciados, pero no esperados.
4. Atributos inesperados. Aquellos que sorprenden al cliente y añaden un valor que sobre pase las expectativas normales.” (Cobra M, 2000, p. 127).

Gráfico N° 09

Atributos de los servicios



Fuente: Cobra M

Elaborado por: Sandra Castro

2.4.36. Enfoque de servicio al cliente

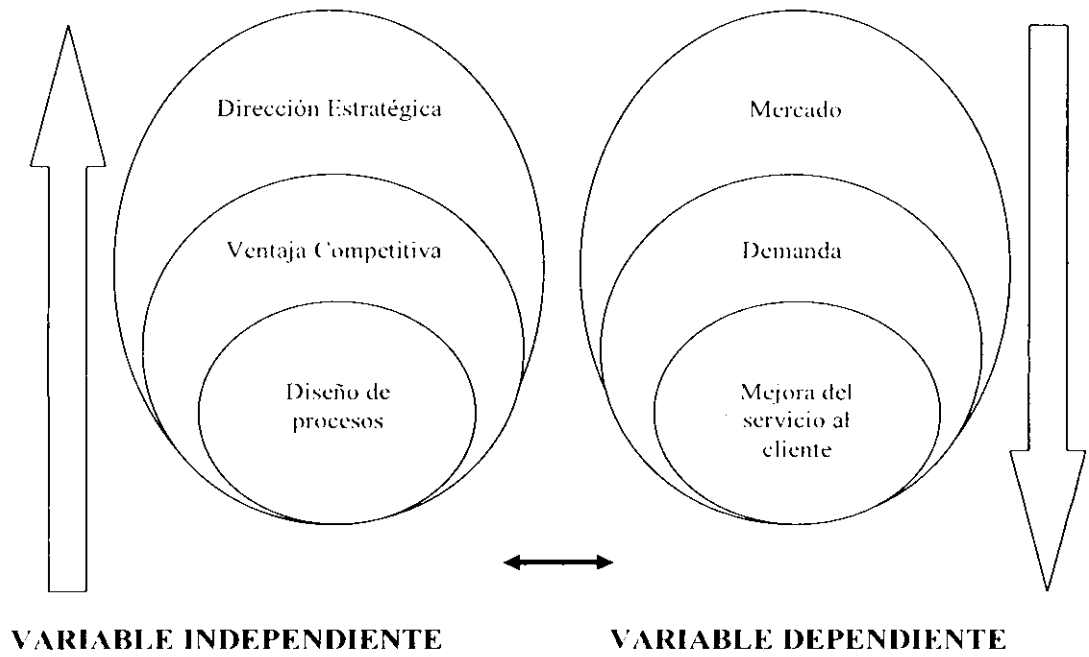
Según Wellington P. (1998, p .193). “La relación entre organizaciones, tanto del sector privado como del público, y sus clientes, sean estos consumidores, pasajeros, clientes empresariales, contribuyentes, pacientes, lectores o suscriptores, está adquiriendo cada

vez más importancia. Las empresas se están viendo obligadas a esforzarse día a día para ganarse, mantener y satisfacer a la audiencia cada vez más exigente.”

En la actualidad la diferencia entre uno u otro ofertante radica en la importancia que le den al servicio al cliente, es decir el valor añadido que estos estén dispuestos a brindarle a un mismo precio, el cual se convierte en una ventaja competitiva, ya que no solamente se enfocan en satisfacer sus necesidades, sino también sus gustos y en superar sus expectativas.

2.4.37. Superordenación conceptual

Gráfico N° 10



Fuente: Herrera Luis

Elaborado por: Sandra Castro

En la elaboración del marco teórico se ha efectuado un esquema de la subordinación de la variable independiente, lo cual genera una visión más amplia de los temas específicos a tratarse en una menor extensión, lo cual representa un referente básico del proceso investigativo.

La subordinación también se enfocó a la variable dependiente como factor correlacional, la misma que enlista cada tema y sub tema a tratar, respecto al servicio al cliente, de esta manera la conceptualización permitirá integrar las categorías científicas en estudio.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Formulación de la hipótesis

El diseño de proceso para la gestión de trámites de declaraciones del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones permitirá mejorar el servicio al cliente en las ventanillas de Servicios Tributarios del SRI regional centro 1 de la ciudad de Ambato.

2.5.2. Señalamiento de variables

- **Variable independiente:** Diseño de procesos
- **Variable dependiente** Servicio al Cliente

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Según Klapan (1998:Internet), “La investigación cuantitativa es ampliamente usada en las diferentes áreas económicas y administrativas así como también en áreas como las matemáticas, ciencias sociales, etc.”

El objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y realizar la teoría existente. La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales.

La investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo y neopositivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación.

Este tipo de investigación es aplicada en el presente trabajo, ya que se ha definido el problema basado en la ausencia de un diseño de proceso que impide el adecuado servicio al cliente en la institución, el producto que se obtiene de esta investigación es información y conduce a acciones concretas. Las variables empleadas son de tipo cuantitativo, también se han determinado los objetivos investigativos, así como se ha planteado la hipótesis que será la resolución a la problemática.

3.2. Tipos de investigación

Para la recolección de información se utilizó los siguientes tipos de investigación:

Investigación bibliográfica.- La cual permitió recoger información de fuentes externas como leyes, reglamentos, libros, revistas, trabajos investigativos realizados anteriormente, para fundamentar el enfoque, base legal y la teoría de las variables en estudio, es decir se conceptualizó el diseño de procesos y la mejora del servicio al cliente.

Investigación de campo.- Con este tipo de investigación, se logró mantener un contacto directo con sujeto de investigación, en el lugar en el que se realizan los hechos o acontecimientos, en este caso se tuvo contacto dentro de las instalaciones del Servicio de Rentas Internas, agencia matriz, con los contribuyentes que son los receptores del servicio al que se pretendió mejorar.

La observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; se apoya en esta técnica para obtener el mayor número de datos, mediante la observación cuidadosa y atenta a los acontecimientos.

Mediante la aplicación de esta técnica, mientras se daba el transcurso normal y rutinario de las actividades en la ventanillas Servicios Tributarios, se observó el proceder tanto de funcionarios como de contribuyentes, con lo que se detectó y verificó que efectivamente en el SRI existe el problema objeto de investigación, que es el ineficiente servicio que se brinda al cliente, generado por la ausencia de un proceso para las declaraciones de impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones.

La encuesta.- Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesa para la investigación.

Para el presente estudio se la realizaron estas encuestas mediante preguntas cerradas dirigidas a la muestra de personas obtenidas anteriormente, con lo que se obtuvo información concreta de la problemática presentada, la cual posteriormente se encuentra tabulada y analizada.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Investigación Descriptiva.- La investigación descriptiva permitió detallar las situaciones y eventos que han generado la problemática, es decir como se ha manifestado en el entorno empresarial la ausencia de un diseño de proceso y su incidencia en el servicio al cliente que prestan los funcionarios en las ventanillas de herencias, legados y donaciones del departamento de Servicios Tributarios.

Asociación de variables.- Los estudios correlacionales permiten medir el grado de relación que existe entre la variable independiente: Diseño de procesos; y la variable dependiente: Servicio al cliente.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población universo es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas analizadas.

3.4.1.1. Variable independiente

De esta manera la población de estudio para la variable independiente (diseño de proceso) serán 13 funcionarios que laboran en las ventanillas del departamento de Servicios Tributarios del Servicio de Rentas Internas, Regional Centro I de la ciudad de Ambato.

3.4.1.2. Variable dependiente

La población de estudio para la variable dependiente (servicio al cliente) comprenden los clientes (contribuyentes) que realizan los trámites de herencias, legados y donaciones en el SRI Regional Centro I de la ciudad de Ambato.

Según información proporcionada por el Departamento Jurídico del Servicio de Rentas Internas Regional Centro I, la totalidad del universo de estudio durante el año 2008 fueron 1049 contribuyentes entre personas naturales y sociedades han presentado y concluido trámites del IRHLD

3.4.2. Muestra

Las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

3.4.2.1. Variable independiente

Para la variable independiente se utilizó como muestra el total de los elementos del universo, conformado 13 personas que son los funcionarios que prestan atención a los contribuyentes en las ventanillas de herencias, legados y donaciones.

3.4.2.2. Variable dependiente

En el estudio de la variable dependiente se empleó el universo antes indicado, por lo que se procedió a calcular el tamaño de la muestra, que por ser una población grande es imposible investigar a todos sus elementos.

De esta manera la implementación del proceso generará al interior de la institución un nivel laboral competitivo, lo cual dará lugar además de la satisfacción del usuario, un incremento paulatino de personas que efectúan este tipo de trámites.

Para que la muestra sea confiable y representativa se tomó un margen de error del 5% y se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra que se calcula

N = Tamaño del Universo de Investigación

E = Margen de error admisible n ($5\% = 0.05\%$)

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1049}{0.05^2(1049-1) + 1}$$

$$n = \frac{1049}{0.0025(1048) + 1}$$

$$n = \frac{1049}{2.62 + 1}$$

$$n = \frac{1049}{3.62}$$

$$n = 289.78$$

$$n = 290$$

Cuadro N° 06
Preguntas básicas

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para que?	Para cumplir con los Objetivos de la Investigación
2. ¿ De que personas?	Contribuyentes que han presentado y concluido trámites del IRHLD.
3. ¿Sobre que aspecto?	El grado de Satisfacción del cliente con el servicio que se brinda en las ventanillas de HLD del SRI Regional Centro I - Ambato
4. ¿Quién?	Investigadora: Sandra Elizabeth Castro Avilez
5. ¿Cuándo?	Año 2008
6. ¿Dónde ?	SRI
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con que?	Cuestionario Estructurado
10. ¿ En que situación?	Contribuyentes que se acercana gestionar trámites del IRHLD

Fuente: SRI

Elaborado por: Sandra Castro

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Variable independiente: Diseño de procesos

Cuadro N° 07

Operacionalización de la variable independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Consiste en una política de mejoramiento continuo de la organización, para avanzar en su desarrollo organizacional, control de costos, una	Cambios de Procedimientos Valor al cliente	Tareas Actividades Procedimientos	¿Considera Usted que el actual procedimiento para hacer las gestiones al interior de las oficinas es? ¿Considera usted que es necesario un cambio a los procedimientos en las ventanillas de herencias, legados y donaciones?	Encuesta dirigida a los funcionarios de las ventanillas de herencias, legados y donaciones del Departamento de Servicios Tributarios

<p>administración con valores, y la eficiencia y eficacia como norma administrativa, mediante procedimientos de calidad que permitirán darle un valor agregado al cliente.</p>		<p>Beneficios Servicios diferenciados de Calidad</p>	<p>¿Cree usted que las autoridades de la institución promueven cambios para mejorar su gestión?</p> <p>¿La administración del SRI maneja adecuadamente los recursos?</p> <p>¿La frecuencia de la actual coordinación de actividades es?</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: SRI

Elaborado por: Sandra Castro

3.5.2. Variable dependiente: Servicio al cliente

Cuadro N° 08

Operacionalización de la variable dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Conjunto de actividades que se interrelacionan para mejorar la productividad de la empresa y brindar un servicio de calidad que logre la completa satisfacción del cliente o consumidor.	Personal Conocimiento de los servicios Investigación Compromiso	Rendimiento Experiencia educación Innovación Motivación	Esta usted conforme con el tiempo que espera para ser atendido en las ventilla de Herencias? ¿Con que frecuencia usted es informado sobre los servicios que ofrece el SRI distintos a los que usted requiere en ese momento? ¿Tiene conocimiento de que los trámites que se realizan en el SRI son gratuitos y personales, por lo que no necesitan la presencia de abogados, contadores u otros?	Encuesta dirigida a los usuarios de las ventanilla del Departamento de Servicios Tributarios, ventanillas de herencias, legados y donaciones

Fuente: Información SRI

Elaborado por: Sandra Castro

3.6. Plan de recolección de la información

3.6.1. Fuentes de información

Las fuentes de información son: primaria y secundaria.

3.6.1.1. Información primaria.- Es aquella que se recoge directamente a través del contacto directo con el objeto de estudio. Es decir este proceso fue dirigido al usuario, quien constituyó la base de la información para conocer la problemática presentada en el servicio al cliente debido a los deficientes procesos en la gestión de trámites de IRHLD.

3.6.1.2. Información secundaria.- Es aquella que se constituye por la recolección de información existente en libros, archivo y revistas

3.7. Procesamiento y análisis de información

Es importante para la investigación definir los instrumentos que facilitarán la recolección de información, la cual debe ser verdadera, confiable, susceptible de ser tabulada y graficada estadísticamente, ya que esto ayudará a tener una comprensión razonable y fácil.

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la revisión y análisis, clasificación y tabulación de datos:

- **La revisión y análisis de la información.-** Este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, el análisis se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.

- **Clasificación de la información.-** Es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.

- **Codificación y tabulación.-** Es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados.

- **Representaciones gráficas.-** Toda la información recopilada y los resultados obtenidos serán representados gráficamente, ya que permite destacar las relaciones entre los datos y mostrarlos con exactitud.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el análisis de los resultados se determinaron los siguientes pasos:

- Representación escrita
- Representación tabular
- Representación gráfica

De esta manera se obtuvo una mejor visualización de la información recolectada.

4.1. Tabulación, análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de las ventanillas de SSTT.

Como se indicó en el Capítulo III, la muestra aplicada para la variable independiente fueron 13 funcionarios que laboran en las ventanillas de SSTT del SRI Regional Centro I de la ciudad de Ambato, a quienes se les aplicó una encuesta con el fin de obtener información sobre el actual manejo utilizado para gestionar las declaraciones del IRHLD, la que arrojó los siguientes resultados:

Pregunta N° 01

1.- ¿Considera usted que el actual proceso para realizar las gestiones al interior de las oficinas es?

Tabla N° 01

Opciones	Frecuencia	%
Muy bueno	2	15
Bueno	4	31
Regular	5	38
Malo	2	15
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 12

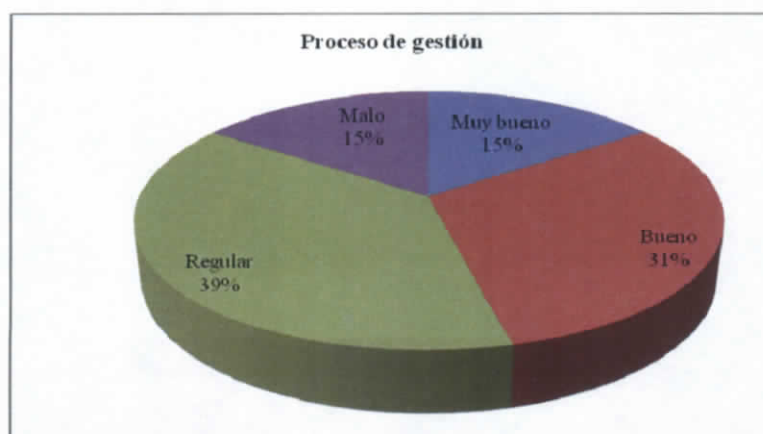


Figura: Encuesta pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 15% declaró que muy bueno, el 31% manifestó que bueno, para el 39% el proceso es regular y el 15% manifestó que es malo.

Se determinó entonces que la mayor parte del personal manifestó que el proceso manejado para efectuar las gestiones es regular, lo cual establece que el cliente interno tiene una mínima aceptación y no está satisfecho con el método de realizar su trabajo, por lo que debe ser cambiado en la institución para mejorar el desempeño de los funcionarios y así obtener resultados eficientes y proyectar una mejor imagen en el usuario.

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados un 23% manifestó que frecuentemente las autoridades promueven cambios, mientras de un 69% consideró que rara vez las autoridades buscan una mejora en el trabajo que se desarrolla en las ventanillas que realizan trámites de IRHLD, y finalmente el 8% indicó que nunca se han promovido cambios.

Con esto se pudo apreciar que un gran número de encuestados manifestaron que se presentan falencias en ventanillas en cuanto al servicio al cliente, y no existe por parte de las autoridades de la institución una visión de cambio que permita dinamizar las actividades y por ende generar una satisfacción total en el usuario.

Pregunta N° 03

3.- ¿La administración del SRI maneja adecuadamente los recursos en función de prestar un buen servicio al cliente externo?

Tabla N° 03

Opciones	Frecuencia	%
Si	4	31
No	9	69
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 14

Figura: Encuesta pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se determinó que en la institución del total de los trece funcionarios encuestados, el 31% de ellos indicó que el SRI maneja adecuadamente sus recursos, y el otro 69% indica que no, al ser una pregunta abierta asumimos que la mayoría piensa que los recursos son manejados adecuadamente en otras áreas.

De esta manera la gran mayoría del personal indicó que no se enfocan los recursos a mejorar el servicio al cliente en las ventanillas que se dedican a la recepción y resolución de trámites del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, lo cual impide realizar un trabajo competitivo, y por ende es necesario la redistribución de recursos para mejorar los procesos.

Pregunta N° 04

4.- ¿La actual coordinación interna de actividades entre los funcionarios que reciben sus trámites en ventanillas considera que es?

Tabla N° 04

Opciones	Frecuencia	%
Muy buena	2	15
Buena	3	23
Regular	6	46
Mala	2	15
TOTAL	13	100

Elaborado Por: Sandra Castro

Gráfico N° 15

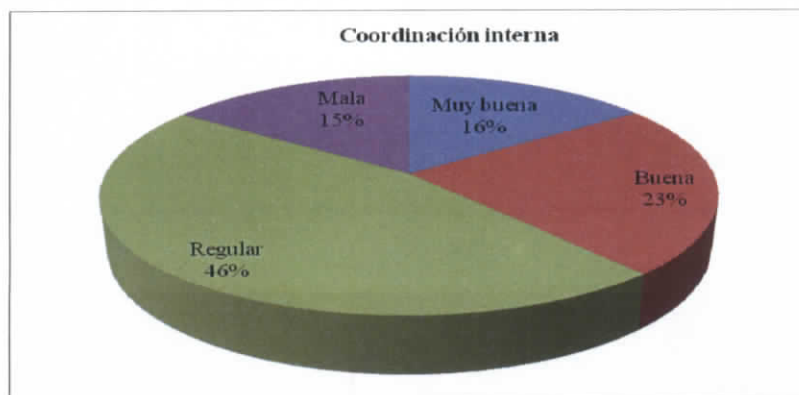


Figura: Encuesta pregunta 4

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de la muestra, el 16% contestó que es muy buena, el 23% consideró como buena la coordinación de actividades entre funcionarios, un 46% de los encuestados contestaron que existe descoordinación, y un 15% manifestó que es mala.

Con estos resultados se pudo apreciar que las actividades que realizan los funcionarios para gestionar los trámites de herencias, legados y donaciones necesitan mayor coordinación mientras sean resueltos, por lo que se deberá trabajar en la unificación de criterios y en el mejoramiento de los canales de comunicación que se utilizan para lograr así reducir errores en los trámites concluidos y brindar un adecuado servicio al cliente.

Pregunta N° 05

5.- ¿Considera usted que es necesario un cambio a los procedimientos en las ventanillas de Servicios Tributarios que prestan atención a los tramites de herencias, legados y donaciones?

Tabla N° 05

Opciones	Frecuencia	%
Si	10	77
No	3	23
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

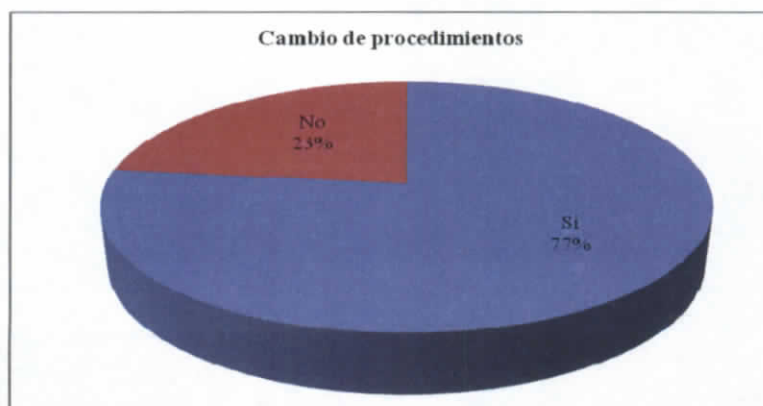
Gráfico N° 16

Figura: Encuesta pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se pudo verificar que del 100%, únicamente un 23 % está de acuerdo con los procedimientos que se están aplicando, ya que un 77 % consideró que los mismos deben ser cambiados.

Tomando en cuenta los resultados antes mencionados se determinó que los procedimientos dentro del departamento de Servicios Tributarios deberían cambiar, para así generar mayor demanda de este servicio en la comunidad, ya que al momento estos no cumplen con los requerimientos de los funcionarios que lo manejan y por ende no se han logrado ni los resultados esperados, ni la satisfacción en los contribuyentes, con la atención que están recibiendo al realizar sus trámites en el Servicio de Rentas Internas.

Pregunta N° 06

6.- ¿Considera que el actual procedimiento interno que se aplica en las ventanillas de herencias, legados y donaciones es suficiente para brindar un excelente servicio al Cliente?

Tabla N° 06

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	15
No	11	85
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

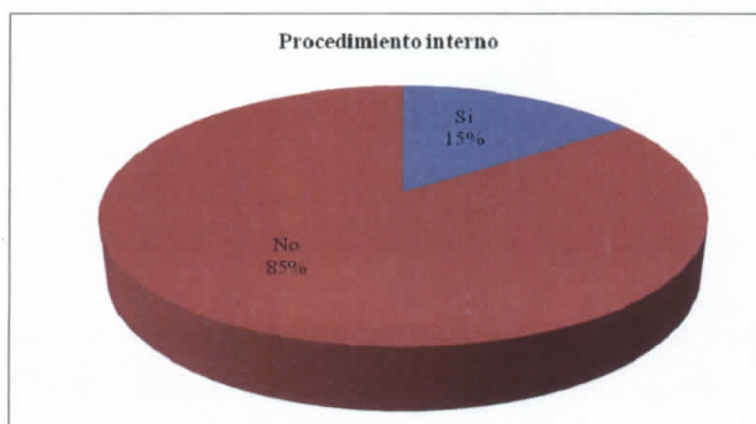
Gráfico N° 17

Figura: Encuesta pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 15% manifestó que sí y el otro 85% manifestó que no es suficiente, lo cual refleja que no existe la coordinación necesaria en las actividades y que los procedimientos que se manejan en la organización deben ser mejorados.

La gran mayoría de los encuestados revelaron que no se encuentran satisfechos con el servicio que brindan a los contribuyentes, lo que demostró que existe descontento en el trabajo de los funcionarios, al no poder brindar un servicio eficiente, afectando así no solo la imagen del SRI al proyectar un servicio de mala calidad, sino también la imagen personal de cada funcionario, al reflejar desconocimiento en el trabajo que cada uno realiza.

Pregunta N° 05

5.- ¿Considera usted que es necesario un cambio a los procedimientos en las ventanillas de Servicios Tributarios que prestan atención a los tramites de herencias, legados y donaciones?

Tabla N° 05

Opciones	Frecuencia	%
Si	10	77
No	3	23
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

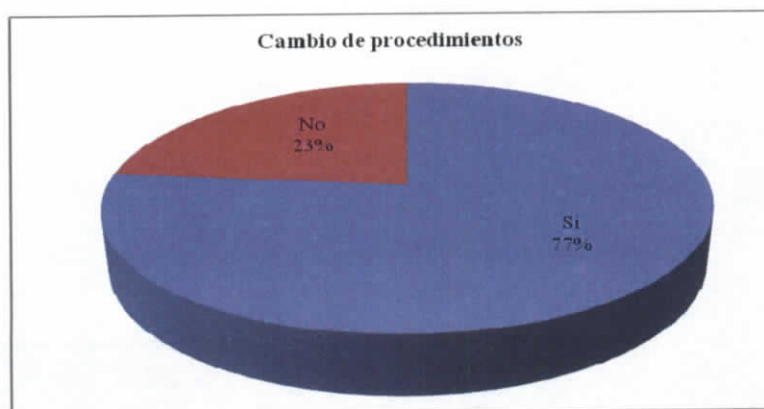
Gráfico N° 16

Figura: Encuesta pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se pudo verificar que del 100%, únicamente un 23 % está de acuerdo con los procedimientos que se están aplicando, ya que un 77 % consideró que los mismos deben ser cambiados.

Tomando en cuenta los resultados antes mencionados se determinó que los procedimientos dentro del departamento de Servicios Tributarios deberían cambiar, para así generar mayor demanda de este servicio en la comunidad, ya que al momento estos no cumplen con los requerimientos de los funcionarios que lo manejan y por ende no se han logrado ni los resultados esperados, ni la satisfacción en los contribuyentes, con la atención que están recibiendo al realizar sus trámites en el Servicio de Rentas Internas.

Pregunta N° 06

6.- ¿Considera que el actual procedimiento interno que se aplica en las ventanillas de herencias, legados y donaciones es suficiente para brindar un excelente servicio al Cliente?

Tabla N° 06

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	15
No	11	85
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 17

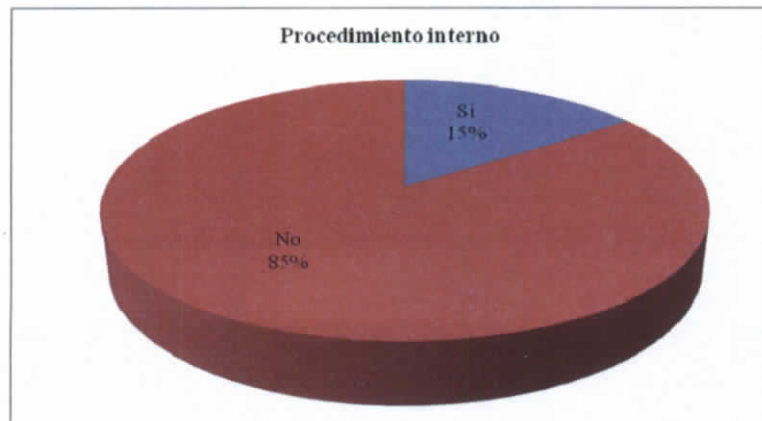


Figura: Encuesta pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 15% manifestó que si y el otro 85% manifestó que no es suficiente, lo cual refleja que no existe la coordinación necesaria en las actividades y que los procedimientos que se manejan en la organización deben ser mejorados.

La gran mayoría de los encuestados revelaron que no se encuentran satisfechos con el servicio que brindan a los contribuyentes, lo que demostró que existe descontento en el trabajo de los funcionarios, al no poder brindar un servicio eficiente, afectando así no solo la imagen del SRI al proyectar un servicio de mala calidad, sino también la imagen personal de cada funcionario, al reflejar desconocimiento en el trabajo que cada uno realiza.

Pregunta N° 07

7.- ¿Cree usted que el actual servicio que se brinda en las ventanillas de Servicios Tributarios de herencias legados y donaciones le permite agilizar la conclusión de los tramites?

Tabla N° 07

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	1	8
Frecuentemente	2	15
Rara vez	6	46
Nunca	4	31
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 18

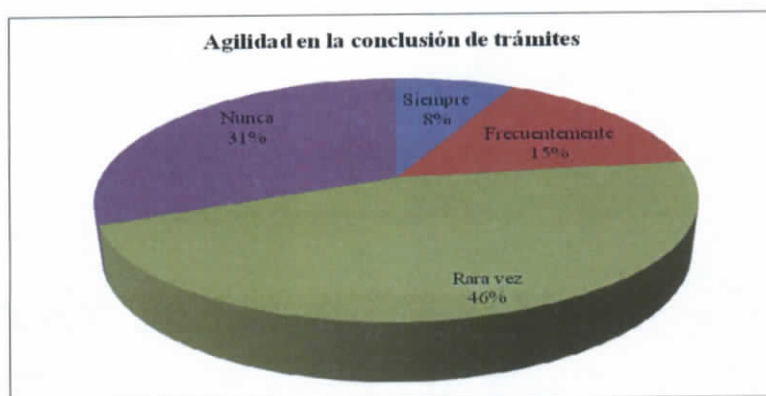


Figura: Encuesta pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 8% de los encuestados han contestado que siempre, un 15% frecuentemente, el 46% objetó que rara vez puede agilizar los trámites con el servicio que están brindando y finalmente el 31% indicó que nunca.

Con los datos antes mencionados se pudo comprobar que el tipo de servicio que reciben los contribuyentes está directamente relacionado con la conclusión de sus trámites.

La mayoría de los funcionarios no siempre han podido dar pronta solución a los trámites, ya que la atención que han estado brindando a sus clientes no ha sido suficiente para emitir confianza y un trato excelente, por la mínima o nula preparación académica que poseen quienes reciben estos servicios, lo cual ha venido dificultando la comunicación y relación entre las dos partes, por lo que se debería buscar la manera de reforzar las relaciones funcionario-contribuyente, en especial buscar el medio de comunicación adecuado para que los contribuyentes recepten correctamente el mensaje que se trata de expresar.

Pregunta N° 08

8.- ¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar?

Tabla N° 08

Opciones	Frecuencia	%
Asesorías en el trámite	5	38
Capacitación a los contribuyentes	1	8
Ubicación de afiches informativos ilustrados en lugares visibles	7	54
Capacitación al Registro de la Propiedad y municipio	0	0
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 19

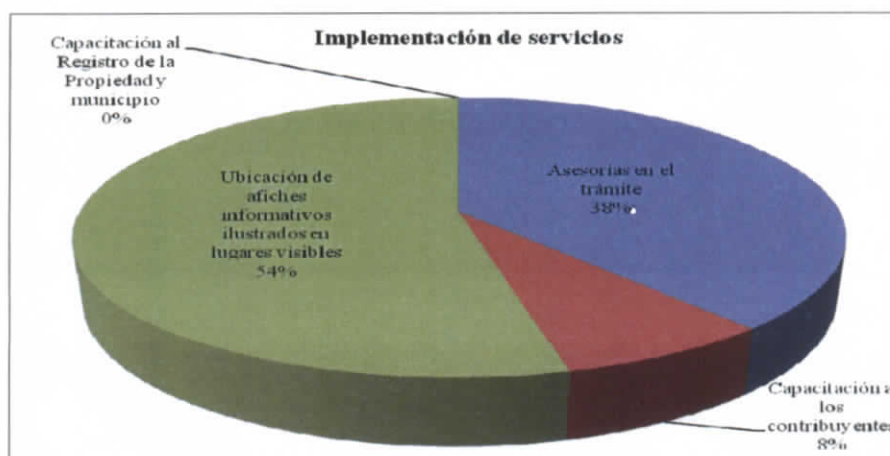


Figura: Encuesta pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 09

9.- ¿Usted como funcionario de ventanillas estimula al cliente para la culminación a tiempo de los trámites?

Tabla N° 09

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	1	8
Frecuentemente	4	31
Rara vez	7	53
Nunca	1	8
TOTAL	13	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 20

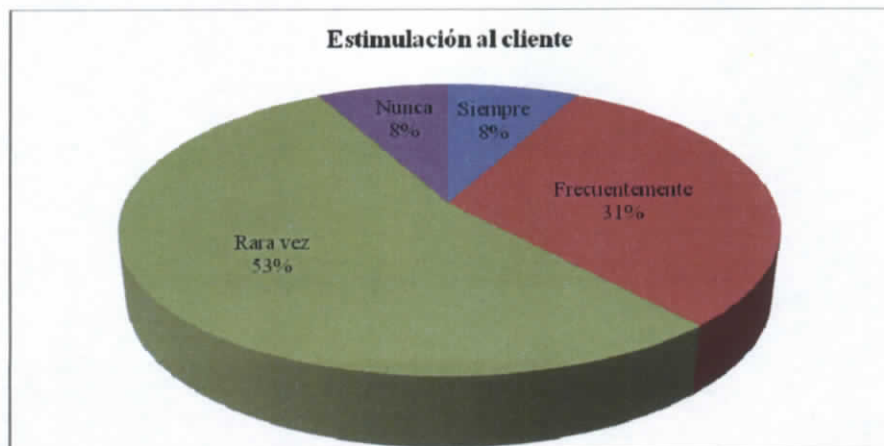


Figura: Encuesta pregunta 9

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se observó en los datos de la encuesta que el 8% manifestó que el funcionario siempre estimula al cliente a la culminación del trámite; en tanto que el 31% declaró que frecuentemente se lo estimula con la finalidad de no acumular trabajo y por ende no retrasar el trámite; el 53% indicó que rara vez se lo estimula, ya que en las oficinas se presentan clientes con poco compromiso por concluir los trámites y con mínima preparación intelectual, generando en los funcionarios insatisfacción con los resultados obtenidos; en tanto que el 8% concluyó que nunca se lo estimula, puesto que el usuario presenta escaso interés al momento de acercarse a la dependencia del Servicio de Rentas Internas para solicitar la información necesaria, impidiéndole al cliente interno culminar sus actividades laborales.

De esta manera se verificó que la mayor parte de los encuestados manifestaron que rara vez estimulan a los contribuyentes para llegar a la culminación de los trámites que realizan, debido al poco compromiso que estos muestran, ocasionando inconvenientes en la gestión de sus responsabilidades laborales; por tanto es necesario fomentar en el usuario un sentido de cumplimiento voluntario y compromiso, para que el servicio satisfaga tanto a los funcionarios como a los contribuyentes.

4.2. Tabulación, análisis e interpretación de resultados de encuesta aplicada a los contribuyentes.

La muestra obtenida para la variable dependiente (servicio al cliente) previo la realización de los cálculos necesarios, fue de 290 contribuyentes, a quienes se les aplicó una encuesta con el fin de obtener información sobre el servicio que están recibiendo en el momento de realizar sus trámites de declaraciones del IRHLD, obteniendo los resultados que se mencionan a continuación:

Pregunta N° 01

1.- La atención que usted ha recibido en las Ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones es:

Tabla N° 10

Opciones	Frecuencia	%
Muy buena	25	9
Buena	111	38
Regular	96	33
Mala	58	20
TOTAL	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 21

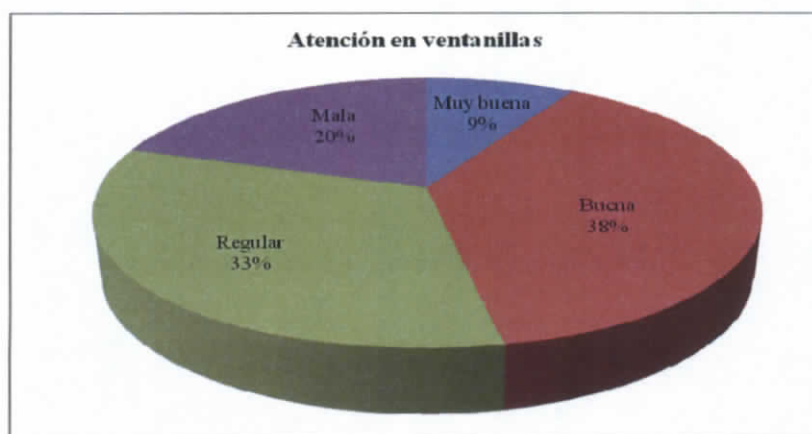


Figura: Encuesta pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se pudo visualizar que el 53% de los Contribuyentes encuestados no están recibiendo la atención de calidad que esperan por parte de los funcionarios que gestionan los tramites de herencias, legados y donaciones en las ventanillas del SRI, lo cual reflejó falencias en la realización de su trabajo, más que todo en lo referente al trato personal; haciendo que los contribuyentes prefieran dejar que prescriba el impuesto, en lugar de declararlo, por la incomodidad que esto ocasiona.

Pregunta N° 02

2.- ¿Está usted conforme con el tiempo que espera para ser atendido en las ventilla de Herencias?

Si su respuesta fue negativa por favor indique cuales cree que son las razones para que el tiempo de espera sea mayor que para otros trámites.....

Si su respuesta fue positiva por favor continúe con la encuesta

Tabla N° 11

Opciones	Frecuencia	%
Si	105	36
No	185	64
TOTAL	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 22



Figura: Encuesta pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Un 64% de las personas encuestadas indicaron que no están conformes con el tiempo que deben esperar para ser atendidos en las ventanillas de herencias, legados y donaciones, ya que hay demasiada demora en la revisión de la documentación, por lo que sugirieron que se habiliten más ventanillas para la atención de estos trámites, además que se trabaje en horario extendido, ya que en horas de la tarde les resulta más fácil acercarse a la administración a realizar sus trámites.

Pregunta N° 03

3.- ¿Al momento de ser atendido en las Ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones, usted despeja todas sus inquietudes?

Si su respuesta fue negativa por favor justifique su respuesta.....

Tabla N° 12

Opciones	Frecuencia	%
Si	107	37
No	183	63
TOTAL	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 23

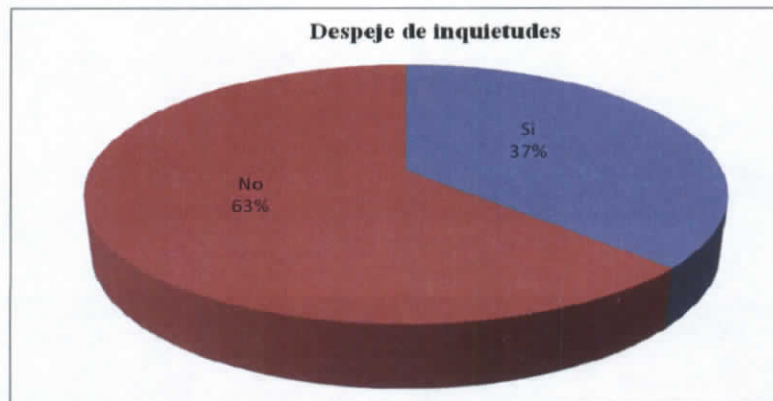


Figura: Encuesta pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 63% indicó que no despejan sus inquietudes cuando han realizado sus declaraciones del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, lo cual evidenció claramente que no todos los funcionarios cuentan con los conocimientos suficientes para contestar las preguntas referentes al tema realizadas por los clientes, proyectando incredulidad en el trabajo realizado por el SRI.

Es necesario efectuar frecuentemente capacitaciones referentes al tema y a todas las reformas legales que se realicen, para poder contar con personal especializado que este en capacidad de proporcionar toda la información requerida y absolver correctamente todas las inquietudes que se presenten por parte de los contribuyentes; así también gestionar eficientemente todos los trámites de declaraciones que ingresan a la Administración Tributaria.

Pregunta N° 04

- 4.- ¿Con que frecuencia usted es informado sobre los servicios que ofrece el SRI, distintos a los que usted requiere en ese momento, como capacitaciones, boletines informativos, reclamos, denuncias, etc.?

Tabla N° 13

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	12	4
Frecuentemente	78	27
Rara vez	146	50
Nunca	54	19
TOTAL	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 24

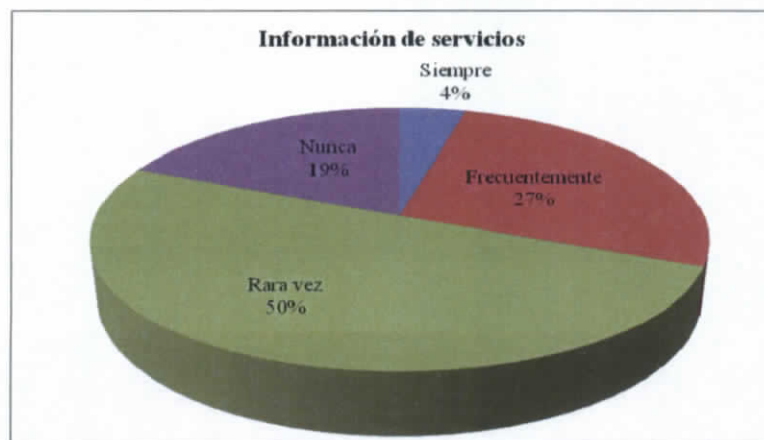


Figura: Encuesta pregunta 4

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De 290 contribuyentes encuestados, el 4% manifestaron que siempre han sido informados sobre los servicios adicionales que ofrece el SRI, el 27% indicó que con frecuencia, sin embargo más de la mitad (69%) muy pocas veces o ninguna han escuchado sobre dichos servicios, lo que afecta a la productividad no solamente en las ventanillas de herencias, legados y donaciones, sino también involucra a los demás departamentos, ya que los servicios que ofrece el SRI son múltiples y generales para todos los contribuyentes, con el fin de facilitar la declaración de los impuestos.

Pregunta N°05

5.- ¿Tiene conocimiento que los trámites que se realizan en el SRI son gratuitos y personales, por lo que no necesitan la presencia de abogados, contadores u otros?

Tabla N° 14

Opciones	Frecuencia	%
Conozco	67	23
Desconozco	223	77
Total	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

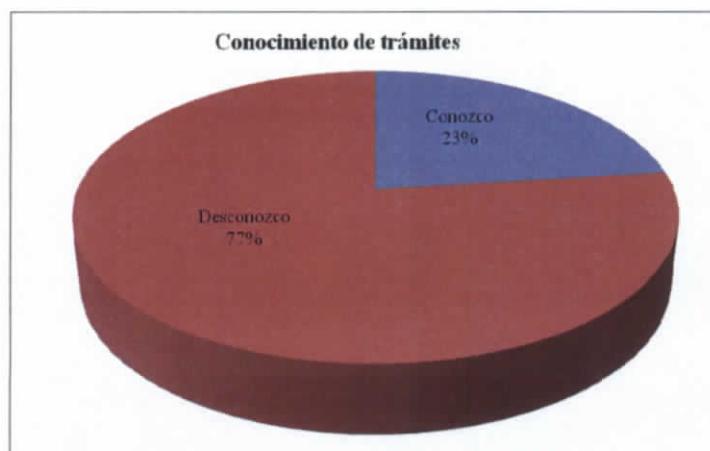
Gráfico N° 25

Figura: Encuesta pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los Servicios que brinda el Servicio de Rentas Internas son gratuitos y personales, sin embargo quienes los utilizan no tienen conocimiento de eso, por lo que recurren a solicitar ayuda a terceras personas para que le realicen sus declaraciones, lo cual dificulta el trabajo de la Administración Tributaria realizado en las ventanillas, ya que los asesores externos no cuentan con la correcta información personal del contribuyente, ni con el conocimiento en materia tributaria suficiente para realizar los trámites.

Es necesario difundir esta información entre las personas que se acercan a esta dependencia a realizar sus trámites, iniciando desde la persona que está a cargo de la entrega de requisitos hasta la persona que finaliza el trámite.

Pregunta N° 06

6.- Considera que el tono de voz que maneja el funcionario al atenderlo es:

Tabla N° 15

Opciones	Frecuencia	%
Clara y con el volumen apropiado	20	7
Natural y serena	58	20
Forzada	123	42
Alta y alterada	89	31
TOTAL	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 26

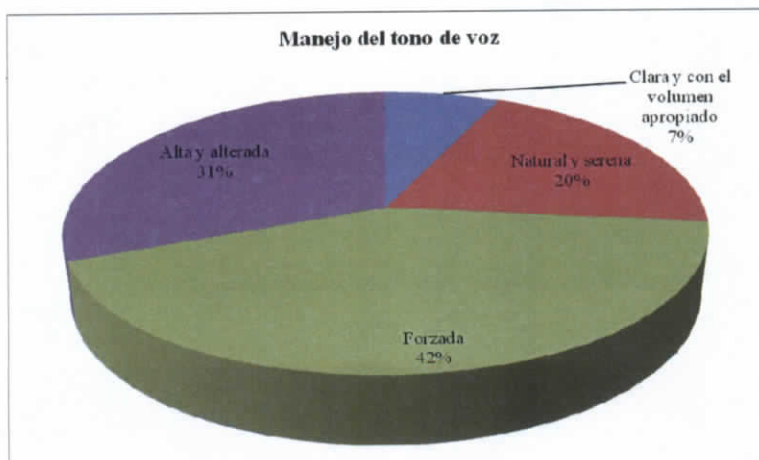


Figura: Encuesta pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 42% de los encuestados pensaron que son atendidos por funcionarios que tienen su tono de voz forzada, es decir que han preferido únicamente gestionar los trámites por cumplir con su labor, mas no explicarles lo que se está realizando, esto se debe al trabajo monótono del día a día que produce cansancio; por lo que como buena opción se debería dar tiempos rotativos, para que los funcionarios puedan despejar su mente y realizar su trabajo con eficiencia.

Pregunta N° 07

7.- Cuando ha sido atendido, el desempeño del funcionario ha demostrado:

Tabla N° 16

Opciones	Frecuencia	%
Interés y atención	50	17
Concentración únicamente en el trámite	132	46
Cansancio	90	31
Desinterés	18	6
Total	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 27

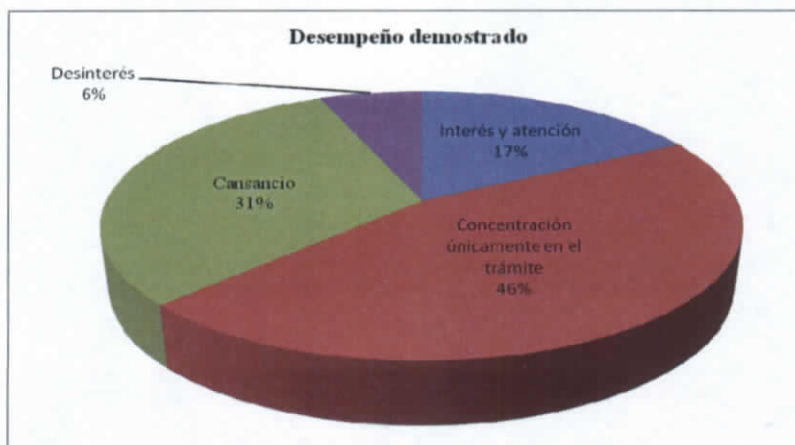


Figura: Encuesta pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados un 46% ha respondido que al momento de realizar sus trámites del IRHLD, los funcionarios que los atienden demuestran concentración únicamente en el trámite, lo que quiere decir que no se presta la suficiente atención en cuanto al servicio que se debe brindar conjuntamente con la gestión de las ventanillas, como realizar preguntas que puedan clarificar sus necesidades o informar de que se trata el impuesto y como se lo está calculando, ya que estas personas esperan un tiempo muy considerable para poder ser atendidos, y buscan un buen trato para poder sentirse como parte de la institución.

La causa de la manera de actuar de los funcionarios se ha debido a que es el único impuesto que para poder declararlo amerita la verificación de gran cantidad de documentación, la cual ha estado influyendo negativamente en la satisfacción del contribuyente.

Un 31% respondió que dichos funcionarios han demostrado cansancio, lo cual se ha debido a que existe gran cantidad de personas que han esperado ser atendidas y otras que ya lo han sido, provocando agotamiento físico y mental, lo cual es necesario eliminarlo mediante tiempos libres rotativos al personal, durante la jornada laboral, lo cual va a mejorar el rendimiento y a disminuir errores en las declaraciones.

Pregunta N° 08

8.- ¿Qué nivel de conocimientos demuestra el personal que labora en ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones cuando lo atiende?

Tabla N° 17

Opciones	Frecuencia	%
Dominio del tema	43	15
Desconocimiento del tema	147	51
Inseguridad en su trabajo	100	34
Total	290	100

Elaborado por: Sandra Castro

Gráfico N° 28

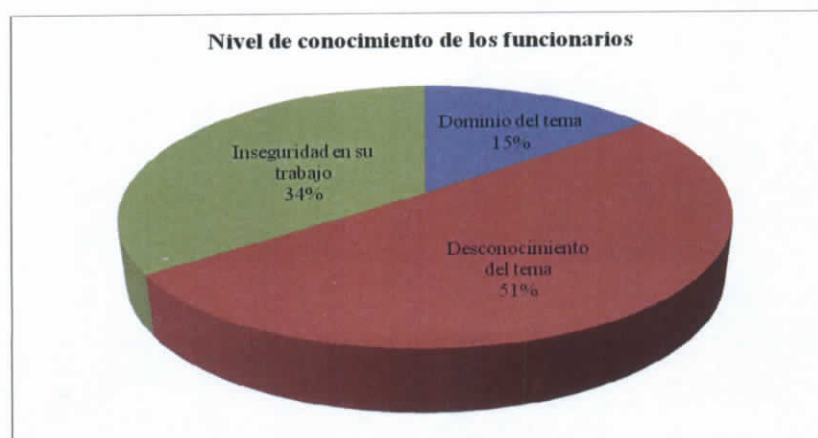


Figura: Encuesta pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 51% ha respondido que los funcionarios que los han atendido han demostrado no conocer a profundidad el tema del IRHLD, esto ha ocasionado que los contribuyentes no estén seguros de concluir sus trámites, por no tener la confianza de que el mismo este bien realizado.

Sin embargo los funcionarios que realizan este trabajo han manifestado que durante toda la gestión del trámite prefieren consultar y asegurarse con las personas de más experiencia en este campo, ya que por ser una declaración extensa, algún error en su gestión representaría volver a realizar todo el trabajo de principio a fin, lo cual para los contribuyentes representaría tiempo y dinero.

Finalmente la inseguridad en el trabajo con el 34% y dominio del tema con el 15%, se ha debido a que en el momento la mayoría de los funcionarios que han realizado sus declaraciones del IRHLD, han sido personas que recientemente han estado conociendo del tema, y al ser un impuesto muy variable en su tratamiento han producido dichos resultados, los mismos que deberán mejorar con el transcurso del tiempo, compromiso, experiencia y dedicación de los funcionarios en su rama laboral, y con ayuda de la propuesta que se formulará más adelante, ya que es allí donde se establecerán lineamientos a seguir para volver su trabajo más sencillo y acogedor.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Título

Proceso para mejorar el servicio al cliente en las ventanillas de Servicios Tributarios que prestan atención en la conclusión de trámites del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones del SRI Regional Centro 1, de la ciudad de Ambato

5.2. Datos informativos

Institución: Servicio de Rentas Internas

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Ciudad: Ambato

Parroquia: La Matriz

Dirección: Bolívar 15-60 entre Martínez y Lalama.

Responsable de la Ejecución: Sandra Elizabeth Castro Avilez.

Beneficiarios: Personas que realizan declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones en las ventanillas de

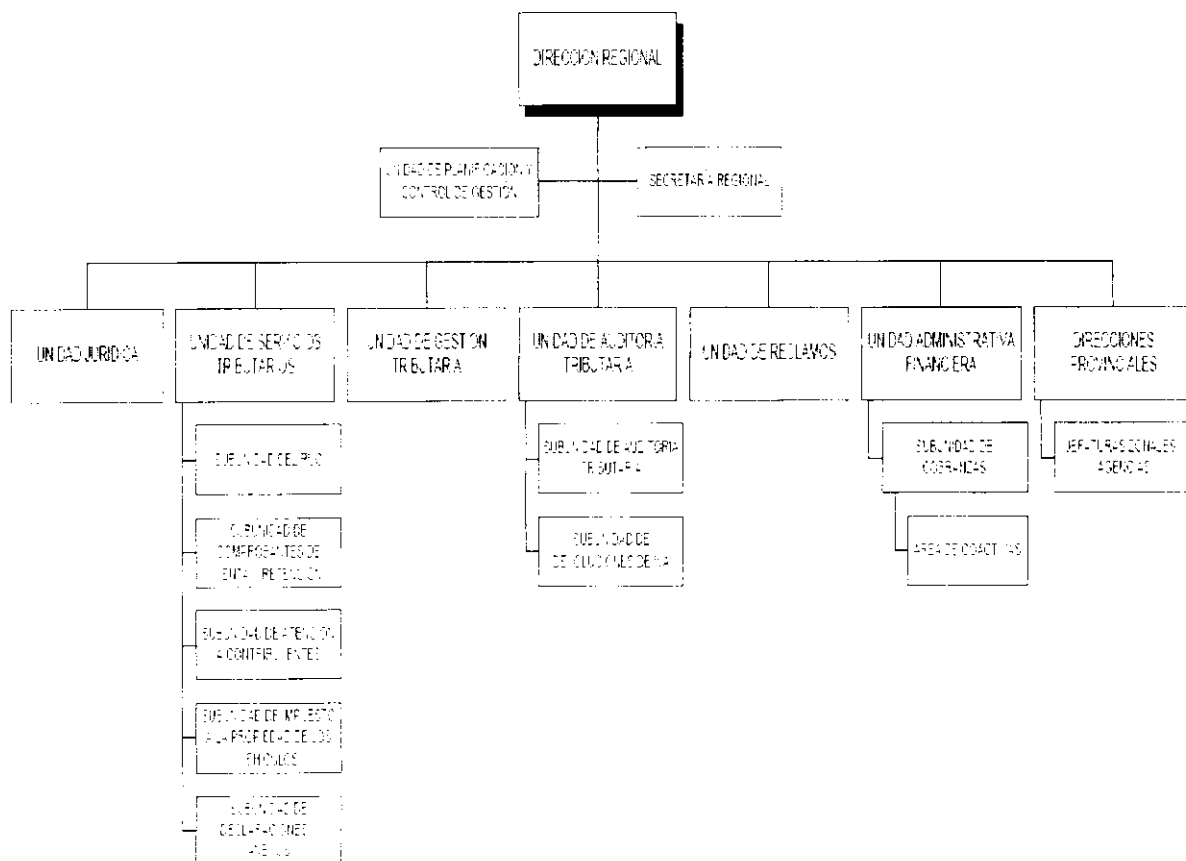
5.4. Estructura Organizacional del Servicio de Rentas Internas

5.4.1. Estructura orgánica funcional

5.4.1.1. Dirección Regional

Gráfico N° 29

Estructura orgánica funcional de la Dirección Regional del SRI



Fuente: SRI
Elaborado por: SRI

Gráfico N° 30

Estructura orgánica funcional del departamento de Servicios Tributarios



Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

5.5. Lineamientos estratégicos institucionales

5.5.1. Misión

Fomentar la cultura tributaria en la sociedad ecuatoriana y consolidar la participación de los impuestos administrados por el SRI en el Presupuesto General del Estado. Prestar servicios de calidad al ciudadano y lograr el correcto cumplimiento de sus obligaciones.

5.5.2. Visión

Consolidar al SRI como una entidad despolitizada, reconocida por la sociedad por su carácter técnico, de servicio y regida por principios de honestidad, transparencia y legalidad.

5.5.3. Valores

- Compromiso con el país.
- Honestidad y profesionalismo.
- Integridad, justicia y equidad.
- Vocación y calidad de servicio.
- Trabajo en equipo.

5.5.4 Objetivos institucionales

- Incrementar anualmente la relación entre la recaudación de impuestos y el PIB.
- Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
- Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.
- Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión en el pago de los impuestos.
- Mejorar la productividad institucional.
- Fortalecer y tecnificar la administración de los Recursos Humanos.

5.6. Justificación

Un adecuado manejo y direccionamiento de las actividades es importante, ya que esto ayudaría a la jefa departamental y al director regional a tomar decisiones apropiadas, pues la información receptada de los contribuyentes debe ser manejada de forma oportuna y responsable, pero para lograrlo es necesario contar con un diseño de procesos que permita ir acorde a las innovaciones del mercado competitivo.

El interés por resolver la problemática señalada, con la propuesta se centra en la priorización de procesos en cada una de las áreas involucradas, dejando de lado la tradicional gestión en donde se priorizaban los procesos administrativos, enfocándose así en el cambio en cada uno de los procesos operativos críticos y en la

independencia de los elementos funcionales implicados en el control, a través de la estructura de un proceso que promueva eficiencia y competitividad en la prestación del servicio al contribuyente.

Por tanto dicho esfuerzo de priorización y empeño por gestionar de forma sistemática las actividades del proceso de declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones para mejorar el servicio al cliente, permitirá que el personal agregue valor a las actividades laborales que realiza, para satisfacer las necesidades de los contribuyentes y cumplir los lineamientos estratégicos establecidos dentro de la Administración Tributaria.

De esta manera los factores, interno o externos, que pudiesen incidir en un ambiente de control, se encontrarán basados en la ética y moral del personal, compromiso para contratar y mantener personal de calidad, capacidad en la identificación de riesgos operacionales, adiestramiento especializado sobre la aplicación de controles internos y los roles desempeñados por la institución minimizará el riesgo en el entorno.

La Propuesta es factible ya que las autoridades y el personal prestarán las facilidades para que la información y la comunicación interna sean correctas y suficientes para la toma oportuna de decisiones; y la coordinación de actividades y procesos conjuntos permitan obtener los resultados deseados.

La aplicación de la propuesta será de gran beneficio para el Servicio de Rentas Internas, ya que se constituye en un aporte significativo al desarrollo eficiente de las funciones de los empleados, y no únicamente para esta regional, debido a que existen

muchas regionales y agencias que necesitan de un proceso que se enfoque además de en el manejo correcto de las actividades internas de las declaraciones del IRHLD, en brindar un servicio de excelencia y calidad a los contribuyentes que demandan sus servicios; y que están interesadas en adaptarlo, por lo que el SRI Regional Centro I Ambato se convertirá en la pionera en la zona centro.

5.7. Objetivos

5.7.1. Objetivo general

Diseñar un proceso para gestionar las declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones que realicen los contribuyentes en las ventanillas del Departamento de Servicios Tributarios del Servicio de Rentas Internas Regional Centro I de la agencia matriz de la ciudad de Ambato.

5.7.2. Objetivos específicos

- Describir los procedimientos del proceso propuesto para la gestión de trámites de las declaraciones del IRHLD en las ventanillas del departamento de Servicios Tributarios.
- Establecer roles y responsabilidades para los funcionarios que intervienen en el proceso.
- Innovar los servicios y procesos que se dirija hacia la creación de valor y el mejoramiento continuo.

- Aplicar el contenido de la cultura organizacional del SRI en el desarrollo de la propuesta.

5.8. Factibilidad

5.8.1. Operacional

La aplicación de un proceso en la gestión de las declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones facilitará el desarrollo de las actividades de los funcionarios del SRI, que actúan al margen de la influencia política, con plena autonomía en la aplicación de las Leyes y Reglamentos Tributarios.

Los procesos de selección y capacitación del personal, permiten a la institución incorporar nuevos funcionarios con los principios y valores necesarios para ejercer de manera transparente la función pública y mantener un adecuado nivel de conocimientos, lo cual hasta el momento ha generado excelentes resultados al aplicarlo en el resto de procesos de los diferentes departamentos, por lo que resultará productivo aprovechar dichas fortalezas que posee la Administración Tributaria en el proceso de declaraciones del IRHLD, y de esta forma lograr excelentes resultados no solamente dentro del departamento de Servicios Tributarios sino también aportar en los índices de calidad de la Regional Centro I Ambato, y de la institución.

El nuevo proceso para realizar las declaraciones de IRHLD mejorará el manejo tanto de la información interna como de la información presentada por los contribuyentes, estandarizará criterios en el ámbito regional y permitirá proponer juicios a nivel

nacional, los mismos que llevarán a la actuación planificada y estructurada de todas las unidades funcionales inmersas en el tema, permitiendo de esta manera concluir los trámites de una manera mucho más rápida y efectiva y contribuyendo significativamente a generar una imagen institucional de confianza y transparencia en las relaciones entre la Administración Tributaria y los contribuyentes.

5.8.2. Técnica

La utilización de las herramientas informáticas como apoyo fundamental en la sistematización de los procesos tributarios, se ha focalizado en la eficiente prestación de los servicios al ciudadano y en el aprovechamiento de la información de las bases de datos para ejecutar eficazmente los procesos departamentales.

El departamento de Informática y Soporte Técnico brindará el soporte informático necesario para que la aplicación propuesta tenga los resultados esperados, debido a que en el proceso también están inmersas actividades de carácter informático, como es el uso de las aplicaciones de Intranet (Declaraciones en Cero, Consultas CGD y RIG).

Para el correcto desarrollo del proceso propuesto se contará con la colaboración de la Jefa Regional del departamento de Servicios Tributarios, quien se encargará tanto de asignar y verificar que los contribuyentes sean direccionados correctamente de acuerdo a sus necesidades, como de evaluar los resultados de la aplicación de dicho proceso.

El aporte del personal del Departamento Jurídico será fundamental para contar con un criterio legal, lo que permitirá a los funcionarios despejar sus dudas en temas legales específicos para desempeñar sus labores de forma correcta y manejar tanto la información, como el proceso de manera transparente, respaldados en las leyes y reglamentos, que permitan proporcionar respuestas rápidas y efectivas que respondan a las situaciones cambiantes del entorno, del gobierno y a las expectativas de los ciudadanos y así establecer una excelente relación entre el contribuyente y la Administración Tributaria.

5.8.3. Económica

El artículo 1, cap. 1, de La Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, menciona: “Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.” (lo subrayado me pertenece)

Basados en el artículo mencionado anteriormente y de acuerdo al modelo de gestión de la Administración Tributaria Ecuatoriana, la autonomía financiera, forma parte de los pilares fundamentales, lo cual contribuirá a mantener el proceso propuesto y

todos los que se manejan actualmente en un marco de eficiencia y orientación al cumplimiento de objetivos.

La autonomía financiera, nos asegura la posibilidad de que la propuesta desarrollada en el presente capítulo sea aceptada y puesta en marcha en la institución después del análisis y aprobación respectiva del Director General del SRI, mediante resolución, lo cual permitirá enfrentar, con mayor oportunidad, el reclutamiento del personal, las inversiones en tecnología, la infraestructura, mobiliario, etc., en el caso de que en un futuro sea necesario para mejorar el proceso.

Sin embargo al momento por el hecho de que el Servicio de Rentas Internas cuenta con los materiales, aplicaciones y equipos informáticos con tecnología de punta, no existirá costo adicional, y el beneficio que la aplicación del proceso propuesto brinde será de gran utilidad, ya que consiste más en la organización de actividades que los funcionarios desempeñan a efectos de poder brindar un servicio de calidad y así proyectar una mejor imagen institucional ante la sociedad.

5.9. Fundamentación

Los criterios utilizados para el diseñar el proceso propuesto incluyó:

- a) Relación y aportes de la aplicación del modelo de Cultura Organizacional en el proceso de declaraciones del IRHLD.

- b) Diseño bajo la perspectiva de una Estructura de Gestión por Procesos dentro del marco de referencia actual de la Institución, el cual considera todos los procesos interdependientes donde cada uno de ellos cumple un rol específico, a fin de apalancar el cumplimiento de los objetivos institucionales,

- c) Revisión y análisis de la Cadena de Valor institucional aplicada al proceso propuesto, para identificar actividades principales y de apoyo o soporte.

5.9.1. Cultura organizacional

Es un tema de vital importancia para el mejor desempeño de las organizaciones y más aún de las Administraciones Tributarias, con el afán de proporcionar respuestas rápidas y efectivas y que respondan a las situaciones cambiantes del entorno, del gobierno y a las expectativas de los ciudadanos.

Un programa de **Cultura Organizacional** requiere identificar y desarrollar los elementos para:

- Crear una nueva Cultura basados en valores organizacionales y enfoque a resultados
- Gestionar el conocimiento organizacional como fuente de aprendizaje y mejora continua, y
- Modelo de Buen Gobierno que prime la transparencia de la información participación activa en las decisiones.

La Cultura Organizacional del SRI cuenta con las mejores prácticas de Gestión del Cambio Organizacional, Enfoque al Cliente y Gestión del Conocimiento, que apoyan a mejorar el desempeño de la Institución.

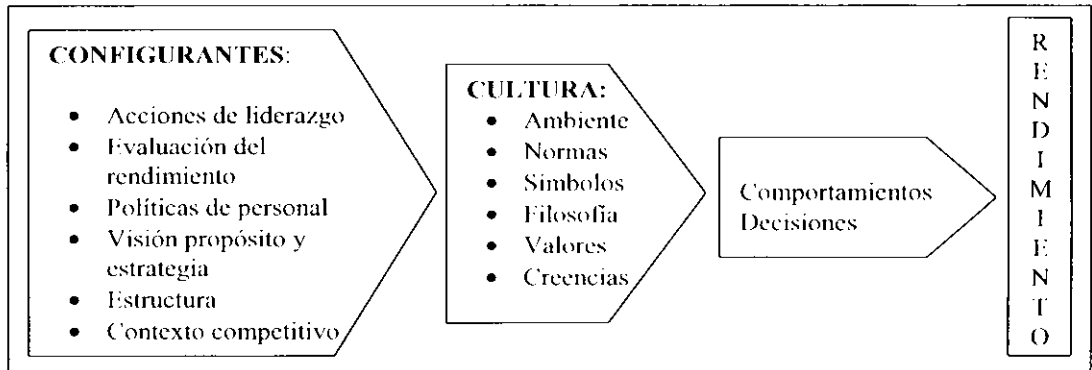
En relación al modelo de enfoque al cliente, este se refiere al rediseño de los procedimientos y procesos asociados hacia la atención al contribuyente.

En cuanto a la Gestión del Conocimiento, es la función por la que se planifican, coordinan y controlan los flujos de conocimiento que se producen en relación con sus actividades y con su entorno, considerando la integración de los activos intangibles con los sistemas de información, procesos, personas y tecnologías. Es aquí donde se integran la generación de documentos y formatos, políticas y procedimientos documentados, manuales operaciones soportados sobre el sistema de información gerencial, para el análisis estadístico de indicadores de los procesos internos.

Contiene los elementos del Modelo de Cultura Organizacional, que determinan las prácticas para el funcionamiento de la Institución bajo principios de calidad y excelencia.

Gráfico N° 31

Cultura organizacional



Elaborado por: Sandra Castro

Fuente: Plan Operativo SRI

Los elementos incluidos en el Programa de Cultura Organizacional son:

- Gestión del Cambio y Cultura (Falleres Internos)
- Gestión del Conocimiento (Sistema Documental y Sistema de Información Gerencial)

5.9.1.1. Gestión del cambio y cultura organizacional

Determina las prácticas en que la institución conceptualiza la cultura organizacional enfocada hacia la calidad y excelencia, a través de la construcción, implementación, aplicación, medición y mantenimiento de la cultura dentro de la Institución.

Estrategia

Especifica la forma en que la institución desarrolla, despliega y modifica la estrategia como apoyo para la toma de decisiones y asignación de recursos y prepararse al futuro.

5.9.1.1.1. Mecanismos

El Servicio de Rentas Internas en su afán de crear la Cultura Organizacional, plantea implementar varios mecanismos con el fin de lograr introducir, difundir, aceptar e interiorizar los valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional basados en valores y enfoque a resultados.

Para cumplir con el compromiso de mantener informado a todo el personal, se prevé desarrollar varias modalidades de comunicación entre las que tenemos:

- Modalidad de acercamiento presencial y participativo (talleres presenciales)
- Modalidad de reforzamiento a través de instrumentos tecnológicos. (Modalidad Virtual)

La Modalidad de **difusión presencial** para conocer las inquietudes y necesidades de información que presentan las diversas unidades administrativas en temas como: infraestructura de calidad, mejores prácticas de administración, metodologías, herramientas técnicas de excelencia operacional, estandarización y rediseño de procesos.

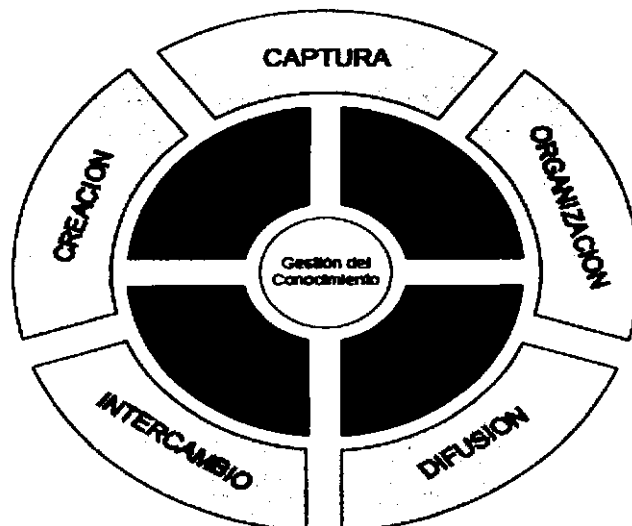
La Modalidad de **reforzamiento** mediante la utilización del correo electrónico institucional, mismo que servirá para conocer la información mencionada anteriormente de forma rápida y destinada a varias personas al mismo tiempo.

5.9.1.2. **Gestión del conocimiento**

Implementa las prácticas en que la Institución construye y gestiona sus activos de conocimiento, asegurando la disponibilidad y calidad de la información. Tiene por finalidad crear, capturar, organizar, difundir y compartir el conocimiento generado en la organización. Es la forma en que se aborda los problemas del conocimiento en los procesos organizacionales, y su correcta utilización para generar habilidades con el propósito de saber adaptarse a las exigencias del entorno.

Gráfico N° 33

Gestión del conocimiento



Elaborado por: Sandra Castro

Fuente: Plan Operativo SRI

5.9.1.2.1. Estructura documental

Es el diseño de la estructura que se manejará para la Base del Conocimiento que incluye la implementación del sistema de recolección, procesamiento y distribución de la información, donde se:

- Define los perfiles de usuario para administrar la información.
- Gestiona los documentos y archivos que se generan en la Institución, y constituyen el cuerpo sistemático que describe los procesos, procedimientos, normas y su interacción entre las unidades funcionales.
- Determina el proceso para la elaboración, acceso, administración y mantenimiento de los Documentos Institucionales.

5.9.1.2.2. Control de desempeño

Configura la alimentación a la Base de Conocimiento con los indicadores y sus resultados de los procesos y procedimientos.

5.9.1.2.3. Aprendizaje

Comprende la difusión de la información del sistema de gestión del conocimiento.

- Permite el acceso al conocimiento con propósitos de formación.
- Crea y administra las lecciones aprendidas de los funcionarios que apoyan el conocimiento y experiencia para resolver problemas o situaciones similares.

5.9.2. Gestión por procesos

En el contexto dentro del concepto calidad el significado más acertado es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad para el Servicio de Rentas Internas equivale a orientación de la organización hacia el Contribuyente, el Estado y la Sociedad, quienes son sus clientes.

La aplicación de un proceso para la gestión de trámites en ventanillas tiene como objetivo la transformación de la realización de las actividades con un modelo organizacional orientado a resultados y operaciones que ofrezcan mejores productos y servicios a sus contribuyentes, el Estado, y la Sociedad en general.

Lo que se aspira con la implementación del proceso de Gestión entre otros aspectos, es:

- Potenciar los procesos de atención al contribuyente y procesos de apoyo operacional.
- Mejorar la calidad de las herramientas en la optimización de los recursos que apoyan al proceso clave desde una óptica integral
- Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias.

Para conseguir excelentes resultados las actividades estarán fundamentados en tres ejes que son: orientación a resultados, sinergia, e innovación y experiencia, todos apalancados en la estructura de Gestión por Procesos, herramientas de apoyo tecnológico y Cultura Organizacional.

La aplicación del enfoque basado en procesos en las organizaciones de servicios y transaccionales como el Servicio de Rentas Internas, donde su principal insumo es la información, es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos. Asimismo, permite identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

En estos tiempos donde la excelencia organizacional, calidad de productos y servicios y sobre todo la optimización en la utilización de los recursos, son exigencias del entorno, debemos contar con herramientas que nos permitan satisfacer estas demandas.

Como herramienta básica, que nos ayuda en el diseño y priorización del modelo de negocio se encuentra la Cadena de Valor el cual ofrece una visión sistémica de la organización y el lugar óptimo a donde queremos llegar, en cuanto a los procesos del Servicio de Rentas Internas se refiere.

Por otro lado considerando el tamaño de la organización y la complejidad de las acciones derivadas para los procesos de asistencia y control tributario, y por el carácter masivo de la misión institucional, esto requiere que los procedimientos internos sean apoyados por herramientas de **sistemas de información** que permitan reducir las acciones manuales, y por ende discrecionales y con posibles errores, hacia acciones y actividades más eficaces, permitiendo que el funcionario tributario

permita desarrollar más los procesos de análisis de la información, en lugar de tiempos muertos en el procesamiento de la información y de su calidad.

5.9.3. La Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta de la Gestión por Procesos que ha resultado muy efectiva, y que se ha utilizado para crear los mapas de flujo de información para los procesos administrativos de la organización y en este caso para el departamento de Servicios Tributarios, específicamente para el área de Atención al Contribuyente que gestionan las declaraciones del IRHLD.

La Cadena de Valor nos permite analizar el inicio de un producto o servicio hasta que éste haya terminado. Lo que implica desarrollar un mapa de estado actual que indica en donde nos encontramos; es decir, con qué información contamos, y como ejecutamos las actividades actualmente, luego se debe continuar con el diseño del estado futuro; el cual nos ayuda a ver hacia donde queremos que se dirija la organización y como se va a lograr ese recorrido plasmado en el mapa.

Finalmente, todos estos llevarán a la organización hacia la eliminación o reducción de operaciones innecesarias lo que desembocará en una disminución de los costos de operación de la Institución, convirtiéndola en una entidad más eficiente.

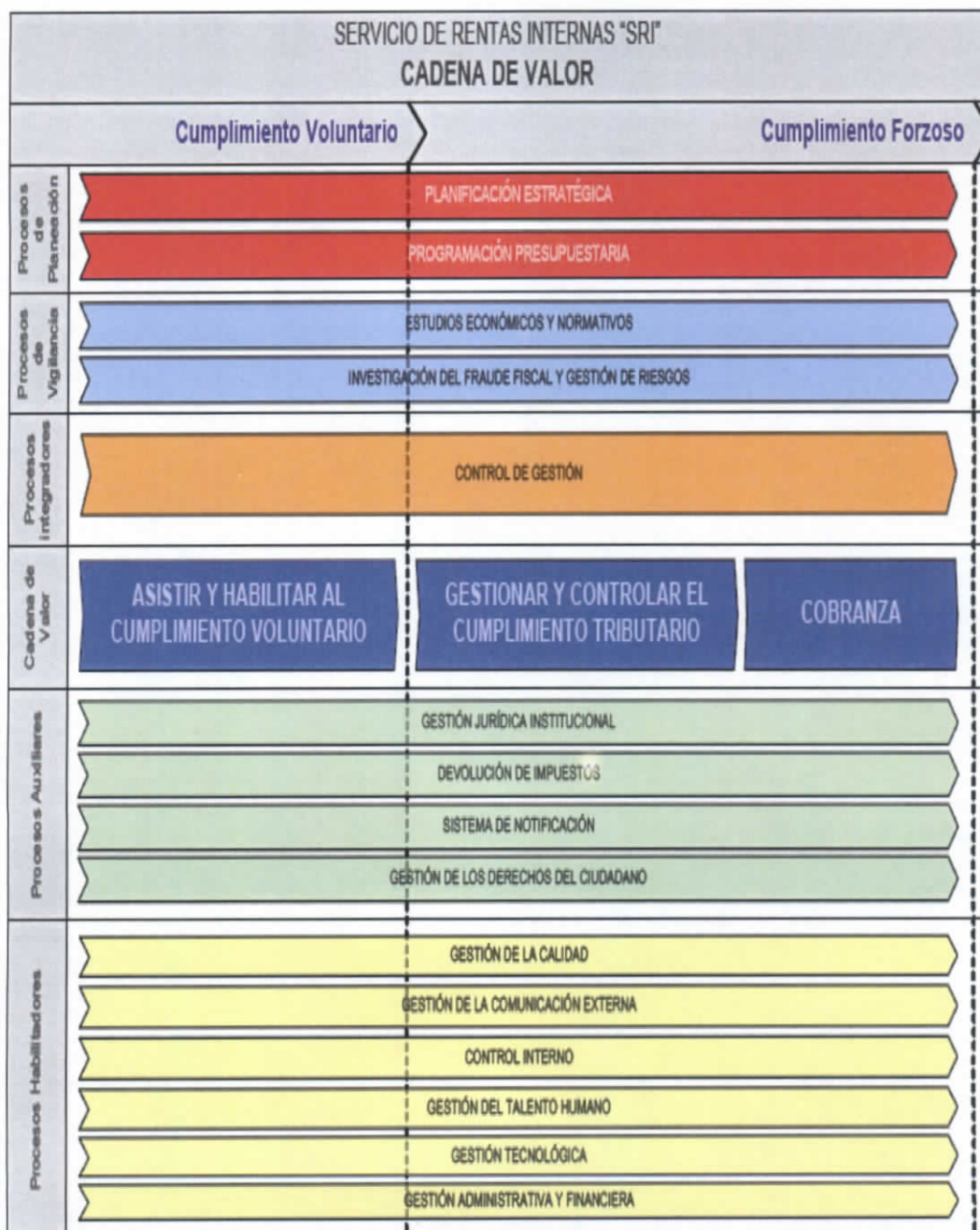
La Cadena de Valor es la conceptualización de la lógica que sigue la repetición de actividades colectivas, intencionadas y acotadas con el fin de obtener ingresos o justificar la razón de ser.

El nombre de cadena sugiere que las actividades están encadenadas para lograr su finalidad, se agrupan dependiendo sus actores y/o momentos de decisión externa.

- **Procesos Auxiliares:** Son aquellos cuya intención es complementar las actividades de los procesos de Cadena de Valor.
- **Procesos Habilitadores:** Son aquellos cuya intención es abastecer de recursos a las actividades de la organización.

Gráfico N° 34

Cadena de Valor del SRI



NOTA: La definición en cuanto a tipos de proceso, puede variar según la referencia utilizada.

Fuente: Plan Operativo SRI

Elaborado Por: SRI

5.9.3.1. Tipos de procesos que componen el modelo

El conocimiento de los tipos de procesos ofrece la claridad necesaria para identificar prioridades y no perder de vista el objetivo-meta del sistema de gestión en el que se aplica la Gestión por Procesos.

Los tipos de proceso que componen el Modelo de Cadena de Valor desarrollado del Servicio de Rentas Internas, se describen brevemente a continuación y cada uno de los tipos de procesos agregan igual valor a la operación de la Institución, por tanto son igual de importantes.

- **Procesos de planeación:** Su intención es formular el escenario futuro de la organización, deseablemente mediante el análisis y selección de escenarios provistos por procesos de vigilancia.
- **Procesos de vigilancia:** Son aquellos cuya intención es plantear diversos escenarios sobre los cuales la organización debería desenvolverse.
- **Procesos integradores:** Son aquellos cuya intencionalidad es conjuntar las acciones de los demás procesos en una unidad de negocio.

Para el caso del Servicio de Rentas Internas el proceso comprende:

- **Procesos de Cadena de Valor:** Son los procesos transaccionales, es decir: son procesos sin los cuales no es posible la ocurrencia de una generación de las salidas esenciales del proceso.

ancianos o personas con discapacidad, los mismos que serán puestos en práctica en todas las circunstancias que se presenten y en todos los escenarios en los que como funcionarios nos desenvolvamos.

De igual manera todos los conocimientos que cada uno posee servirá para ponerlos en práctica en las funciones, como también para difundirlos y ayudar a quien los necesite, ese trabajo en equipo logrará excelentes resultados como equipo.

Para completar el cambio de Cultura Organizacional se llevarán a cabo ciertas prácticas que ayudaran a medir y mejorar el servicio que los funcionarios están ofreciendo a los contribuyentes y a la ciudadanía en general, que siempre de una u otra forma requieren los servicios del SRI.

Las actividades que se llevarán a cabo son:

1. **Difundir y comunicar** los compromisos de servicio, brindando a los funcionarios la información y capacitación necesaria sobre los temas de Cultura de Calidad enmarcados a sus labores diarias, y evaluar el nivel de conocimiento en temas de calidad y aplicabilidad de los mecanismos en el puesto de trabajo.
2. **Medir los estándares de servicio**, mediante indicadores que nos proporcionen datos para poder comparar.

3. **Medir la opinión de los usuarios**, a través de encuestas de satisfacción que permitan validar la calidad de trabajo e información proporcionada por el Departamento de Gestión de la Calidad.

4. **Implementar y formalizar acciones de mejora**, mediante un listado de las inconformidades encontradas en el proceso, causa efecto o indicadores que no reflejan la realidad.

Con respecto a la Cadena de Valor y una vez identificado el proceso de gestión de declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, se ha se ha concluido que existente una estrecha relación entre las dos partes, por lo que a continuación se detalla el aporte que cada proceso de la cadena de valor brinda al proceso propuesto.

Proceso de planeación.- En este proceso está inmersa la Normativa Tributaria, ya que esta nos ayuda a establecer la cobertura y los lineamientos estratégicos a seguir en la organización, y específicamente en el departamento de Servicios Tributarios, que es donde se produce la relación directa con los contribuyentes, mediante el análisis de los procesos de vigilancia, que están relacionados con el personal calificado, profesional y comprometido que labora en el SRI, que son quienes realizan los estudios necesarios en distintos temas tributarios.

Procesos de vigilancia: Dentro de este proceso se encuentran los Estudios Económicos y Normativos, e Investigación de Fraude Fiscal y Gestión de Riesgos, que son los encargados de realizar estudios y plantear escenarios donde la

directo con el contribuyente a quien se orientará todo trabajo y esfuerzo, demostrando los valores y principios del personal mediante el buen trato, la cordialidad y respeto que caracteriza a los funcionarios del SRI.

De la misma forma la Cadena de Valor dentro de este proceso apoyará a incentivar el cumplimiento tributario voluntario, integrando actividades de apoyo como capacitación, ofrecimiento de servicios institucionales adicionales, entre otras actividades que ayudarán a consolidar y adoptar una excelente relación entre la institución y los contribuyentes .

Procesos auxiliares: Son aquellos que ayudan a complementar las actividades de los procesos que intervienen en la cadena de valor, está relacionado con el Soporte Jurídico que la Institución brinda para los diferentes departamentos y áreas, y con Derechos del Contribuyente, al ofrecer a quienes tributan las garantías para promover difundir y salvaguardar sus derechos mediante la recepción, estudio y canalización de quejas y sugerencias.

Gracias a este proceso, los contribuyentes están en todo el derecho de realizar cualquier queja, duda o sugerencia, ya sea en forma verbal con la persona encargada del departamento o en forma escrita mediante en buzón ubicado en las oficinas de la institución.

Procesos habilitadores: Son aquellos cuya intención es abastecer de recursos a las actividades de la organización, en este caso, se encuentra relacionada con los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones de cada uno de los

5.10.1.1. Análisis situacional

El análisis situacional se enfoca a la presentación de los procesos actuales que intervienen en la gestión y análisis de la declaración del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, y la presentación de las falencias en los trámites que los usuarios efectúan en la institución.

El actual flujo de trabajo presenta inconvenientes en cada una de las actividades, las mismas que no permiten manejar un proceso completo que brinde agilidad en la gestión de trámites y comodidad en las actividades que se realizan tanto para el cliente interno como el externo, por tanto el servicio se lo califica como regular.

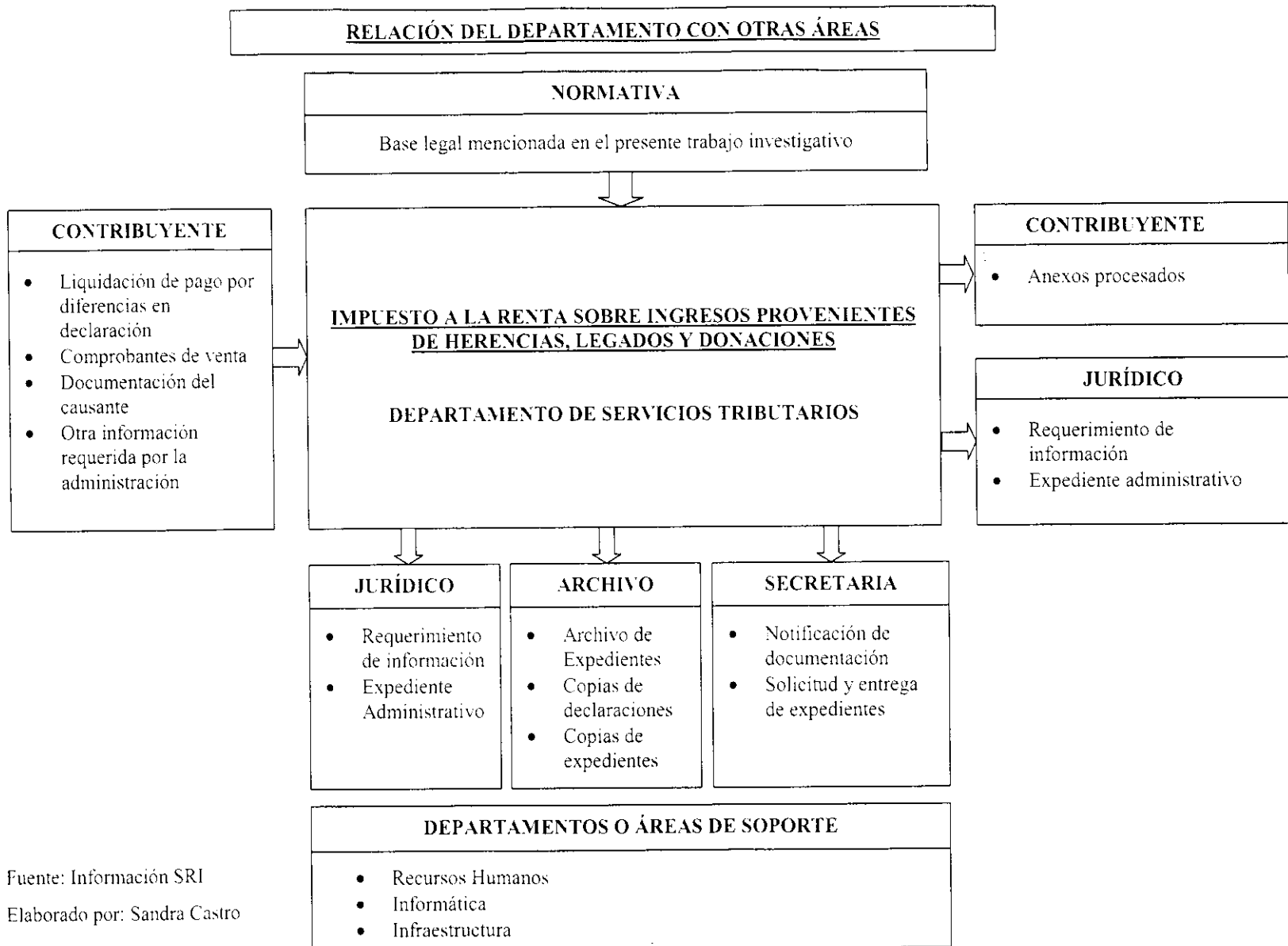
El presente trabajo de investigación muestra el flujo de las actividades que se manejan actualmente en las ventanillas de Servicios Tributarios para la solución de trámites del IRHLD, donde no se han unificado aún todas las actividades en un solo proceso, dando lugar a que los contribuyentes que son atendidos en esta área no salgan completamente satisfechos por el servicio recibido, debido a la mínima demostración de empatía por parte de los funcionarios hacia los contribuyentes, la descoordinación de actividades, y el tiempo que requiere concluir este tipo de trámites.

5.10.1.2. Relación del departamento con otras áreas

Las declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones se las realizan en el departamento de Servicios Tributarios, específicamente en ventanillas, sin embargo para que el proceso en su totalidad tenga

éxito en los resultados se necesita de la colaboración de otros departamentos y áreas, que por sus funciones están relacionados directamente al proceso.

Los departamentos y áreas de relación, como sus funciones de apoyo al proceso propuesto son las siguientes:



Fuente: Información SRI

Elaborado por: Sandra Castro

5.10.1.2.1. Departamento Jurídico

Es el encargado de asesorar, patrocinar y coordinar desde el punto de vista jurídico, las actividades de la Administración Tributaria mediante la aplicación de la normativa legal con el fin de facilitar sus actividades de administración, recaudación y control coadyuvando al ejercicio pleno de los derechos y obligaciones de los contribuyentes

Brindar apoyo jurídico en el análisis y revisión de los procesos legales, trámites, consultas internas y externas, control y archivo de expedientes.

Específicamente de este departamento dependen las siguientes actividades:

- Realización de requerimientos de información y notificaciones.
- Revisión y verificación de los expedientes con declaraciones concluidas enviadas desde las ventanillas de SSTT;
- Capacitación al personal de ventanillas cuando cualquiera de las partes lo requiera.
- Elaboración de un informe mensual de trámites concluidos, errores y detectados, con la respectiva retroalimentación, con el fin de lograr una mejora continua, ya que el hecho de que un trámite concluya, no quiere decir que el proceso también lo haga, porque este es repetitivo, mientras concluye uno puede estarse iniciando o gestionando otro.

5.10.1.2.2. Archivo

Esta área será la encargada de guardar los expedientes de las declaraciones concluidos, una vez que el departamento jurídico haya realizado la revisión y notificación de errores a los funcionarios de las ventanillas.

De igual manera emitirá copias de los formularios 108 (ver formato en anexos), anexos (ver formato en anexos) o expedientes dependiendo de las necesidades de los funcionarios o de los contribuyentes que lo soliciten.

5.10.1.2.3. Secretaría

Tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Notificar a los contribuyentes los documentos emitidos por el departamento Jurídico
- Entregar las copias solicitadas por los funcionarios o contribuyentes en el domicilio fiscal que consta en la solicitud previa.

5.10.1.2.4. Recursos Humanos

Este departamento aunque no tiene relación directa con el proceso, es el encargado de apoyarlo mediante el control de la asistencia del personal, y apoyo de sus necesidades.

para lograr un buen desempeño laboral de los funcionarios motivados, para que este no se vea afectado.

5.10.1.2.5. **Informática**

Brindará asistencia en todos los equipos y programas informáticos que necesiten asistencia, a la hora y lugar que estos ameriten, para aprovechar la tecnología con la que el SRI cuenta y así brindar un servicio más ágil y rápido.

5.10.1.2.6. **Infraestructura**

Es la encargada de proveer a los funcionarios los espacios necesarios para realizar su trabajo y a los contribuyentes todas las comodidades necesarios para que se sientan a gusto mientras esperan la atención que requieren como mientras realizas sus gestiones en la Administración.

Esta área es de gran importancia para que los contribuyentes que requieren los servicios del SRI acudan a las oficinas sin necesidad de ser notificados o sancionados, con lo que se podrá incrementar las declaraciones de los tributos en forma voluntaria.

5.10.1.3. Descripción técnica de la propuesta

Luego de que la información ha sido recopilada y ordenada técnicamente, esta es objeto de un proceso de análisis con orientación crítica orientada a la adaptación al medio y obtener la máxima productividad posible, posibilitando detectar las causas que impiden el normal desarrollo de las actividades de la organización, de un procedimiento o método de trabajo en particular, señalando las deficiencias, errores, retrasos, duplicaciones, desperdicio de recursos, etc.

A continuación se ha realizado la representación gráfica de la gestión interna del departamento de Servicios Tributarios en cuanto a la realización de las declaraciones del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones , las mismas que han presentado grandes falencias durante todo el tiempo que se ha venido manejando, debido a que en términos monetarios, la recaudación que se logra receptor por este impuesto es absolutamente mínimo con relación a la recaudación del impuesto al valor agregado, impuesto a la renta, impuesto a los consumos especiales, entre otros; motivo por el cual el segmento de mercado al que se enfocan estas actividades no ha recibido la importancia debida dentro de la Administración Tributaria y únicamente se los ha atendido en forma empírica

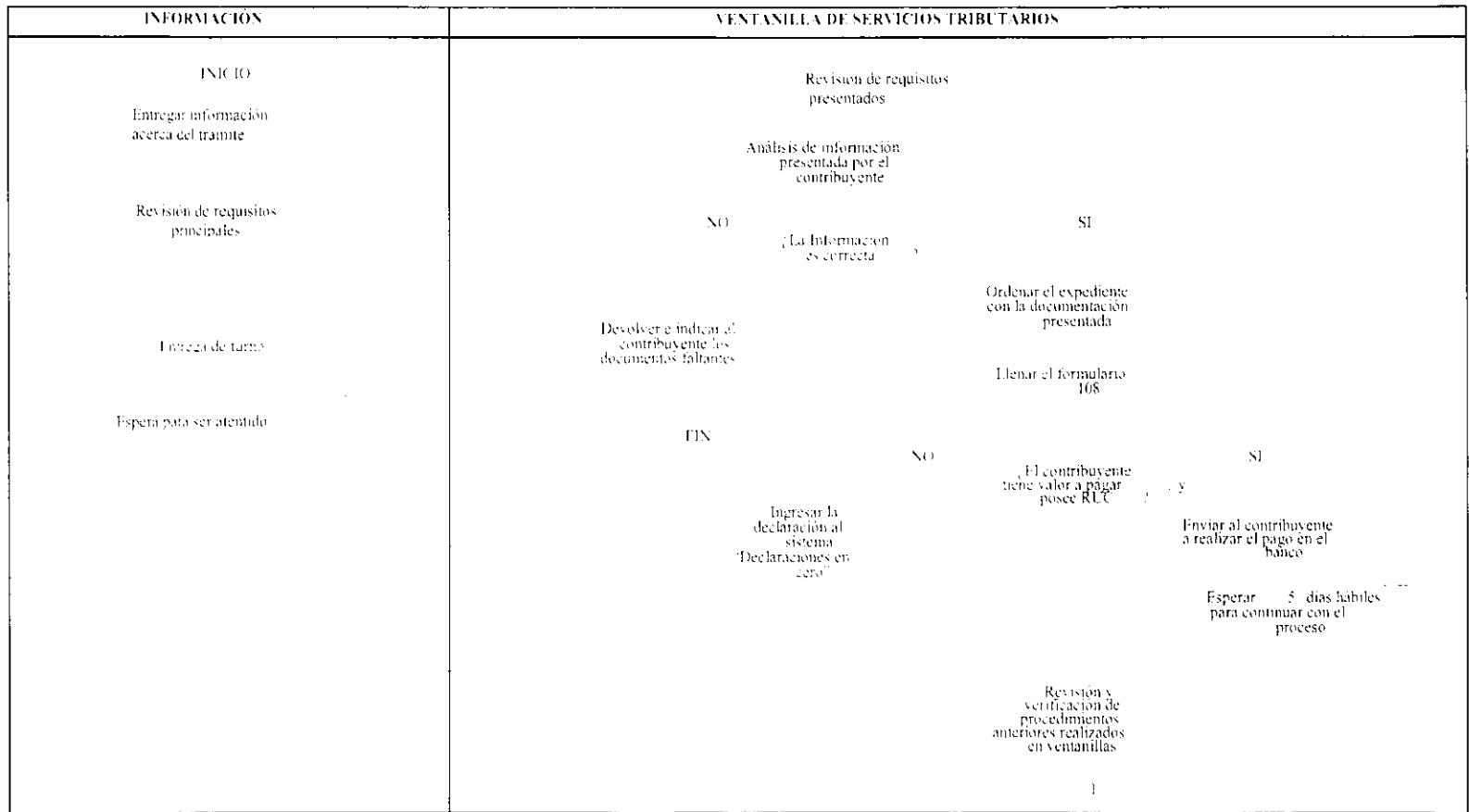
Los procesos realizados están enmarcados de acuerdo a la gestión que se ejecuta en cada una de las ventanillas dentro del departamento, relacionándolos con cada uno de los demás departamentos de la Administración Tributaria, con quienes tiene relación ya sea directamente como actividades principales, o indirectamente como actividades de apoyo.

las mismas que son de gran importancia para lograr concluir dicho proceso con un producto (trámite concluido correctamente) y servicio de calidad a los contribuyentes.

A continuación se presenta la relación existente entre el departamento de Servicios Tributarios y otras áreas y departamentos dentro de los subprocesos de herencias legados y donaciones.

5.10.1.4.2. Flujo propuesto

Gráfico N° 37



5.10.1.5. Descripción del proceso

5.10.1.5.1. Generalidades

En el SRI existen fallas organizacionales que inciden en la gestión operacional de las declaraciones del impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, es decir que se han detectado múltiples falencias en los procesos por muchos factores como es la ausencia de procesos internos específicos para cada servicio que se ofrece en la institución, lo cual ocasiona que los trámites que se resuelven no tengan un análisis adecuado, otro factor determinante es la ausencia de capacitación del personal, lo cual genera insatisfacción de las necesidades de los contribuyentes, finalmente la ausencia de un manejo adecuado de la información proporcionada a los funcionarios en las ventanillas ocasiona el retraso de la conclusión de los trámites tributarios y por ende el estancamiento del desarrollo organizacional.

Por tanto las tendencias empresariales, comerciales y de servicios, actuales y futuras obligan a ser cada vez más competitivos, es necesario que la Administración Tributaria tenga optimizados e integrados sus flujos de procesos de gestión y sus relaciones internas con el personal y externas con la ciudadanía, para así conseguir objetivos básicos como son las mejoras de la productividad, la calidad, el servicio al contribuyente y la declaración voluntaria de impuestos, a partir de una acertada toma de decisiones basada en la objetividad de los datos.

La sustentación de los procedimientos actuales permitirá conocer más a fondo las necesidades de cambio y diseño de los procesos, para lo cual se ha considerado los siguientes factores:

- El personal no tiene dentro de su programa de actividades una cultura de promoción de los servicios que presta la Institución.
- La resolución de los trámites demanda demasiado tiempo por lo que descuidan el seguimiento de los casos receptados.
- No se dispone de un formato específico de requisitos para los contribuyentes, lo que ocasiona la pérdida de tiempo de los mismos al no poder ser atendidos correctamente.

El propósito de los procedimientos y pasos a seguir a cargo del personal del SRI está directa e indirectamente relacionado con los contribuyentes, de manera que se logre total estandarización en las actividades realizadas en todo el procedimiento tributario.

El proceso propuesto es de aplicación forzosa y obligatoria, siendo responsabilidad de todos los funcionarios involucrados en el de forma directa o indirecta, cumplirlo con fidelidad a fin de maximizar su utilidad operativa, la misma que redundará en beneficio de la institución.

5.10.1.5.2. Proceso propuesto para las declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones.

A continuación se realiza la descripción del proceso propuesto:

- El proceso inicia desde que la persona que se encuentra en recepción entrega al contribuyente la información necesaria y relevante sobre los trámites relacionados con el impuesto mencionado, esto se refiere a información de herencias, legados o donaciones, lo que facilitará y permitirá identificar exactamente cuál es el trámite que van a realizar los contribuyentes y cuáles serán los requisitos que deba presentar quien se acerca a las oficinas del SRI.
- Una vez identificada la necesidad del contribuyente, y si ya posee los requisitos solicitados, la misma persona encargada de brindarle la información anteriormente será la encargada de revisar y verificar la existencia y validez de los requisitos principales.
- A continuación quien se encuentre en Información, una vez que ha verificado que los pasos anteriores se han cumplido, entregará un turno, el mismo que lo pondrá en espera hasta que uno de los funcionarios de la institución, especializado en esta área lo llame; esto se verificará con la aparición del número asignado en la pantalla que se encontrará siempre frente al contribuyente en un lugar alto y visible en el hall y mezanine de la institución.

- Seguidamente, el funcionario llamará a los turnos en espera, a partir de ese momento iniciaría prácticamente la gestión del trámite de herencias, legados o donaciones, dependiendo del caso con la revisión de la documentación presentada por el contribuyente, misma que en un inicio deberá haber sido revisada y verificada en forma general por la persona que se encuentra en Información.

- Una vez constatada la documentación, se procederá a analizar la información presentada, teniendo como resultado dos opciones:
 - a) si la información es incorrecta y/o incompleta se devolverán los documentos y se indicará al contribuyente cual es la documentación faltante, para que en su próxima visita se le pueda servir de mejor forma.
 - b) mientras que si la información es correcta se podrá continuar con el siguiente paso que es ordenar el expediente con la documentación existente, esto es para que mientras dure la gestión del trámite, la persona que va a manejar la información no tenga problemas de pérdidas, por el hecho de tener que manejar constantemente dicho expediente.

- Luego de que el funcionario realice un minucioso y crítico estudio del caso, procederá a llenar el formulario 108, esto con un previo cálculo de la porción liquidada y de ser el caso con el impuesto a la renta causado.

- Después de haber llenado el respectivo formulario 108, se realizará la pregunta ¿El contribuyente tiene valor a pagar y posee RUC?
 - a) Si el contribuyente no posee RUC y no tiene valor a pagar, la declaración será procesada en la institución mediante el uso de la aplicación Declaraciones en Cero del Intranet del SRI. (en este caso la gestión puede continuar en ese mismo momento, sin necesidad de que el contribuyente espere los cinco días hábiles)
 - b) Si el contribuyente posee RUC, o tiene valor a pagar, o cumple con las dos condiciones, la declaración se realizará mediante las instituciones financieras, lo cual obliga al contribuyente a esperar cinco días hábiles (que es el tiempo que las instituciones financieras se demoran en procesar y enviar su información a la base del SRI) para regresar a la Administración y poder continuar con la gestión respectiva.
- En este paso se realizará la revisión y verificación de los pasos anteriores, independientemente de que las declaraciones hayan sido realizadas por las instituciones financieras o por el SRI.
- Posteriormente se llenará el anexo guía del formulario 108 (ver modelo en anexos), y se ofrecerá al contribuyente toda la información necesaria acerca del mecanismo de llenado de los mismos, al punto de que todas las dudas e

inquietudes existentes queden despejadas, con el fin de asegurar que este paso se cumpla a cabalidad; mientras esto sucede la gestión se quedará pendiente.

- Una vez que el contribuyente haya concluido con el llenado de los anexos, independientemente del tiempo que haya destinado para ello, regresará a las oficinas del SRI a continuar gestionando su trámite, para lo cual en Información se le entregará un turno, el mismo que lo pondrá nuevamente en espera, hasta que uno de los funcionarios lo llame por medio de la pantalla que se encuentra en el hall y en el mezanine de la Institución.
- A continuación los funcionarios verificarán que el llenado de anexos formularios 108 se hayan realizado de manera correcta, teniendo dos opciones como respuesta:
 - a) Si la información registrada no está acorde a lo realizado por el funcionario, se deberá devolver la documentación (anexos) e indicarles donde se encuentra(n) el (los) error (es) para que puedan ser revisados y corregidos.
 - b) Si la información registrada es correcta se continúa al siguiente paso.
- Ingresar la información que consta en los anexos al sistema RIG, que es donde se consolida toda la información detallada de los datos registrados en el formulario 108 del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y

donaciones. (ver en anexos el mecanismo de ingreso de información al sistema RIG).

- Al guardar la información en el sistema RIG, este generará el reporte del anexo formulario 108, que es el documento de confirmación y respaldo de la información proporcionada a las bases de datos que maneja el SRI.
- Seguidamente el funcionario deberá sellar y firmar los anexos, como responsabilidad del trabajo que analizó, verificó y concluyó.
- Luego se separará la documentación que formará parte del expediente que se archiva en la institución, de la documentación que deberá ser entregada, como sus respaldos de la declaración efectuada.
- Inmediatamente el funcionario preguntará al contribuyente si tiene copias de los formularios 108, con los cuales realizó su declaración:
 - a) Si la respuesta es negativa, se pedirá al contribuyente sacar copias de los mismos, los cuales luego serán entregados al funcionario que las solicitó.
 - b) Si la respuesta es positiva se procederá a completar el expediente del trámite presentado por el contribuyente con toda la documentación requerida.

5.10.1.5.3. Roles y responsabilidades de los funcionarios

Cuadro N° 10

SERVICIOS TRIBUTARIOS	
CARGO	RESPONSABILIDADES (FUNCIONES)
Jefe Regional de Área Servicios Tributarios	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y controlar los procesos relacionados con la Administración Tributaria de las áreas con el fin de cumplir con los objetivos referentes a: Calidad de procedimientos, calidad de información, cantidad de contribuyentes atendidos por día, tiempo promedio de atención y total de tiempo conectado al día • Controlar y dar seguimiento del monitoreo de satisfacción de contribuyentes • Asesorar diariamente a los contribuyentes que visiten la institución sobre los procesos internos de Servicios Tributarios que no puedan ser respondidos por el Supervisor o el personal de ventanillas • Responder a trámites ingresados por contribuyentes en temas relacionados sobre resoluciones, consultas, historiales, denuncias y quejas del personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y evaluar el talento humano que ha sido asignado al área, manejar y controlar su trabajo de manera directa, con el fin de que las tareas se desarrollen de acuerdo a las normas vigentes • Responder diaria y permanentemente el diligenciamiento de la optimización del tiempo, horario y recursos que se manejan con el fin de agilizar la atención al contribuyente de manera satisfactoria
<p>Supervisor de Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar, controlar y monitorear los procesos y casos desarrollados por el equipo. • Absolver las consultas generadas por los asistentes de ventanillas y contribuyentes que así lo requieran. • Direccionar correctamente las inquietudes que no puedan ser contestadas dentro del departamento de Servicios Tributarios. • Verificar la correcta realización del Archivo de expedientes realizado por los asistentes de ventanillas antes de enviarlo al Archivo Central.
	<ul style="list-style-type: none"> • Atender en ventanilla y solucionar los requerimientos del contribuyente, a través de los procedimientos y de las bases legales establecidas y del uso de los medios tecnológicos vigentes

<p>Asistentes de ventanilla</p>	<ul style="list-style-type: none">• Brindar toda la información solicitada por los contribuyentes referentes al IRHLD y su respectiva gestión.• Asegurar el manejo de la documentación solicitada y entregada por el contribuyente.• Archivar expedientes de HLD de trámites concluidos.
<p>Recepcionistas</p>	<ul style="list-style-type: none">• Emitir tickets a los contribuyentes.• Proporcionar información necesaria que oriente al contribuyente a identificar el servicio que requiere.• Verificar en forma general documentación presentada por el contribuyente de acuerdo a los requisitos establecidos.

Elaborado por: Sandra Castro

Fuente: Archivo SRI

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- A partir de las encuestas realizadas tanto a los funcionarios que laboran en las ventanillas de Servicios Tributarios como a los contribuyentes que declaran el impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, se concluye que la gestión interna en cuanto a este tema debe organizarse y mejorar con la ayuda de todos quienes forman parte de este proceso, iniciando desde la persona que emite turnos hasta la jefa departamental, quien está a la cabeza del proceso, todos orientados principalmente a generar mejor la satisfacción del contribuyente y de la ciudadanía.
- Los funcionarios necesitan capacitarse periódicamente para conocer las nuevas reformas y unificar criterios.
- Se puede evidenciar que la resolución de los trámites de HLD, requiere más coordinación interna por parte de los funcionarios, ya que el manejo de

información de manera individual ocasiona distorsión, tornándose esta susceptible a interpretaciones.

- Se puede acotar que uno de los motivos para que las personas no finalicen sus trámites personalmente, o los dejen inconclusos, es por el horario de atención a los contribuyentes que la Administración Tributaria mantiene, ya que al ser de 8:00 a 16:30, no les brinda la posibilidad de gestionarlos de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, es decir luego de realizar sus actividades laborales.

- Al realizar el estudio del manejo de las declaraciones del IRHLD, se pudo observar que existe una estrecha relación entre el Departamento de Servicios Tributarios con otros departamentos y áreas de la institución, por lo que se puede concluir que para desarrollar un trabajo excelente con un servicio de calidad se necesitará la colaboración del personal de dichas instancias para que sus labores sean desarrolladas con responsabilidad y compromiso hacia la institución.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda al jefe del Departamento de Servicios Tributarios, aplicar el proceso propuesto, diseñado para la resolución de los trámites de herencias, legados, y donaciones en el actual trabajo investigativo, lo cual ayudará a mejorar la gestión interna que se realiza en la Administración Tributaria, orientándose a la satisfacción del contribuyente con el servicio que recibe específicamente por parte de los funcionarios, que son con quienes tienen relación directa.
- Capacitar periódicamente al personal de las ventanillas de HLD sobre el manejo del proceso propuesto, las leyes, reglamentos y base legal que se utiliza, así como de las reformas y cambios que estas puedan sufrir con el transcurso del tiempo; de esta forma se conseguirá mantener actualizados sus conocimientos para generar un desempeño laboral de calidad y eficiencia.
- Para que los trámites no se queden inconclusos, y para aprovechar la demanda de servicio por parte de los contribuyentes que lo requieren, se recomienda extender el horario de atención de 8:00 a 18:00, organizando al personal en sus horarios de trabajo, para que no afecte las ocho horas obligatorias de trabajo que estos deben cumplir.
- Se recomienda manejar criterios unificados que sea de conocimiento general para todos los funcionarios que gestionen estos trámites en el Servicio de Rentas

Internas, actualizarlos cada vez que estos lo requieran, y direccionarlos utilizando eficientemente los canales de comunicación existentes para estos fines, como son el correo electrónico.

- Difundir a todos los miembros del departamento de Servicios Tributarios encargados de gestionar los trámites de declaraciones del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones, el contenido y las ventajas de la correcta conclusión de los trámites en beneficio tanto de la administración tributaria como de los contribuyentes.

- Una vez gestionados y finalizados los trámites de herencias, legados y donaciones, el departamento jurídico podría realizar la revisión de los tramites e inmediatamente la retroalimentación al personal, de los errores detectados, para de esta forma lograr la disminución en las declaraciones.

BIBLIOGRAFÍA

Baca Gabriel. Evaluación de Proyectos. 4ta edición. Bogotá. Editorial McGraw-Hill, 2004.

Cobra M. Marketing de Servicios. Editorial McGraw-Hill, 2000.

Hammer Michael y Champy James. Preparar el cambio en la organización. Bogotá - Colombia. Editorial Norma, 1993.

Hammer Michael y Champy James. Reingeniería. Colombia. Editorial Norma, 1995.

Herrera Luís y otros. Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Quito-Ecuador. Editorial AFEFCE, 2008.

Hill Ch. Administración Estratégica. Bogotá. Editorial McGraw-Hill, 1999.

Johnson Gerry y Scholes Kevan. Dirección Estratégica. 5ta edición. Editorial Pearson University, 2001.

Kreitner R. y Kinicki A. Comportamiento de las Organizaciones. Bogotá. Editorial McGraw Hill, 1997.

Manganelli Raymond y Klein Mark. Cómo Hacer Reingeniería. Editorial Norma, 1995.
Morris D., Brando J. Reingeniería - Como aplicarla con éxito en los negocios. México. Editorial McGraw-Hill, 1997.

Mchugh P. Reingeniería de Procesos de Negocios. México. Editorial Limusa S.A., 1994.

Peppard J. y Rowland P. La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. México. Editorial Prentice-all Hispanoamericana, 1996.

Tobón L. Reingeniería de Procesos - la nueva arma competitiva. Medellín. Editorial Norma, 1994.

Toso Kelo. Atención al Cliente. Lima-Perú. Editorial Mercedes Curay, 1998.

Valderrama Santiago. Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Lima-Perú. Editorial San Marcos, 2001.

Wellington P. Cómo brindar un Servicio Integral al cliente. Colombia. Editorial McGraw-Hill, 1998.

http://www.dgii.gov.do/et/sobre_nosotros/historia.html#intro

<http://www.udaproce.gov.bo/revista/industria>

GLOSARIO

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

HIA: Hoja de Instrucción de Archivo.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

IRHLD: Impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones

Metodología: Se refiere al conjunto de métodos que rigen una investigación e implementación de mejores prácticas de administración.

Política: Guías o lineamientos generales que orientan el accionar administrativo, de acuerdo a los grandes parámetros institucionales determinados.

Procedimiento: Es la descripción específica de las actividades y tareas que se desarrollan dentro de un proceso e incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros.

Proceso: Conjunto de procedimientos, actividades y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores), que implican valor añadido, con miras a obtener resultados específicos.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Sistema Informático: Conjunto de hardware, software y soporte humano que emplea dispositivos programables para capturar, almacenar y procesar la información y datos producto del proceso y/o procedimiento.

SSTT: Servicios Tributarios

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

ANEXOS

ANEXO 1.- Formulario de encuestas dirigido al personal de las ventanillas de servicios tributarios del SRI de la ciudad de Ambato

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recolectar información acerca del servicio al cliente, que se proporciona en las ventanillas de servicios tributarios para la resolución de los trámites del Impuesto a la Renta de ingresos provenientes de Herencias, Legados y Donaciones.

Instructivo:

- Al ser anónima la encuesta se ruega contestar con la verdad
- Colocar una X en la respuesta elegida (sólo una x)

Contenido:

1.- ¿Considera usted que el actual proceso para hacer las gestiones al interior de las oficinas es?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

2.- ¿Considera usted que es necesario un cambio a los procedimientos en las ventanillas de Servicios Tributarios que prestan atención a los tramites de herencias, legados y donaciones?

Si ()

No ()

3.- ¿Cree usted que las autoridades de la institución promueven cambios para mejorar la gestión en las ventanillas?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

4.- ¿La administración del SRI maneja adecuadamente los recursos en función de prestar un buen servicio al cliente externo?

Si ()

No ()

5.- ¿La actual coordinación interna de actividades entre los funcionarios que receptan sus trámites en ventanillas considera que es?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6.- ¿Considera que el actual procedimiento interno que se aplica en las ventanillas de herencias, legados y donaciones es suficiente para brindar un excelente servicio al Cliente?

Si ()

No ()

7.- ¿Cree usted que el actual servicio que se brinda en las ventanillas de Servicios Tributarios de herencias legados y donaciones le permite agilizar la conclusión de los tramites?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

8.- ¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar?

- Asesorías en el trámite ()
- Capacitación a los contribuyentes para realizar la declaración ()
- Ubicación en lugares visibles de informativos ilustrativos con información importante del impuesto ()
- Capacitación al Registro de la Propiedad y Municipio sobre la incidencia de las declaraciones del impuesto en el desempeño de su trabajo ()

9.- ¿Usted como funcionario de ventanillas estimula al cliente para la culminación a tiempo de los trámites?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 2.- Formulario de encuesta dirigido a los usuarios (clientes) de las
ventanillas de herencias, legados y donaciones**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Recabar información para establecer el grado de Satisfacción del cliente con el servicio que se brinda en las ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones del SRI Regional Centro I - Ambato

Instrucciones:

- Su respuesta nos permitirá mejorar el servicio que se brinda al contribuyente.
- Colocar una X en la respuesta elegida (sólo una x)
- Le garantizamos absoluta reserva.
- No le llevará mucho tiempo.

PREGUNTAS:

1. ¿La atención que usted ha recibido en las ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones es?
- a) Excelente ()
 - b) Buena ()
 - c) Regular ()
 - d) Mala ()
2. ¿Es adecuado el tiempo que espera para ser atendido en las ventillas de Herencias?
- a) Si ()
 - b) No ()

Si su respuesta fue negativa por favor indique cuales cree que son las razones para que el tiempo de espera sea mayor que para otros tramites

.....

.....

.....

3. ¿Al momento de ser atendido en las Ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones, usted despeja todas sus inquietudes?

a) Si ()

b) No ()

¿Porqué?

.....
.....

4. ¿Con que frecuencia usted es informado sobre los servicios que ofrece el SRI distintos a los que usted requiere en ese momento, como capacitaciones, boletines informativos, reclamos, denuncias, etc?

a) Siempre ()

b) Frecuentemente ()

c) Rara vez ()

d) Nunca ()

5. ¿Tiene conocimiento de que los trámites que se realizan en el SRI son gratuitos y personales, por lo que no necesitan la presencia de abogados, contadores u otros?

a) Conozco ()

b) Desconozco ()

6. Considera que el tono de voz que maneja el funcionario al atenderlo es:
- a) Clara y con el volumen apropiado
 - b) Natural y serena ()
 - c) Forzada ()
 - d) Alta y alterada ()
7. Cuando ha sido atendido, el desempeño del funcionario a demostrado:
- a) Interés y atención ()
 - b) Concentración únicamente en el tramite ()
 - c) Cansancio ()
 - d) Desinterés ()
8. ¿Qué nivel de conocimientos refleja el personal que labora en ventanillas de Herencias, Legados y Donaciones cuando lo atiende?
- a) dominio del tema ()
 - b) desconocimiento del tema ()
 - c) inseguridad de su trabajo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 3.- Requisitos para declarar el impuesto a la renta sobre ingresos
provenientes de herencias y legados**

- Partida de defunción por cada causante
- Copia del testamento (en caso de haberlo)
- Copia de la carta de pago o certificado de los avalúos comerciales de TODOS los bienes del causante a la fecha de fallecimiento (Municipio)
- Copia de la matrícula del o los vehículos (en caso de haberlo)
- Certificados de las cuentas bancarias a la fecha de fallecimiento (en caso de haberlo)
- Copia de la cédula de ciudadanía de TODOS los herederos
- GASTOS DEDUCIBLES (sustentados con comprobantes de venta autorizados por el SRI) de:
 - Ultima enfermedad
 - Funerales
 - Deudas hereditarias (inclusive impuestos)

ANEXO 4.-Requisitos para declarar el impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de donaciones, compra-venta entre padres e hijos, capitulaciones matrimoniales, constitución de derecho de usufructo, cancelación de derecho de usufructo, renuncia de derecho de usufructo, donación en una liquidación de sociedad conyugal, cesión de derecho de usufructo, renuncia de gananciales

- Copia de la escritura de donación, etc.
- Copia de la carta de pago o certificado de los avalúos comerciales a la fecha de la escritura de donación, por los bienes a recibir (Municipio)
- Copia de la cédula de ciudadanía de donantes y donatarios


ANEXO 5.- Modelo del formulario 108

SRI		DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES		No. 000000000								
FORMULARIO 108		RESOLUCION N° 484		108 IDENTIFICACION DE LA DECLARACION								
IMPORTANTE: SIRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO				101	MES							
				102	AÑO							
				104	Nº FORMULARIO QUE SE RECTIFICA							
200 IDENTIFICACION DE LAS PARTES												
IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE (HEREDERO, LEGATARIO O DONATARIO)												
201	RUC, CEDULA DE CIUDADANIA O PASAPORTE	202	RAZON SOCIAL, DENOMINACION O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		203	CIUDAD						
204	PARROQUIA	205	CALLE PRINCIPAL	206	NUMERO	207	INTERSECCION	208	TELEFONO			
IDENTIFICACION DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL CONTRIBUYENTE (tutor, curador o apoderado)												
209	CEDULA DE CIUDADANIA O PASAPORTE	210	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		211	CIUDAD						
212	PARROQUIA	213	CALLE PRINCIPAL	214	NUMERO	215	INTERSECCION	216	TELEFONO			
IDENTIFICACION DEL CAUSANTE Y DE LA SUCESION												
217	RUC, CEDULA DE CIUDADANIA O PASAPORTE (CAUSA)	218	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS (CAUSANTE)									
219	ESTADO CIVIL	220	Nº HEREDEROS	221	Nº LEGATARIOS	222	TESTAMENTO	1 SI	2 NO	223	NOTARIA	Nº
224	FECHA DE FALLECIMIENTO DDMM/AAA	225	FECHA DE OTORGAMIENTO DEL TESTAMENTO DDMM/AAA		226			227	NOTARIA	CANTON		
228	RUC (SUCESION INDIVISA)	229	DENOMINACION (SUCESION INDIVISA)									
IDENTIFICACION DEL DONANTE Y DE LA DONACION												
230	RUC, CEDULA DE CIUDADANIA O PASAPORTE	231	RAZON SOCIAL, DENOMINACION O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		232	CIUDAD						
233	PARROQUIA	234	CALLE PRINCIPAL	235	NUMERO	236	INTERSECCION	237	TELEFONO			
238	ESTADO CIVIL	239	Nº DONATARIOS	240	Nº DONANTES	241	NOTARIA	Nº	CANTON			
242	FECHA DE ESCRITURA DDMM/AAA	243	CODIGO TIPO DE ACTO		244	NOTARIA						
300 INGRESOS Y EGRESOS												
DESCRIPCION			NUMERO	PATRIMONIO NETO			VALOR DE LA PORCION					
NEGOCIOS UNIPERSONALES			311	321			331					
				AVALUO COMERCIAL TOTAL								
BIENES INMUEBLES			312	322			332					
VEHICULOS			313	323			333					
MENAJE DE HOGAR, OBRAS DE ARTE Y JOYAS			314	324			334					
DINERO EN EFECTIVO			315	325			335					
ACRENCIAS FINANCIERAS Y CIVILES			316	326			336					
ACCIONES, PARTICIPACIONES, DERECHOS Y TITULOS VALORES			317	327			337					
OTROS NO ESPECIFICADOS			318	328			338					
			SUBTOTAL SUMAR 331 AL 338			339						
400 DEDUCIBLES (SOLO PARA HERENCIAS)												
TIPO			TOTAL PAGO O GASTO			MONTO ASUMIDO						
GASTOS ULTIMA ENFERMEDAD NO CUBIERTOS POR SEGUROS			411				421					
GASTOS FUNERALES NO CUBIERTOS POR SEGUROS			412				422					
TRIBUTOS PENDIENTES DE PAGO DEL CAUSANTE CUBIERTO POR HEREDEROS (EXCLUYE NEGOCIOS UNIPERSONALES)			413				423					
DEUDAS HEREDITARIAS Y GASTOS DE SUCESION (EXCLUYE DEUDAS PENDIENTES EN NEGOCIOS UNIPERSONALES)			414				424					
DERECHOS DE ALBACEA			401	RUC DEL ALBACEA	415				425			
			SUBTOTAL SUMAR 421 AL 425			490						
DEDUCIBLES (SOLO PARA DONACIONES)												
DEDUCCION POR DERECHO DE USUFRUCTO (332 * 60%)			---	---			497					
DEDUCCION POR RUDA PROPIEDAD (332 * 40%)			---	---			498					
800 CALCULO DEL IMPUESTO												
CUOTA O PORCION LIQUIDADA 399-499-497-498			801									
DEDUCCION LEGAL (VER TABLA REVERSO)			802									
BASE IMPONIBLE 801-802			803									
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 803 * 3			804									
900 VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO												
PAGO PREVIO			901									
TOTAL IMPUESTO A PAGAR 899 - 901			902									
INTERESES POR MORA			903									
MULTAS			904									
TOTAL PAGADO 902 + 903 + 904			905									
MEDIANTE CHEQUE, DEBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO			906	USD \$								
MEDIANTE NOTAS DE CREDITO			907	USD \$								
DETALLE DE NOTAS DE CREDITO												
908	N/C No.	910	N/C No.	912	N/C No.	914	N/C No.					
909	USD	911	USD	913	USD	915	USD					

Declaro que los datos contenidos en esta declaración son verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente (Artículo 98 de la L.R.T.)

FIRMA CONTRIBUYENTE (Representante Legal)

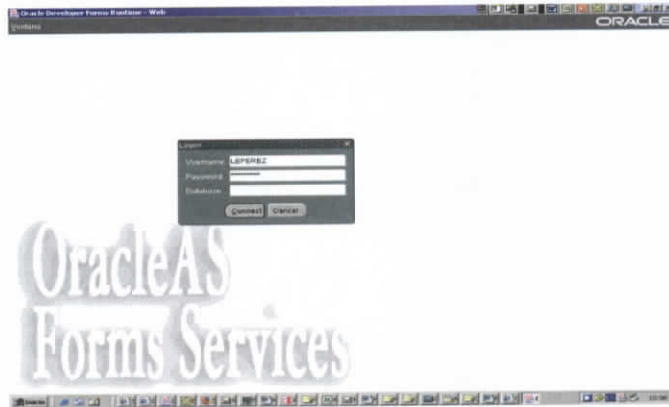
ANEXO 6.- Modelo del anexo a la declaración del IRHLD

		ANEXO A DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES			No. 000000000		
ANEXO FORM 108 RESOLUCION No. 0904		IMPORTANTE: SIRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO			106 MES	107 AÑO	
100 IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE Y DEL ANEXO							
101	RAZON SOCIAL, O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	102	RUC CI O PASAPORTE	103	No. DE SERIE DEL FORMULARIO AL QUE SE ANEXA	105	No. FORMULARIO ANEXO
INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES							
200 NEGOCIOS UNIPERSONALES							
RAZON SOCIAL		NO. RUC		PATRIMONIO NETO TOTAL	CUOTA / PORCION HEREDADA, LEGADA, DONADA		VALOR PORC
201		211		221		231	
Subtotal							299
300 INMUEBLES							
LOCALIDAD y PAIS		CLAVE CATASTRAL O No. DE PREDIO		AVALUO COMERCIAL TOTAL DEL BIEN	CUOTA / PORCION HEREDADA, LEGADA, DONADA		VALOR PORC
301		311		321		331	341
302		312		322		332	342
303		313		323		333	343
304		314		324		334	344
305		315		325		335	345
306		316		326		336	346
307		317		327		337	347
308		318		328		338	348
RESTO DE INMUEBLES				329			349
Si requiere de más espacio, deberá adjuntar la información en disquete o impreso, conforme la indicación que se le da en la oficina regional del SRI							Subtotal (Suma del 341 al 349) 399
400 MUEBLES							
VEHICULOS							
TIPO		PLACAS		AVALUO COMERCIAL TOTAL DEL BIEN	CUOTA / PORCION HEREDADA, LEGADA, DONADA		VALOR PORC
401		411		421		431	441
402		412		422		432	442
403		413		423		433	443
404		414		424		434	444
405		415		425		435	445
406		416		426		436	446
407		417		427		437	447
408		418		428		438	448
RESTO DE VEHICULOS				429			449
Si requiere de más espacio, deberá adjuntar la información en disquete o impreso, conforme la indicación que se le da en la oficina regional del SRI							Subtotal (Suma del 441 al 449) 489

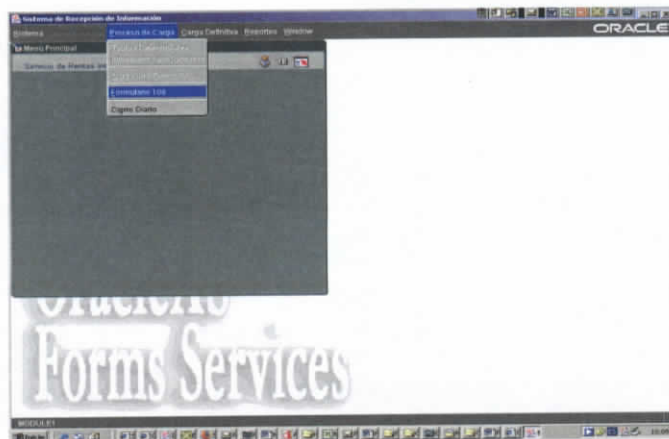
OTROS								
MENAJE DE HOGAR				461		471	481	
JOYAS				462		472	482	
SEMOVIENTES/GANADO		453	No. DE CABEZAS	463		473	483	
OBRAS DE ARTE				464		474	484	
DINERO EN EFECTIVO				465		475	485	
OTROS NO ESPECIFICADOS		456	DESCRIPCION	466		476	486	
RESTO DE MUEBLES NO ESPECIFICADOS				467			487	
Si requiere de más espacio, deberá adjuntar la información en disquete o impreso, conforme la indicación que se le da en la oficina regional del SRI						Subtotal (Suma del 481 al 487)	499	
500 ACRENCIAS FINANCIERAS Y CIVILES								
CODIGO DE ACRENCIA	NUMERO	NOMBRE DE INSTITUCION FINANCIERA O DEUDOR		VALOR TOTAL	CUOTA / PORCION HEREDADA, LEGADA, DONADA		VALOR PORC	
501	511		521	531		541	551	
502	512		522	532		542	552	
503	513		523	533		543	553	
504	514		524	534		544	554	
505	515		525	535		545	555	
506	516		526	536		546	556	
507	517		527	537		547	557	
508	518		528	538		548	558	
509	519		529	539		549	559	
RESTO DE ACRENCIAS FINANCIERAS				540			560	
Si requiere de más espacio, deberá adjuntar la información en disquete o impreso, conforme la indicación que se le da en la oficina regional del SRI						Subtotal (Suma del 551 al 560)	599	
600 ACCIONES, PARTICIPACIONES, DERECHOS O TITULOS VALORES								
CODIGO TIPO	NOMBRE DE LA SOCIEDAD O EMISOR		RUC	NO. DE ACCIONES PARTICIPACIONES	VALOR TOTAL	CUOTA / PORCION HEREDADA, LEGADA, DONADA		VALOR PORC
601	611		621	631	641		651	661
602	612		622	632	642		652	662
603	613		623	633	643		653	663
604	614		624	634	644		654	664
605	615		625	635	645		655	665
606	616		626	636	646		656	666
607	617		627	637	647		657	667
RESTO DE ACCIONES, PARTICIPACIONES, DERECHOS O TITULOS VALORES				638	648			668
Si requiere de más espacio, deberá adjuntar la información en disquete o impreso, conforme la indicación que se le da en la oficina regional del SRI						Subtotal (Suma del 661 al 668)	698	
TOTAL BIENES								
MONTO TOTAL DE PORCION RECIBIDA POR HERENCIAS, LEGADOS O DONACIONES 299+399+489+499+599+698							699	

ANEXO 7.-Procedimiento para ingresar la información al sistema R.I.G:

- El funcionario deberá ingresar su **USUARIO Y CONTRASEÑA** para tener acceso al Sistema.



- En la pestaña **PROCESO DE CARGA** dar click en **FORMULARIO 108**



- Ingresar la información del contribuyente que consta en el anexo (físico) en la siguiente pantalla:

Sistema de Recepción de Información

ANEXO DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS PERSONALES POR RENTAS, LEGADOS Y DONACIONES

ANEXO FORM 100

NO. DE IDENTIFICACION: 0001801185115

NO. DE SERIE DEL FORMULARIO QUE SE ANEXA: 100380187951

NO. FORMULARIO AL QUE SE ANEXA: 000003300294745

DESCRIPCION	SUBTOTAL	IMPORTE
INGRESOS IMPERSONALES	290	0.00
INGRESOS	290	84.41
RENTAS	400	0.00
OTROS	400	0.00
ACRENCIAS FINANCIERAS Y CIVILES	300	0.00
ACCIONES, PARTICIPACIONES, INTERES O TITULOS VALORES	300	0.00
VAL. DE PORCION RECIBIDA POR HERENCIAS, LEGADOS O DONACIONES 290 + 300 + 400 + 400 + 300 + 300	1590	84.41
GASTOS DE ULTIMA ENFERMEDAD	700	0.00
GASTOS FIDUCIARIOS	700	0.00
CUOTA O PORCION LIBREDA	800 + 800 + 900	84.41

- Se procede a dar click en **GUARDAR**, y luego en **ACEPTAR**, para confirmar la operación.

Sistema de Recepción de Información

ANEXO DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS PERSONALES POR RENTAS, LEGADOS Y DONACIONES

ANEXO FORM 100

NO. DE IDENTIFICACION: 0001801185115

NO. DE SERIE DEL FORMULARIO QUE SE ANEXA: 100380187951

NO. FORMULARIO AL QUE SE ANEXA: 000003300294745

Está seguro que desea guardar la información?

Aceptar Cancelar

- A continuación se generará el reporte de confirmación de la recepción, se dará click en **ACEPTAR**.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
INGRESOS IMPERSONALES		0.00
INTERESES		64.41
VEHICULOS		0.00
OTROS		0.00
ACRIFICIOS FINANCIEROS		0.00
ACCIONES, PARTICIPACIONES		0.00
TOTAL DE PORCIÓN RECIBIDA POR HERENCIAS, LEGADOS O DONACIONES 798 - 799 - 404 - 405 - 406 - 407		64.41
GASTOS DE DEUDA INTERESADA	SUBTOTAL	700
GASTOS FINANCIALES	SUBTOTAL	699
CUOTA O PORCIÓN LIQUIDA	999 - 997 - 998	64.41

- Finalmente una vez que se genere el reporte, se deberá **IMPRIMIR** para adjuntarlo a la documentación presentada por el contribuyente.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
CONFIRMACION DE RECEPCION DEL ANEXO DEL FORMULARIO 108

Fecha Recepción: 01-09-2005 Provincia: TUNGURAHUA Regional: REGIONAL CENTRO I
No. Consecutivo: 083190101088137133 Funcionario que Recepta: SECA050307 Firma de Responsabilidad:

DESCRIPCIÓN	MONEDA	VALOR
(+) PORCIÓN RECIBIDA (casillero 699)	USD.	64.41
(-) PORCIÓN ABONADA HERENCIAS (casillero 997)	USD.	0.00
(-) PORCIÓN ABONADA DONACIONES (casillero 998)	USD.	0.00
(=) CUOTA LIQUIDA (casillero 999)	USD.	64.41

Oficina: BOLÍVAR 1560 ENTRE MARTÍNEZ Y LALARA

ANEXO 8.- Hoja de instrucciones de archivo (HIA)

1. Nombre del grupo documental

Talón resumen anexos de Sucesiones

2. Definición

Documento resumen del detalle del formulario 108 de Impuesto a la Renta sobre Ingresos Provenientes de Herencias, Legados y Donaciones.

3. Código: trs

4. Oficina responsable

Unidad Especializada de Sucesiones.

5. Documentos básicos que conforman el expediente

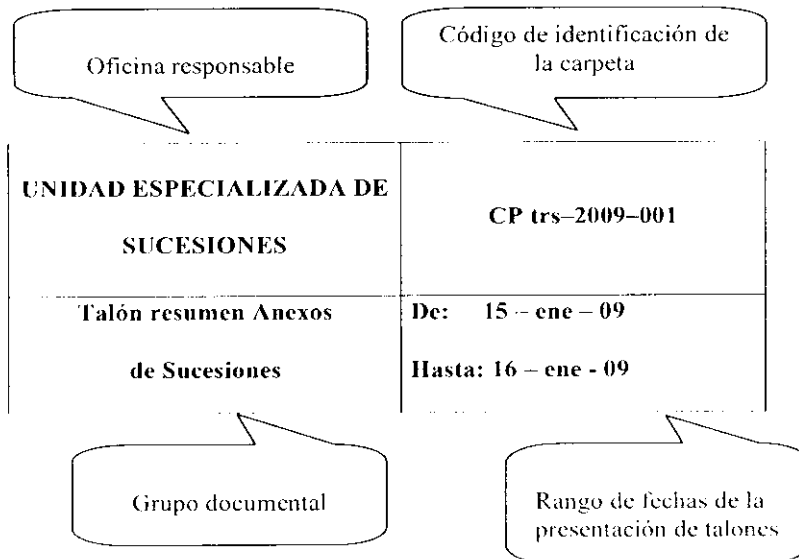
- a) Formulario anexo al formulario 108
- b) Hoja talón resumen (impresión de confirmación de recepción de anexo)
- c) Copia de la declaración del formulario 108

6. Organización del grupo documental

- Los documentos talón resumen de Sucesiones se ordenarán en orden cronológico de acuerdo a como se los vaya recibiendo.
- Los documentos se agruparán en lotes diarios por analista. Estos lotes se guardarán en una o varias carpetas según el volumen de documentos que se hayan recibido.
- A cada carpeta se le asignará un código identificador de archivo, el cual constará de los siguientes datos:
 - Código del grupo documental
 - Año al que corresponde la documentación, y
 - Correlativo numérico que iniciará y cerrará cada año

CP trs-2009-001

- Las carpetas deben identificarse en su reborde según el siguiente modelo:



- Las carpetas se guardarán numéricamente en las respectivas cajas de retención, conforme al código identificador asignado previamente.
- Las cajas se identificarán según el procedimiento de traslado de documentos.

7. Descripción del grupo documental

- Para la consulta de esta documentación, como archivo de gestión no requiere ningún inventario. El usuario puede consultar directamente en el Sistema de Recepción General.

- Con esta información, el talón resumen podrá ser localizado en la carpeta y caja de conservación en la que se encuentre archivada.

8. Traslado al Archivo Central

- Al cumplir los documentos el plazo de conservación en el archivo de gestión, el responsable de éste debe remitir al Archivo Central los formularios conforme al procedimiento establecido para el efecto.
- El responsable del Archivo de Gestión deberá elaborar un inventario, en el que además de la información general, consten los siguientes datos:
 - Fecha de recepción
 - Nombre o razón social del contribuyente
 - Número de Cédula o RUC del contribuyente
 - Código de la carpeta
 - Código de la caja de conservación

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Inventario de traslado de documentos al Archivo Central

Oficina Responsable: _____

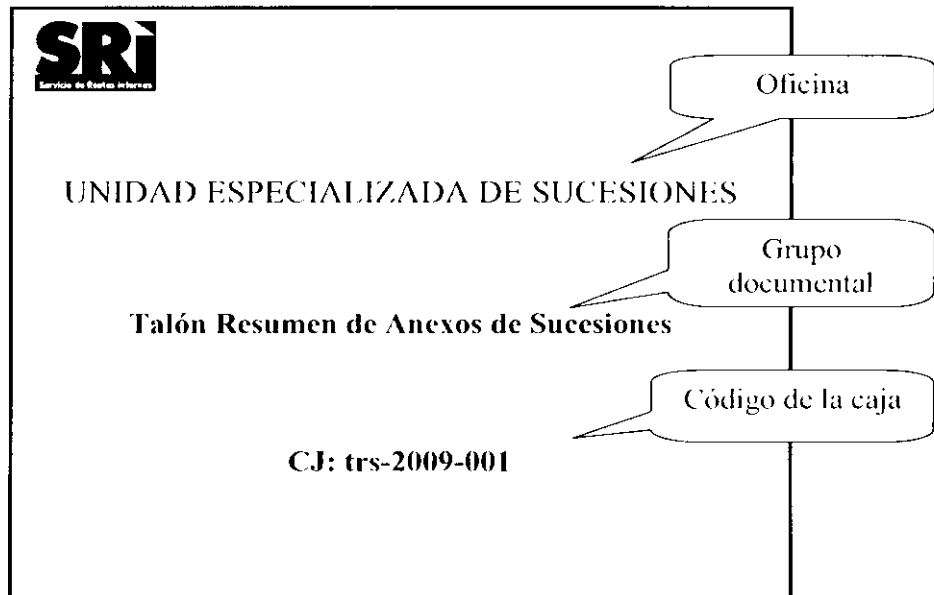
Grupo Documental: _____

Código: _____

Fecha de elaboración: _____

Fecha de Recepción	Nombre o Razón Social del heredero	RUC ó Número de cédula	Código de la carpeta	Código de la caja de conservación
12-04-2009	Empresa X	12345673001	CP trs 2009 001	CJ trs-2009 001

- Las carpetas guardadas en las cajas de conservación respectivas deben ser remitidas al Archivo Central. Éstas deben ser identificadas bajo el siguiente formato:



9. Materiales y mobiliario

➤ Archivo de gestión

- Carpetas de cartulina con reborde para identificación.
- Cajas de conservación pendaflex referencia 15.
- Estantes o vitrinas metálicas

➤ Archivo central

- Cajas de conservación pendaflex referencia 15.
- Estanterías metálicas

10. Plazos de conservación

- Plazo total: 15 años
- Plazo de conservación en el archivo de gestión: 3 meses
- Plazo de conservación en el archivo central: 14 años, 9 meses.

ANEXO 9.- Manual de atención al contribuyente

MANUAL DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

**SERVICIOS TRIBUTARIOS
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE**

2009

1.- Presentación del Funcionario

El funcionario deberá saludar en forma amable y cordial identificándose con su nombre.

2.- Autenticación del Contribuyente:

Para todas las consultas, el contribuyente debe ser identificado conforme a la documentación especificada para cada servicio.

3.- Trato hacia el contribuyente:

El funcionario deberá mantener un trato agradable y dirigirse al contribuyente de “Usted” a lo largo de toda la conversación.

Se evitará mostrar cansancio o desinterés y jamás desestimar la sugerencia o reclamo de un Contribuyente.

4.- Manejo de la voz:

La voz del funcionario debe ser:

- Templada y serena
- Con el volumen apropiado
- Natural, no forzada
- Clara y agradable

Así mismo, durante la conversación el funcionario deberá utilizar un lenguaje claro y preciso, teniendo en cuenta los diferentes tipos de contribuyentes que se atienden en las oficinas.

5.- Contacto visual con el contribuyente

El funcionario deberá mirar al contribuyente para que sienta que tiene la atención del mismo.

6.- Escuchar activamente la consulta:

No cortar la exposición del Contribuyente y evitar las distracciones para no efectuar preguntas innecesarias.

En caso de que el contribuyente se extienda sin realizar puntualmente su consulta, de resultar necesario, interrumpirlo de una forma cordial.

7.- Tener una actitud empática:

Comprender las emociones del Contribuyente y hacérselo saber. Tener en cuenta el perfil del Contribuyente: no es lo mismo evacuar la consulta de un contador que de una persona mayor.

8.- Manejo de la conversación:

Tratar de manejar siempre la conversación, esto hará que la misma sea evacuada más rápidamente. Controlar emociones ante una situación conflictiva.

9.- Obtener información del Contribuyente:

Efectuar preguntas que clarifiquen las necesidades del Contribuyente.

10.- Compromiso con la calidad del servicio:

Comprometerse en todo momento con la información brindada en la medida que las circunstancias lo requieran.

Preocuparse mejor para mejorar y ampliar la atención y satisfacción del contribuyente.

11.- Casos en donde se requiere dejar al Contribuyente en espera:

Se deberán tener en cuenta los siguientes pasos:

- Informar al contribuyente el motivo por el cual lo va a poner en espera.
- No disponer del tiempo del contribuyente, permitir que él decida si desea esperar o regresar más tarde.
- Agradecer siempre por la espera al retornar.