

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Evaluación del modelo de gestión del Servicio de Rentas Internas para diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición del Departamento Jurídico de la Zonal 4.

AUTORA:

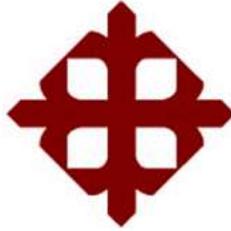
Econ. Nancy Paola Sánchez García

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Econ. Jorge Delgado Salazar, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Economista, Nancy Paola Sánchez García**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Jorge Luis Delgado Salazar, Mgs

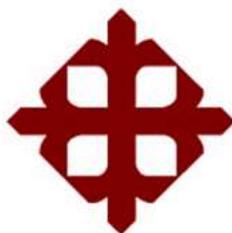
REVISORA

CPA. Linda Yong Amaya, Msc.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 11 de septiembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nancy Paola Sánchez García

DECLARO QUE:

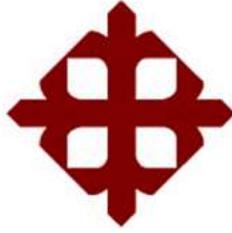
El Proyecto de Investigación: **Evaluación del modelo de gestión del Servicio de Rentas Internas para diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición del Departamento Jurídico de la Zonal 4**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 11 de septiembre del 2019

LA AUTORA

Econ. Nancy Paola Sánchez García



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

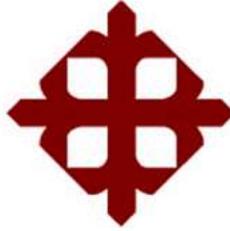
Yo, Nancy Paola Sánchez García

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado académico Magister en Administración de Empresas** titulada: **Evaluación del modelo de gestión del Servicio de Rentas Internas para diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición del Departamento Jurídico de la Zonal 4**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 11 de septiembre del 2019

LA AUTORA:

Econ. Nancy Paola Sánchez García



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE DE URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESIS DEFINITIVA.doc (D55312675)
Submitted:	06/09/2019 2:51:00
Submitted By:	npsanchez26@hotmail.es
Significance:	0 %

Sources included in the report:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>.

Instances where selected sources appear:

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a cada uno de los tutores de la maestría por los conocimientos transmitidos a través de esta excelente experiencia de 2 años y en especial al Econ. Jorge Delgado Salazar, Mgs, por la guía permanente dentro del proceso de titulación.

ECON. NANCY PAOLA SÁNCHEZ GARCÍA

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a Dios, a mis padres por su apoyo y amor constante, a mis hermanas por su motivación, a mi esposo e hijos por la comprensión y apoyo, todos ellos sumaron de forma importante en la realización de esta meta personal y profesional.

ECON. NANCY PAOLA SÁNCHEZ GARCÍA

ÍNDICE GENERAL

Resumen	XVIII
Abstract	XIX
Introducción	2
Antecedentes	7
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema	13
Línea de investigación de la Maestría en Administración de Empresas	13
Justificación.....	13
Preguntas de investigación.....	16
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Capítulo I.....	18
Marco Teórico.....	18
Teoría Tradicional	18
Indicadores de gestión.....	19
Definición de Indicador de Gestión.....	22
Aspectos generales de los indicadores de gestión.	23
Modelo estándar para la especificación de indicadores.....	25
Teoría Moderna	31
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	31
Administración estratégica o Planeación estratégica.....	32
Teoría Contemporánea	34
Gestión por procesos	34

Cadena de valor	35
Administración Tributaria Ecuatoriana	36
Servicio de Rentas Internas.....	36
Marco Conceptual	38
Marco Legal	40
Capítulo II	45
Marco Referencial.....	45
Estudios Internacionales.....	45
Estudios Nacionales	53
Análisis de la situación actual del Servicio de Rentas Internas.....	55
Historia.....	55
Misión	56
Visión.....	56
Objetivos Estratégicos.....	56
Líneas de negocio o cadena de valor	56
Análisis FODA.....	59
Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por procesos implementado en el Servicio de Rentas Internas	60
Enfoque táctico de la Dirección Nacional Jurídica	61
Indicadores de Gestión utilizados actualmente en la Dirección Nacional Jurídica.....	62
Capítulo III	63
Metodología y Resultados.....	63
Enfoque de la Investigación	63
Enfoque cuantitativo.....	63
Enfoque Cualitativo.....	64
Enfoque Cualimétrico o mixto	65

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	66
Variable Independiente	66
Variable Dependiente	66
Operacionalización de las variables	66
Alcance de la Investigación.....	71
Método de Investigación	72
Instrumentos utilizados para la recolección de datos cualitativos.....	72
Población.....	73
Análisis de los resultados cualitativos.....	73
Categorización y sintetización de la información	73
Conclusiones de los resultados obtenidos de las Entrevistas efectuadas a los servidores del Departamento Jurídico zonal cuatro.....	81
Categoría 1: Lineamientos de Medición	81
Categoría 2: Conformidad con los resultados.....	81
Categoría 3: Medición laboral.....	82
Categoría 4: Instrumento para la toma de decisiones.....	82
Categoría 5: Mediciones necesarias	83
Categoría 6: Productividad.....	84
Descripción de la situación del Departamento Jurídico en base a los datos históricos	85
Recolección de datos cuantitativos.....	85
Análisis de datos.....	86
Capítulo IV	95
Resultados y Propuesta	95
Diseño de una propuesta de mejora a los indicadores de medición implementados en el Departamento Jurídico de la zonal 4 del Servicio de Rentas Internas	95

Alcance	95
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos (EOP) del Servicio de Rentas Internas	96
Procuración	96
Funciones de los cargos ocupacionales del Departamento Jurídico	96
Proceso general del Departamento Jurídico	100
Determinación de los procesos críticos a medir	102
Elección de destinatarios de los indicadores de gestión	104
Metodología para establecer los indicadores de gestión.	105
Determinar los indicadores	105
Escoger los indicadores de gestión claves	106
Establecer las fuentes de información de dónde se extraerán los datos	106
Selección de indicadores para los procesos críticos	107
Indicadores de eficiencia	107
Indicadores de eficacia	107
Indicadores de proceso	107
Indicadores de efectividad	108
Construcción de los Indicadores de gestión para las actividades operativas del Departamento Jurídico	108
Proceso de aplicación e interpretación de los Indicadores de Gestión propuestos	110
Indicador de efectividad: Porcentaje de montos ganados en fallos positivos emitidos a la Administración Tributaria	111
Indicador de eficacia: Porcentaje de Juicios ganados por procurador	113
Indicador de eficiencia: Porcentaje de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)	115
Indicador de proceso: No. De peritajes realizados por el servidor	117
Indicador de cumplimiento: Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo	119

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de demandas realizadas dentro del plazo	121
Indicador de cumplimiento: Porcentaje de denuncias penales realizadas dentro del plazo.....	123
Propuesta	127
Conclusiones	129
Recomendaciones.....	131
Referencias.....	132
Apéndices.....	137
Apéndices A: Entrevista realizada al personal del Departamento Jurídico.....	137
Entrevistas completas de los participantes	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	<i>Dimensionamiento de los Indicadores de Gestión</i>	27
Tabla No. 2	<i>Modelo de Medición de Indicadores</i>	50
Tabla No. 3	<i>Análisis FODA del Servicio de Rentas Internas</i>	58
Tabla No. 4	<i>Operacionalización de la variable independiente</i>	67
Tabla No. 5	<i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	69
Tabla No. 6	<i>Definición de Categorías para análisis de información</i>	73
Tabla No. 7	<i>Matriz de Datos -Conclusiones de las Entrevistas efectuadas a los servidores del Departamento Jurídico</i>	75
Tabla No. 8	<i>Percepción de los indicadores de gestión</i>	80
Tabla No. 9	<i>Relación de los servidores con los resultados obtenidos a través de los indicadores</i>	81
Tabla No. 10	<i>Planificación y percepción de la asignación de trabajo</i>	81
Tabla No. 11	<i>Gestión y cambio al interior del departamento</i>	82
Tabla No. 12	<i>Opiniones y Propuestas de medición</i>	83
Tabla No. 13	<i>Formulación de nuevos Indicadores de gestión</i>	83
Tabla No. 14	<i>Datos históricos de las sentencias recibidas durante el año 2018</i>	85
Tabla No. 15	<i>Informes periciales realizados en el año 2018</i>	86
Tabla No. 16	<i>Informes periciales realizados dentro del plazo en el año 2018</i>	88
Tabla No. 17	<i>Actividades realizadas dentro del plazo en el año 2018- Juicios COGEP</i>	90
Tabla No. 18	<i>Total de actividades realizadas dentro del plazo en el año 2018 – Juicios COGEP</i>	90

Tabla No. 19 <i>Propuesta de mejora a los Indicadores de Gestión del Departamento Jurídico</i>	92
Tabla 20: <i>Funciones del Jefe del Departamento Jurídico</i>	95
Tabla 21: <i>Funciones del Procurador</i>	96
Tabla 22: <i>Funciones del Analista penal</i>	96
Tabla 23: <i>Funciones del perito</i>	97
Tabla 24: <i>Funciones del Supervisor de peritos</i>	98
Tabla 25: <i>Funciones del Asistente administrativo</i>	98
Tabla 26: <i>Escala de valores de criticidad</i>	102
Tabla 27: <i>Matriz de procesos críticos</i>	102
Tabla 28: <i>Parámetros de medición del Indicador</i>	108
Tabla 29: <i>Indicador de efectividad: Porcentaje de montos ganados en fallos positivos emitidos a la Administración Tributaria</i>	110
Tabla 30: <i>Parámetros de medición del indicador No. 01</i>	111
Tabla 31: <i>Aplicación del Indicador No. 01 – Datos para la medición del indicador</i>	111
Tabla 32: <i>Indicador de eficacia: Porcentaje de Juicios ganados por procurador</i>	112
Tabla 33: <i>Parámetros de medición del indicador No. 02</i>	113
Tabla 34: <i>Aplicación del Indicador No. 02 – Datos para la medición del indicador</i>	113
Tabla 35: <i>Indicador de eficiencia: Porcentaje de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)</i>	114

Tabla 36: <i>Parámetros de medición del indicador No. 03</i>	115
Tabla 37: <i>Aplicación del Indicador No. 03 – Datos para la medición del indicador</i>	115
Tabla 38: <i>Indicador de proceso: No. De peritajes realizados por el servidor</i>	116
Tabla 39: <i>Parámetros de medición del indicador No. 04</i>	117
Tabla 40: <i>Aplicación del Indicador No. 04 – Datos para la medición del indicador</i>	117
Tabla 41: <i>Indicador de cumplimiento: Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo</i>	118
Tabla 42: <i>Parámetros de medición del indicador No. 05</i>	119
Tabla 43: <i>Aplicación del Indicador No. 05 – Datos para la medición del indicador</i>	119
Tabla No. 44: <i>Indicador de cumplimiento: Porcentaje de demandas realizadas dentro del plazo</i>	120
Tabla No. 45: <i>Parámetros de medición del indicador No. 06</i>	120
Tabla No. 46: <i>Aplicación del Indicador No. 06 – Datos para la medición del indicador</i>	121
Tabla No. 47: <i>Indicador de cumplimiento: Porcentaje de denuncias penales realizadas dentro del plazo</i>	122
Tabla No. 48: <i>Parámetros de medición del indicador No. 07</i>	123
Tabla No. 49: <i>Aplicación del Indicador No. 07 – Datos para la medición del indicador</i>	123

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	<i>Clases de Indicadores</i>	28
Figura No. 2	<i>Plan Estratégico del Servicio de Rentas Internas</i>	36
Figura No. 3	<i>Representación del MIGPEC</i>	45
Figura No. 4	<i>Clasificación de los procesos del Servicio de Rentas Internas</i>	56
Figura No. 5	<i>Mapa de Procesos</i>	57
Figura No. 6	<i>Esquema de MIGERP</i>	59
Figura No. 7	<i>Alineación estratégica del Servicio de Rentas Internas al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida</i>	60
Figura No. 8	<i>Enfoque Táctico de la Dirección Nacional Jurídica</i>	61
Figura No. 9	<i>Indicadores zonales</i>	61
Figura No. 10	<i>Cumplimiento de metas según Indicador de Gestión zonal – año 2018</i>	86
Figura No. 11	<i>Número de informes periciales elaborados – año 2018</i>	87
Figura No. 12	<i>Propuesta de Indicador de gestión para el área de peritajes</i>	87
Figura No. 13	<i>Propuesta de Indicador de gestión para el área de peritajes- Cantidad</i>	88
Figura No. 14	<i>Propuesta de Indicador de gestión para el área de peritajes</i>	88
Figura No. 15	<i>Propuesta de Indicador de gestión para el área de peritajes- Recursos</i>	89
Figura No. 16	<i>Total de actividades generadas en el área de Procuradores</i>	90
Figura No. 17	<i>Total de actividades elaboradas por cada procurador</i>	91
Figura No. 18	<i>Etapas de la gestión por procesos</i>	100

Figura No. 19 <i>Porcentaje de sentencias con fallos a favor o parcial de la Administración Tributaria por mes durante el año 2018</i>	111
Figura No. 20 <i>Porcentaje de Juicios con sentencias a favor o parcial por cada procurador durante los dos semestres del año 2018</i>	113
Figura No. 21 <i>Porcentaje de Juicios con sentencias a favor o parcial por Unidad de origen según año 2018</i>	115
Figura No. 22 <i>Número de peritajes realizados por cada servidor durante el año 2018</i>	117
Figura No. 23 <i>Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo durante el año 2018</i>	119
Figura No. 24 <i>Porcentaje de demandas contestadas y realizados dentro del plazo durante el año 2018</i>	121
Figura No. 25 <i>Porcentaje de denuncias penales contestadas y realizados dentro del plazo durante el año 2018</i>	123

Resumen

El presente proyecto analiza el modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas Internas (SRI) dentro de su organización con respecto a la medición de recursos y resultados del Departamento Jurídico, con el objetivo general de realizar una propuesta de mejora para los indicadores de medición utilizados por el Departamento Jurídico del SRI de la Zonal cuatro.

Para la realización de la evaluación y posterior diseño de mejora se realizaron tres valoraciones: una a nivel de las teorías generales desarrolladas para la implementación de indicadores de medición dentro de las organizaciones, la segunda a nivel de los procedimientos desarrollados por el SRI para la creación e implementación de los indicadores de gestión y medición que en la actualidad utiliza, así como también se realizó un levantamiento de información con el grupo de funcionarios que se desempeñan dentro del Departamento con el objeto de recabar las opiniones y percepciones de quienes son evaluados y medidos a través de estos indicadores.

Los resultados de esta investigación determinan que los indicadores de medición han cumplido con su objetivo de control; sin embargo, no han contemplado la medición de desempeño, eficiencia y recursos. La propuesta de mejora diseñada dentro del presente proyecto de investigación permitirá la evaluación cercana y cierta del uso de los recursos junto con el desgaste físico y mental que conlleva a la obtención de los productos finales generados por el Departamento Jurídico.

Palabras clave: indicadores de gestión, eficiencia, eficacia, recursos, desempeño, Servicio de Rentas Internas.

Abstract

This project analyzes the management model used by the Servicio de Rentas Internas (SRI) within your organization with respect to the measurement of resources and results of the Legal Department, with the general objective of making a proposal for improvement for measurement indicators used by the Legal Department of the SRI of Zonal four.

For the evaluation and subsequent improvement design, three assessments were made: one at the level of the general theories developed for the implementation of measurement indicators within organizations, the second at the level of the procedures developed by the SRI for the creation and implementation of the management and measurement indicators that it currently uses, as well as an information gathering with the group of officials who work within the Department in order to gather the opinions and perceptions of those who are evaluated and measured through these indicators.

In the results obtained from the investigation it is determined that the measurement indicators have fulfilled their objective with respect to the measurement of effectiveness, but have not measured the efficiency in the performance of the officials, much less the use of resources. The improvement proposal designed within this research project will allow the close and certain evaluation of the use of resources along with the physical and mental wear and tear that leads to obtaining the final products generated by the Legal Department.

Keywords: management indicators, efficiency, effectiveness, resources, performance, Servicio de Rentas Internas.

Introducción

El presente trabajo de investigación se refiere al diseño de una propuesta de mejora a los indicadores de gestión utilizados por el Servicio de Rentas Internas dentro del Departamento Jurídico de la Zonal cuatro, que proponga un perfeccionamiento efectivo en la gestión y control del recurso humano con respecto a sus capacidades y habilidades, con el objeto de elevar el compromiso y el nivel de cumplimiento con las metas institucionales; y, paralelamente la satisfacción laboral, contando con indicadores confiables que permitan a la Coordinación zonal tomar decisiones oportunas con respecto a la asignación, distribución y evaluación de los productos generados por el departamento, incrementar la productividad, elevar la calidad de trabajo, entre otros. Por consiguiente, este trabajo tiene como objetivo general proponer una mejora al modelo de indicadores de gestión actualmente utilizado, orientado a la medición eficiente y eficaz del trabajo, productos y resultados generados en el Departamento Jurídico, que incida favorablemente en la toma de decisiones oportuna de la Jefatura y Dirección zonal cuatro del SRI.

La medición a través de indicadores de gestión expresa cuantitativamente la conducta o desempeño de todos los colaboradores de una organización, el presente caso, analiza el comportamiento de un Departamento específico, el mismo, que, al compararse con algún nivel de referencia, evidencia distorsiones, sobre la cuales los directivos tomarán acciones correctivas o preventivas, o en su defecto analizarán los porcentajes de cumplimiento sobre las metas institucionales propuestas por la organización. En consecuencia, la utilización de indicadores de gestión dentro de las organizaciones es de vital importancia, toda vez, que estos instrumentos permiten

identificar cambios a través del tiempo, permiten evaluar y corregir procesos en desarrollo, así como también orientan a las jefaturas que acciones corregir para alcanzar mejores resultados dentro de los planes operativos diseñados en las organizaciones.

No obstante, primero es necesario identificar y evaluar el modelo de gestión actual utilizado en la medición de los recursos y resultados del Departamento Jurídico del SRI zonal cuatro, con el propósito de mejorar o incorporar nuevos indicadores que midan de forma eficiente y eficaz el trabajo y productos generados por los funcionarios del departamento (Procuradores, peritos y asistentes). En la actualidad los indicadores de eficacia que se encuentran implementados en este departamento, dependen en su totalidad de las decisiones de terceros, este hecho incide negativamente sobre el trabajo y producto generado finalmente por el Departamento; es decir, las decisiones que los jueces de los Tribunales penales o tributarios de nuestro país toman sobre las causas judiciales interpuestas en contra del SRI, afectarán de forma positiva o negativa en el cumplimiento de las metas determinadas para cada uno de los funcionarios que componen el departamento. Esta es, la causa más importante que provoca que la Dirección zonal y Nacional tengan una inadecuada percepción respecto de la calidad de trabajo y productos generados por el departamento. Asimismo, la actitud de los funcionarios de la institución y su compromiso con la visión y misión del SRI es un factor clave a analizar para lograr el cumplimiento de las metas trazadas y el compromiso en la realización de trabajos y productos de alta calidad.

Bajo el contexto anterior, en este trabajo se identificarán y analizarán las distintas aristas que impactan en la medición de los recursos y resultados y se

propondrá un modelo de gestión que involucre indicadores de eficiencia, eficacia y calidad que ayuden al área a mejorar su productividad, a cumplir sus metas y a satisfacer la calidad de vida laboral en los funcionarios que ejecutan todas las tareas predeterminadas para esta área.

Dentro del estudio efectuado por Zaratiegui (1999) titulado “La gestión por procesos: su papel e importancia”, el investigador resalta que los procesos son tal vez el elemento más importante de toda organización, puesto que representan la base estructural de las organizaciones crecientes y que por lo tanto es de vital importancia que la gestión de los procesos sea flexible al cambio del mercado y del entorno, cambio que involucra al talento humano de las empresas, y es por tal razón que las mediciones, ya sean de calidad, de productividad de eficiencia deben ser constantemente analizadas para evidenciar que estos controles también se adaptan a los cambios del entorno y del mercado en el que se desenvuelven las empresas.

Adicionalmente, Andrews (2001) en su estudio titulado “La planificación a largo plazo: acción y restructuración institucionales en el Caribe” concluye que la planificación del desarrollo es un aspecto importante de la política pública global, puesto que representa la coordinación y racionalización de las políticas gubernamentales para desarrollar un país, lo que corrobora el proyecto de investigación en el sentido de que la gestión por procesos junto con la planificación dentro de las organizaciones públicas son temas de actualidad y de vital importancia para el mejoramiento de los servicios y productos que se generan para la ciudadanía.

En este sentido, el proyecto está estructurado en los capítulos descritos a continuación.

El capítulo I, se compone del marco teórico mismo que contendrá conceptos relevantes del tema investigado, así como también el marco conceptual y legal que contiene las normas y procedimientos que permiten la implementación de modelos de gestión en las organizaciones, incluyendo conceptos, doctrinas y teorías que ayuden a explicar con claridad el contenido de la investigación.

El capítulo II, contiene el marco referencial, describiendo los modelos de gestión implementados por las Administraciones tributarias y por otro lado analizará el modelo de gestión actual que utiliza el Servicio de Rentas Internas.

En el capítulo III, se delinea el marco metodológico abordando los tipos de investigación, el enfoque metodológico, las técnicas de investigación, la recopilación de información y el análisis de resultados que justificarán el planteamiento de la propuesta. En este punto, se identificarán y analizarán los posibles problemas que surgen en las mediciones de eficacia que se realizan en el departamento mediante entrevistas abiertas dirigidas a los funcionarios del Departamento con el propósito de evaluar el modelo de gestión actual implementado y efectuar un levantamiento de información que permita determinar qué datos pueden y deben utilizarse para el diseño de las métricas o indicadores de gestión.

En el capítulo IV, se expondrá el diseño del modelo de indicadores de gestión para la medición de los recursos, resultados y calidad del trabajo generado por el Departamento Jurídico, el cual contendrá varias aristas relacionadas a la gestión de recursos humanos, mejora del proceso, indicadores de desempeño y cumplimiento de metas.

Finalmente se presentan las conclusiones relacionadas a cada objetivo planteado en la investigación y también las recomendaciones que serán válidas para la Dirección zonal cuatro del Servicio de Rentas Internas.

Antecedentes

En estas últimas décadas del siglo XX la globalización ha evolucionado radicalmente a las empresas, obligando a los administradores a realizar cambios imprescindibles dentro de la organización, cambios que han sido motivados por los entornos económicos de los mercados, que hoy en la actualidad son altamente competitivos.

En nuestros días las empresas ya no pueden limitar su administración con respecto a la eficiencia que se emplee en la utilización de sus activos y pasivos financieros, sino que han tenido que innovar toda la estructura organizacional e implementar una visión, misión, objetivos y estrategias que les permitiera a los administradores a mediano o largo plazo cumplir las perspectivas del centro de mando integral.

De igual manera, Thompson y Strickland (1999) sostienen que los líderes deben apoyarse en estrategias, una de las más importantes es la de mantenerse a la ofensiva, con el objeto de crecer con más rapidez que la industria en general y arrebatar participación en el mercado a sus rivales. La innovación en estructura organizacional, la incorporación de procesos de control y la medición a través de indicadores de gestión, son medidas que la mayoría de las organizaciones públicas y privadas han adoptado e incorporado a sus líneas de procesos, en aras de mejorar la calidad de los procesos, del desempeño y el cumplimiento de las metas.

Los beneficios que percibe el cliente al adquirir un producto o servicio, se derivan del beneficio menos el costo al valor como la suma de los beneficios

percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio.

Porter (2008) afirma: “La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (p.162). Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

De aquí nace la idea de medir los elementos que componen un proceso y que permitan determinar los factores críticos de una línea de producción para hallar un indicador de medición que muestre información para la toma de decisiones, respecto del valor agregado que se incorpora al bien o servicio producido.

Los autores Robbins y Coulter (2014) sostienen que conocer *cuáles* son los distintos componentes que conforman el entorno externo, y examinar ciertos aspectos del mismo, son actividades importantes para los gerentes. No obstante, comprender *cómo* se ven afectados los gerentes por dicho entorno reviste igual importancia, tres de las formas en que el entorno restringe y desafía a los gerentes: en primer lugar, a partir del impacto que tiene en el trabajo y los empleos; luego por la incertidumbre que siempre está presente; y, por último, por las diversas relaciones de interés que existen entre la organización y las instancias externas con las que interactúa.

Las empresas realizaron diversas acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular todas las actividades incorporadas al plan organizacional, para ejecutar las

mediciones y ajustes de las estrategias crearon como instrumentos de medición a los indicadores de gestión. La gestión moderna de las empresas consideran que el talento humano es uno de los recursos más preciados en una organización y por lo tanto es necesario medir el desempeño de toda una organización o una de sus partes, tales como: gerencia, departamento, unidad o persona; con el objetivo de identificar el modo en que ha sido generados los servicios o productos que brinda la institución, y de este análisis se obtendrán referencias que permitirán la toma de decisiones correctivas o preventivas en la organización.

En Latinoamérica las Administraciones Tributarias producto de la expansión de las empresas y la globalización, se vieron en la necesidad de dinamizar sus controles, esta carencia motivó la reestructuración de las instituciones; es decir, cambiaron la visión, misión y objetivos para implementar inclusive indicadores de gestión dentro de sus administraciones que midieran su eficiencia y efectividad en sus controles y productos. Hudson, A. y Florez, J. (2017) opinan que la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos son el motor fundamental del desarrollo de las sociedades y un elemento clave para el logro de los objetivos de desarrollo. Lamentablemente la opacidad respecto al uso de los recursos públicos y los altos niveles de corrupción, vienen afectando negativamente la credibilidad y confianza que los ciudadanos depositan en los gobiernos, de hecho, es una situación que en América Latina continúa siendo escenario de importantes tensiones entre los ciudadanos y los gobiernos (Latinobarómetro 2015). Es en virtud de lo expuesto, que las Administraciones tributarias hoy por hoy han diseñado modelos integrales de Gestión Pública

estratégica con calidad, con el propósito de medir recursos, resultados, percepción de los ciudadanos, calidad del servicio, clima laboral entre otros.

Al respecto Mauborgne y Kim (2014) señalan que: “para alcanzar el éxito, la empresa en lugar de competir con otras empresas por un mismo mercado debe aprovechar o crear nuevos espacios seguros, conocido como la estrategia del océano azul, en donde la competencia pierde ventaja o deja de existir” (p. 7).

La postura de la Administración Tributaria o Servicio de Rentas Internas en el Ecuador, es vanguardista con respecto a las instituciones públicas, debido a que éstos implementaron dentro de sus estructuras organizacionales innovaciones tales como: Planes operativos, matrices de dimensionamiento, indicadores de gestión (eficiencia, eficacia, productividad), gestión de calidad, gestión por procesos, clima laboral, entre otros, mediciones que han sido incorporadas a todas las áreas dependiendo del tipo de productos y servicios que generen.

Así mismo Kaplan y Norton (2002) establecen la importancia que las organizaciones deben asignar a la creación del cuadro de mando integral, porque esto no es más que el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de la visión de los indicadores financieros. Los jefes de una organización al implementarlo pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor, pueden potenciar las capacidades internas de la empresa e inclusive establecer indicadores de medición que controlen la eficiencia, eficacia y productividad de sus empleados en cada proceso.

También Salguero (2006) describió en su libro “Indicadores de gestión y cuadro de mando” que los indicadores de gestión más relevantes aplicados a los procesos de las empresas son los siguientes: (1) Indicadores de eficiencia, son de

carácter cuantitativo y miden la efectividad de la gestión de los procesos; (2) Indicadores de 7 eficacia, son de carácter cuantitativo y miden el nivel de satisfacción de los clientes; y (3) Indicadores de rentabilidad, son de carácter cuantitativo y miden la calidad del gasto.

La presente investigación pretende elaborar un propuesta de mejora hacia los indicadores de gestión que actualmente el Departamento Jurídico de la Zonal cuatro del SRI aplica para la toma de decisiones con la finalidad de que esta mejora ayude a partir del año 2019 a la identificación de parámetros de operación que permitan evaluar los índices de eficiencia, eficacia y productividad de los recursos que intervienen en la generación de productos y servicios del Departamento Jurídico con el objeto de potencializar el recurso humano con el que cuenta el área Jurídica y las líneas de supervisión cuenten con instrumentos proveedores de información eficaz y eficiente para la toma de decisiones.

Planteamiento del problema

La Administración Tributaria Ecuatoriana en aras de ser transparentes y vanguardistas diseñó un modelo de gestión por procesos que involucra todas las áreas y departamentos generadores de servicios y productos con el afán de medir y controlar el uso de los recursos públicos, el desempeño laboral, cumplimiento de metas de recaudación ejecución del trabajo, entre otros. Sin embargo el Departamento Jurídico es una área administrativa, que no se encuentra vinculada a procesos de control recaudatorios, característica que ha provocado que en este departamento se hayan implementado solo indicadores de eficacia, cuyos resultados no dependen de las acciones de sus funcionarios sino de las decisiones de terceros, convirtiéndose en

la actualidad en un indicador poco efectivo, toda vez que no permite valorar el desempeño de los funcionarios, tampoco la calidad de trabajo, ni tiempos de respuesta, dejando al Jefe departamental sin herramientas para la toma de decisiones importantes del área jurídica.

En efecto, Sánchez (2003) en su artículo “Planificación estratégica y Gestión Pública por objetivos” sostuvo que toda administración pública busca la máxima eficiencia para el bienestar colectivo, dado que los integrantes de un país buscan la satisfacción de tres frentes: a los ciudadanos que eligieron a los gobernantes, a los consumidores, para satisfacer sus necesidades, desde su esquema de valores y expectativas de vida y posteriormente a los contribuyentes que aportan recursos financieros que son distribuidos entre los diversos servicios y bienes públicos de una nación. Adicionalmente, él defendió la posición de que las planificaciones estratégicas y operacionales se dinamizan a través del método de gestión por objetivos y es por ello, que es fundamental que este modelo se conciba dentro de la “Planificación del Sector Público”, porque permite a los ciudadanos controlar a sus gobernantes y obligar a que las instituciones públicas sean explícitas con respecto a sus estrategias, metas y resultados esperados, promoviendo la transparencia en la gestión pública y creando condiciones más éticas y eficientes con respecto a los actos de un gobierno.

Considerando lo expuesto, se hace necesario efectuar el presente proyecto de investigación para proponer una mejora al modelo de gestión actual que involucre mediciones de eficiencia, eficacia y calidad a los productos y servicios generados por el Departamento Jurídico, con el objeto de mejorar la productividad del área, la

calidad del trabajo y promover la creatividad y satisfacción de los funcionarios que integran esta área del SRI de la Zonal cuatro.

Formulación del problema

Considerando lo expuesto precedentemente, sobre los aspectos previamente mencionados que ocurren en el Departamento Jurídico de la Zonal cuatro del SRI, se sugiere buscar una solución a este problema, desde la formulación de la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los componentes que debe poseer un Modelo de Gestión para medir objetivamente la eficiencia, la eficacia y productividad del Departamento Jurídico del Servicio de Rentas Internas correspondiente a la zona cuatro?

Línea de investigación de la Maestría en Administración de Empresas

El presente trabajo es realizado con base a las líneas de investigación sugeridas por la Maestría en Administración de empresas, por lo que la línea escogida es la que a continuación se detalla:

- ✓ Análisis de los indicadores de gestión de los Departamentos

Justificación

La realización de esta investigación se justifica debido a que el análisis previo efectuado al Departamento Jurídico del SRI de la zona cuatro, muestran que existen ciertas deficiencias con respecto a los indicadores que actualmente se encuentran implementados, por lo que el propósito de esta investigación será diseñar indicadores de gestión que midan ciertos procesos y actividades que no han sido considerados durante todos estos años dentro de las mediciones efectuadas a esta área.

Con lo expuesto, la propuesta de mejora de los indicadores de gestión planteada en la presente investigación, para el Departamento Jurídico sería de mucha utilidad, dado que el Jefe departamental contaría con herramientas (Indicadores de medición) que le permitirán distribuir equitativamente el trabajo, asignar diversas tareas por el tipo de complejidad del trámite, adicionalmente podrá monitorear los tiempos de atención de los procesos, dimensionar la calidad de los productos, proyectar las necesidades de recursos humanos que requiere el área, entre otras utilidades.

Los procesos críticos que no se miden y controlan con indicadores efectivos, repercuten a la evolución y al mejoramiento de continuo de las organizaciones, las mismas que según Sánchez (2013) en su libro Indicadores de Gestión empresarial manifestó que la evolución de las organizaciones deben estar acorde con la tecnología, los mercados, las restricciones, la política y la economía en general, dado que todos estos factores externos e internos afectan proporcionalmente en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos, así como también con el alcance y cumplimiento de las metas organizacionales.

La implementación de indicadores de gestión, es una práctica realizada en organizaciones públicas y privadas que ha permitido obtener resultados por cumplimiento de metas y realizar a su vez mediciones con respecto a la calidad del servicio, del uso de los recursos, de los tiempos de ejecución, entre otras mediciones. La evolución de los modelos de gestión ha sido tan palpable que desde el año 2004 el Congreso Nacional del Ecuador promulgó la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública con el propósito de que la ciudadanía tenga acceso a información confiable y transparente vinculada al manejo de las distintas instituciones gubernamentales. Es por tal razón que el Modelo de Gestión que

actualmente el SRI ejecuta se alinea a los ejes principales del Plan de Gobierno Toda una vida, con el fin de obtener resultados coherentes a la política pública y proporcionalmente demostrarle a la ciudadanía mediante cifras cuales son los resultados que se obtienen a través de los diversos programas de recaudación que se ejecutan dentro del SRI.

Considerando lo expuesto, la propuesta de mejora que se pretende realizar a los indicadores de gestión implementados en el Departamento Jurídico sería beneficioso dado que el indicador actual solo permite evaluar el resultado del producto generado, una vez que la Corte Nacional de Justicia se pronuncia y dicta sentencia a favor o en contra del sujeto pasivo o contribuyente; es decir, el indicador de gestión tiene dos rangos de medición: positivo o negativo, positivo si es sentencia a favor del SRI, negativo si es sentencia parcial o en contra, por lo que independientemente de la calidad, el tiempo y los recursos invertidos para la obtención del producto, el indicador medirá el resultado que el juez mediante sentencia dictamine.

Es claro que la medición es poco efectiva, tal vez incompleta; incorporando indicadores de eficiencia, eficacia, productividad y/o calidad se estaría considerando otras casuísticas importantes dentro de la ejecución de los procesos del Departamento Jurídico, adicionalmente se estaría innovando las formas de control y medición de los funcionarios del Departamento Jurídico y aportando información vital para la toma de decisiones oportunas para el área.

Este proyecto tiene como beneficiario principal al Departamento Jurídico de la zona cuatro del SRI, en especial a la Jefatura y Dirección zonal para la toma de decisiones y para la correcta interpretación de los resultados y cumplimiento de metas. Por otro lado, la autora se beneficiará con este trabajo porque va a ampliar y

perfeccionar sus conocimientos con respecto al manejo de procesos e indicadores de gestión de instituciones públicas, específicamente administraciones de impuestos, llegando a desarrollar un proyecto práctico que busca entregar al SRI un estudio relevante encaminado a mejorar su operatividad, calidad del trabajo, uso de los recursos y cumplimiento de metas.

Preguntas de investigación

¿La evaluación del modelo de gestión utilizado actualmente en el Departamento Jurídico de la Dirección zonal cuatro permitirá identificar nuevos componentes de medición de eficiencia y eficacia?

¿La incorporación de nuevos componentes facilitará la toma de decisiones en el Departamento Jurídico de la Dirección zonal cuatro?

¿Mediante la incorporación de nuevas métricas se logrará controlar objetivamente las actividades de cada uno de los servidores del Departamento Jurídico?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el Modelo de Gestión utilizado por el Servicio de Rentas Internas en la zona cuatro, durante los periodos 2015- 2018, con el objeto de diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición de los recursos y resultados.

Objetivos específicos

– Identificar las teorías generales y estudios empíricos que han sido publicados con respecto a la implementación de los indicadores de gestión en las organizaciones.

- Evaluar el modelo de gestión utilizado para la toma de decisiones del Departamento Jurídico, con el propósito de caracterizar los procesos de medición que fueron aplicados durante el periodo 2015-2018.
- Efectuar un levantamiento de datos a través de entrevistas semi estructuradas realizadas a los funcionarios del Departamento Jurídico y analizar los resultados cualitativos obtenidos de la investigación de campo.
- Estructurar los componentes de una propuesta de mejora orientada a la medición de los recursos y los resultados del Departamento Jurídico zona cuatro.

Capítulo I

Marco Teórico

Teoría Tradicional

En el libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, se evidencia que la teoría básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. Adicionalmente, expresa que, en las organizaciones privadas o públicas, la eficiencia y la eficacia con el que las personas trabajan en equipo para conseguir los objetivos comunes de la empresa, dependerá de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. (Chiavenato 2014)

La palabra administración proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Este concepto a través de los años fue evolucionando y tuvo una transformación radical, producto de las diferentes teorías que se implementaron a través de la historia, como referentes de la administración, es de esta forma que el significado de la Administración evoluciona hasta convertirse en la interpretación de los objetivos propuestos por la organización, a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos de todas las áreas que componen una organización.

De igual manera, Robbins y Coulter (2014) coincidieron en el análisis que Chiavenato realizó con respecto a la Teoría General de la Administración (TGA), la misma que según estos autores comenzó como énfasis en las tareas (actividades realizadas por los obreros) según la Administración científica de Taylor. Luego, la preocupación básica pasó al énfasis en la estructura, como la Teoría clásica de Fayol

y como la Teoría de la Burocracia de Weber, posteriormente apareció la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió como el énfasis en las personas, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada más tarde por la Teoría Conductual y la Teoría del Desarrollo Organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la Teoría de la Contingencia, que consecutivamente desarrolló el énfasis en la tecnología. Cada uno de esos seis enfoques (tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad) fueron el referente para el desarrollo de la Teoría General de la Administración.

La evolución de la Administración hasta la edad moderna dio origen a otras tendencias y modelos de gestión que permiten que el desarrollo organizacional logre mejores resultados con menos recursos, y de estas tendencias surgen los indicadores de gestión o medición de los seis enfoques que componen la TGA.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se han constituido en una de las herramientas más importantes de las organizaciones, que provee información ágil y eficaz respecto de los resultados y ejecución de los procesos de una organización. Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas del comportamiento o el desempeño de toda una organización, medida a través de la observación de una situación y de las tendencias de cambio generadas en el caso o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas institucionales propuestas y sobre las cuales se esperan resultados eficientes y eficaces (Beltrán, 2001).

Por otra parte, Rincón (1998) en su artículo Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición, definió que un indicador de gestión es

aquel que refleja cuáles fueron las consecuencias de las decisiones y de las acciones realizadas en el pasado en una organización, el propósito fundamental de los indicadores se allana a sentar bases históricas veraces y fiables que permitan tomar decisiones en el presente y en el futuro. La bibliografía remonta la definición de los indicadores de gestión hacia el éxito que obtuvo el desarrollo de la filosofía de Calidad Total, implementada en los Estados Unidos y aplicada con más eficiencia en Japón, en sus inicios el uso de este instrumento fue orientado hacia el control de los procesos operativos y no como una herramienta de gestión que permitiera tomar decisiones. En las últimas dos décadas esta definición evolucionó, estableciendo que, para implementar un modelo de indicadores de gestión dentro de una organización, debía involucrarse todos los procesos operativos y administrativos de una organización, y, que todas las metas y mediciones diseñadas deberían alinearse a la Misión y los Objetivos Estratégicos (Pérez, 2005).

En cambio, Deming (1989) en su libro *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* manifestó que los principios básicos de la Gestión de la Calidad es la medición. Si no se obtienen datos de una transacción o proceso, éste no podrá ser medido y en consecuencia no podrá ser mejorado, y estas son situaciones de ignorancia que una organización no puede permitirse porque estaría condenada al error.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2009) en su libro *Cuadro de Mando Integral: The balanced scoreboard* concluyeron que a través de diferentes doctrinas y estudios, se incorporaron indicadores no financieros de fácil comprensión, con la finalidad de pronosticar y prever el futuro de las empresas y organizaciones, y, que con el pasar del tiempo estos fueron reformulados y alineados a los objetivos estratégicos de las

empresas con el afán de que estos instrumentos permitieran tomar decisiones y tomar correctivos oportunos dentro de las organizaciones.

Autores como Robbins y Coulter (2005) han destacado:

Que para corregir cualquier anomalía que represente una gran impacto o significancia en la empresa, deberá realizarse un excelente control interno que involucre a todos sus gerentes en actividades de control, logrando una efectiva gestión que mida el desempeño de los departamentos, a través del análisis de las actividades ejecutadas versus las metas que se quieren alcanzar, el suceso de todos estos procesos repercutirá inclusive, de forma positiva en los colaboradores y permitirá que éstos cumplan con los objetivos determinados mediante el liderazgo eficaz realizado en las actividades de control, que permitan corregir con acciones las anomalías o desvíos que se detecten. (p.459)

Bajo este contexto, toda organización debe desarrollar sus propios indicadores, parámetros de medición inclusive mecanismos de control, porque sólo de ejecutando todos estos procesos podrá tener el control integral de todas sus actividades y con ello podrá tomar oportunamente decisiones a través de la alerta o los datos relevantes que se recaben a través de los indicadores de gestión.

El autor David (2008) afirma que:

El análisis de los indicadores financieros y no financieros demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio; es decir, que una disminución en el margen de las ganancias a consecuencia de un bajo rendimiento en el desempeño de los colaboradores, es el resultado de políticas administrativas deficientes, la eficacia de

interpretar y controlar a través de los indicadores financieros y no financieros radica en la oportunidad para tomar decisiones y correcciones que permitan alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos estratégicos del negocio. (p.125)

Finalmente, Bernal & Sierra (2008) confirman en su libro Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI que un buen sistema de indicadores de gestión, permite que la gerencia conozca de forma oportuna el desempeño organizacional en el corto, mediano y largo plazo; así como también las situaciones o factores críticos que requieren de atención y solución inmediata.

Por lo tanto, es concluyente que el diseño de indicadores con sus respectivos rangos de medición le otorga a una organización, el beneficio de anticiparse; es decir, puede prevenir y prepararse a través de la implementación oportuna de correcciones o ajustes a sus procesos conllevando paralelamente a la mejora de sus resultados y cumplimiento de metas.

Definición de Indicador de Gestión

Existen distintas interpretaciones respecto al significado de indicadores de gestión, por lo que procederé a citar algunas definiciones de ciertos autores relevantes en materia de modelos de gestión aplicables a las organizaciones:

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en momento determinado, en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de una compañía” (Pérez, 2004).

“Indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, puede revelar una desviación con la

finalidad de tomar correcciones o mejoras según sea el caso. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación referido a su meta asociada”. (Lorino, 1994).

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado, respecto de los resultados esperados. Los indicadores de gestión deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia de negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales y multi - departamentales, a fin de conseguir un objetivo común”. (Beltrán, 2001; Kaplan y Norton, 2009).

“Los indicadores de gestión son los medios que hacen posible la evaluación de la organización en el corto, mediano y largo plazo respecto de las actividades consideradas importantes en determinadas situaciones de las organizaciones”. (Bernal y Sierra, 2008).

Podríamos concluir que un indicador de gestión es un parámetro utilizado para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento y que para que sea construido correctamente deberá definir los resultados concretos que desea alcanzar y las acciones que se realizaran para el cumplimiento de estos objetivos.

Aspectos generales de los indicadores de gestión.

Es necesario comprender que la medición de los procesos mediante indicadores de gestión, no es sólo la acción de recoger datos, sino que todo el modelo comprende también el diseño de un sistema de información que permita a la gerencia tomar decisiones (González, 2006). Por lo expuesto, autores como Pérez, Norton y

Kaplan, Lorino, Beltrán consideran que los indicadores de gestión se deben adaptar a las diversas necesidades de las organizaciones y que por lo tanto poseen atributos que permiten evaluar de diversas formas la información.

Según Beltrán (2001) los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros, pero que ante todo un indicador es un instrumento que aporta valor, no sólo un dato; por lo tanto, la información debe contener atributos tales como: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, integridad, oportunidad, relevancia para que sea interpretada y utilizada eficazmente.

De acuerdo con Morales (2005) los indicadores deben revelar los factores prioritarios del entorno organizacional y del entorno externo que incidan en el alcance de los objetivos organizacionales propuestos, por tal razón para que un indicador sea bueno, debe contener las siguientes características: precisión, relevancia, apropiado y práctico.

En efecto, los indicadores de gestión no pueden ser concebidos como una camisa de fuerza inflexible, por lo contrario, la práctica e implementación de las métricas han demostrado que diseñando indicadores de gestión simples pero efectivos en su medición y ejecutando controles regulares para identificar los correctivos necesarios, aportan indiscutiblemente información fehaciente y sólida para la toma de decisiones.

Modelo estándar para la especificación de indicadores

Composición de los indicadores

Según Pérez (2005) un indicador de gestión correctamente compuesto o diseñado para que sea eficaz deberá contener las siguientes características:

- Definir el nombre del indicador
- El objetivo del instrumento.
- La fórmula matemática que permitirá el cálculo del indicador.
- La unidad en que se va a medir.
- La frecuencia y periodo de tiempo en el que se va a medir; es decir, ¿cuántas veces por periodo? ¿cada cuánto?
- El responsable
- La forma de recolección y la fuente de datos para la información.
- Definir el sistema de procesamiento y toma de decisiones con base a la información obtenida del indicador.

Naturaleza

Así mismo, Beltrán (2001) manifestó que los indicadores de gestión por su naturaleza deben reflejar el comportamiento de los factores clave de las empresas, y, que en razón de estos factores encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia, de eficiencia, de productividad, entre otros, garantizando que cada uno de ellos aporte la información adecuada con relación al proceso evaluado y posterior toma de decisiones.

Vigencia

Por su vigencia se catalogan en temporales y permanentes. Temporales se refiere a que su validez tiene un lapso finito y permanentes corresponde a aquellos que se asocian a factores externos que siempre están presente en la organización y se asocian a procesos que constantemente son evaluados o comparados.

Nivel de generación

Corresponde al nivel de planeación de la organización, esto es, estratégico, táctico u operativo y dependiendo del nivel se decide qué tipo de información recabar y consolidar para el indicador.

Nivel de utilización

Corresponde al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo donde se utiliza el indicador como instrumento para la toma de decisiones.

Valor agregado

Aquel indicador que aporta a la organización data veraz y oportuna, y con ella permite tomar decisiones, a estos indicadores se les denomina agregadores de valor.

Beneficios de la implementación de Sistemas de información gerencial

(Bernal y Sierra, 2008; Pérez, 2005; Beltrán, 2001), coinciden en que la implementación de un sistema de indicadores de gestión o de información gerencial permiten generar y proporcionar información veraz y oportuna a los directivos de las organizaciones, entre los principales beneficios que se obtienen de la implementación de estos instrumentos se enuncian los siguientes:

- Círculos de calidad: grupos de personas que se reúnen para analizar y resolver problemas que inciden en la calidad del trabajo.

- **Benchmarking:** es un proceso que compara y evalúa con la competencia los productos, servicios y tácticas realizadas en la organización.
- **Six sigma:** es un método que busca la mejora continua de la calidad a través de la reducción de costos.
- **Cadena de servicio:** es una herramienta que permite monitorear la calidad del servicio desde el cliente interno hasta el externo.
- **Gobierno corporativo:** es una herramienta nueva que se está incorporando en las organizaciones, consiste en un sistema de gobierno que protege los intereses de los propietarios monitoreando integralmente todas las áreas que conforman la organización.
- **Marcador equilibrado:** es un sistema global que unifica todos los indicadores de gestión de una organización ya sean financieros o no financieros, y con la data integral que recoge permite a los directivos tomar decisiones integrales que afecten a las áreas más críticas de la organización.

Selección de indicadores

Thompson y Strickland (1999) en su libro Dirección y administración estratégica sugirieron que una vez que decides evaluar los procesos de la organización, se debe cuidar que el conjunto de indicadores de gestión que se incorporen se encuentre alineado a las unidades de negocio y por tanto a la Misión de la organización para alcanzar la efectividad en cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que proponen que para la selección de estos instrumentos se dimensionen y se encasille el indicador conforme al tipo de planeación utilizado en la organización.

Tabla 1
Dimensionamiento de los Indicadores de Gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

El proceso de selección según Pérez (2005) se realiza a través de una técnica que atiende a cuatro preguntas básicas para definir un indicador, las preguntas son: ¿es fácil de medir?, ¿se mide rápidamente?, ¿Se obtiene información relevante? y se ¿grafica fácilmente? Una vez definido el indicador, su implementación se basará en los parámetros diseñados conforme a la Misión y a sus objetivos estratégicos lo que según Zaratiegui (1999) permitirá que el proceso sea innovado a través de los controles a corto, mediano o largo plazo al que sean sometidos los procesos de la organización.

Clasificación de los indicadores

El autor Beltrán (2001) argumentó que la administración en esencia es una sola; es decir, que puede ser aplicada tanto para las organizaciones públicas como privadas, que si bien es cierto en las instituciones del sector público existe normativa específica que algunas veces limita las mediciones, también es una oportunidad de

superar estas limitaciones mediante la creación de indicadores de gestión que atiendan las necesidades de información del sector público.

En consecuencia, Bernal y Sierra (2008) en su libro *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* consideran que los indicadores de gestión son variados, y se adaptan a las diversas necesidades de las empresas, y que sólo el levantamiento de todos los procesos de una organización puede permitir definir los indicadores necesarios para la correcta evaluación de los recursos y los resultados; sin embargo, coinciden que los indicadores más usuales para evaluar el desempeño de las organizaciones son los que a continuación se detallan:

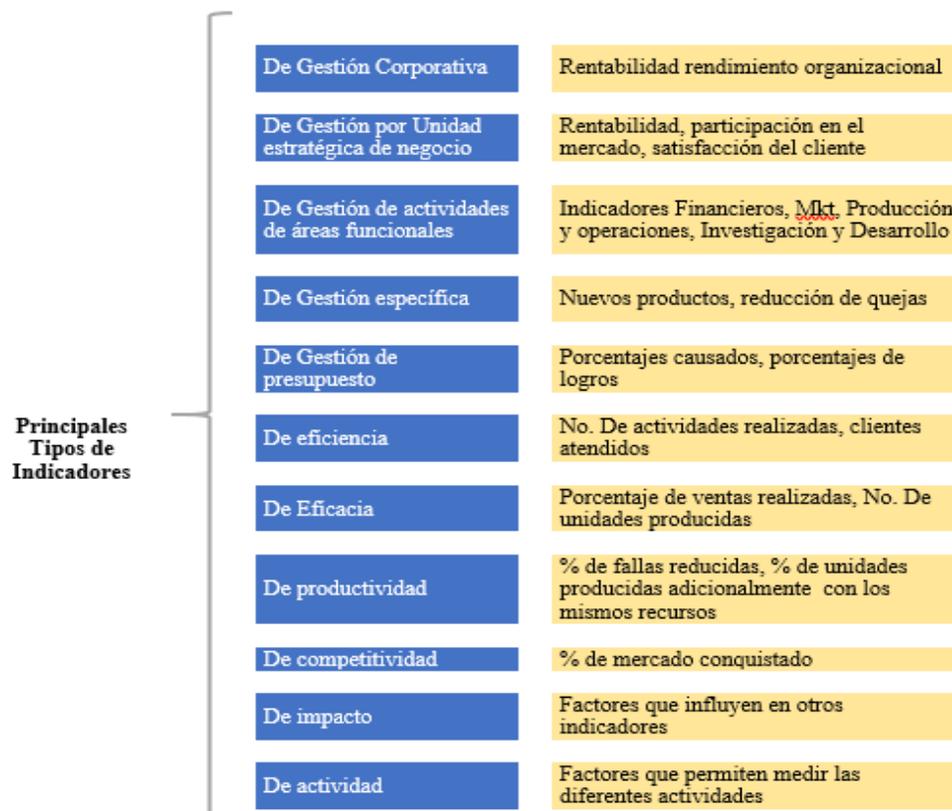


Figura 1: Clases de Indicadores, adaptado de: *Libro de Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, p. 218 publicado en el 2008.

Indicadores de eficiencia

Son aquellos que permiten medir en un determinado periodo de tiempo la optimización de los recursos dentro de una organización. (Bernal y Sierra, 2008). En términos más sencillos podríamos indicar que la eficiencia es la capacidad de producir al máximo con el mínimo de recursos. Salguero (2006), lo define como: “el empleo de medios que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas”.

La eficiencia en términos económicos se expresa como la correlación entre la magnitud de los gastos del trabajo muerto y el trabajo vivo añadido a la magnitud de los productos generados a través del gasto de los recursos. Se miden tres clases de eficiencia dentro de las organizaciones: la social, la económica y en la producción.

De igual manera, Robbins y Coulter (2010) definieron a la eficiencia como la obtención de los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos.

Indicadores de eficacia

La eficacia puede definirse en términos simples como hacer lo correcto, o efectuar actividades laborales que conlleven al logro de los objetivos de la empresa. (Robbins y Coulter, 2010). Según Mora (2008) la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales

Indicadores de efectividad

La efectividad significa cuantificación del logro de la meta también es sinónimo de eficacia y se lo define como capacidad de lograr el efecto que se desea. (Harrington, 1992). La efectividad se vincula con la productividad a través del impacto en los logros de mayores y mejores resultados; sin embargo, es un indicador que adolece del uso de recursos; es decir, no valora la ejecución de los procesos, no obstante, es importante porque permite valorar determinados parámetros de calidad que toda organización debe establecer para controlar el desperdicio de recursos en la ejecución de los procesos y aumentar el valor agregado.

Teoría Moderna

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (2009) crearon una herramienta que permite a los altos directivos controlar, evaluar y tomar correctivos con relación a los objetivos estratégicos propuestos, mediante el uso de un cuadro de mando o balance scorecard que contempla cada una de las unidades de negocio, y éstas a su vez son medidas a través de indicadores que interrelacionan con todas las unidades de negocio.

En efecto, el CMI en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental en las organizaciones, debido a sus múltiples usos y resultados, dado que esta metodología permite que una organización convierta sus estrategias en objetivos operativos, resaltando que en una organización las perspectivas más importantes y sobre las cuales es preciso analizar sus causas y efectos, son aquellas vinculadas con los clientes, las finanzas, los procesos internos y los de aprendizaje y crecimiento.

Del mismo modo, David (2008) en su libro *Conceptos de Administración estratégica* manifestó que un sistema de información gerencial o tablero de mando permite mejorar el desempeño de una organización incrementando la calidad de las decisiones administrativas, dado que, este mecanismo recepta materia prima o insumos, provenientes de las distintas unidades de negocio, lo que permite evaluar oportunamente los factores internos y externos que inciden en los resultados de las organizaciones. Con todo, Drucker (1995) afirmó que todo lo que se puede medir se puede mejorar, por lo que coincide con Kaplan y Norton (2009) que el cuadro de mando integral debe ser evaluado y analizado desde cuatro perspectivas: a) Financiera, b) del Cliente, c) Interna o procesos de negocios y d) Innovación y el aprendizaje; acciones que se logran cumplir con el diseño e implementación de indicadores de gestión que proporcionen información relevante para la toma de acciones preventivas o correctivas.

En suma, el CMI trasciende en toda organización una vez que deja de ser sólo un sistema de indicadores y se convierte en un sistema integrado de gestión, puesto que, cuando esto ocurre es posible alinear todos los objetivos, estrategias y metas, incluso es más dable el feedback una vez que la organización corrija y mejore sus estrategias.

Administración estratégica o Planeación estratégica

Según David (2008) en su libro *Conceptos de la Administración estratégica* la planeación estratégica nació en la década de 1950 y se viralizó su uso a mediados de la década de 1960, en aquel entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas de la organización; sin embargo, durante la década de

1980 se discontinuó su uso dado que muchas empresas no obtuvieron resultados positivos y por el contrario su uso y rendimiento decayó, productos de los resultados adversos obtenidos en esa década. A pesar de todo lo acontecido, es en la década de 1990 que la planeación estratégica, es retomada, dándole a este modelo una visión mejorada que hasta la actualidad es utilizada en el mundo empresarial. En términos simples el autor lo definió como “el plan de juego de la empresa” y en términos académicos como el resultado de un proceso de selección, efectuado por la gerencia para determinar varias alternativas de negocio, establecer compromisos de mercado, políticas, procedimientos, operaciones, metas, tratando de que este plan evite o descarte situaciones no deseables que afecten los intereses de la empresa.

La administración estratégica utilizada por las empresas en la actualidad contempla tres etapas: la formulación, la implementación y la evaluación estratégica. La evaluación estratégica se convierte en el principal medio para recabar información, puesto que, en esta etapa se valora tanto los valores internos como externos, a través de tres actividades: a) Análisis de los factores internos y externos con respecto a las estrategias, b) Evaluar el desempeño y c) Efectuar acciones correctivas; actividades que se logran cumplir con el diseño e implementación de indicadores de gestión que sustancien esta información para la toma de decisiones.

Por otra parte, Rincón (1998) ha referido que toda organización debe determinar sus metas y para lograrlo debe crear estrategias que permitan que los objetivos estratégicos sean realizables y se encuentren alineados a las actividades de negocio de la empresa, es concluyente al afirmar que no se puede planear estratégicamente si no se determina con exactitud hacia dónde quiere llegar la empresa.

Teoría Contemporánea

Gestión por procesos

Por otra parte, Enríquez (2014) opinó que el modelo de producción y de gestión por proceso implementado por la compañía TOYOTA fue un referente para las organizaciones de primer mundo debido al éxito que su sistema de mejora continua en los procesos representó para esta empresa automotriz, el principio básico de este sistema es determinar que no administras cosas sino personas y que éstas deben ser utilizadas eficientemente, es decir, convertirlas en hombres de acción que ejecuten acciones eficientes que repercutan en los resultados de los procesos, consiguiendo paralelamente el éxito en los objetivos estratégicos determinados. Para Zaratiegui (1999) los procesos son posiblemente el elemento más relevante en la gestión de las empresas, especialmente de aquellas que basan su sistema de gestión en la Calidad Total, por lo que al igual que Enríquez (2014) coincide que el éxito de las empresas occidentales fue propiciado por la implementación de modelos de organización productiva efectivos, tales como: just in time o kanban; es decir, que la gestión por procesos puede definirse como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de una entrada para alcanzar resultados programados que se entregaran a quien los haya requerido, es decir, los clientes de cada proceso.

Cadena de valor

Para entender a qué se refiere Porter con relación a la cadena de valor, tal vez es necesario entender, cuál es el concepto del valor, dado que las organizaciones de hoy deben volcar todas sus cualidades hacia el cliente, para que éste, esté dispuesto a pagar el valor que se asigne al bien o el servicio que la organización o empresa oferte en el mercado. La cadena de valor hoy en día se la denomina como la herramienta estratégica que permite a la organización identificar sus ventajas competitivas, su estructura, su capacidad operativa frente al mercado, es decir, equiparada con sus competidores. Lo relevante de la cadena de valor es que utilizada adecuadamente les permite a los gerentes conocer exactamente cuál es la posición de su organización en el mercado, y le permite trazar un camino y plan de acción que lo lleve a la cima del mercado, que es la aspiración de toda empresa.

La cadena de valor según (Robbins y Coulter, 2010), se define como un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor para el cliente o consumidor final; es decir, la secuencia completa de actividades laborales de una organización, que agregan valor a cada proceso, desde la entrada de la materia prima hasta la obtención del producto terminado. Según Franklin (2007) en su libro Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio, la administración de la cadena de valor corresponde al proceso de manejar la secuencia de actividades y de información a lo largo de toda la cadena de valor.

Administración Tributaria Ecuatoriana.

La razón de ser de la Administración Tributaria del Ecuador se enmarca en gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social, y la visión para el año 2019 es convertirse en una institución reconocida por su alto grado de innovación y calidad de servicios dirigidos a la ciudadanía, facilitando el cumplimiento tributario con el fin de mejorar la contribución tributaria y reducir la evasión y elusión fiscal.

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas es la institución que se encarga de gestionar la política tributaria, asegurando la recaudación destinada al fomento de la cohesión social y su objetivo primordial es: Incrementar la recaudación, fortalecer la eficiencia y profundizar la progresividad del sistema tributario, la lucha contra la evasión y elusión fiscal, con énfasis en la reducción del contrabando y la defraudación aduanera.

Dirección Nacional Jurídica

Misión.

Brindar asesoría especializada y de calidad en materia jurídica para todos los procesos de la institución.

Objetivo.

Incrementar la efectividad en los procedimientos administrativos y en los procesos judiciales.

Estrategias generales.

- Elaborar una metodología de evaluación de los actos normativos que permita una efectiva asignación interna.
- Optimizar la cobertura de asesoría jurídica tanto para los servidores de la Administración Tributaria como para los contribuyentes, a fin de obtener actos administrativos con certeza y seguridad jurídica
- Implementar lineamientos jurídicos – tributarios que permitan disminuir el número de actos administrativos impugnados judicialmente.

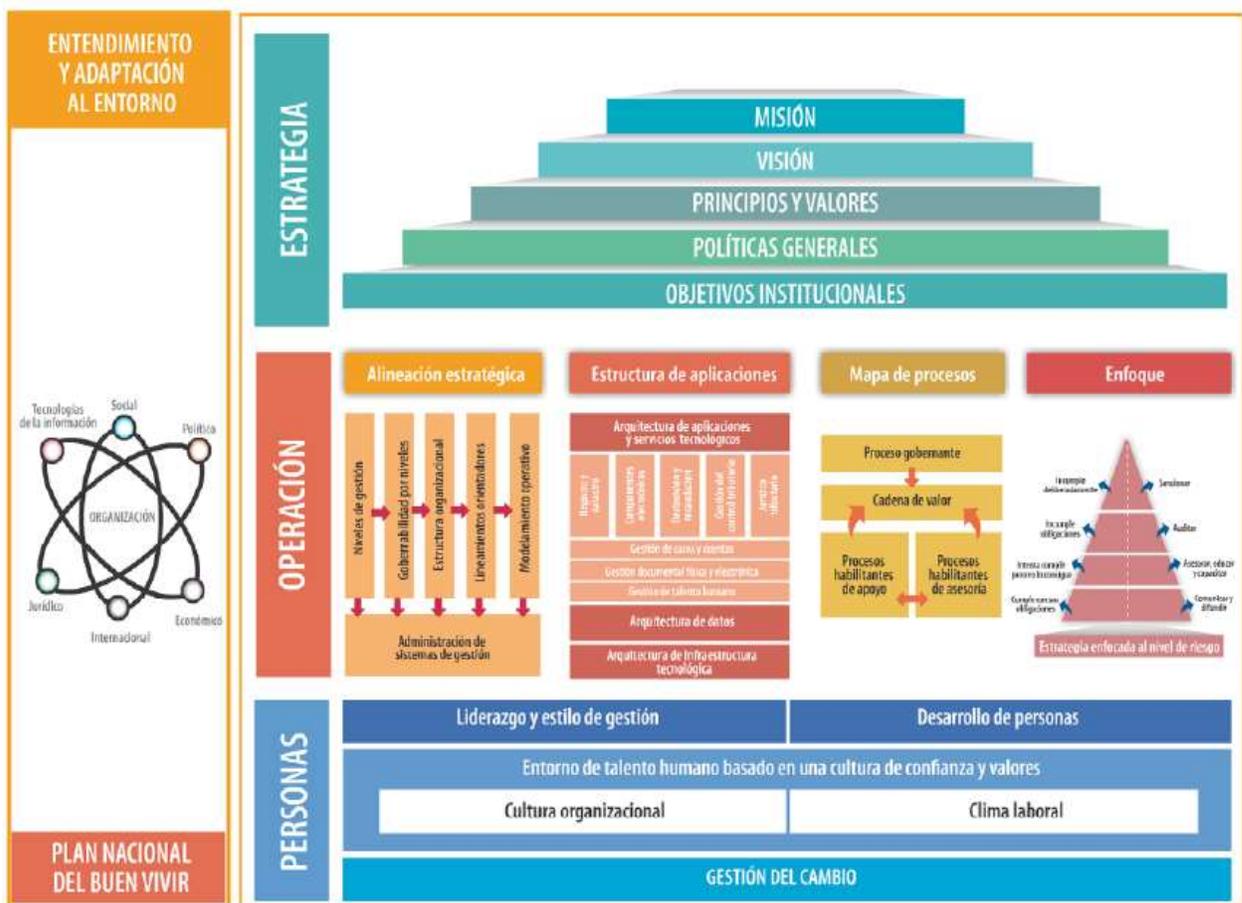


Figura 2: Plan estratégico del Servicio de Rentas Internas, tomado de: Plan estratégico institucional del SRI 2016 -2019, elaborado por el Departamento de Gestión de la calidad y cambio institucional.

Marco Conceptual

El marco conceptual está compuesto por aquellos conceptos de los términos de temas a tratarse en presente estudio investigativo, de los que se enuncian los principales:

Administración. “Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de forma eficiente y eficaz. (David, 2008).

Organización. “Entidad social compuesta por personas y recursos estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. Función de la administración”. (Chiavenato, 2014)

Énfasis en el ambiente. “Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo. Teorías de Sistema y Teoría de la Contingencia”. (Robbins & Coulter, 2014).

Énfasis en la estructura. “Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar las organizaciones, como es el caso de la Teoría clásica y Teoría de la Burocracia”. (Robbins & Coulter, 2014).

Énfasis en las tareas. “Enfoque de las teorías que consideran a la Administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas. Es el caso de la Administración Científica”. (Robbins & Coulter, 2014).

Énfasis en la Tecnología. “Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. Es el caso de la teoría de la Contingencia”. (Robbins & Coulter, 2014).

Teoría General de la Administración. “Conjunto orgánico e integrado de teorías, hipótesis, conceptos e ideas respecto de la Administración como ciencia, técnica o arte. (Enriquez, 2014).

Indicador. “Se define como una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado” (Zambrano, 2007).

Objetivos estratégicos. “Son el reflejo de la estrategia de la empresa genérica está determinado por la misión, visión y valores, y al balance de fuerzas de la empresa. Un objetivo estratégico es la formulación del propósito que marca la visión que se desea estar a largo plazo. Se enfoca en algo que se estima decisivo para el presente y futuro de la organización. (Castellanos, 2007).

Plan estratégico. “Es un documento que compila las líneas de acción, son las estrategias que una empresa piensa llevar adelante a corto o mediano plazo y enmarcándose en la misión, visión y objetivos” (Sainz de Vicua, 2015).

Eficiencia. “Se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado” o el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. (Salguero, 2006).

Eficacia. “Se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Mora, 2008).

Efectividad. “tiene que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo una tarea con el mínimo gasto de tiempo. (Zaraiegui, 1999).

Procesos. “Se define como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de una entrada, para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitados, los clientes de cada proceso. (Harrington, 1992)

Impacto. “Que evalúa el beneficio social”. (Zambrano, 2007).

Marco Legal

La temática contenida en este estudio investigativo se encuentra normada y amparada en distintas leyes, reglamentos y circulares emitidos por los organismos de control vinculados a la regulación de los procesos y resultados de las instituciones públicas del país.

✓ **Constitución de la República del Ecuador 2008.**

El Servicio de Rentas Internas elabora su Plan Estratégico Institucional con base a la Constitución de la República, y en apego estricto a los artículos 91, 285 y 300 del mismo cuerpo legal.

Sección cuarta Acción de acceso a la información pública Art. 91.- La acción de acceso a la información pública tendrá por objeto garantizar el acceso a ella cuando ha sido denegada expresa o tácitamente, o cuando la que se ha proporcionado no sea completa o fidedigna. Podrá ser interpuesta incluso si la negativa se sustenta en el carácter secreto, reservado, confidencial

o cualquiera otra clasificación de la información. El carácter reservado de la información deberá ser declarado con anterioridad a la petición, por autoridad competente y de acuerdo con la ley.

Sección segunda Política fiscal Art. 285.- La política fiscal tendrá como objetivos específicos: 1. El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos. 2. La redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados. 3. La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

Sección quinta Régimen tributario Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

✓ **Estatuto Orgánico de Gestión Organización por Procesos – EOP.**

El EOP es un documento creado por el Servicio de Rentas de Internas que define cada uno de los productos y servicios que genera la institución, junto con el mapa por procesos y cadena de valor de cada una de las áreas que componen a la Administración Tributaria, documento generado en cumplimiento con lo dispuesto por la SEMPLADES para las instituciones públicas.

Capítulo III de la Estructura organizacional por procesos Art. 5.-

Estructura organizacional por procesos. - La estructura organizacional del Servicio de Rentas Internas, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos enfocados a la identificación de riesgos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

✓ **Plan estratégico de Gobierno Toda una vida 2018-2021.**

El Servicio de Rentas Internas se encuentra alineado con el eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad, del Plan de Gobierno Toda una Vida vigente desde el 2018 hasta el 2021, vinculado al Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización.

✓ **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Registro Oficial No. 306.**

Art. 4.- Ámbito. - Se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

✓ **Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.**

Administra y coordina la planificación nacional en forma participativa, incluyente y descentralizada.

✓ **Gobierno por Resultados, Guía Metodológica.**

El desarrollo de las actividades de la institución pública en estudio, son supervisadas u controladas por los siguientes entes:

✓ **Contraloría General del Estado.**

Art 5.- Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado.- Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que: 1.- Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo; 2.- Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad; 3.- Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y, 4.- Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

✓ **Departamento de Planificación y desarrollo institucional.**

Es el departamento que supervisa que la Administración Tributaria cumpla con las políticas y objetivos definidos con base al eje No. 2 del Plan de Gobierno Toda una vida, puntualmente con respecto al cumplimiento de política No. 4.4.: que corresponde a: Incrementar la recaudación, fortalecer la eficiencia y profundizar la progresividad del sistema tributario, la lucha contra la evasión y elusión fiscal, con énfasis en la reducción del contrabando y la defraudación aduanera.

✓ **Gobierno por Resultados.**

Es una entidad pública que regula a todas las organizaciones del estado y cuyo propósito consiste en monitorear que cada una de ellas cumpla con las metas elaboradas con base al Plan de Gobierno Toda una vida, puntualmente las dos metas propuestas por el Servicio de Rentas Internas corresponden a: 1) Aumentar la recaudación de tributos directos en relación al total de la recaudación de tributos a 2021, y, b) Mantener el ratio de recaudación neta de tributos sobre el Producto Interno Bruto a 2021.

Capítulo II

Marco Referencial

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos por algunos estudios realizados sobre el tema de Modelos de Gestión para mejorar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones a través de diferentes enfoques. Finalmente, se explorarán algunas investigaciones ecuatorianas relacionadas a la implementación de modelos de gestión en organizaciones públicas.

Estudios Internacionales

Los autores González y Delgado (2010) realizaron un estudio sobre el Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad (MIGPEC), el mismo que se fundamenta en el desarrollo de las funciones gerenciales, a las cuales se les incorpora el componente normativo y las teorías administrativas respectivas, obteniéndose como productos: el mejoramiento en la toma de decisiones, el fomento de la participación ciudadana, el establecimiento de procesos de información para la ciudadanía de forma oportuna, es decir, Administración pública basada en gerencia por resultados.

El MIGPEC se compone de: Principios, Dimensiones, Operatividad a través de las Funciones Gerenciales y Fases de implementación, principios que se encuentran soportados en los aspectos filosóficos y normativos que fomentan la aplicación correcta de la Gestión Pública.

Los principios se clasifican en cuatro grupos vinculados con la Ciudadanía, con el ser humano en la entidad, con los aspectos jurídicos y relacionados con la

gestión. Las dimensiones son los requisitos necesarios para la implementación, operación y sostenibilidad del Modelo, indispensable para la función pública y la cultura de excelencia y calidad.

En todas las organizaciones, es imprescindible el conocimiento básico gerencial y normativo para la correcta función pública y paralelamente el fomento de la cultura de excelencia y calidad. El conocimiento básico gerencial se sintetiza en cinco enfoques: 1) procesos, 2) la administración estratégica, 3) la gerencia por resultados, 4) la administración de riesgos y 5) la cultura de calidad y excelencia.

A continuación, se expone la representación del Modelo en la siguiente figura.

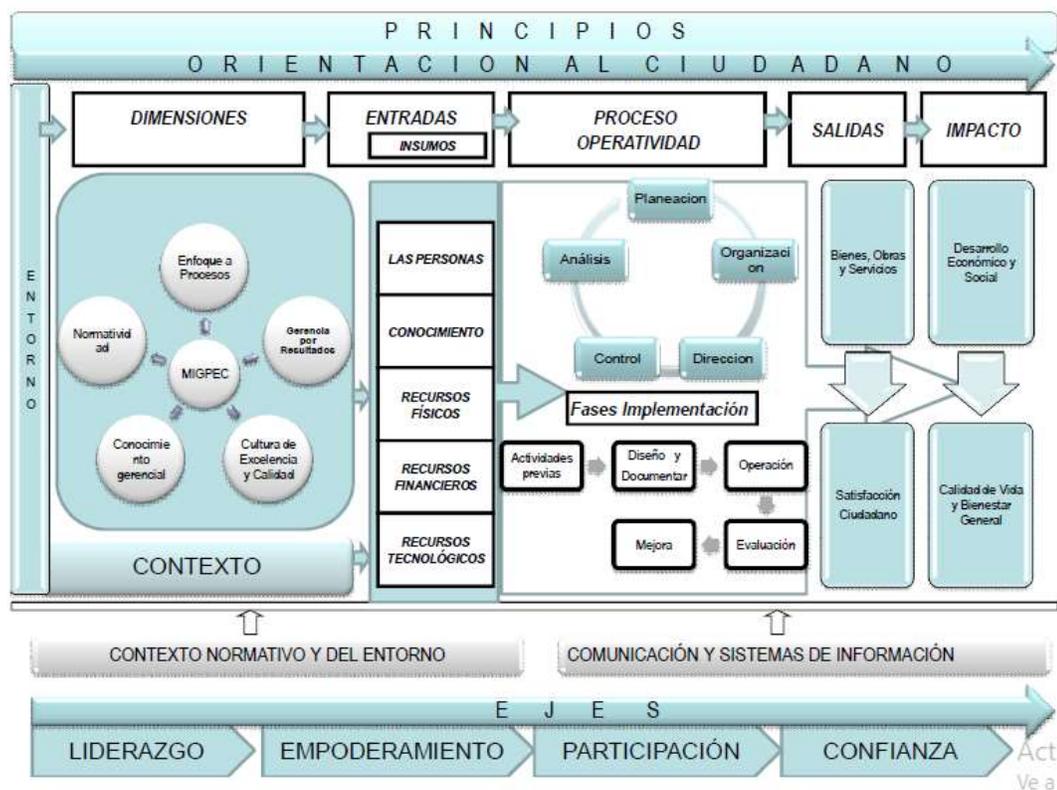


Figura 3. Representación del MIGPEC, tomado del Modelo Integral de Gerencia Pública estratégico con calidad MIGPEC (2018).

Por otra parte, los autores Prieto, Meneses y Vega (2015) realizaron un estudio de los Modelos de Madurez de Gestión del conocimiento, en el que concluyeron que estos modelos brindan a las organizaciones la oportunidad de medir y contrastar sus iniciativas o metas en diversos ámbitos. Estos autores también concuerdan que existen diversos modelos de madurez aplicables a distintas áreas de una organización, que varios de estos dogmas nacieron desde la academia y han ido evolucionando a través de mejoras realizadas por organizaciones privadas y públicas.

En el ámbito internacional, principalmente en las regiones de América del Norte, Europa, Asia y África, se evidenciaron algunos trabajos de investigación que se caracterizan por proponer el diseño y aplicación de modelos y metodologías de madurez de Gestión del conocimiento.

El modelo más antiguo denominado Capability Maturity Model of Software (CMM) fue el referente más importante que sirvió para la construcción de modelos de gestión en las organizaciones. El CMM propone cinco etapas: a) inicial (procesos caóticos), b) repetible (procesos que se planearon y ejecutaron con una política), c) definido (procesos estandarizados), d) gestionado (gestión de rendimiento de procesos) y e) optimizado (mejora continua de los procesos) (Kuriakose et al., 2010). Este modelo también establece las características que marcan la evolución de dichos procesos y las áreas clave en las que se debe implementar un conjunto de prácticas o enfocarse los cambios con el propósito de establecer los mejoramientos (Durango et al., 2013)

Podemos notar que la implementación de estos modelos de gestión dentro de las organizaciones públicas o privadas han sentado un precedente, digno de replicar, y

que actualmente son una tendencia necesaria dentro la administración de las empresas y la ejecución de las estrategias.

De igual forma Carrillo y Gutiérrez (2016) realizaron un estudio con respecto a los modelos de gestión del conocimiento implementados en países como Chile, Brasil, México y Colombia, la investigación reveló que los modelos utilizados se concentraban principalmente en diagnósticos sobre la madurez de la Gestión del conocimiento en empresas importantes, de los cuales se realizaban comparativos de modelos de madurez; es decir, que las tendencias de planificar, controlar los procesos y su ejecución a través del diseño de modelos de gestión organizacional, se ha convertido en un requisito fundamental en las organizaciones, puesto que ha permitido a los administradores, conocer en qué nivel del conocimiento y madurez de los procesos se encuentran sus organizaciones.

Dentro del estudio realizado por Tejada (2013) correspondiente al análisis de los Modelos actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias, éste evaluó que los tres modelos de gestión tienen un impacto y nivel de significancia histórico y contextual en las organizaciones, debido a que monitorea y toma decisiones sobre los tres puntos medulares del talento humano de una organización. Su estudio se resume en la importancia de la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, dando relevancia en este estudio a la última estrategia, puesto que sobre las otras dos estrategias abunda bibliografía, y es sobre la gestión por competencias que este estudio otorga al administrador de organizaciones una visión amplia para el manejo y control de las actividades de las empresas.

¿Pero cómo se define a las competencias según Tejada? El concepto más sencillo es aquel que establece que la competencia es una conducta experta del saber hacer una acción; es decir, involucra el diseño o construcción de un conocimiento que se apoya en una conducta; es decir, un quehacer o desempeño y que es ejecutado en un ambiente determinado, una definición más exacta, según Tejada es que las competencias pertenecen a un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz; es decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto.

El estudio concluye que la competencia es una conducta experta que adquiere el trabajador, dado que, es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad.

Por eficiencia muchos autores lo interpretan como la forma de actuar que permite acatar correctamente instrucciones, normas y procesos; en cambio con respecto a la eficacia se entiende a la manera de hallar posibilidades que permitan construir criterios correctos en base a la experiencia y el desempeño eficiente; finalmente, la efectividad es el resultado que combina de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que están intrínsecamente atados a la prospección de un desenvolvimiento exitoso y de sentido para hacer las cosas mejor. Por eficiencia muchos autores lo interpretan como la forma de actuar que permite acatar correctamente instrucciones, normas y procesos; en cambio con respecto a la eficacia se entiende a la manera de hallar posibilidades que permitan construir criterios correctos en base a la experiencia y el desempeño eficiente; finalmente, la efectividad es el resultado que combina de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia,

que están intrínsecamente atados a la prospección de un desenvolvimiento exitoso y de sentido para hacer las cosas mejor.

Uno de los problemas principales de los modelos por competencias es determinar qué es lo fundamental. Posiblemente una de las críticas más fuertes de estos modelos es que conllevan la atomización y el desmembramiento de las competencias, ya que de ellos resultan listados interminables de supuestas competencias, las cuales muchas veces pertenecen a segmentos conductuales mínimos o a constructos genéricos y ambiguos; sin embargo en la actualidad el modelo de gestión por competencias ha permitido mejorar significativamente los productos y servicios generados en las organizaciones, así como también las relaciones laborales entre empleador y empleado, dado que este modelo es integral e incide inclusive en la parte afectiva del empleado, produciendo que sus habilidades, capacidades y experiencia sean valoradas y potencializadas conforme a las actividades asignadas dentro del trabajo, y de ahí parte la importancia de este modelo en las empresas públicas y privadas. (Tejada, 2013).

Muchos autores coinciden en que la autonomía es el futuro de las organizaciones, puesto que ésta se interpreta como la manera en que las organizaciones y sus actores se autorregulan, autodirigen y autocontrolan, permitiendo una productividad de calidad sin controles coercitivos y sin supervisión a ultranza. De esta manera, los postulados según Bandura (2013) en cuanto se refiere a la psicología cognitiva determinan un nuevo concepto: la autoeficacia, que no es más, que la forma en la que un individuo aprende a ser gestora de sus propias acciones, genera mecanismos autorreguladores y desarrolla finamente formas de disciplinarias de decisión efectiva desde la perspectiva del autocontrol.

En cambio, Valle y Rivera (2015) propusieron a través de su estudio de los Modelos de Gestión mediante Indicadores de Gestión que la medición, corresponde a actividades desarrolladas para analizar un sistema integrado de gestión o los procesos mediante indicadores o cualquier otro instrumento que permita establecer el grado de utilización de los recursos, el logro de los objetivos propuestos y su impacto.

Según Valle y Rivera (2015) las construcciones de los indicadores de gestión se rigen en base a los siguientes criterios:

Tabla 2

Modelo de medición de indicadores

Criterios de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	El indicador expresa que se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a través de variables sobre las cuales existía información estadística de tal manera que pueden ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	De dónde provienen los datos?	Los datos deben ir medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones

Tomado del instructivo para la formulación y seguimiento de indicadores de gestión publicado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2015).

Los indicadores según estos autores permiten que las organizaciones reciban información veraz del cumplimiento de actividades y objetivos permitiendo que se puedan detectar mejoras que conduzcan a la empresa a conseguir el éxito en la gestión desarrollada para la consecución de la misión a través de los objetivos

propuestos. De igual manera, Romero y Vergara (2015) pensaron que mediante la integración simultánea de todas y cada una de las áreas de la empresa se logra que cada una de ellas realicen aportaciones interesantes orientadas a la mejora de los procesos, con la finalidad de que estos insumos puedan generar impactos positivos dentro de la organización y a su vez se garantiza su competitividad.

Del mismo modo, los investigadores Daza, Cohen y López (2011) en un estudio realizado afirmaron que la importancia de definir las variables relevantes del negocio, inciden en la detección anticipada del uso del tiempo, manejo de recursos, detección y mejora de errores que generarían pérdidas e impactos financieros en las organizaciones; así como también al definir variables de eficiencia que permitan recabar datos y analizar el desempeño de los colaboradores mediante el uso adecuado de sistemas informáticos que permitan con mayor rapidez valorar, procesar e interpretar esta información.

Dentro del estudio Propuesta gerencial para las organizaciones Latinoamericanas del siglo XXI, Cornejo (2013) se identifica que la falta de indicadores influye de manera directa en la obtención de resultados deseados por las organizaciones y que para ello es medular contar con un plan en el que se incluyan cada uno de los objetivos que se quieren conseguir a través de los indicadores, para lograr el involucramiento y compromiso de cada uno de los empleados que componen una organización. También, Arango, Adarme y Zapata (2010) coinciden con autores como Cornejo en el sentido de que el establecimiento de indicadores de gestión debe estar soportado en un sistema informático que permita desarrollar de forma más integrada todos los procesos para obtener información confiable, precisa y veraz para la toma de decisiones.

Para concluir, Penagos (2014) en su estudio define que los indicadores de gestión evalúan el desempeño y arrojan resultados cuantificables vinculados a factores críticos de la empresa, para que esta información sea útil y relevante, deberá cumplir con ciertos parámetros que estén intrínsecamente alineados a los objetivos de la organización, sólo de esta forma se asegurará que los datos que se recopilen sirvan para la toma de decisiones y a su vez como comparables a través del tiempo.

Estudios Nacionales

De acuerdo al estudio realizado por Espinoza (2018) la implementación de indicadores de gestión en el proceso de compras, de la empresa manufacturera caso de estudio, permitió generar información numérica basada en hechos reales y a su vez los indicadores implementados se convirtieron en instrumentos importantes a nivel gerencial para la toma de decisiones en el área, dado que se construyeron máximos y mínimos que ayudaron a reducir los tiempos y corregir las falencias que el proceso tenía en modelo evaluado.

Como señala Figueroa (2018) en un estudio realizado en la empresa privada El Sabor Cía. Ltda. en el que concluyó que para mejorar el modelo de procesos logísticos actual se debía realizar un levantamiento de información, que permitió determinar las funciones y competencias de cada empleado, así como también cada actividad vinculada al proceso logístico, el resultado de este estudio permitió la implementación de tableros de indicadores para el área en estudio, donde la investigadora diseñó indicadores de productividad, de tiempo, de calidad y de entregas perfectas. Esta propuesta produjo una mejora en el servicio que recibía el

cliente externo, y mejoró la comunicación entre los empleados que integraban el área de compras y logística.

Silva, Niama, Carrera, Rodriguez y Villalva (2018) en un estudio realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Riobamba, identificó que a pesar de que las funciones de los Departamento se encontraban delimitadas para cada uno de los servidores públicos, ni uno de ellos tenía conocimiento de la estructura organizacional, tampoco de las actividades vinculadas a otras áreas, lo que provocaba duplicidad de funciones, pérdida de tiempo, conflicto entre compañeros, falta de responsabilidad individual y colectiva y todo el trabajo era realizado en forma empírica.

Para finalizar podemos concluir que la implementación de indicadores de gestión, el levantamiento de información vinculada con los procesos de las organizaciones públicas y privadas son procesos logísticos que hoy son de vital importancia para la salud, control y desarrollo de las empresas, por lo que, el presente trabajo de investigación sin duda aportará una mejora positiva a los procesos que actualmente se ejecutan dentro del SRI específicamente en el Departamento Jurídico de la zonal 4. Los estudios de investigación revelan que los diferentes modelos de gestión de recursos, resultados, del conocimiento, del talento humano tienen un rol fundamental al momento de exigir resultados y tomar decisiones, practica saludable y digna de replicar dentro de las instituciones públicas.

Análisis de la situación actual del Servicio de Rentas Internas

Historia

El Servicio de Rentas Internas fue creado con fecha 2 de diciembre de 1997, sentando sus bases en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria que se vivía entonces, y alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación esta noble institución se ha caracterizado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión, logrando que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria.

Durante los últimos años se evidenció un significativo incremento en la recaudación de impuestos. Entre los años 2000 y 2006 la recaudación fue de 21.995 millones; mientras que en el período comprendido entre 2007 y 2013 la recaudación se triplicó, superando 60.000 millones de dólares, cifras que se encuentran publicadas en la página oficial del SRI. Los resultados obtenidos por el SRI, por concepto de recaudación, se deben a la alta eficiencia en la gestión de la institución, a las mejoras e implementación de sistemas de alta tecnología, desarrollo de productos innovadores, reducción de costos indirectos a la ciudadanía y el afianzamiento de la cultura tributaria, además del incremento significativo de contribuyentes.

Misión

Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social.

Visión

Ser al 2019, una institución reconocida por su alto grado de innovación y calidad de servicios dirigidos a la ciudadanía, facilitando el cumplimiento tributario con el fin de mejorar la contribución tributaria y reducir la evasión y elusión fiscal.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Administración Tributaria son los que a continuación se enumeran:

1. Incrementar el cumplimiento voluntario a través de la asistencia y habilitación al ciudadano.
2. Incrementar la efectividad en los procesos legales, de control y de cobro.
3. Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
4. Incrementar la Eficiencia Operacional en el SRI.
5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el SRI.
6. Incrementar el desarrollo del talento humano en el SRI.

Líneas de negocio o cadena de valor

El Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) es un instrumento elaborado por el Servicio de Rentas Internas que busca la alineación institucional con su misión y enfoque de productos, servicios y procesos orientados a la identificación de riesgos,

con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. Tal como se explica en la siguiente figura:



Figura 4: Clasificación de los procesos del Servicio de Rentas Internas. Tomado de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Edición Especial No. 134 – Registro Oficial – viernes 30 de mayo de 2014.

Medina Giop (2005) definió el mapa de procesos como una estructura, que detalla la red de procesos operacionales de la organización y que paralelamente permite identificar el ciclo de actividades principales que desarrolla una empresa. El mapa de procesos permite entonces identificar o diagnosticar las necesidades de las unidades, así como también interviene en la incorporación o diseño de nuevas líneas de producción de bienes y/o servicios que tiendan a satisfacer las necesidades del mercado.

La cadena de valor del SRI se encuentra estructurada por 3 clases de procesos: a) Proceso Gobernante, b) Procesos habilitantes de asesoría y c) Procesos habilitantes de apoyo. A continuación, en la Figura 5 se detallan cada uno de los componentes de estos procesos.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS MAPA DE PROCESOS



Figura 5: Clasificación de los procesos del Servicio de Rentas Internas. Tomado de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Análisis FODA

El análisis FODA “proporciona información útil para adecuar los recursos y capacidades al entorno competitivo donde se opera. Es un instrumento con el cual diseñar y seleccionar la estrategia; se aplica siempre que se tomen decisiones, a condición de que los objetivos se hayan definido claramente” (Van den Berg, 2016). La matriz FODA del Servicio de Rentas Internas se representa en la tabla No. 3 que a continuación se expone:

Tabla 3

Análisis FODA del Servicio de Rentas Internas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Talento humano capacitado	Ampliación de infraestructura tecnológica
Infraestructura Tecnológica	Plan estratégico de desarrollo en base del Plan de Gobierno Todo una vida
Orientación de servicio al contribuyente	Nuevas líneas de servicio on line
Infraestructura propia	Mejoramiento en la calidad de los procesos en línea
Servicios de calidad	Creación y diversificación del portafolio de productos
Reconocimiento institucional	Política Fiscal
Modelo de gestión	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Infraestructura Tecnológica	Fuga del Talento humano capacitado
Modelo de gestión	Política Fiscal
Desarrollo del Talento Humano	Políticas Gubernamentales
Innovación en temas de Talento humano	Restricciones económicas
Remuneraciones	Inestabilidad política
Carencia de incentivos al Talento Humano	
Fuga de información	Fusión del SRI con la SENAE
Estructura y funciones	

Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por procesos implementado en el Servicio de Rentas Internas

El Modelo de Gestión del Servicio de Rentas Internas fue elaborado con base a las políticas sectoriales de las entidades que operan en concordancia con la Constitución, la Estrategia de Largo Plazo (ELP), el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) y las Agendas Sectoriales, en este contexto el Servicio de Rentas Internas se encuentra alineado de la siguiente manera, tanto el objetivo, política y lineamientos del Plan Nacional Toda una Vida, tal como se expone en la Figura No. 6.

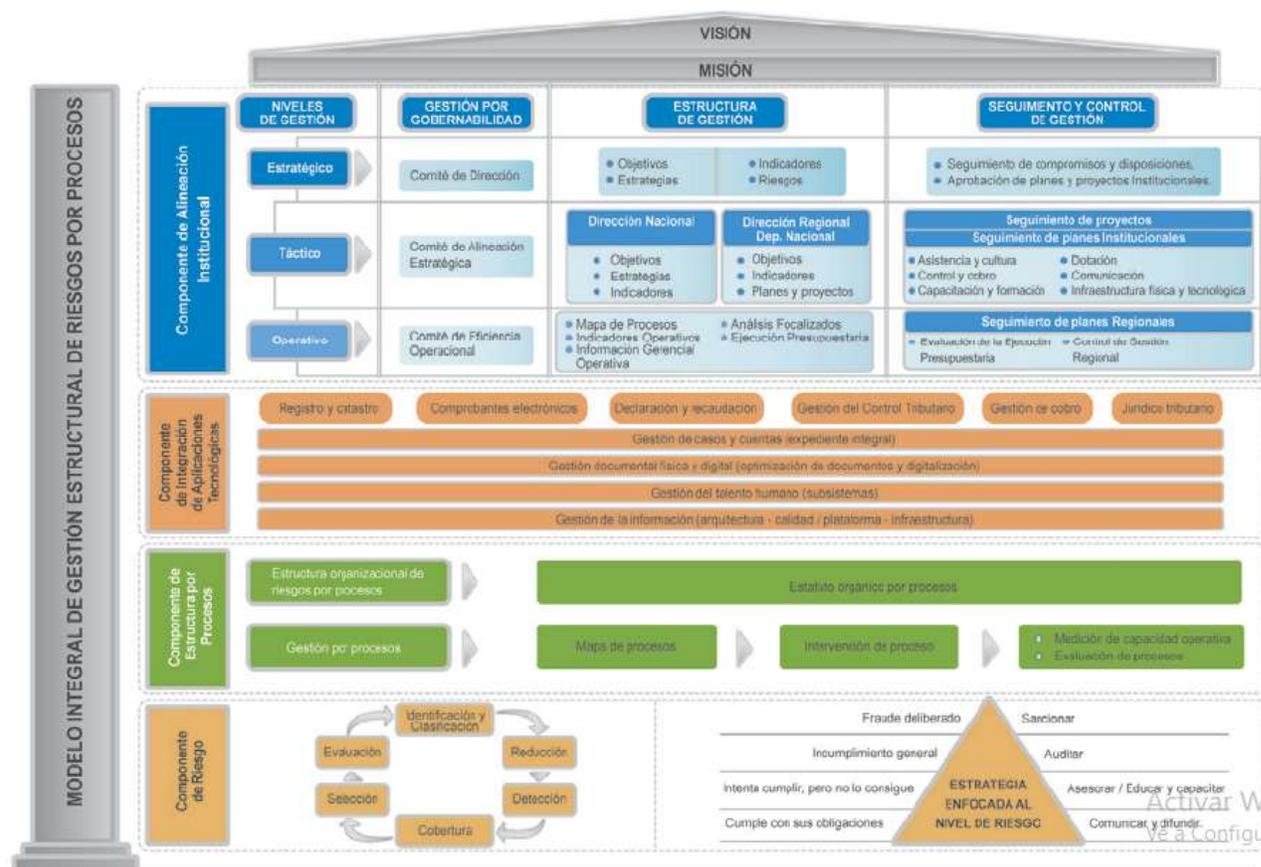


Figura 6 : Esquema del MIGERP, tomado de: Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019.

La alineación estratégica actual del Modelo de Gestión del Servicio de Rentas Internas se enfoca en el segundo eje del Plan Nacional de Desarrollo (PND) Toda una vida que corresponde a: la Economía al servicio de la sociedad, tal como se expone en la Figura 7:



Figura 7: Alineación estratégica del Servicio de Rentas Internas, tomado de: Alineación al Plan Nacional de Desarrollo (PND) Toda una Vida 2017-2021.

Enfoque táctico de la Dirección Nacional Jurídica

El presente trabajo de investigación corresponde al análisis del modelo de gestión que actualmente se utiliza dentro del Departamento Jurídico de la Zonal cuatro del SRI, por lo que es importante exponer cuál es la misión, objetivo y estrategias que han sido implementadas a la Dirección Nacional Jurídica, puesto que, de este enfoque táctico se construyen los indicadores de gestión nacionales y zonales. En la Figura No. 8 se expone el enfoque nacional del Departamento Jurídico.



Figura 8: Enfoque Táctico de la Dirección Nacional Jurídica (DNJ), tomado de: Plan Estratégico Institucional 2018 – 2019.

Indicadores de Gestión utilizados actualmente en la Dirección Nacional Jurídica

En la actualidad el indicador de gestión que se encuentra implementado desde el año 2013 dentro del Departamento Jurídico se encuentran vinculado con la medición de la eficacia; es decir, mide resultados. A continuación, se expone en la siguiente figura No. 9 la composición de este indicador:

Gestión Jurídica			
	Nombre	Fórmula	
Desde: 2013 V: >70% A: >60% R: <=60%	% de juicios a favor de la administración	$\frac{\text{Casos con sentencias a favor de la administración en el período}}{\text{Total de casos con sentencias ejecutadas en el período}}$	
	Cantidad		

Figura 9: Indicador zonal, tomado de: Departamento de Planificación del SRI.

Capítulo III

Metodología y Resultados

Enfoque de la Investigación

El presente proyecto de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, los cuales de forma conjunta forman un tercer enfoque: el enfoque mixto.

A continuación, se explicará los diferentes enfoques que se utilizarán en la presente investigación y que representan la clave y guía para establecer resultados congruentes, precisos, objetivos y de significancia.

Enfoque cuantitativo

Galeano (2004) definió a los estudios de estilo cuantitativo, como aquellos que pretenden explicar una realidad social desde una perspectiva externa y objetiva, su fin es hallar la exactitud de mediciones o indicadores con el fin de generalizar sus resultados y aplicarlos a muestras o poblaciones más amplias. Con relación a las características y procedimientos del enfoque cuantitativo Hernández, et al (2010) establece que la utilización de estadísticas permite realizar un proceso deductivo dentro de la investigación que otorgará un control sobre el fenómeno analizado.

El tipo de estudio en esta investigación será de carácter descriptivo. Descriptivo y analítico porque se describirá la situación actual de los procesos incluidos en el modelo de gestión actualmente utilizado, mediante cuadros y gráficos y analítico porque de la información levantada se identificarán las necesidades reales de medición que se requieren incorporar o mejorar al modelo actual. De campo

porque se obtendrá información tanto por vía documental como de observación del funcionamiento de los procesos y actividades desarrolladas en el Departamento Jurídico del SRI zonal cuatro, con el propósito de comprender el escenario actual y con ello identificar oportunidades de mejora, que puedan ser incluidas en el modelo de gestión actual. Bibliográfica porque mediante la consulta de distintos libros, artículos e investigaciones relacionadas sobre el tema de Modelos de Gestión, se podrá comprender de forma más sucinta, cómo deben funcionar los indicadores de gestión para cada una de las actividades o procesos que se valoran dentro del área Jurídico, e identificar que procesos pueden ser valorados de forma oportuna y que la recolección de datos sirva como instrumentos para la toma de decisiones del Jefe inmediato superior y equipos de trabajo.

Enfoque Cualitativo

Según los autores Blasco y Pérez (2007) definen que la investigación cualitativa es aquella que analiza la realidad en su contexto natural y cómo sucede, interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987) citados por Blasco y Pérez (2007), al referirse a la metodología cualitativa señalan que este método es el que produce más datos descriptivos, puesto que permite recoger las palabras expresadas por las personas y la conducta observable.

Creswell (1998) identifica cinco tradiciones metodológicas de la investigación cualitativa, para el presente estudio se aplicará la dimensión de Fenomenología que se enfoca en la comprensión de la esencia de las experiencias sobre una situación, a través de la recolección de datos aplicadas mediante una entrevista a once personas,

la misma que será sintetizada y categorizada a fin de analizar los datos y hallar la esencia del fenómeno analizado.

Enfoque Cualimétrico o mixto

La investigación mixta surge de la combinación de ambos enfoques; es decir el cuantitativo y el cualitativo, la mezcla de las características que cada uno de estos métodos contiene permiten según Hernández et al (2003) analizar las cualidades de ambos enfoques, las mismas que resultan valiosas. Puesto que los resultados obtenidos a través de la medición numérica y la estadística permiten establecer patrones de comportamiento y a través de la medición no numérica; es decir, entrevistas se pueden confirmar a través de la observación y la descripción de las personas del fenómeno analizado cuál es la realidad de los eventos y como éstos resultados se conectan con los numéricos.

La información que se recabe en la presente investigación será combinada con el propósito de triangularla, a fin de tener la posibilidad de hallar diferentes alternativas que permitan comprender e interpretar el fenómeno en estudio.

Para finalizar, se seleccionó para este estudio el enfoque mixto debido a que este proceso recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio y para hallar la respuesta al problema de investigación planteado, este método es el único que arrojará resultados confiables, válidos y factibles del proceso investigado.

Este estudio de investigación se realizará en las oficinas del Servicio de Rentas Internas de la Dirección Zonal 4, específicamente en el Departamento Jurídico y comprende la evaluación del modelo de gestión que viene siendo utilizado desde el

2015 con el objeto de identificar nuevos parámetros de medición vinculado con las actividades, procesos y competencias de cada servidor público junto con la realización de una propuesta de mejora al modelo de gestión actual.

Variables de Investigación

Para la realización de este trabajo se determinaron las siguientes variables que corresponden al problema planteado, cada una contiene sus respectivas dimensiones, las mismas que permitirán analizar de diferentes enfoques los resultados y recursos utilizados en la ejecución de los procesos del Departamento Jurídico de la zonal 4

Variable Independiente

Indicadores de Gestión

Variable Dependiente

Mejora de los procesos del Departamento Jurídico.

Operacionalización de las variables

Según Monje (2007) la operacionalización consiste en consignar nombres o significados para los objetos de estudios, es decir delimitar los procesos u operaciones que se observarán dentro del estudio, con base a la categoría o medida que le asignemos a los aspectos estudiados. De igual manera, Arias (2012) concuerda en que la operacionalización debe ser empleada en las investigaciones científicas, con el propósito de desarrollar el proceso que analizará las variables, que aún son abstractas a términos o resultados concretos, observables, medibles; es decir, dimensiones e indicadores.

En efecto, se puede establecer que la operacionalización de variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo de lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, dicho de otro modo (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual). La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados.

En consecuencia, la operacionalización de las variables es el proceso a través del cual el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores (cuanti o cualitativos) que podrían asumir las mismas y los cálculos que se tendrían que realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas. Tal como se detalla en la Tabla No. 4 y Tabla No. 5 de este capítulo.

Tabla 4

Operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	SUB - DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Indicadores de Gestión	Objetivos de los indicadores de gestión: Determinar si los procesos de una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos planteados en el plan estratégico.	Objetivos	Incrementar la productividad	% de peritajes realizados por servidor % de juicios impulsados o contestados por procurador	Cómo inciden los indicadores de gestión en el análisis de los procesos del Departamento Jurídico?	Análisis de los Indicadores de gestión y evaluación de los indicadores utilizados en el Modelo de Gestión actual	Diseño de los indicadores de Gestión (Fórmulas)
			Reducir los tiempos de atención de los peritajes	% de peritajes realizados dentro del plazo			
			Disminuir el gasto	% Monto ganado en sentencias a favor de la administración	Cómo los indicadores de gestión permiten tomar decisiones en la Jefatura del Departamento Jurídico?		
			Controlar la cantidad de juicios que se pierden en sede judicial	% de Juicios ganados por procurador	Cómo los indicadores de gestión inciden en el dimensionamiento de recursos del Departamento Jurídico?		
			Mejorar la motivación de los actos administrativos impugnados	% de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)			
	Definición de los Indicadores de Gestión: "Indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que mide el comportamiento de un proceso el cual será comparado con una referencia que puede estar causando una desviación con la finalidad de tomar correcciones o mejoras según sea el caso"	Valoración de la situación actual del Departamento con la aplicación del Modelo de Gestión implementado	Modelamiento de procesos	Mapa de procesos	Cómo se construye el Mapa de procesos=	Levantamiento de información para estructurar los procesos	Diagramas/ Esquemas
		Descripción de los puestos ocupacionales y las actividades desarrolladas dentro del Departamento Jurídico	Descripción de Funciones de puesto ocupacional	# de funciones de los procedimientos realizados en el Departamento Jurídico	Las funciones de los procedimientos realizados en el Departamento Jurídico se encuentran actualizadas?	Entrevistas	Formatos
			Descripción de Actividades	# de actividades ejecutadas dentro del Departamento Jurídico	Las actividades ejecutadas en el Departamento Jurídico se encuentran actualizadas?	Entrevistas	Formatos
		Estructura de los Indicadores de Gestión	Determinación de procesos críticos	Matriz de procesos críticos	Cómo determinar los procesos críticos?	Taller de evaluación de procesos	Matriz
			Selección de destinatarios	# de destinatarios	Quiénes recibirán la información que se genere de los indicadores de	Manuales de funciones	Organigrama

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	SUB - DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	
					gestión?			
	<p>Definición de los Indicadores de Gestión: "Indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que mide el comportamiento de un proceso el cual será comparado con una referencia que puede estar causando una desviación con la finalidad de tomar correcciones o mejoras según sea el caso"</p>	<p>Estructura de los Indicadores de Gestión</p>	Metodología de indicadores	# de Indicadores identificados	Cuántos indicadores serán identificados?	Análisis de los Indicadores de gestión	Datos y documentos	
# de indicadores claves seleccionados				Cómo discriminar los indicadores claves?	Selección de los indicadores de gestión claves	Datos y documentos		
# de fuentes de información determinadas				Qué clase de información debe considerarse para la construcción de los indicadores?	Análisis de la información	Sistemas informáticos		
Detalle de consideraciones claves para elaboración de indicadores				Qué información debe considerarse para elaborar las fórmulas o métricas de los indicadores de gestión?	Análisis de las características relevantes de la información para construir los indicadores de gestión	Datos y documentos		
				Selección de los indicadores para los procesos críticos	# de indicadores de eficiencia	Cómo medir la eficiencia en los procesos del Departamento Jurídico?	Aplicación de Fórmula	Datos
					# de indicadores de eficacia	Cómo medir la eficacia en los procesos del Departamento Jurídico?	Aplicación de Fórmula	Datos
					# de indicadores de productividad	Cómo medir la productividad de los funcionarios en la ejecución de los procesos del Departamento Jurídico?	Aplicación de Fórmula	Datos
				Construcción de indicadores	# de indicadores para medir los procesos del departamento Jurídico	Cuántos indicadores son apropiados para medir los procesos y resultados del Departamento Jurídico?	Análisis del proceso	Datos y documentos
				Desarrollo de Indicadores	# de fichas de indicadores	Qué clase de información se requiere para estructurar las fichas de los indicadores de gestión?	Procesamiento de la información	Datos y documentos

Tabla 5

Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Variable Dependiente: Mejorar los procesos del Departamento Jurídico	Objetivo: La optimización de los procesos y actividades ejecutados dentro del Departamento Jurídico con el propósito de mejorar los flujos de los procesos y los resultados para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas	Objetivo general	% de cumplimiento	Cómo se mide el cumplimiento del objetivo general?	Entrevistas a los funcionarios del Departamento Jurídico	Entrevista
		Objetivos específicos	% de cumplimiento	Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos específicos?	Entrevistas a los funcionarios del Departamento Jurídico	Entrevista
	Mejora de los procesos, es la actividad de mejora operativa que permite incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de los procesos del Departamento Jurídico	Optimización del proceso	% de cumplimiento de ejecución de procesos	Cómo optimizar la mejora de las actividades?	Manual de procesos	Documento
		Mejora de la productividad	% de mejora de la eficiencia	Cómo medir la mejora de la eficiencia?	Actividades de mejora	Documento

Alcance de la Investigación

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad aplicar metodologías existentes con el objetivo de mejorar el Modelo actual de gestión que el SRI actualmente aplica a sus procesos, y de forma específica a las métricas diseñadas para controlar y evaluar los resultados de los procesos realizados en el Departamento Jurídico de la zonal cuatro, la mejora que se pretende realizar se orienta hacia la identificación de datos relevantes e importantes que permitan el diseño de indicadores de gestión que midan otros parámetros tales como la eficiencia, eficacia y productividad.

Por medio de la evaluación del Modelo de gestión, los procesos y las mediciones o indicadores de gestión existentes en el Departamento Jurídico de la zonal 4, se comprobará a través de entrevistas dirigidas a los funcionarios de esta área cuáles son las fortalezas y debilidades de las métricas actuales y cuáles las oportunidades que permitirán el desarrollo de una mejora al modelo.

El alcance de la presente investigación incide en que las métricas que se diseñen les permitan a los responsables del Departamento Jurídico tomar decisiones oportunas con respecto a la cantidad de recursos que requiere, con el tiempo de respuesta en los procesos, resultados y cumplimiento de metas, con el fin de garantizar la mejora continua al modelo de gestión que actualmente existe y se ejecuta.

Método de Investigación

Para el presente trabajo investigativo se determinó que el enfoque mixto sería el más apropiado, toda vez que se combinará el enfoque cualitativo y cuantitativo, dado que se tomará para la recolección de datos información proveniente de fuentes primarias y secundarias; así como también se considerarán entrevistas, bibliografía, observación directa, estadísticas, entre otras fuentes y con la información recabada a través de estos procesos se triangulará los resultados para determinar de forma confiable y válida el estado real del Departamento Jurídico con respecto a las mediciones que actualmente se utilizan.

Instrumentos utilizados para la recolección de datos cualitativos

Para la recolección de información a través del enfoque cualitativo se aplicará al presente estudio entrevistas dirigidas o semi estructuradas y en ella se listarán doce preguntas que se encuentran intrínsecamente vinculadas a las variables de investigación, la modalidad de este instrumento o técnica de recolección es permitirles a los participantes que se expresen con toda la libertad respecto a todos los tópicos a consultar.

Según Purtois y Desnet (1992) la entrevista dirigida se orienta a clarificar conductas, fases críticas de las personas, así como también permite identificar y clasificar los problemas, los sistemas de valores, comportamientos.

Otra técnica que se utilizará para el levantamiento de información será el de Observación, simple, no regulada y participante de los entrevistados, con el afán de comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural.

Población

El muestreo escogido para esta investigación cualitativa será el de Muestreo por conveniencia, donde los voluntarios del proceso serán los diez servidores que componen el Departamento Jurídico de la zonal cuatro, junto con la participación del Coordinador Nacional Jurídico Procesal Tributario, es decir que se entrevistarán a diez funcionarios.

La justificación de esta técnica radica en que la presente investigación requiere de buenos informantes, es decir, personas informadas, lúcidas y reflexivas que estén dispuestas a compartir sus opiniones y puntos de vista con la situación analizada.

Análisis de los resultados cualitativos

Para la ejecución del método cualitativo, se utilizaron una serie de preguntas a personas involucradas en la problemática, con el propósito de respaldar los objetivos planteados y dar sustento al marco teórico, se realizaron preguntas abiertas, que finalizaron con la descripción de las situaciones observadas, que conllevaron a la obtención de datos descriptivos los mismos que fueron agrupados por categorías de acuerdo con cada una de las preguntas de investigación, para lograr una mejor comprensión de los datos y que ésta responda a una estructura sistemática de todo el proceso de investigación.

Categorización y sintetización de la información

Se procedió a definir seis categorías que recojan información vinculada a estas percepciones con el propósito de sintetizar y clarificar la información a través de sub categorías que permitan al lector entender los comentarios y opiniones recabadas con

respecto al Modelo de gestión implementado actualmente en el Servicio de Rentas Internas

Tabla 6

Definición de Categorías y Sub categorías para análisis de la información.

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 1	Opinión acerca de los lineamientos de medición implementados en el Servicio de Rentas Internas para medir el trabajo	Percepción de los indicadores de gestión
Lineamientos de medición		
CATEGORÍA 2	Conformidad de los servidores del Departamento Jurídico frente a los resultados obtenidos a través de los indicadores que actualmente utiliza el SRI	Relación de los servidores con los resultados obtenidos a través de los indicadores
Conformidad con los resultados		
CATEGORÍA 3	Opinión acerca de los métodos utilizados para la medición de la carga laboral del Departamento Jurídico	Percepción de la asignación de trabajo
Medición laboral		Planificación de las asignaciones de trabajo individual
CATEGORÍA 4	Percepción de los servidores del Departamento Jurídico con respecto a los resultados de los indicadores, en el sentido de que éstos sirvan o no para la toma de decisiones departamentales	Gestión y cambio al interior del Departamento
Instrumento para la toma de decisiones		
CATEGORÍA 5	Con base a la experiencia de cada uno de los servidores que integran el Departamento Jurídico, se recogen las opiniones y sugerencias para implementar otra clase de mediciones o indicadores necesarios para mejorar el trabajo	Qué tipo de indicador es utilizado en el Departamento
Mediciones necesarias		Propuesta de mediciones para Procuradores tributarios
		Propuesta de mediciones para Procuradores penales
		Propuesta de mediciones para Peritos
CATEGORÍA 6	Productividad y eficiencia en el aprovechamiento del tiempo de los servidores para ejecutar los procesos	Formulación de nuevos indicadores
Productividad		

Una vez que se definieron las categorías y sub categorías se procedió a reducir los datos en un conjunto de conclusiones que sirvan para dar respuesta a los objetivos específicos formulados, por lo que, la técnica empleada para sintetizar, consistió en la preparación de una tabla en que las filas representan las categorías y sub categorías ordenadas y las columnas representarán a cada uno de los entrevistados, con una columna final que proporcionará las conclusiones generales sobre cada enunciado o categoría.

Se construyó dentro del presente trabajo de investigación una matriz de datos similar a las que se utilizan en las investigaciones cuantitativas, con el objeto de comparar textos con expresiones de los entrevistados y conocer su opinión sobre el Modelo de gestión implementado en el Departamento Jurídico, así como también se consideró su opinión con respecto a la reestructuración del modelo de gestión y sus percepciones de lo que podría medirse o evaluarse con respecto a sus cargos ocupacionales y el de sus compañeros de trabajo.

En la siguiente matriz se expondrá de forma sucinta las percepciones de cada uno de los entrevistados, respecto de los temas más trascendentales de esta investigación, las conclusiones reveladas en la siguiente matriz con respecto a cada una de las categorías analizadas en la entrevista, permitirán determinar que cuáles son los puntos más sensibles o críticos del departamento en análisis.

Tabla 7

Matriz de Datos -Conclusiones de las Entrevistas efectuadas a los servidores del Departamento Jurídico

CATEGORÍA	Subcategorías	Entrevistado 1 Coordinador Nacional Jurídico Procesal Tributario	Entrevistado 2 Jefe Departamental Jurídico Zonal 4	Entrevistado 3 Procurador Tributario	Entrevistado 4 Procurador Tributario	Entrevistado 5 Procurador Tributario	Entrevistado 6 Especialista Penal	Entrevistado 7 Analista Penal	Entrevistado 8 Perito Tributario	Entrevistado 9 Perito Tributario	Entrevistado 10 Asistente Departamental	Resumen Conclusivo
CATEGORÍA 1 Lineamientos de medición	Percepción de los indicadores de gestión	Tenemos tres indicadores nacionales, y un indicador general relativo al número de resoluciones favorables frente al total de resoluciones recibidas o notificadas.	De manera general sí, el cumplimiento de los indicadores operativos va relacionado con los productos o servicios del Departamento	Conozco que hay parámetros de medición de acuerdo con los roles asignados, y la medición se efectúa de acuerdo al nivel de cumplimiento de las actividades	Si tengo conocimiento de los más importantes	Sí conozco cómo somos medidos en el Departamento	Si tengo una idea de cómo nos miden, pero no conozco todos los indicadores del Departamento.	Solo conozco el indicador que se refiere a las causas penales.	Los lineamientos de medición son en base a los resultados que se obtengan en las sentencias.	No tengo muy claro como somos medidos, creo que por los resultados de las sentencias	Entiendo que el Manual de cargos determina cada una de las actividades, los indicadores del Jurídico sólo miden los resultados obtenidos mediante las sentencias dictadas por el TCAT y Corte Nacional	Se tiene una percepción lineal respecto al indicador principal, que éste los mide de forma general y con base a un resultado dictado por un tercero.
CATEGORÍA 2 Conformidad con los resultados	Relación de los servidores con los resultados obtenidos a través de los indicadores	En realidad estos indicadores miden los resultados de la gestión del patrocinio, antes que la carga laboral, por lo tanto los resultados de lo primero afectan a todos sean positivos o negativos	Considero que el indicador operativo que actualmente se está aplicando no refleja la totalidad del trabajo de defensa jurídica desplegado por el personal	Ciertamente no reflejan el trabajo individual que cada uno realiza, porque responden a indicadores globales y no fueron diseñados para reflejar el trabajo individual	No, porque no evidencian el trabajo individual, tampoco los productos y servicios del departamento.	Estoy seguro de que nos miden en forma global y no individual, siendo la medición injusta.	En realidad sólo miden los resultados, no reflejan los procesos mucho menos el trabajo que uno realiza para cumplir con sus actividades	No, creo que sea muy útil porque no dice el trabajo o la gestión que hago en la fiscalía, la policía por las causas penales, y no se ve nuestro trabajo individual.	No, considero que el indicador principal actual no valora el trabajo que se efectúa en cada proceso. No estoy conforme con esta forma de medición	Sólo es medido en la actualidad el resultado favorable de las sentencias, a mi parecer ese resultado no refleja todo el esfuerzo que el equipo de trabajo realiza para obtener los resultados	No, porque más bien plasman lo que corresponde al avance procesal de cada juicio, no refleja las actividades desarrolladas por el equipo	No existe conformidad por parte de los servidores inclusive las Jefaturas, dado que el indicador actual incide de forma general en el resultado individual del desempeño de cada servidor, pero no refleja el trabajo real ejecutado para obtener el resultado.

CATEGORÍA	Subcategorías	Entrevistado 1 Coordinador Nacional Jurídico Procesal Tributario	Entrevistado 2 Jefe Departamental Jurídico Zonal 4	Entrevistado 3 Procurador Tributario	Entrevistado 4 Procurador Tributario	Entrevistado 5 Procurador Tributario	Entrevistado 6 Especialista Penal	Entrevistado 7 Analista Penal	Entrevistado 8 Perito Tributario	Entrevistado 9 Perito Tributario	Entrevistado 10 Asistente Departamental	Resumen Conclusivo
CATEGORÍA 3	Percepción de la asignación de trabajo	Con el indicador actual, no se puede discriminar los factores externos que inciden en el trabajo, porque solo es una percepción global de la gestión, y con estos datos lograr asignar trabajo es imposible	Actualmente poseemos un único indicador que mide globalmente al Departamento, pero éste no permite conocer la carga laboral mucho menos los resultados o entregables logrados mensualmente por cada funcionario	No reflejan el trabajo individual que cada uno hace mucho menos el tiempo que uno invierte para ejecutar una actividad	No existen indicadores de productividad que midan a cada funcionario.	Considero que al ser una herramienta roma de medición del trabajo, no creo que estos indicadores sean las fórmulas exactas para medir el nivel de productividad de cada uno	Los indicadores no son con base a las causas mas no con base al trabajo individual, de hecho sólo existen bases donde se registra el trabajo pero con esa información no se controla la carga laboral	No existe un indicador que mida la productividad de cada uno, ni global si quiera existe, sólo las sentencias juegan un rol importante en el departamento	No es un indicador justo porque no revela la cantidad que cada uno realiza en trabajo	El indicador actual es demasiado general, y se engloba en un solo resultado siendo inequitativo	No es justo porque sólo miden los resultados del avance procesal, y no reflejan la real carga laboral asignada	El indicador no permite realizar mediciones de la carga laboral asignada a cada uno de los servidores, así como tampoco permite planificar el trabajo o los proyectos departamentales porque no existe una data de asignación laboral individual
	Medición laboral	Planificación de las asignaciones de trabajo individual	Los indicadores actuales no permiten conocer el trabajo individual efectuado, mucho menos medirlo, porque solo se enfoca en el resultado obtenido a través del patrocinio de las causas.	Los indicadores actuales no permiten realizar Planes operativos de cumplimiento de metas, para ello nos valemos de bases internas globales para extraer la información, pero los indicadores no permiten asignar trabajo	No reflejan el trabajo individual que cada uno hace, por lo tanto no reflejan la carga laboral asignada	Los indicadores actuales solo reflejan los estados procesales de las causas, no muestran el tiempo o la cantidad de trabajo asignado para planificar asignaciones	Definitivamente con estas fórmulas no permiten asignar justamente trabajo, dado que sólo se contempla cómo se encuentran las causas	Los indicadores con los que somos medidos no permiten planificar o asignar trabajo, solo permiten conocer cómo están las causas	Actualmente con las bases internas, medio se organiza el trabajo y se distribuye, pero no es que existe un mecanismo o factor que indique qué % o cuánto asignar	No permite conocer la carga laboral de cada funcionario.	Actualmente los indicadores que existen no permiten conocer la carga laboral	

CATEGORÍA	Subcategorías	Entrevistado 1 Coordinador Nacional Jurídico Procesal Tributario	Entrevistado 2 Jefe Departamental Jurídico Zonal 4	Entrevistado 3 Procurador Tributario	Entrevistado 4 Procurador Tributario	Entrevistado 5 Procurador Tributario	Entrevistado 6 Especialista Penal	Entrevistado 7 Analista Penal	Entrevistado 8 Perito Tributario	Entrevistado 9 Perito Tributario	Entrevistado 10 Asistente Departamental	Resumen Conclusivo
CATEGORÍA 4 Instrumento para la toma de decisiones	Gestión y cambio al interior del Departamento	La información que se obtiene de los indicadores permite evaluar la eficacia pueden tomar decisiones frente a esa realidad, pero todo gira en torno a las causas no al trabajo	Sólo se podrían tomar decisiones reactivas respecto al cumplimiento dentro del plazo del producto medido, pero respecto a los servidores no hay fórmula que permita reaccionar	Se pueden tomar decisiones importantes a nivel departamental, pero no decisiones importantes con respecto al rol de cada funcionario	No, porque se basan sólo en resultados, no permiten tomar decisiones a nivel de persona o funcionario	Estas herramientas actuales no permiten tomar decisiones importantes	Si, claro pero a nivel de juicios, montos impugnados, valores a cobrar o devolver pero del personal no	Los indicadores sólo revelan que causa penal o tributaria debe impugnarse, en qué estado se encuentra, a nivel gerencial sobre los empleados no se puede hacer nada con esos datos.	No se pueden tomar decisiones, sólo refleja la proporción de sentencias con fallos favorables.	Bajo mi opinión creo que este indicador no le permite al jefe tomar medidas sensatas y oportunas con respecto a cada área de trabajo	Sí porque estos indicadores permiten conocer al Jefe en qué estado se encuentran las causas y por lo tanto puede tomar decisiones que permitan impulsar o dinamizar las causas	Permite tomar decisiones respecto de las causas, realizar estrategias de litigio no permite tomar decisiones de trabajo, ni medir los procesos por los resultados individuales de cada servidor.
CATEGORÍA 5 Mediciones necesarias	Qué tipo de indicador es utilizado en el Departamento	Un indicador de eficacia que no discrimina el peso de los factores externos.	Sólo mide eficacia, pues contempla como óptimo el cumplimiento del 90% de trabajo proporcionado por el Jurídico.	El indicador actual mide eficacia, solo mide resultados	Son de eficacia porque exclusivamente reflejan resultados que se obtienen a través de las sentencias	De eficacia, porque considero que se verifica el resultado y no el desempeño que se realiza para conseguir las metas	Son de eficacia porque sólo miden resultados, y siempre ha sido de esa forma	Sólo nos miden por logros alcanzados, son netamente de eficacia	Son indicadores de eficacia, porque sólo nos miden por resultados	Somos medidos sólo por resultados, no por habilidades ni destrezas, solo consideran eficacia	Los indicadores actuales bajo mi criterio miden eficiencia y eficacia porque reflejan los resultados de las causas tributarias y penales	Definitivamente el indicador principal que existe en el Departamento Jurídico mide estrictamente eficacia con base a resultados generales que inciden en positivo o negativo a todos los servidores. Todos los servidores que componen el Dep. Jurídico coinciden en la necesidad de incorporar otro tipo de mediciones aplicables a
CATEGORÍA 5	Propuesta de mediciones para Procuradores tributarios	Podría medirse 2 aspectos: 1) el cumplimiento oportuno de las gestiones de cada juicio 2) la calidad del producto.	Podrían incluirse mediciones con base al % de juicios a favor de la administración, % de juicios ganados por procurador	Deberían medirnos con indicadores individuales que controlen el cumplimiento de las tareas individuales, no medidos de forma global	Tal vez nos podrían medir con respecto al monto que se recupera a través de las sentencias a favor o parciales que se ganen dentro del litigio, para evidenciar la eficiencia con la que el procurador ejecuta su trabajo	Me gustaría ser medido por el nivel de calidad del producto, también a través de tiempos de entrega	Monitorear por los menos las 3 actividades más importantes que ejecutan y ponerles plazos.	Tienen que asignarles plazos para que atiendan las consultas internas, contesten demandas, elaboren contratos.	Debería establecerse fechas máximas para contestar las demandas y atender las otras actividades	Realizaría un levantamiento del número de actuaciones, y definiría tiempos máximos de atención	Una medición que controle el nivel de productividad, realizando un levantamiento de las actividades	

CATEGORÍA	Subcategorías	Entrevistado 1 Coordinador Nacional Jurídico Procesal Tributario	Entrevistado 2 Jefe Departamental Jurídico Zonal 4	Entrevistado 3 Procurador Tributario	Entrevistado 4 Procurador Tributario	Entrevistado 5 Procurador Tributario	Entrevistado 6 Especialista Penal	Entrevistado 7 Analista Penal	Entrevistado 8 Perito Tributario	Entrevistado 9 Perito Tributario	Entrevistado 10 Asistente Departamental	Resumen Conclusivo
Mediciones necesarias	Propuesta de mediciones para Procuradores penales	Debería medirse: 1) Informes evacuados (denuncia - cierre) frente al total de requerimientos y 2) Gestiones realizadas en promedio en cada proceso	Consideraría implementar porcentaje de avances de etapas procesales penales, de acuerdo con el inventario de causas penales.	Por la naturaleza de las causas penales , deberían medirlos a través del número de impulsos que éste realice mensualmente, para evaluar su capacidad de gestión	Podrían ser medidos por la cantidad de impulsos o actividades que realicen dentro de las causas, medirlos por resultados sería un error porque estas causas dependen netamente de la Fiscalía	Deben ser medidos por todas las gestiones que realizan para impulsar las causas penales	Deberían medirlos por la cantidad de impulsos que realicemos en cada una de las denuncias.	Estoy convencido que deben medir nuestra gestión y eso sería el número de veces que impulsamos las causas con las diversas actividades que realizamos	No conozco el procedimiento penal	De igual manera que para el área tributaria, mediría la gestión de los procuradores penales en base al número de gestiones efectuadas por causa	Una medición a través de los impulsos efectuados, apoyado de un levantamiento de información de todas sus actuaciones.	Procuradores tributarios y penales y Peritos con el afán de ser medidos de forma justa y en base a la realidad de la asignación de trabajo.
	Propuesta de mediciones para Peritos	Debería medirse: 1) La oportunidad del Informe pericial y 2) Eficacia a través del sustento oral del informe en audiencia.	Opino que podría incluirse las siguientes mediciones: % de liquidaciones de sentencias por procesos de determinación informadas a las áreas fuente.	Deberían medirse por el tiempo en que se emplea en el desarrollo de los informes y por la calidad de los informes sustentados	Deberían medirse por la efectividad de los informes periciales con respecto a la apreciación o valoración de los jueces con respecto al informe presentado	Debe medirse la calidad de los informes periciales, asignarles tiempos de ejecución conforme a la complejidad del proceso.	Definirles tiempos para la elaboración de los informes periciales	Que se les mida la calidad de los informes	Debería medirse la productividad, a través de fechas máximas de elaboración de informes, el desenvolvimiento al sustentar los informes	Evaluaría el desempeño del perito en la sustentación del informe, colocaría un tiempo máximo de 20 días para el desarrollo de un informe pericial	Asignarles un tiempo de atención máximo para la elaboración de los informes periciales.	

CATEGORÍA	Subcategorías	Entrevistado 1 Coordinador Nacional Jurídico Procesal Tributario	Entrevistado 2 Jefe Departamental Jurídico Zonal 4	Entrevistado 3 Procurador Tributario	Entrevistado 4 Procurador Tributario	Entrevistado 5 Procurador Tributario	Entrevistado 6 Especialista Penal	Entrevistado 7 Analista Penal	Entrevistado 8 Perito Tributario	Entrevistado 9 Perito Tributario	Entrevistado 10 Asistente Departamental	Resumen Conclusivo
CATEGORÍA 6	Productividad Formulación de nuevos indicadores	Es necesario contar con información acerca de algunos parámetros que no se encuentran medidos ni procesados tales como: # de resoluciones promedio por año, # sentencias a favor y en contra sobre temas recurrentes, glosas más frecuentes, recaudación promedio.	Considero que podrían incluirse indicadores que reflejen la planeación y ejecución de proyectos departamentales que beneficien usuarios internos del SRI, para vincularlos posteriormente a mediciones de productividad, eficiencia y eficacia	Para efectos de retroalimentación deberían implementarse un parámetro que mida el desempeño en audiencias, y adicionalmente es necesario tener variables que midan la cantidad de tiempo que invertimos en el desarrollo de nuestras actividades	Es necesario demostrar a través de un indicador que las gestiones que realiza el Departamento son significativas vs. El presupuesto que se nos asigna para movilizaciones, cuáles son nuestras competencias, los resultados obtenidos en las diversas actuaciones y no constreñir nuestra medición sólo a resultados	Por supuesto que se requieren nuevos indicadores, los actuales son romas y no diseccionan las verdaderas actividades que realizan los servidores públicos.	Es necesario, deben existir indicadores que permitan conocer cómo estamos trabajando, a qué ritmo, en qué procesos podemos esforzarnos más.	Sería muy importante y práctico porque tendríamos metas personales para cumplir adicional de la meta general o global que ya existe.	Además de conocer los resultados de terceros, es importante saber cuáles son los tiempos de respuesta a los procesos, la carga laboral individual y esto permitirá que el Jefe pueda tomar mejores decisiones	Definitivamente es necesario implementar otras medidas de valoración a nuestras actividades porque no sólo las actuaciones de los procuradores deben ser consideradas y generalizadas como cumplimiento de metas de todo el personal	Es necesario implementar nuevos indicadores que permitan organizar el departamento y contar con herramientas actualizadas para el diseño de los planes operativos	La conclusión general más importante obtenida del Coordinador Nacional Jurídico y el Jefe Jurídico de la zonal 4 es que es imperioso elaborar nuevas variables que permitan medir y evaluar los procesos y gestiones realizadas en el departamento y que reflejan la real carga de trabajo que el departamento ejecuta anualmente.

Conclusiones de los resultados obtenidos de las Entrevistas efectuadas a los servidores del Departamento Jurídico zonal cuatro

Luego de clarificar, sintetizar y comparar la información recabada a través de las entrevistas realizadas a cada uno de los servidores del Departamento Jurídico zonal 4 del Servicio de Rentas Internas, se construyó una matriz de datos que me permitió concluir lo siguiente de acuerdo con cada una de las categorías o tópicos que fueron objeto de investigación:

Categoría 1: Lineamientos de Medición

La percepción que tienen los diez servidores entrevistados respecto del indicador principal que mide al departamento Jurídico es que éste mide de forma general a todo el equipo de trabajo con base a los resultados obtenidos mediante las sentencias emitidas por el Tribunal Contencioso Tributario o Tribunal de Garantías Penales.

Tabla 8

Percepción de los indicadores de gestión

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 1	Opinión acerca de los lineamientos de medición implementados en el Servicio de Rentas Internas para medir el trabajo	Percepción de los indicadores de gestión
Lineamientos de medición		

Categoría 2: Conformidad con los resultados

Sobre la conformidad de los servidores con respecto a los resultados obtenidos a través de la medición actual, se recabó que el 100% de los entrevistados no están de acuerdo con la forma es que son medidos, debido a que no refleja el trabajo real ejecutado, las cargas de trabajo asignadas, y que es injusto que todos por igual sean

afectados positiva o negativamente en base a un dictamen que se origina por un tercero y no con base al trabajo individual ejecutado por cada servidor.

Tabla 9

Relación de los servidores con los resultados obtenidos a través de los indicadores

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 2	Conformidad de los servidores del Departamento Jurídico frente a los resultados obtenidos a través de los indicadores que actualmente utiliza el SRI	Relación de los servidores con los resultados obtenidos a través de los indicadores
Conformidad con los resultados		

Categoría 3: Medición laboral

La opinión del 100% de los entrevistados con respecto a la medición laboral, asignación de trabajo, planificación operativa de los proyectos y procesos es que el indicador actual no permite realizar mediciones individuales con respecto a las cargas asignadas, nivel de cumplimiento, tampoco les permite a las jefaturas planificar trabajo futuro porque los datos que revelan las mediciones actuales son generales y vinculadas a los estados de las causas tributarias y penales.

Tabla 10

Planificación y percepción de la asignación de trabajo individual

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 3	Opinión acerca de los métodos utilizados para la medición de la carga laboral del Departamento Jurídico	Percepción de la asignación de trabajo
Medición laboral		Planificación de las asignaciones de trabajo individual

Categoría 4: Instrumento para la toma de decisiones

La percepción de los servidores con respecto a si los indicadores actuales permiten tomar decisiones importantes dentro del Departamento Jurídico, me permitió concluir que las jefaturas tienen el criterio de que los actuales indicadores

permiten tomar decisiones con respecto a las causas, elaborar estrategias y medir la eficacia de la gestión en general de la defensa de las causas conforme a los resultados favorables obtenidos en sede judicial, pero el 100% coincide con respecto a que el indicador principal no permite tomar decisiones relacionadas con el personal, puesto que no existen métricas que midan y evalúen el trabajo global e individual de los procesos asignados.

Tabla 11

Gestión y cambio al interior del Departamento

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 4 Instrumento para la toma de decisiones	Percepción de los servidores del Departamento Jurídico con respecto a los resultados de los indicadores, en el sentido de que éstos sirvan o no para la toma de decisiones departamentales	Gestión y cambio al interior del Departamento

Categoría 5: Mediciones necesarias

Con respecto a la categoría cinco Mediciones necesarias, que contempla cuatro subcategorías, entre éstas, indicar que tipo o clase de indicador es aplicado en el Departamento Jurídico, el 100% de los encuestados respondieron a la entrevista que es un indicador de Eficacia porque sólo mide resultados.

Con relación a las opiniones y sugerencias de medición que podrían analizarse para medir el trabajo de los Procuradores Tributarios, penales y peritos la mayoría coincidió que se debía asignar tiempos máximos de atención, medir la productividad individual de cada funcionario con respecto a los roles de sus cargos ocupacionales, así como también valorar la capacidad de gestión que los procuradores realizan dentro de las causas penales, y valorar la calidad de los productos que se generan en

el Departamento tales como: Contestaciones de demandas, Denuncias, absolución de consultas de los usuarios internos, informes periciales, contratos, entre otros productos.

Tabla 12

Opiniones y propuestas de medición

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 5 Mediciones necesarias	Con base a la experiencia de cada uno de los servidores que integran el Departamento Jurídico, se recogen las opiniones y sugerencias para implementar otra clase de mediciones o indicadores necesarios para mejorar el trabajo	Qué tipo de indicador es utilizado en el Departamento
		Propuesta de mediciones para Procuradores tributarios
		Propuesta de mediciones para Procuradores penales
		Propuesta de mediciones para Peritos

Categoría 6: Productividad

Finalmente, con respecto a la productividad, por unanimidad las jefaturas manifestaron que es imperiosa la necesidad de elaborar nuevas métricas que evalúen los procesos y las gestiones realizadas por el equipo de trabajo, para lograr contar con información certera sobre los tiempos de atención, cargas laborales, asignación de trabajo, desempeño en general de cada servidor. Los ocho servidores entrevistados también concluyeron que si es necesario que existan indicadores que evalúen el desempeño individual porque sería justo que cada uno conozca cuan eficiente y eficaz está siendo con sus cargas laborales.

Tabla 13

Formulación de nuevos indicadores de gestión

Categoría	Enunciado	Subcategorías
CATEGORÍA 6 Productividad	Productividad y eficiencia en el aprovechamiento del tiempo de los servidores para ejecutar los procesos	Formulación de nuevos indicadores

Los resultados obtenidos de las entrevistas justifican el planteamiento del presente trabajo de investigación y nos permiten palpar la necesidad que existe en el Departamento Jurídico sobre la incorporación de nuevas variables que evalúen y midan el desempeño y ejecución de los procesos realizados por el equipo de trabajo del área en estudio.

Descripción de la situación del Departamento Jurídico en base a los datos históricos

Una vez que el estudio cualitativo justificó la importancia de esta investigación, dado que las preguntas abiertas realizadas en las entrevistas concluyeron que existe la necesidad de incorporar variables que midan de forma correcta el trabajo y los resultados producidos por los servidores del área analizada, es importante concluir este capítulo con la representación del indicador de gestión que actualmente se utiliza en el Departamento Jurídico, con lo que se pretende evidenciar la nula aportación de información con la cual es medido y evaluado el personal del departamento analizado.

Recolección de datos cuantitativos

A continuación, se exponen los datos históricos recopilados durante el año 2018 con respecto al indicador más importante de evaluación y medición implementado en el Departamento Jurídico del SRI, donde se evalúa la cantidad de sentencias a favor sobre el total de sentencias recibidas (a favor, parciales, en contra, abandonos o desistimiento).

Tabla 14

Datos históricos de las sentencias recibidas durante el año 2018

Sentencias y autos Tribunal recibidos en el año 2018
 Indicador: Porcentaje de sentencias a favor de la administración en el Tribunal.
 Calcular: Total Sentencias Tribunal a favor y autos (abandono, archivo y desistimiento)
 Total Sentencias Tribunal y autos (abandono, archivo y desistimiento)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sentencias a favor	1	0	1	0	0	1	2	3	1	1	1	1	12
Autos declarando abandono	0	2	4	1	1	0	0	0	0	1	0	0	9
Autos declarando desistimiento	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	4	7	15
Autos declarando archivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Sentencias parciales	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5
Sentencias en contra	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
TOTAL SENTENCIAS TRIBUNAL Y AUTOS (ABANDONO, ARCHIVO Y DESISTIMIENTO)	3	2	5	1	2	1	2	3	1	5	5	8	44
TOTAL SENTENCIAS TRIBUNAL A FAVOR Y AUTOS (ABANDONO, ARCHIVO Y DESISTIMIENTO)	2	2	5	1	2	1	2	3	1	5	5	8	37
INDICADOR	66.67%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	84.09%

Análisis de datos

Tal como se puede apreciar en los datos expuestos dentro de la tabla No. 14 se evidencia que todas aquellas sentencias dictadas por el Tribunal Contencioso administrativo tributario o Corte Nacional de Justicia que fueron parciales o en contra inciden en el incumplimiento del indicador implementado, y es sólo este indicador el que valora el nivel de eficiencia y productividad del Departamento y cuyo rango oscila como Satisfactorio >70%, Aceptable < 60% y Regular o Crítico si es <= 60%

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 70% A: > 60% R: <= 60%	 Cantidad	% de juicios a favor de la Administración	$\frac{\text{Casos con sentencias a favor de la administración en el periodo}}{\text{Total de casos con sentencias ejecutadas en el periodo}}$

El siguiente gráfico demuestra el nivel de cumplimiento del indicador implementado en el Departamento Jurídico y como éste se afecta al recibir resultados parciales o en contra y merma el cumplimiento de los rangos establecidos.



Figura 10: Cumplimiento de metas según Indicador de Gestión zonal – año 2018

De la recolección de datos efectuada en el Departamento Jurídico de la zonal cuatro del SRI, se identifica que existe una base de datos que se alimenta de información proveniente de las gestiones y actividades realizadas por los Procuradores penales, tributarios y peritos, utilizando esta información es posible establecer el nivel de actividades ejecutadas para alcanzar los resultados e implementar mediciones de productividad. A continuación, se expone en un gráfico las actividades realizadas por los peritos, donde se identifica que durante el año 2018 el área de Peritajes efectuó la presentación de 74 informes periciales, tal como se muestra a continuación:

Tabla 15

Informes periciales realizados en el 2018

PERITOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL DE PERITAJES ASIGNADOS	10	2	6	4	11	7	5	5	4	5	6	9
TOTAL PERITAJES REALIZADOS	10	2	5	5	10	8	5	5	4	5	5	10



Figura 11: Número de informes periciales elaborados – año 2018

Con la información recabada a través de las bases internas del Departamento Jurídico zonal cuatro del SRI, con respecto a una de las actividades de los Peritos es posible verificar la cantidad de peritajes evacuados versus la cantidad de peritajes asignados, implementando el siguiente indicador que mida la cantidad:

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 100% A: > 95% R: <= 70%		% de peritajes realizados dentro del plazo	$\frac{\text{Total de peritajes realizados dentro del plazo}}{\text{Total de peritajes asignados}}$

Figura 12: Propuesta de Indicador de gestión para el área de Peritajes

Utilizando los datos expuestos en la Tabla No. 15 es posible aplicar la propuesta del indicador, descubriendo que con la aplicación de esta métrica, el área de peritos no cumplió en el año 2018, con su meta en los meses de marzo, mayo y noviembre y superó la meta en los meses de abril, junio y diciembre, la lectura de esta información es posible, si se organizan los datos que existen en las bases de datos actuales, tal como se expone a continuación:

Tabla 16

Informes periciales realizados dentro del plazo en el 2018

peritos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INDICADOR	100%	100%	85%	125%	91%	114%	100%	100%	100%	100%	83%	111%
META	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%

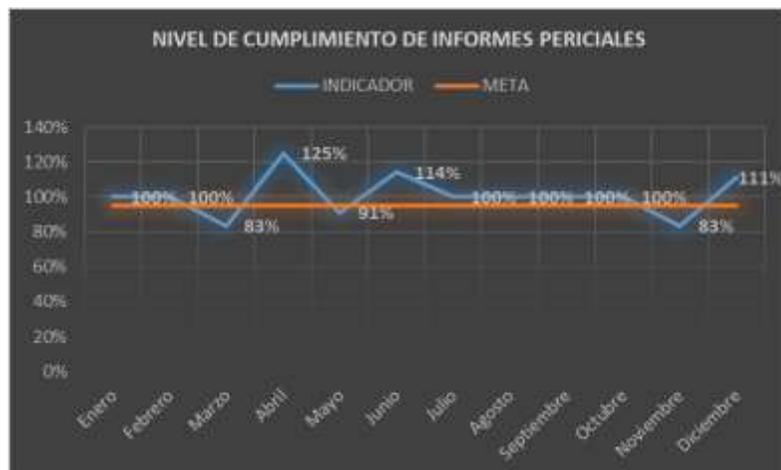


Figura 13: Propuesta de Indicador de gestión para el área de Peritajes – Cantidad

De igual manera, es posible conocer la cantidad de trabajo asignado a cada funcionario con respecto al año 2018, y verificar si las cargas laborales se encuentran equiparadas con relación al área de Peritajes que se encuentra conformada actualmente por tres peritos, si los datos se organizan y se aplica la siguiente propuesta de indicador:

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 95% A: > 85% R: <= 85%	 Recursos	% de peritajes realizados por el servidor	$\frac{\text{Total de peritajes realizados en el mes}}{\text{Total de peritajes asignados en el mes}}$

Figura 14: Propuesta de Indicador de gestión para el área de Peritajes

Utilizando correctamente la información que consta dentro de la Base de datos de Peritajes, se obtienen los siguientes resultados con respecto al trabajo ejecutado en

el año 2018, en relación a la actividad más importante de esta área. Tal como se observa en la siguiente figura.



	Perito 1	Perito 2	Perito 3	Total
TOTAL DE PERITAJES ASIGNADOS	24	28	22	74

Figura 15: Propuesta de Indicador de gestión para el área de Peritajes – Recursos

De la misma manera, se puede analizar una de las actividades realizadas por los procuradores tributarios, y, a través de éstas evaluar el nivel de producción que es realizado mensualmente dentro del Departamento, por ejemplo dentro de las actividades ejecutadas por los procuradores encontramos: demandas citadas, demandas contestadas, audiencia preliminar, audiencia de juicio, Recurso de casación, Acción Extraordinaria de protección, entre otras, en el cuadro que se expone a continuación se detallan todas las actividades realizadas mensualmente con respecto a los Juicios COGEP que es una clase de productos intermedios generados por esta área y con el cual se puede evidenciar la aplicación del indicador propuesto.

Tabla 17

Actividades realizadas dentro del plazo en el año 2018 – Juicios COGEP

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Citado	11	13	18	18	34	10	8	8	3	2	0	4
Contestado	8	9	17	23	33	43	48	43	42	35	30	21
Audiencia Preliminar o única	4	4	5	3	6	6	7	15	15	14	14	13
Audiencia de Juicio	1	3	4	4	3	2	2	1	3	2	2	2
Sentenciado por escrito Tribunal	3	2	5	5	3	4	4	6	9	9	11	5
Casado	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3
Fase de admisión casación	2	2	1	3	6	6	7	5	8	4	4	4
Audiencia Casación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Sentenciado por escrito (N)	1	1	2	2	2	1	0	0	1	0	0	1
AEF	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	2
AEF en sustracción	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2
Sentenciado AEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL JUICIOS ACTIVOS	33	37	55	61	69	73	80	83	85	73	69	57

Con esta información se obtiene una información cierta, referente a la cantidad de actividades generadas en un mes, de uno de los productos generados por los procuradores tal como se muestra a continuación:

Tabla 18

Actividades realizadas dentro del plazo en el 2018 – Juicios COGEP

PROCURADORES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL MES	33	37	55	61	69	73	80	83	85	73	69	57



Figura 16: Total de actividades generadas en el área de Procuradores.

Utilizando la información contenida dentro la Tabla No. 17 a través del siguiente gráfico, se identifica la cantidad de Demandas asignadas y contestadas en el año 2018 por cada procurador tributario, tal como se expone a continuación:

	Procurador 1	Procurador 2	Procurador 3	Procurador 4	Total
Total de demandas contestadas y asignadas	89	85	81	95	350



Figura 17: Total de actividades elaboradas por cada Procurador durante el año 2018.

Es evidente concluir en el capítulo tres de este proyecto de investigación que los datos con los que cuenta el Departamento Jurídico de la zona cuatro del SRI, están siendo sub utilizados y que éstos sirven para monitorear y verificar las actividades y resultados obtenidos por el personal, además de verificar cuántas sentencias a favor se han generado mensualmente y en base a este único resultado evaluar al personal, por lo tanto se justifica este proyecto de investigación en el sentido de efectuar una propuesta de mejora a los indicadores de gestión del Departamento que permita obtener información importante y personalizada de cada servidor que presta sus servicios dentro de esta área.

Finalmente, los resultados obtenidos a través de las entrevistas, permitieron confirmar el problema de investigación, en el sentido de que las personas afectadas por el fenómeno analizado, describen abiertamente cuales son las necesidades de

medición que requiere el Departamento Jurídico de la zonal cuatro, adicionalmente la utilización de los datos cuantitativos recopilados en la base de datos del departamento, permitieron demostrar, que realizando una adecuada organización de la información es posible evaluar, medir, y contar con datos que sirvan a la Jefatura para la toma de decisiones o correcciones dentro del área.

La aplicación de los dos enfoques de investigación, cuantitativo y cualitativo ayudaron a convalidar desde los dos métodos que realizar la propuesta de mejora para el Departamento Jurídico de la zonal cuatro es una acción positiva requerida con urgencia dentro del área.

Por lo tanto, la propuesta de mejora se basa en la incorporación de las siguientes métricas que aporten con datos útiles para la toma de decisiones a nivel zonal y evidencien la efectividad de los procesos, cumplimiento y eficiencia en los resultados que se encuentran alineados con las estrategias delimitadas dentro del Plan Estratégico institucional y coadyuden en el cumplimiento de los ejes establecidos dentro del Plan de Gobierno actual.

Los indicadores propuestos son los que a continuación se detallan:

Tabla 19

Propuesta de mejora a los Indicadores de Gestión del Departamento Jurídico

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 90% A: > 80% R: <= 80%	 Cantitativa	% de denuncias presentadas dentro del plazo	$\frac{\text{Total de Denuncias penales contestadas y realizadas dentro}}{\text{Total de Denuncias penales realizadas}}$

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 70% A: > 60% R: < 60%	 Monto	% Monto ganado en sentencias a favor de la administración	$\frac{\text{Monto ganado en sentencias a favor y parcial de la administración en el periodo}}{\text{Monto Total de juicios con sentencia dentro del mes}}$

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 60% A: > 60% R: <= 50%	 Recursos	% de Juicios ganados por procurador	$\frac{\text{Juicios con sentencia a favor y parcial en el mes por procurador}}{\text{Total de juicios con sentencia dentro del mes por procurador}}$

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 60% A: > 60% R: <= 50%	 Cantidad	% de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)	$\frac{\text{Juicios con sentencia a favor y parcial}}{\text{Total de Juicios con sentencia}}$

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 95% A: > 85% R: <= 85%	 Recursos	No. De peritajes realizados por el servidor	$\frac{\text{Total de peritajes realizados en el mes}}{\text{Total de peritajes asignados en el mes}}$

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 90% A: > 80% R: <= 80%	 Cantidad	% de peritajes realizados dentro del plazo	$\frac{\text{Total de peritajes realizados dentro del plazo}}{\text{Total de peritajes realizados}}$

Rango	Tipo	Nombre	Fórmula
V: > 90% A: > 80% R: <= 80%	 Cantidad	% de demandas realizadas dentro del plazo	$\frac{\text{Total de Demandas contestadas y realizados dentro del plazo}}{\text{Total de Demandas realizadas}}$

En el siguiente capítulo se explicará en detalle el uso y aplicación de cada una de las métricas anticipadas dentro de este apartado.

Capítulo IV

Resultados y Propuesta

Diseño de una propuesta de mejora a los indicadores de medición implementados en el Departamento Jurídico de la zonal 4 del Servicio de Rentas Internas

Una vez que fueron analizados los productos y servicios generados por el Departamento Jurídico de la zonal cuatro del SRI, así como también identificadas las actividades principales de los servidores que conforman el departamento, se explica a continuación cuál es el objetivo de esta propuesta, el mismo que busca diseñar un conjunto de indicadores de gestión que permitan conocer de forma cuantitativa el porcentaje y cantidad de productos y servicios asignados y realizados, conocer de forma individual cuál es el desempeño que cada uno de los servidores realiza para la obtención de los resultados obtenidos en el Departamento Jurídico.

Alcance

Los indicadores que se diseñarán para evaluar a los servidores del Departamento Jurídico del Servicio de Rentas Internas, se convertirán en un medio de referencia que aporte información cuantitativa y cualitativa que permitan conocer que puntos de los procesos deben ser mejorados.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos (EOP) del Servicio de Rentas Internas

De acuerdo con el EOP dentro de los procesos descentralizados de las zonales el Departamento Jurídico corresponde a un proceso habilitante de asesoría donde la Dirección Zonal hace las veces de Proceso Gobernante. Los productos y servicios delimitados conforme al estatuto son los que a continuación se detallan:

Procuración

1. Patrocinio en procesos judiciales principalmente tributarios, penales administrativos, civiles, garantías jurisdiccionales.
2. Contratos administrativos Zonales suscritos en base a la normativa de Contratación Pública vigente.
3. Participación en procedimientos de régimen disciplinario.
4. Participación en comisiones técnicas de apoyo de procedimientos precontractuales.
5. Peticiones atendidas de acuerdo a la matriz de peticiones vigentes.

Funciones de los cargos ocupacionales del Departamento Jurídico

El departamento jurídico se compone de doce servidores, quienes se encuentran distribuidos en varios roles y por lo tanto ejecutan diferentes actividades, estos roles y funciones son los que a continuación se detallan:

Tabla 20

Funciones del Jefe del Departamento Jurídico

Jefe del Departamento Jurídico
Vigilar el cumplimiento del normal desarrollo de los procesos judiciales asignados a los Procuradores y Peritos.
Supervisar el desenvolvimiento profesional de Procuradores y Peritos.

Jefe del Departamento Jurídico
Asignación de juicios a los Procuradores.
Asignación de informes periciales a los Peritos.
Revisión de providencias recibidas y escritos elaborados por los Procuradores.
Revisión de liquidaciones de sentencia.
Someter a consideración del Director Zonal si en un proceso no es necesario presentar recurso de casación.

Tabla 21

Funciones del Procurador

Procurador
Efectuar suspensión de la obligación "SUSPENDIDO POR AFIANZAMIENTO"
Efectuar contestación de la demanda y enviarla
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia preliminar
Efectuar la procuración y defensa en la Audiencia de Juicio
Efectuar informe de no casación
Efectuar el cambio de estado de la obligación
Efectuar informe de liquidación
Efectuar el cambio de estado a "SUSPENDIDO POR NO CAUCIÓN"
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia de casación
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia
Efectuar informe de liquidación con casación
Supervisar equipo de trabajo durante la ejecución del producto
Efectuar evacuación de pruebas
Efectuar informe en derecho - TRIBUNAL DISTRITAL CONTENCIOSO TRIBUTARIO
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia de estrados
Efectuar la presentación de recursos horizontales - TDCT
Efectuar informe de no casar
Efectuar escrito de casación
Efectuar informe en derecho - CNJ
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia de estrados y/o informal
Efectuar la presentación recursos horizontales - CNJ
Efectuar escrito de acción extraordinaria de protección AEP
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia
Efectuar informe de liquidación
Supervisar equipo de trabajo durante la ejecución del producto

Tabla 22

Funciones del Analista penal

Analista penal
Efectuar el análisis del presunto delito
Elaborar denuncia y presentar en Fiscalía

Analista penal
Presentar escritos de impulso sobre la investigación
Organizar junto con la Policía judicial actividades investigativas
Examinar y direccionar información solicitada por la Fiscalía
Procuración y defensa en audiencia privada
Organizar diligencias investigativas junto con la Fiscalía
Efectuar escrito de vinculación a terceros
Efectuar la ampliación de escrito de acusación particular
Efectuar reconocimiento de firma de vinculación
Efectuar delegación de vinculación
Efectuar reconocimiento de firma a los vinculados
Efectuar audiencia y pruebas de juicio
Efectuar audiencia preparatoria de juicio
Efectuar escrito de oposición al dictamen abstentivo
Efectuar el análisis recurso de nulidad para audiencia
Efectuar la procuración y defensa en la audiencia de nulidad
Revisar expediente fiscal y preparar audiencia de juicio
Efectuar la procuración y defensa en la Audiencia de Juicio
Efectuar la procuración y defensa en la Audiencia de apelación
Efectuar la lectura de la sentencia
Identificar tipo de recurso de casación
Efectuar recurso de casación
Efectuar la defensa a la Administración en procesos judiciales tributarios
Realizar informe de finalización del caso
Obtener y devolver expedientes
Preparar el archivo del proceso gestionado
Recopilar y validar archivo consolidado de la unidad
Supervisar equipo de trabajo durante la ejecución del producto

Tabla 23

Funciones del perito

Perito
Elaborar junto con el Procurador las preguntas a ser presentadas en las diligencias pertinentes.
Asistir junto con el procurador a las diligencias de exhibición solicitadas por las partes.
Elaborar los informes periciales requeridos.
Revisar y observar junto con el procurador los informes periciales presentados por el demandante.
Elaborar la liquidación de la sentencia en los casos que se requiera.

Tabla 24

Funciones del Supervisor de peritos

Supervisor de Peritos –
Asignación de informes periciales a los Peritos.
Revisión, seguimiento y control de los informes periciales y diligencias contables.
Revisión de las liquidaciones de sentencia elaboradas por los Peritos.

Tabla 25

Funciones del Asistente administrativo

Validador / Asistente de Archivo / Procurador
Recoger las providencias depositadas en el casillero judicial.
Registro de las actividades realizadas y pendientes por los Procuradores y los Peritos
Recibir las providencias enviadas por los Tribunales de Justicia y entregarlas al Procurador responsable de cada proceso.
Registro de información en el Sistema Nacional de Gestión de Juicios.
Presentación de escritos en los Tribunales de Justicia.
Llevar un control del archivo de gestión del Departamento Jurídico.

El propósito de este proyecto de investigación se orienta a monitorear y a establecer metas de cumplimiento con respecto a las actividades principales ejecutadas por cada servidor dentro de los procesos de apoyo. Con el objeto de cumplir con el enfoque táctico de las Direcciones zonales de los Departamentos Jurídicos, esto es: Incrementar la efectividad en los procedimientos administrativos y en los procesos judiciales, mediante la repotenciación de una de las estrategias principales del Plan Estratégico Institucional que corresponde a: Elaborar una metodología de evaluación de los productos y servicios que permitan una efectiva asignación interna. Ver Figura No. 08.

Proceso general del Departamento Jurídico

Descripción del procedimiento

- **Objetivo:** Defender los actos administrativos que hayan sido impugnados en sede judicial, así como también asegurar que todos los actos que se emitan dentro de la Administración Tributaria cumplan con los preceptos legales para el efecto.
- **Responsable: Jefe zonal**

Documentos de referencia:

- Demanda presentada por el contribuyente en contra de los actos administrativos, civiles, constitucionales.
- Denuncia penal presentada por el Servicio de Rentas Internas.
- Acción de Protección extraordinaria.
- Contratos administrativos.
- Sumarios administrativos.
- Absolución de consultas internas.
- Informes periciales.
- Recursos de casación.

Implementación de Indicadores de Gestión

La implementación de todo modelo de gestión por procesos en cualquier tipo de institución o empresa, necesita del desarrollo de 5 etapas, la más importante de ellas corresponde a la cuarta etapa, que consiste en definir o determinar cuáles son los procesos críticos sobre los cuáles se diseñaran indicadores y posteriormente se implementaran.



Figura 18: Etapas de la gestión por procesos, tomado de Metodología tomada de página Web Calvopiña Asesores (<http://www.calvopinaasesores.com/>)

Todas las instituciones públicas o privadas que utilizan modelos de gestión por procesos se conminan a establecer indicadores de gestión que les permita evaluar, medir y mejorar los procesos críticos, es por esta razón que aquello que no puede medirse o cuantificarse no se mide y se delimitan las fases críticas del proceso para que de forma tangible sí pueda ser mejorado. Un indicador según Gil y García (2008) está asociado al desarrollo del proceso, a la ejecución de actividades y al resultado, lo que permite que a través de la medición de periodos sucesivos y la comparación con otros periodos similares, se logre verificar el alcance de los objetivos trazados para el ejercicio económico.

Determinación de los procesos críticos a medir

Los procesos críticos en una institución o empresa se definen como aquellos que aportan especialmente valor al usuario final; por lo tanto, se encuentran relacionados directa o indirectamente con éste. Considerando que el Servicio de Rentas Internas es una institución pública dedicada a la regulación y recaudación de impuestos dentro del país, es preciso considerar para la determinación de los procesos críticos la alineación estratégica que ésta tiene implementada conforme al Plan de gobierno nacional actual.

Por lo que recapitulando lo mencionado dentro del marco teórico en la Figura No. 08 el enfoque táctico de la Dirección Nacional Jurídica se encamina en incrementar la efectividad en los procedimientos administrativos y en los procesos judiciales. Adaptando el presente proyecto de investigación a la realidad del estudio, los procesos críticos que han sido seleccionados conforme lo recabado en las entrevistas realizadas a los funcionarios del Departamento analizado, son los que a continuación se detallan:

- Contestar a tiempo las demandas citadas y denuncias penales presentadas.
- Elaborar y presentar a tiempo el Informe pericial.
- Identificar los montos de recaudación recuperados con base a las sentencias emitidas en sede judicial.
- Conocer el monto recuperado con sentencias a favor o parciales por cada procurador.

Para determinar el grado de criticidad de cada proceso, se efectuó una reunión junto con el Jefe zonal del Departamento Jurídico, con el propósito de determinar conforme

a su experiencia las escalas de valores y grados de criticidad a cada proceso, y de esta manera establecer la importancia o criticidad de cada proceso, a continuación, se exponen los rangos:

Tabla 26

Escala de valores de criticidad

Escala de valores	Grado de criticidad
De 1 a 8	Bajo
De 9 a 16	Medio
De 17 a 24	Alto
De 25 a 30	Crítico

El Departamento Jurídico de la zonal cuatro del Servicio de Rentas Internas a través de la calificación de los factores críticos de los procesos principales de apoyo y operatividad, permitió construir la siguiente matriz que agrupa las actividades más importantes y permite determinar dos tipos de procesos: operativos y de apoyo, para la consecución de los objetivos y estrategias institucionales.

Tabla 27

Matriz de procesos críticos

Tipo de Procesos	Actividades analizadas	Resultado	Grado de Prioridad				Criticidad
			B	M	A	C	
Operativos	Impulsar los procesos penales	27					Crítico
	Contestar las demandas citadas	30					Crítico
	Preparar las liquidaciones de sentencia	24					Alto
	Elaborar los informes periciales	25					Crítico
De apoyo	Atender trámites	16					Medio
	Gestionar los expedientes administrativos para los procesos judiciales	8					Bajo

Con base en la experiencia del Jefe Jurídico de la zonal cuatro del SRI y de acuerdo a las necesidades evidenciadas dentro de la investigación cualitativa de este estudio, el jefe departamental calificó cada una de las actividades detalladas en el cuadro precedente, utilizando la escala de valores críticos (Tabla No. 26), con el propósito de definir la Matriz de procesos críticos, revelando en base a su experiencia, aquellos procesos que presentan después de la evaluación un grado de criticidad ***crítico***, estimación que permite conocer que procesos merecen la atención para ser evaluados o monitoreados y sobre los cuales deben construirse indicadores de gestión que permitan verificar el grado de su funcionamiento y alcance de resultados propuestos.

Elección de destinatarios de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión tal como se han definido a lo largo de este estudio proporcionan información cualitativa y cuantitativa respecto de los estados de los procesos que son objeto de control, es por esto, que esta información debe dirigirse exclusivamente a los mandos medios y altos, de modo que les permita mejorar y tomar decisiones oportunas dentro de los procesos que así lo ameriten, entre estos están:

- Director Zonal cuatro del SRI, le permitirá conocer los montos recaudados a través de la gestión efectiva de los procesos judiciales, y, el grado de cumplimiento de las metas y objetivos institucionales propuestos dentro de Plan Estratégico Institucional diseñado por el Servicio de Rentas Internas.

- El Jefe Departamental del Jurídico, le servirá esta información para conocer la evolución de los procesos, el cumplimiento de las metas departamentales así como también la distribución y organización de éste para la consecución de los objetivos propuestos.

Los resultados de estos indicadores también podrán considerarse para los informes mensuales de cumplimiento de metas que se elaboran dentro de la Dirección zonal, como forma de control de las metas de cada una de las áreas de control y asistencia.

Metodología para establecer los indicadores de gestión.

Para la elaboración de indicadores de gestión es necesario determinar aquellos procesos cuyas actividades no aporten valor directo al producto final por lo que se evita generar gastos de recursos financieros innecesarios y la utilización de recurso humano en el seguimiento a procesos que de alguna manera funcionan correctamente y no inciden en los resultados finales. Considerando lo expuesto los indicadores de gestión propuestos dentro de este proyecto de investigación fueron construidos con base a los siguientes pasos:

Determinar los indicadores

Una vez que fueron definidos a través de la matriz de procesos críticos cuales eran los procesos que requerían atención y sobre los cuales se pretende medir, evaluar se proponen indicadores que deben ser medibles, esto con el propósito de valorar el desarrollo y obtener información útil.

Escoger los indicadores de gestión claves

En este punto, se seleccionan los indicadores de gestión que conforme al nivel de criticidad del proceso han sido considerados relevantes y que generan mayor cantidad de información y aportación al producto final. Los indicadores que se seleccionan en este paso, se incorporan a la matriz de indicadores de gestión.

Establecer las fuentes de información de dónde se extraerán los datos

Para cada indicador se deberá buscar un tipo de fuente información que proporcione datos confiables para la construcción de los indicadores, estas fuentes pueden ser: sistemas informáticos, estadísticas mensuales, manuales, balances, informes entre otras fuentes.

Consideraciones claves para la elaboración de indicadores de gestión

Para la construcción de los indicadores, es preciso que los mandos altos y medios consideren los siguientes puntos:

- ✓ El conjunto de indicadores diseñado para cada proceso deberá estar alineado a las metas y objetivos del Plan Estratégico institucional.
- ✓ Los indicadores de gestión pueden ser de calidad, eficiencia, efectividad, productividad, eficacia, de tiempo.
- ✓ Los indicadores deberán ser:

Medibles: Que muestren datos cuantitativos.

Verificables: Que los destinatarios puedan comprobar los datos que se levanten de la medición.

Asequibles: Que el valor empleado en su implementación sea compensado con las mejoras que se efectúen al proceso.

Selección de indicadores para los procesos críticos

Con base a la Matriz de procesos críticos se logró identificar que dentro de los procesos operativos existen tres actividades cuya escala de criticidad es crítica; es decir, son actividades muy sensibles y que inciden directamente con el producto final entregado por el Departamento Jurídico de la zonal 4, por lo tanto, es necesario monitorearlas, por lo que se procede a seleccionar un conjunto de indicadores que aporten y permitan evaluar estas actividades de forma oportuna, entre estos se eligen los siguientes:

Indicadores de eficiencia

Este indicador representa la capacidad administrativa de producir al máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y el mínimo de tiempo posible, es de carácter cuantitativo y finalmente representa la relación entre los resultados obtenidos comparados con los planificados.

Indicadores de eficacia

Se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lograrlo deben priorizarse las tareas y realizarlas de forma ordenada para lograr un mejor resultado, es también de carácter cuantitativo.

Indicadores de proceso

Son aquellos que evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión, permiten cuantificar aspectos del proceso de asistencia, desde su inicio hasta su finalización.

Indicadores de efectividad

La efectividad significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se lo mide como la capacidad de lograr el efecto que se desea, en el presente estudio cada actividad que debe ser medida cuenta con un rango de cumplimiento sobre el cual se centran las expectativas de todos los resultados que se obtengan de los indicadores de gestión.

Construcción de los Indicadores de gestión para las actividades operativas del Departamento Jurídico

Los indicadores que se proponen para controlar los procesos operativos del Departamento Jurídico son los que a continuación se exponen, y serán expresados dentro de una matriz que contendrá información estadística del año 2018, así como también informará el proceso a medirse, los umbrales de cumplimiento y fuentes de datos.

- ✓ Indicador 1.- Porcentaje de monto ganado en sentencias sustanciadas a favor de la Administración Tributaria.
- ✓ Indicador 2.- Porcentaje de Juicios ganados por procurador.
- ✓ Indicador 3.- Porcentaje de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones).
- ✓ Indicador 4.- Número de peritajes realizados por cada perito.
- ✓ Indicador 5.- Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo.
- ✓ Indicador 6.- Porcentaje de demandas asignadas y contestadas dentro del plazo.

- ✓ Indicador 7.- Porcentaje de denuncias penales asignadas y contestadas dentro del plazo.

La matriz de indicadores de gestión proporcionará datos estadísticos obtenidos de las bases de datos manuales que el Departamento Jurídico de la Dirección zonal cuatro ha implementado como mecanismo de registro de sus actividades, estos datos permitirán simular los resultados que podrían obtenerse si las actividades fueran controladas, el resultado que se obtenga será el porcentaje o número que será comparado con los rangos o parámetros que han sido definidos con base a la experiencia del Jefe departamental del Jurídico, a continuación se muestra el modelo de la matriz que parametrizará al Indicador:

Tabla 28

Parámetros de medición del Indicador

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		INSTRUCCIONES	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)		Siempre se medirá en porcentaje
Sentido:	Creciente		Será siempre creciente
Fuente de datos:	Base de Juicios Tributarios		Será la fuente de la Institución
Toma de datos:	Mensual		Será mensual
Meta alcanzable:	más de 70%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 60%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 60%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura

Adaptado de: Libro Indicadores de Gestión, autor Beltrán (2001).

Los criterios y rangos de medición que se mostrarán en cada una de las tablas de medición, serán determinados conforme a la experiencia del Jefe departamental, junto con los responsables de cada área (Procuración Tributaria y penal, Pericias), quienes con su conocimiento y experticia proporcionaron información relevante para cada indicador y los valores en porcentajes o en número que determinan el estado de

cada indicador y que paralelamente controlarán los resultados del desarrollo de las actividades que se ejecutan en el Departamento.

Proceso de aplicación e interpretación de los Indicadores de Gestión propuestos

El conjunto de los siete indicadores que se desarrollarán en este apartado corresponden a la selección de las actividades más importantes de los procesos operativos realizados en el Departamento Jurídico, con esta propuesta no se pretende eliminar o restar importancia a los indicadores de gestión que actualmente ejecuta la Administración Tributaria a nivel nacional en sus departamentos Jurídicos, por el contrario es un aporte para el control efectivo de la zonal cuatro del Servicio de Rentas Internas, con base a las realidades de cada zonal y a la ejecución de las actividades, a fin de conseguir los objetivos institucionales ya delimitados. Con la presentación de estos indicadores se expone la propuesta de diseño para el Servicio de Rentas Internas, específicamente la Dirección zonal cuatro, permitiendo tener una base de cómo elaborar los indicadores manifestados o los que la Institución considere pertinente ejecutar para lograr las mejoras y controles que se desean percibir dentro del área Jurídica.

Con base a los datos recopilados de las tres bases manuales de información que maneja el Departamento Jurídico de la Dirección zonal cuatro del SRI se presentan los indicadores seleccionados, todos ellos, se encuentran intrínsecamente relacionados con los procesos base del departamento objeto de estudio, a continuación, se proceden a detallar con sus respectivas simulaciones:

- ✓ Indicador de efectividad de los montos recaudados con respecto a las sentencias emitidas a favor de la Administración.

- ✓ Indicador de eficacia: Porcentaje de Juicios ganados por procurador
- ✓ Indicador de eficiencia: Porcentaje de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)
- ✓ Indicador de proceso: No. De peritajes realizados por el servidor
- ✓ Indicador de cumplimiento: Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo
- ✓ Indicador de cumplimiento: Porcentaje de demandas realizadas dentro del plazo
- ✓ Indicador de cumplimiento: Porcentaje de denuncias penales realizadas dentro del plazo.

Indicador de efectividad: Porcentaje de montos ganados en fallos positivos emitidos a la Administración Tributaria

Tabla 29

Indicador de efectividad: Porcentaje de montos ganados en fallos positivos emitidos a la Administración Tributaria

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De efectividad
Proceso:	Recaudación
Área:	Procuración
Responsable del Indicador	Jefe Departamental
Nombre del Indicador	Porcentaje Monto ganado en sentencias a favor de la Administración
Fórmula:	Cociente entre el Monto ganado en sentencias a favor o parcial de la Administración dividido para el Monto Total de Juicios con sentencia dentro del mes
	$\% \text{ Monto ganado en sentencias a favor de Adm} = \frac{\text{Monto ganado en sentencias a favor o parcial en el periodo}}{\text{Monto total de juicios con sentencia dentro del mes}}$
Meta del Indicador	Se aspira que el monto ganado en sentencias positivas o a favor sea igual o superior que el 60% del monto total de juicios con sentencia.

Tabla 30

Parámetros de medición del indicador No. 01

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		INSTRUCCIONES	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	Siempre se medirá en porcentaje	
Sentido:	Creciente	Será siempre creciente	
Fuente de datos:	Base de Juicios Tributarios	Será la fuente de la Institución	
Toma de datos:	Mensual	Será mensual	
Meta alcanzable:	más de 70%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 60%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 60%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura

Tabla 31

Aplicación del Indicador No. 01 – Datos para la medición del indicador

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
MONTO GANADO EN SENTENCIAS A FAVOR Y PARCIAL EMITIDAS EN EL PERIODO	234.568,00	254.546,00	438.063,00	5.796,39	28.000,00	0,00	22.798,24	0,00	332.694,00	134.000,00	303.785,00	1.005.876,00
MONTO TOTAL DE JUICIOS CON SENTENCIA DENTRO DEL MES	698.021,00	2.013.458,00	416.082,00	23.433,00	14.526,00	0,00	65.323,00	0,00	234.563,00	4.982.547,00	305.796,00	1.432.475,00
INDICADOR	47%	18%	100%	25%	52%	50%	50%	43%	7%	100%	70%	70%
META >=60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%

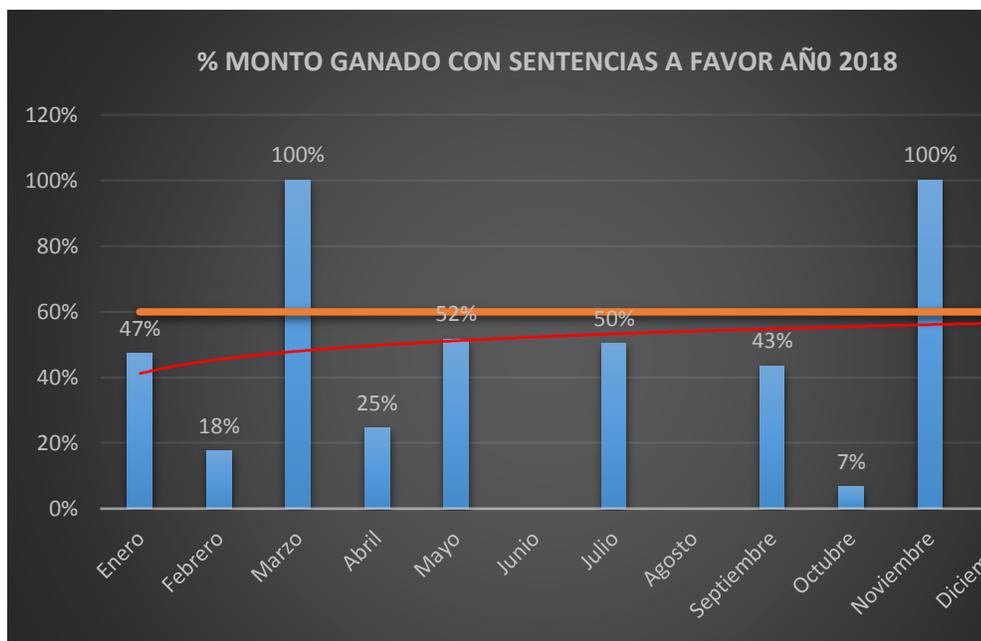


Figura 19: Porcentaje de sentencias con fallos a favor o parcial de la Administración Tributaria por mes durante el año 2018.

Análisis del resultado

Los resultados obtenidos luego de aplicada la fórmula a los datos estadísticos del año 2018 del Departamento Jurídico, demuestran que en sede judicial la Administración Tributaria está perdiendo efectividad en la legalidad de sus actos administrativos, toda vez que menos del 50% de los actos administrativos emanados son ratificados en su totalidad o confirmados parcialmente, lo que significa que los recursos humanos y financieros invertidos en las diversas áreas de control de la Administración Tributaria se ven menoscabados bajo el criterio del Juez de sustanciación; por lo tanto, este dato sería de utilidad para la Jefatura departamental porque podría examinar nuevas líneas de defensa o el reforzamiento de los actos administrativos previa su emisión.

Indicador de eficacia: Porcentaje de Juicios ganados por procurador

Tabla 32

Indicador de eficacia: Porcentaje de Juicios ganados por procurador

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De eficacia
Proceso:	Recaudación
Área:	Procuración
Responsable del Indicador	Jefe Departamental
Nombre del Indicador	Porcentaje de juicios ganados por procurador
Fórmula:	Cociente entre el Total de juicios con sentencias positivas por procuradores en sentencias a favor o parcial en el mes dividido para el Total de Juicios con sentencia dentro del mes de cada procurador
	$\% \text{ de juicios ganados por procurador} = \frac{\text{Juicios con sentencias a favor o parcial en el mes por procurador}}{\text{Total de juicios con sentencia dentro del mes del procurador}}$
Meta del Indicador	Se aspira que el Total de sentencias positivas o a favor sea igual o superior que el 60% del total de juicios con sentencias emitidas por cada caso asignado al procurador, con el afán de valorar la efectividad del litigio ejecutado por el procurador.

Tabla 33

Parámetros de medición del indicador No. 02

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		INSTRUCCIONES	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	Siempre se medirá en porcentaje	
Sentido:	Creciente	Será siempre creciente	
Fuente de datos:	Base de Juicios Tributarios	Será la fuente de la Institución	
Toma de datos:	Semestral	Será semestral	
Meta alcanzable:	más de 60%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 60%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 50%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura

Tabla 34

Aplicación del Indicador No. 02 – Datos para la medición del indicador

	I SEMESTRE 2018				II SEMESTRE 2018				TOTAL
	Procurador 1	Procurador 2	Procurador 3	Procurador 4	Procurador 1	Procurador 2	Procurador 3	Procurador 4	
MONTO GANADO EN SENTENCIAS A FAVOR Y PARCIAL EMITIDAS EN EL PERIODO	161.876,00	351.007,00	300.983,00	356.030,98	804.521,00	109.543,00	223.674,00	195.690,26	2.750.384,24
MONTO TOTAL DE JUICIOS CON SENTENCIA DENTRO DEL MES	761.560,00	1.005.723,00	485.745,00	789.130,00	2.345.678,00	1.235.729,00	823.740,00	2.489.744,00	9.547.129,00

INDICADOR	I SEMESTRE 2018				II SEMESTRE 2018			
	Procurador 1	Procurador 2	Procurador 3	Procurador 4	Procurador 1	Procurador 2	Procurador 3	Procurador 4
INDICADOR	21%	36%	41%	45%	40%	17%	28%	12%
META > 60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%



Figura 20: Porcentaje de Juicios con sentencias a favor o parcial por cada procurador durante los dos semestres del año 2018.

Análisis del resultado

Los resultados obtenidos en este indicador permiten identificar que el promedio por procurador de sentencias con fallos a favor oscila en el 30%; es decir, que del equipo de procuración ni uno de ellos logra cumplir la meta promedio del indicador del 60%, este dato puede ser muy útil para la toma de decisiones gerenciales dentro del Departamento enfocadas hacia la reestructuración de las líneas de defensa e impulso procesal y con ello lograr correctivos que permitan mejorar los resultados actuales del Departamento Jurídico de la zonal cuatro del SRI.

Indicador de eficiencia: Porcentaje de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)

Tabla 35

Indicador de eficiencia: Porcentaje de juicios con sentencia a favor o parcial en base a la Unidad de origen (Auditoría, Cobro, Gestión, Devoluciones)

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De eficiencia
Proceso:	Mejora de los actos administrativos
Área:	Procuración
Responsable del Indicador	Jefe Departamental
Nombre del Indicador	Porcentaje de juicios con sentencia a favor en base a la unidad de origen
Fórmula:	Cociente entre el Total de juicios con sentencias a favor o parcial por unidad de origen dividido para el Total de Juicios con sentencia dentro del mes
	$\% \text{ de juicios ganados por Unidad de origen} = \frac{\text{Total de juicios con sentencia a favor y parcial por unidad de origen}}{\text{Total de juicios con sentencia dentro del mes}}$
Meta del Indicador	Se aspira que el monto ganado en sentencias positivas o a favor sea igual o superior que el 60% del monto total de juicios con sentencia y adicionalmente se pretende identificar qué tipo de actos administrativos están siendo motivados con fuerza o cuáles líneas de defensa han permitido obtener los resultados positivos en cada acto administrativo

Tabla 36

Parámetros de medición del indicador No. 03

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN			INSTRUCCIONES	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)		Siempre se medirá en porcentaje	
Sentido:	Creciente		Será siempre creciente	
Fuente de datos:	Base de Juicios Tributarios		Será la fuente de la Institución	
Toma de datos:	Semestral		Será semestral	
Meta alcanzable:	más de 60%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura	
Índice normal:	más de 60%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura	
Índice crítico:	igual o menor que 50%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura	

Tabla 37

Aplicación del Indicador No. 03 – Datos para la medición del indicador

	I SEMESTRE 2018					II SEMESTRE 2018					Total
	Auditoría	Devoluciones de IVA	Gestión	Reclamos	Recursos de revisión	Auditoría	Devoluciones de IVA	Gestión	Reclamos	Recursos de revisión	
RADIOS CON SENTENCIAS A FAVOR Y PARCIAL	863.876,00	15.235,00	183.983,00	440.771,88	188.003,00	429.843,48	28.674,00	817.888,28	896.493,38	284.696,28	2.760.394,24
TOTAL DE RADIOS CON SENTENCIA	1.091.937,00	54.323,00	492.756,00	1.188.194,00	278.053,00	2.280.765,00	64.567,00	988.243,00	2.488.763,00	548.633,00	9.947.329,80

	I SEMESTRE 2018					II SEMESTRE 2018				
	Auditoría	Devoluciones de IVA	Gestión	Reclamos	Recursos de revisión	Auditoría	Devoluciones de IVA	Gestión	Reclamos	Recursos de revisión
INDICADOR	33%	46%	43%	29%	60%	15%	46%	36%	24%	51%
META > 60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%

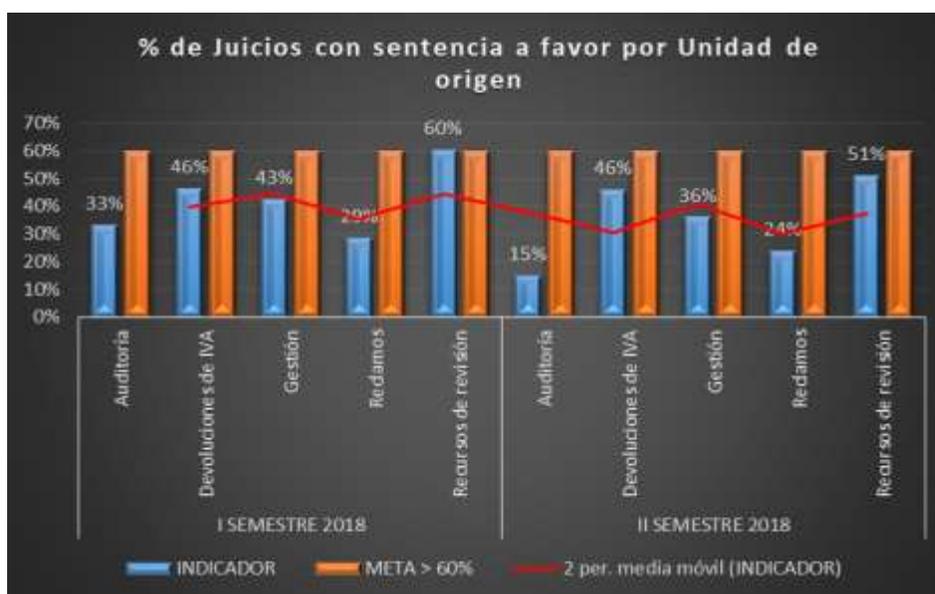


Figura 21: Porcentaje de Juicios con sentencias a favor o parcial por Unidad de origen según año 2018

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos en este indicador de eficiencia demuestran que con relación a los actos administrativos emitidos por los Departamentos de Gestión Tributaria, Devoluciones de impuestos y Recursos de Revisión se han obtenido más fallos favorables que con relación a los impuestos determinados mediante actas de determinación y confirmados mediante resoluciones administrativas, lo que permite deducir que tal vez estos actos necesitan de más fuerza legal o fundamentación jurídica para soportar o respaldar los cargos glosados, para que en sede judicial el juez de sustanciación valore todos los elementos fácticos que permitieron el levantamiento de estos valores. Los datos obtenidos de esta evaluación son útiles para la toma de decisiones a nivel zonal.

Indicador de proceso: No. De peritajes realizados por el servidor

Tabla 38

Indicador de proceso: No. De peritajes realizados por el servidor

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De proceso
Proceso:	Procuración
Área:	Peritajes
Responsable del Indicador	Supervisor de Equipo de Pericias y Jefe Departamental
Nombre del Indicador	Número de peritajes realizados por servidor
Fórmula:	Cociente entre el Total de peritajes realizados en el mes dividido para el Total de peritajes asignados en el mes
$\text{No. de peritajes realizados por servidor} = \frac{\text{Total peritajes realizados en el mes}}{\text{Total peritajes asignados en el mes}}$	
Meta del Indicador	Se aspira que el monto ganado en sentencias positivas o a favor sea igual o superior que el 85% del total de peritajes asignados y adicionalmente se pretende identificar la carga laboral real que ejecuta por mes cada perito, con el objeto de lograr en el futuro tiempos promedio de atención para cada tipo de peritaje.

Tabla 39

Parámetros de medición del indicador No. 04

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		INSTRUCCIONES	
Unidad de medida:	Número	Siempre se medirá en número	
Sentido:	Creciente	Será siempre creciente	
Fuente de datos:	Base de Peritajes	Será la fuente de la Institución	
Toma de datos:	Mensual	Será mensual	
Meta alcanzable:	más de 95%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 85%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 85%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura

Tabla 40

Aplicación del Indicador No. 04 – Datos para la medición del indicador

	Perito 1	Perito 2	Perito 3	Total
TOTAL DE PERITAJES REALIZADOS	24	28	22	74
TOTAL DE PERITAJES ASIGNADOS	24	28	22	74
INDICADOR	100%	100%	100%	100%
META	85%	85%	85%	85%



Figura 22: Número de peritajes realizados por cada servidor durante el año 2018

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos luego de aplicar la fórmula a los datos estadísticos recabados de la base de datos del área de Peritajes muestran que durante el año 2018 fueron asignados 74 informes periciales y estos fueron ejecutados al 100% durante el año de comparabilidad, se nota que existe uniformidad dentro de la distribución de la carga laboral, lo que permitiría en un futuro incorporar tiempos estándar o promedio de atención a este proceso, con el afán de mejorar o disminuir los tiempos de atención.

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo

Tabla 41

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De cumplimiento
Proceso:	Procuración
Área:	Peritajes
Responsable del Indicador	Supervisor de Equipo de Pericias y Jefe Departamental
Nombre del Indicador	% de peritajes realizados dentro del plazo
Fórmula:	Cociente entre el Total de peritajes realizados dentro del plazo dividido para el Total de peritajes realizadas en el mes
	$\% \text{ de Peritajes realizados dentro del plazo} = \frac{\text{Total peritajes realizados dentro del plazo}}{\text{Total peritajes realizados en el mes}}$
Meta del Indicador	Se aspira que el total de peritajes realizados dentro del plazo sea igual o superior que el 80% del total de peritajes realizados.

Tabla 42

Parámetros de medición del indicador No. 05

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN			INSTRUCCIONES
Unidad de medida:	Porcentaje (%)		Siempre se medirá en porcentaje
Sentido:	Creciente		Será siempre creciente
Fuente de datos:	Base de Peritajes		Será la fuente de la Institución
Toma de datos:	Mensual		Será mensual
Meta alcanzable:	más de 90%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 80%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 80%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura

Tabla 43

Aplicación del Indicador No. 05 – Datos para la medición del indicador

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
TOTAL DE PERITAJES REALIZADOS DENTRO DEL PLAZO	10	2	6	4	11	7	5	5	4	5	6	9	74
TOTAL PERITAJES REALIZADOS	10	2	5	5	10	8	5	5	4	5	5	10	74

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INDICADOR	100%	100%	120%	80%	110%	88%	100%	100%	100%	100%	120%	90%
META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

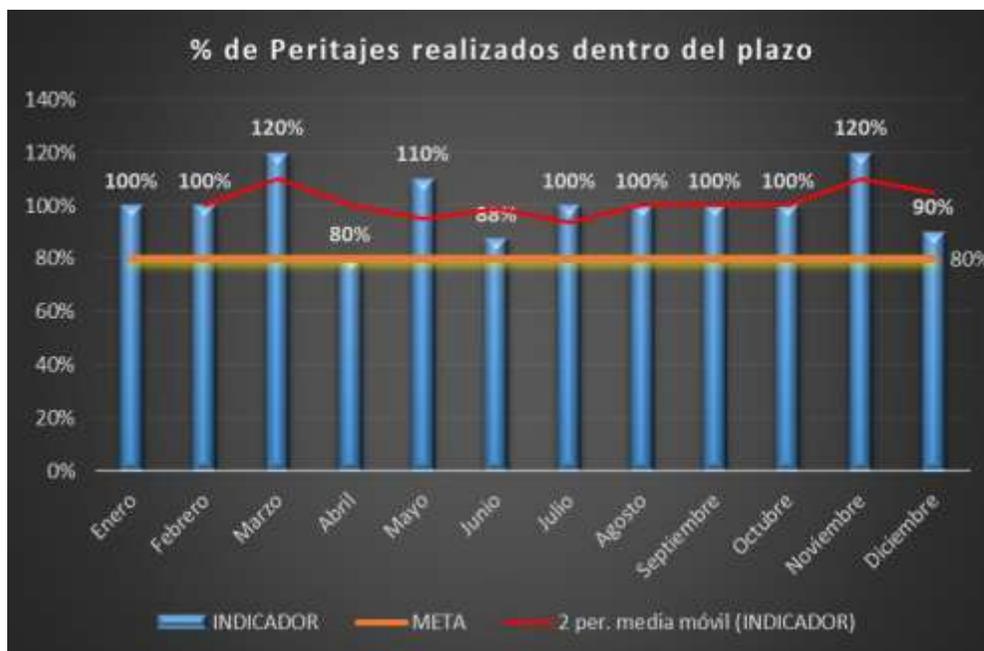


Figura 23: Porcentaje de peritajes realizados dentro del plazo durante el año 2018

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos con la aplicación de este indicador, demuestran que el nivel de cumplimiento alcanzado en la ejecución dentro del plazo de los Informes periciales cumple con el rango aceptable determinado por la Jefatura esto es el 80%, observándose una evacuación oportuna del trabajo en esta área del departamento Jurídico.

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de demandas realizadas dentro del plazo

Tabla No. 44

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de demandas realizadas dentro del plazo

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De cumplimiento
Proceso:	Procuración
Área:	Procuracion Juicios Tributarios
Responsable del Indicador	Jefe Departamental
Nombre del Indicador	% de demandas contestadas y realizadas dentro del plazo
Fórmula:	Cociente entre el Total de demandas realizadas dentro del plazo dividido para el Total de demandas realizadas en el mes
$\% \text{ de Demandas realizadas dentro del plazo} = \frac{\text{Total demandas contestadas y realizados dentro del plazo}}{\text{Total demandas realizados en el mes}}$	
Meta del Indicador	Se aspira que el total de demandas realizadas dentro del plazo sea igual o superior que el 80% del total de demandas realizadas en el mes.

Tabla No. 45

Parámetros de medición del indicador No. 06

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN		INSTRUCCIONES
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	Siempre se medirá en porcentaje
Sentido:	Creciente	Será siempre creciente
Fuente de datos:	Base de Juicios Tributarios	Será la fuente de la Institución
Toma de datos:	Mensual	Será mensual
Meta alcanzable:	más de 90%	Satisfactorio Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 80%	Aceptable Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 80%	Crítico Rango fijado por la Jefatura

Tabla No. 46

Aplicación del Indicador No. 06 – Datos para la medición del indicador

	Procurador 1	Procurador 2	Procurador 3	Procurador 4	Total
Total de demandas contestadas y asignadas	89	85	81	95	350
Total de demandas contestadas y realizadas	89	85	81	95	350
INDICADOR	100%	100%	100%	100%	
META	80%	80%	80%	80%	

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
TOTAL DE DEMANDAS REALIZADAS DENTRO DEL PLAZO	8	9	17	23	33	41	48	43	42	35	30	21	350
TOTAL DEMANDAS REALIZADAS	8	9	17	23	33	41	48	43	42	35	30	21	350

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INDICADOR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

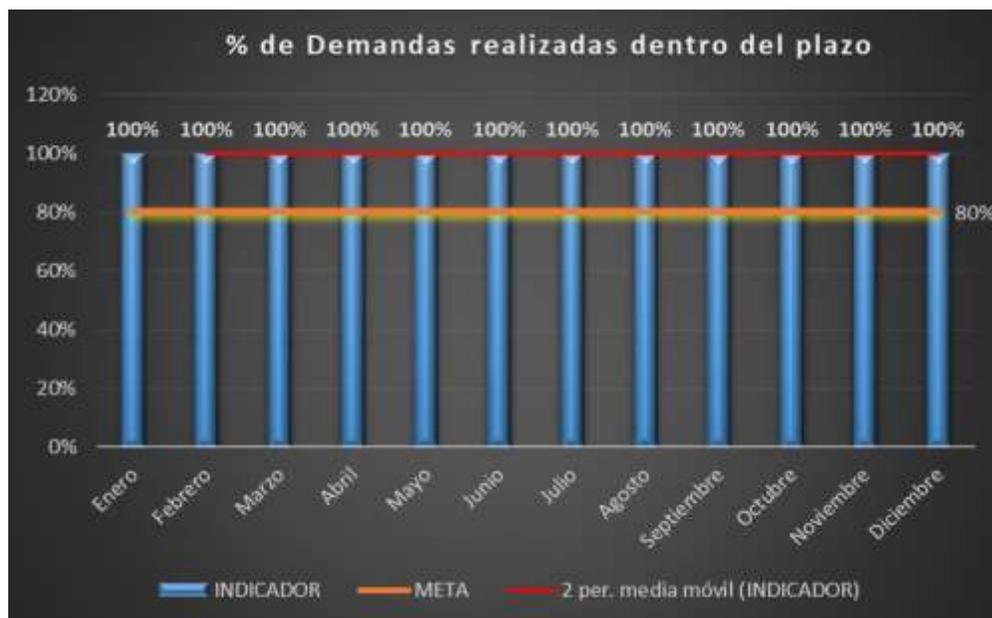


Figura No. 24: Porcentaje de demandas contestadas y realizados dentro del plazo durante el año 2018

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos luego de aplicar la fórmula a los datos comparados, evidencian que el área de Procuración cumple con el rango máximo delimitado, esto

es, 80%; es decir, que los procuradores cumplen con la entrega de las contestaciones a término.

Al igual que con el indicador de cumplimiento de Peritajes podría realizarse un estudio que busque establecer tiempos promedio para la realización de este proceso, con el único objetivo de optimizar los tiempos de entrega y atención a los procesos jurídicos realizados en la zonal cuatro del SRI.

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de denuncias penales realizadas dentro del plazo

Tabla No. 47

Indicador de cumplimiento: Porcentaje de denuncias penales realizadas dentro del plazo

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Tipo de indicador:	De cumplimiento
Proceso:	Procuración
Área:	Procuración penal
Responsable del Indicador	Jefe Departamental
Nombre del Indicador	% de denuncias penales realizadas dentro del plazo.de peritajes realizados dentro del plazo
Fórmula:	Cociente entre el Total de denuncias penales contestadas y realizados dentro del plazo dividido para el Total de denuncias penales realizadas en el mes
	$\% \text{ de Denuncias presentadas dentro del plazo} = \frac{\text{Total de Denuncias penales realizadas dentro del plazo}}{\text{Total Denuncias penales realizadas en el mes}}$
Meta del Indicador	Se aspira que el total de Denuncias penales realizadas dentro del plazo sea igual o superior que el 80% del total de denuncias realizadas en el mes.

Tabla No. 48

Parámetros de medición del indicador No. 07

PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN			INSTRUCCIONES
Unidad de medida:	Porcentaje (%)		Siempre se medirá en porcentaje
Sentido:	Creciente		Será siempre creciente
Fuente de datos:	Base de Juicios Penales		Será la fuente de la Institución
Toma de datos:	Mensual		Será mensual
Meta alcanzable:	más de 90%	Satisfactorio	Rango fijado por la Jefatura
Índice normal:	más de 80%	Aceptable	Rango fijado por la Jefatura
Índice crítico:	igual o menor que 80%	Crítico	Rango fijado por la Jefatura

Tabla No. 49

Aplicación del Indicador No. 07 – Datos para la medición del indicador

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL DE DENUNCIAS REALIZADOS DENTRO DEL PLAZO	11	9	4	15	5	15	7	6	11	5	8	17
TOTAL DENUNCIAS REALIZADAS	13	11	4	17	7	16	8	6	15	9	8	17
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INDICADOR	85%	82%	100%	88%	71%	94%	88%	100%	73%	56%	100%	100%
META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

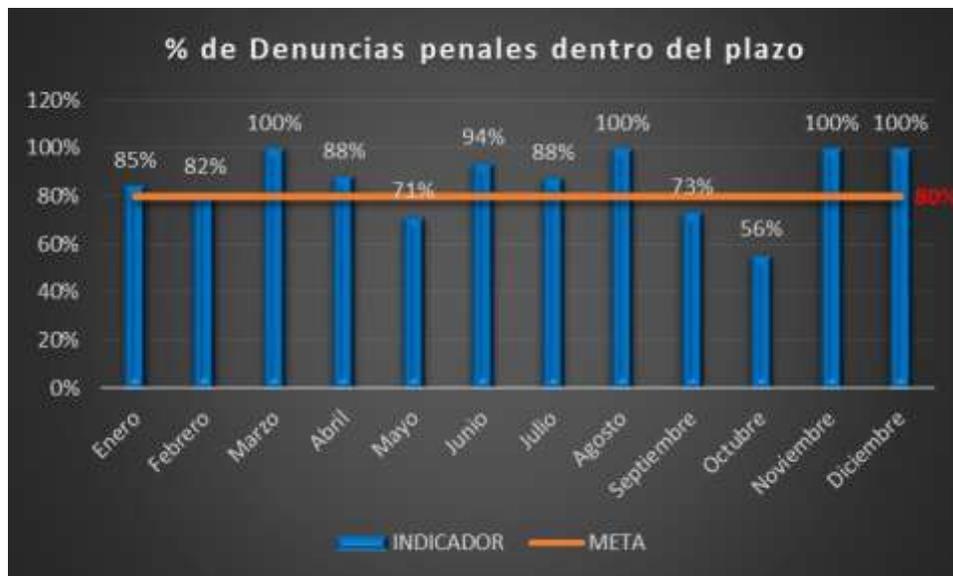


Figura No. 25: Porcentaje de denuncias penales contestadas y realizados dentro del plazo durante el año 2018

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos luego de aplicada la fórmula a los datos comparados demuestran que dentro del área penal el nivel de cumplimiento oscila en el 80% de cumplimiento efectivo de la presentación dentro del plazo de las denuncias penales, se evidencia que la carga laboral para dos analistas es ardua y que tal vez faltan recursos efectivos que ayuden a gestionar e impulsar las denuncias penales activas.

Finalmente, el enfoque mixto fue el más apropiado dentro de este estudio, debido a que el enfoque cuantitativo permitió incursionar en forma práctica en la exposición de los datos numéricos, al tratar la información con tablas, analizarla en gráficos y obtener resultados valiosos con respecto a la implementación de las métricas, la evaluación y la toma de decisiones del área. Esta información fue de suma importancia porque con ella se pudo preparar el cuestionario de preguntas abiertas para las entrevistas realizadas a todo el personal del Departamento, interrogantes que contenían las variables dependientes e independientes de la presente investigación, las mismas que se encuentran vinculadas con los objetivos y la hipótesis de este trabajo investigativo; con ello, se logró que a través del enfoque cualitativo y la utilización de las entrevistas semi estructuradas dirigida a los diez funcionarios del Departamento, se evidenciara la percepción de los sujetos de la investigación con respecto a las mediciones implementadas actualmente y se evidenció en esencia cuales eran los problemas del fenómeno objeto de estudio.

Los hallazgos más relevantes recabados por medio de las entrevistas son los que a continuación se listan:

- El indicador actual mide de forma general a los funcionarios del Departamento.
- El 100% de los entrevistados se encuentra inconforme con las mediciones actuales
- El indicador actual no revela las actividades y resultados obtenidos en los diferentes productos y servicios generados.
- Es necesaria la implementación de nuevas métricas que permitan al jefe tomar decisiones, asignar trabajo y controlar productividad y cumplimiento de metas.

La presentación de los datos cuantitativos mediante el uso de tablas y gráficos demostró que, utilizando la propia información del Departamento, es posible implementar nuevas métricas y medir las actividades más importantes de cada uno de los cargos ocupacionales del Departamento Jurídico; logrando satisfacer inclusive las necesidades reveladas mediante las entrevistas y las necesidades del Departamento como tal. Los datos cualitativos fueron presentados también en tablas, las cuales mediante la sintetización de las frases claves de los participantes confirmaron la necesidad de mejorar el modelo de gestión actual; los datos cualitativos y cuantitativos, recabados en esta investigación se integraron y confirmaron que era imperioso realizar una mejora al modelo de gestión implementado en la actualidad en el departamento Jurídico.

Propuesta

Como se observa, es viable el planteamiento de un diseño de mejora al Modelo de gestión del Departamento Jurídico, en especial cuando las voces de los participantes de esta investigación han confirmado la necesidad de mejora y no sólo los datos numéricos han sido importantes, sino que los datos cualitativos cobraron un papel relevante en la investigación. Tal como se ha expuesto en este capítulo la propuesta consiste en la implementación de siete indicadores que valoren la efectividad, la eficacia, eficiencia, los procesos y el cumplimiento de las metas.

Dentro de la construcción de los indicadores se definieron tres escenarios relacionados al indicador y su meta, estos son: Satisfactorio, aceptable y crítico; análisis que permitió con base a la experiencia del Jefe departamental determinar el rango de posibles resultados y seleccionar una meta realista y optimista para los indicadores en cuestión. La unidad de medida de seis de los indicadores será en porcentaje y uno en cantidad.

Los medios de verificación de esta propuesta corresponderán a las fuentes de datos que se encuentran disponibles en el Departamento Jurídico, estos son: Reportes internos, Base de Datos de Juicios consolidada, Base de Datos de Peritajes, Base de Datos actividades penales, entre otros documentos internos generados mensualmente en el área y que contienen en detalle todas las actividades generadas en el departamento. Es importante señalar que el Departamento Jurídico no cuenta con un sistema o cubo de información que genere automáticamente reportería, cada uno de los informes o indicadores de gestión aplicados se realizan manualmente.

La frecuencia estándar determinada para los siete indicadores que componen esta propuesta debe ser máximo trimestral mínimo mensual, debido a que los plazos de entrega de las actividades generadas en el departamento tienen un tiempo de ejecución de 20 días hábiles, por lo que en concordancia con el objetivo de esta investigación la idea principal es contar con una herramienta que permita tomar acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan operativo anual y lo correcto es monitorearlas mensualmente.

Los responsables de generar los indicadores de gestión del Departamento Jurídico serán aquellos servidores que tienen actualmente la responsabilidad de actualizar las bases de datos anteriormente mencionadas, estos resultados serán proporcionados a la Jefatura y los mismos socializados mediante Informe mensual de resultados a la Dirección zonal y a los funcionarios que componen el Departamento con el propósito de socializar resultados y corregir de ser el caso las líneas de defensa, asignación de cargas laborales o los tiempos de ejecución de las actividades.

Conclusiones

Una vez que ha sido finalizado el estudio de investigación se puede concluir que la aplicación de indicadores de gestión tanto el sector privado como público, ya no es opcional sino obligatorio, toda vez que es notorio que si las instituciones desean cumplir con sus objetivos y metas deben realizar el correcto seguimiento de sus procesos, para evaluar detenidamente que estos compromisos se cumplan y alcancen.

Adicionalmente, los estudios internacionales analizados dentro de esta investigación tales como el Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad (MIGPEC) implementado en las instituciones públicas de Colombia, sirvieron de referente para demostrar que la estructura organizacional necesita gerencia por resultados, metas, implementación de indicadores y métricas que le permitan a los ciudadanos y organismos de control verificar el cumplimiento de las metas trazadas por los gobiernos de turno.

El examen realizado a los procesos operativos realizados dentro del Departamento Jurídico de la Dirección zonal cuatro del SRI permitió evidenciar la insatisfacción de los servidores que conforman al área, con respecto a los indicadores de gestión actualmente implementados, adicionalmente se evidenció que dentro del Departamento existían bases de datos con información certera que era útil para la construcción de nuevas métricas, y finalmente con la experticia y conocimiento aportado por los servidores y Jefe Departamental fue posible construir una propuesta de mejora en la que se incorporen siete indicadores que valoren los tres procesos más importantes u origen del Departamento.

Esta investigación permitió detectar algunas inconsistencias y descontento con respecto a las mediciones actuales; sin embargo, el resultado obtenido de este estudio es satisfactorio puesto que aporta información cuantitativa y paralelamente permite argüir apreciaciones cualitativas con respecto a decisiones gerenciales a nivel departamental que pueden ser implementadas con base a los datos cuantitativos obtenidos a través de ciertos indicadores.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas al personal del Departamento Jurídico fueron enriquecedoras, dado que, desde los diferentes roles que cada uno desempeña, todos coincidieron en la necesidad de implementar métricas que valoraran su trabajo individual, y no sólo enfocar al Departamento en base a los fallos recibidos por el Tribunal y la Corte Nacional de Justicia.

Finalmente, la propuesta resultante de este proyecto, permitió desarrollar siete métricas que ayuden a controlar los procesos críticos del Departamento Jurídico de la zonal cuatro del SRI; considero que la implementación de los indicadores de gestión propuestos en este estudio generarían información útil para la preparación de los informes mensuales de cumplimiento de metas de la zonal, también aportarían datos útiles para que el Jefe Departamental tome decisiones a nivel de personal, de carga laboral, enfoques de defensa, tiempos de repuesta, logrando una mejora significativa a los procesos operativos del Departamento Jurídico de la Dirección zonal cuatro del SRI.

Recomendaciones

Socializar este proyecto de investigación con los integrantes del Departamento, con el propósito de motivar a cada uno de los servidores, en el cumplimiento individual de metas, informando a cada uno de ellos cuáles son los procesos críticos del área y cuáles deben ser mejorados, de esta forma entenderá la metodología de las métricas.

Monitorear la implementación de los indicadores de gestión en el Departamento, con el objetivo de que la información que se recopile y procese sea suficiente y confiable para quienes interpretarán los resultados y tomarán decisiones con relación al rendimiento, efectividad y ejecución de procesos.

Realizar la mejora continua de aquellos procesos considerados críticos y cuyos resultados y rangos se encuentran parametrizados acorde a las necesidades actuales de cada indicador, esto no significa que estos parámetros no puedan ser modificados, por el contrario, deben ser ajustados conforme a las circunstancias que se susciten en el futuro.

Finalmente, es necesario involucrar al personal con respecto a los resultados que se obtengan en las métricas, socializar las metas y los retos que se deseen implementar, porque el éxito en los resultados se obtiene a través del compromiso del Talento humano monitoreado.

Referencias

- Alveiro, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15 (2), 1-25. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v15n2/html/v15n2a03.htm>
- Arango, M. Adarme, W. & Zapata, J. (2010). Gestión de la cadena de abastecimiento con indicadores de baja incertidumbre, caso aplicado al sector panificador Palmira. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 97-115.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas. Episteme, C.A.
- Bandura, A. (2013). *Pensamiento y acción: Fundamentos sociales*. España: Martínez Roca.
- Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del XXI*. Primera Edición. México. Pearson Educación de México S.A.
- Blasco, J.& Pérez J. (2007). *Metodologías de Investigación en las ciencias de la física y el deporte: ampliando horizontes*. Editorial Club Universitario. España.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Editorial Ariel S.
- Castro, E. (2010). Ciencias económicas. Obtenido de Las estrategias competitivas en la buena gestión de las empresas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill. Bogotá.
- Cornejo, J. (2013). *Propuesta Gerencial para las organizaciones Latinoamericanas del siglo XXI*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/people/search?utf8=%E2%9C%93&q=proceso+administrativo+organizaciones+siglo+XXI>
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks. Sage Publications. London. Nueva Deli.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Décimo primera edición. México. Pearson educación.

- Daza, J., Cohen, J. & López, J. (2011). Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión en una empresa del sector alimenticio avícola. *Prospect*, 9(2), 40-47. Recuperado de: <https://dialnet.uniiioja.es/download/articulo/4208281.pdf>.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Downes, A. (2001). La planificación a Largo plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe. Santiago de Chile: ILPES. Recuperado de: <http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/5/6325/IclI438e.pdf>.
- Durango, C., Quintero, M. & Ruiz, C. (2013). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en grandes empresas de Medellín – Colombia. *Biblioteca Digital de la Asociación Latino – Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, 1 (1). Recuperado de: <http://www.altec-dl.org/index.php/altec/article/view/1948>.
- Enriquez, V. (2014). *Modelo de gestión de calidad de Toyota*. Recuperado de: <http://gestiondeproyectos-pmp.over-blog.com/2014/09/el-modelo-de-produccion-toyota-claves-del-exito.html>.
- Espinoza, C. (2018). Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11016>.
- Fernández, G. (2014) *Gestión por competencias*. Madrid. Prentice Hall.
- Fernández, J. (2013) *Dirigir Personas en la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Figuroa, M. (2018). Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10842>.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México D. F. Pearson Educación.
- Franzmeier, S. (2011). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid. Díaz de Santos.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la cualitativa*. Fondo Medellín. Editorial Universidad EAFIT. Colombia.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas. Argentina.

- González, F. (2006). Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión. Madrid. Editorial Fundación Confemental.
- González, S. & Delgado, M. (2010). *Ingeniería Industrial*. Vol. 31 Issue 2, Special section p1-7. 7p. 4.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R, Fernandez, C. & Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Chile.
- Hernández, R, Fernandez, C. & Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Chile.
- <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/económicas/article/viewFile/7073/6758>
- Hudson, A. & Florez, J. (2017). Recent progress towards open fiscal governance in Latin America. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21 (3), doi: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2019.2.2>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral.: The balanced scoreboard* Quinta Edición. España. ISBN: 978-84-8088-504-1.
- Kuriakose, K., Raj, B., Satya, S. & Swaminathan, P. (2013). Knowledge Management Maturity Model: an Engineering Approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(2): 1-14.
- Lorino, P. (1994). *El Control de Gestión Estratégico*. Primera edición. México: Ediciones Alfaomega
- Mauborgne, R., & Kim, C. W. (2014). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá, Colombia. Biblioteca de Administración y Gerencia.
- Medina Giop, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Editora Buhó
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montañez, L. & Gutierrez, J. (2016). *A propósito de los modelos de madurez de Gestión del conocimiento*. *rev.fav.cienc.econ.*, Vol. XXV (2), Diciembre 2016, 63-81, doi: <http://doi.org/10.18359/rfce.3069>.

- Morales, C. (2005). *Evalúe la gestión de su empresa más allá de las estrategias y los indicadores*. Tercera edición. Bogotá.
- Penagos, J. (Junio de 2014). Indicadores de Gestión en el departamento de Contabilidad Caso Centro Nacional de Rehabilitación Dr. Alejandro Rhoden. Caracas, Venezuela: universidad Simón Bolívar. Recuperado de: <http://www.bib.usb.ve/tesis/000169897.pdf>
- Pérez, J. (2004). Gestión por procesos. Madrid, España: Esic Editorial. Obtenido de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>.
- Plan estratégico institucional del Servicio de Rentas Internas 2016-2019.
- Porter, M. (2008). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima octava Edición. México.
- Prieto, R., Meneses, C. & Vega, V. (2015). Análisis comparativo de modelos de madurez en inteligencia de negocio. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 23 (3):361-371. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v23n3/art05.pdf>.
- Purtois, J. y Desnet, H. (1992). Epistemología e instrumentación en ciencias humanas. Barcelona.
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión Organizacional: Una guía para su definición. *Revista Universidad Eafit*, 44-59. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1104-1-3512-1-10-20120705.pdf>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Décimo segunda Edición. México.
- Romero, S. & Vergara, A. (2015). Indicadores de gestión un reto en la competitividad de las organizaciones. (U.S. Colombia, Ed.). *Liderazgo y Estrategias*, 5(1), 124-134.
- Sainz de Vicua, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. ESIC Editorial.
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y Gestión Pública por objetivos. Santiago de Chile: ILPES. Recuperado de:

<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Gestion-publica-objetivos.pdf>

- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Bloomington: Publicado LLC.
- Sánchez, S. & Rodríguez, G. (2016). *Indicadores de eficiencia relativa del proceso de gestión de crédito en un banco colombiano, mediante análisis envolvente de datos (DEA)*. Cuadernos de contabilidad, 17 (43), 13-41. Doi: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.ierp>
- Silva, L., Niama, L., Carrera, K., Rodriguez, A. & Villalva, C. (2018). *Aproximación al estado actual de la implementación de un modelo de gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Riobamba*. Recuperado de: <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Tejada, A. (2013). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>.
- Thompson, A.& Strickland A. (1999). *Dirección y Administración estratégica*. (11a. Ed.). México. Mc.
- Van den Berg, G. (2016). *Modelos claves de negocios: más de 75 modelos que todo gerente necesita saber*. México: Editorial Trillas.
- Villagra, J. (2015). *Indicadores de Gestión: Un enfoque práctico*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: IGEZ.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6 (330), 80-88.

Apéndices

Apéndices A: Entrevista realizada al personal del Departamento Jurídico

La siguiente entrevista tiene como propósito evaluar y conocer el modelo de gestión del departamento jurídico con la finalidad de identificar las necesidades de los funcionarios a través de sus percepciones y experiencias.

Preguntas

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?
2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?
3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?
4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?
5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?
6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?
 - ___ Eficiencia
 - ___ Eficacia
 - ___ Conocimiento y habilidades del puesto
 - ___ Todas las anteriores
7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?
8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?
9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?
10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?
11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?
12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Entrevistas completas de los participantes

I ENTREVISTA: (Perito)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Entiendo que en el Departamento Jurídico somos medidos por el resultado que obtengamos en las sentencias que dicte el Tribunal o la Corte Nacional.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Solo conozco el indicador que está vinculado con las sentencias a favor sobre el total de sentencias emitidas, los otros indicadores del Departamento no los conozco.

3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?

No considero que el indicador que actualmente existe valore el trabajo y los procesos que se realizan para conseguir los resultados del Departamento, no estoy de acuerdo con que una decisión externa incida directamente con el resultado y ejecución del trabajo del Departamento en sus diferentes áreas.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

El indicador actual no permite conocer la carga laboral de cada funcionario, lo que existe es una base de datos interna que contiene todos los juicios y asignación de cada causa así como la base donde se asigna peritajes, pero un indicador que permita conocer directamente la carga exacta de cada funcionario no existe.

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

Yo creo que no se pueden tomar decisiones, porque como mencione anteriormente el indicador actual sólo se refleja la proporción de sentencias sobre las cuales hemos tenido un fallo favorable, pero no permite identificar en que se falló, que no se hizo, cómo se lo hizo, o el tiempo que ocupó llevar o ejecutar todo el proceso del juicio.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

- Eficiencia
- Eficacia
- Conocimiento y habilidades del puesto
- Todas las anteriores

Porque sólo nos miden con base al resultado de las sentencias y al monto recaudado, y con este indicador nos valoran y miden a todos los que integramos el Departamento

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

A los procuradores se los podría medir estableciendo fechas máximas para contestar las demandas citadas, y de esa misma forma se podría medir las otras actuaciones que realizan los procuradores dentro del año y de esta forma podría medirse la productividad o capacidad de gestión de los mismos.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Al igual que los procuradores considero que debería medirse la productividad de los peritos, a través de rangos de fechas máximas para la elaboración de los informes periciales, con base al tiempo que discurre desde la asignación hasta la fecha límite de la contestación de la demanda

Con respecto a la sustentación oral de los informes periciales durante las audiencias finales de juicio, se los podría valorar con respecto al conocimiento y desenvolvimiento del funcionario dentro de la sustentación, para medir el desarrollo de las habilidades del conocimiento.

Finalmente, con la otra actividad de realización de liquidaciones de juicio, esta actividad también debería medirse con base a lo que estipula el manual de procedimiento del departamento que tipifica que en un máximo de 10 días una vez notificada la sentencia a favor o en contra ésta deberá liquidarse, sería una actividad compartida con el procurador.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

No conozco el procedimiento penal como para aportar ideas de medición en esta área del departamento.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Si estoy de acuerdo porque tal como lo mencioné anteriormente solo somos medidos por resultados, y si es relevante conocer cuál es nuestro ritmo de producción y si es que nuestro tiempo está siendo correctamente invertido en la gestión y ejecución de los procesos del Departamento.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Si definitivamente, es necesario conocer cuál es la cantidad de recursos que invierte el Departamento para llegar a los resultados.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Si porque sería importante también conocer además de los resultados emitidos por terceros, conocer internamente cuáles son los tiempos de respuesta a nuestros procesos, la carga laboral que cada uno realiza, adicionalmente que esto le permitirá a nuestro Jefe tomar decisiones más acertadas teniendo a su alcance estas herramientas que le permitan planificar la distribución del trabajo inclusive los enfoques de defensa que se deba realizar en cada proceso.

II ENTREVISTA: (Perito)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

No tengo muy claro cómo somos medidos dentro del Departamento, creo que somos medidos por los resultados de las sentencias.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Conozco el indicador de las sentencias a favor sobre total de sentencias, que es el indicador que mide en el año si cumplimos o no con la meta determinada, y actualmente estoy realizando un levantamiento de datos del área penal y he conocido algo de las variables con las que se mide el trabajo de este equipo de trabajo, los otros indicadores no los conozco.

- 3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?**

Yo creo que no existe un indicador que nos mida actualmente las actividades y procesos que realizamos, porque de hecho es solo medido en la actualidad el resultado favorable o desfavorable que se obtenga en los Tribunales o en la Corte Nacional, y a mi parecer ese resultado afecta por una decisión de un tercero, no refleja todo el esfuerzo que el equipo de trabajo realiza dentro del Departamento para obtener ese resultado que muchas veces no depende de la realización correcta o no del trabajo, sino del criterio que tenga el juez ante un tema puntual.

- 4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?**

Actualmente los indicadores que existen no permiten conocer la carga laboral de cada funcionario, es más, del levantamiento de información que estoy realizando en el área penal he evidenciado que la data que existía no permitía ni determinar el número de actuaciones realizadas dentro de los procesos penales, y dentro del área de peritos que es en la que me desempeño no existe una variable que le permita conocer al supervisor de forma inmediata cuál es el número exacto de peritajes asignados a cada uno de nosotros.

- 5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?**

Yo creo que el indicador actual es demasiado general, y engloba en un solo resultado el actuar de todo el equipo de trabajo, bajo mi opinión, creo que este indicador no le permite a jefe tomar medidas sensatas y oportunas con respecto a cada área de

trabajo, dado que las tres áreas que componen el equipo desarrollan diferentes procesos que unificados permiten obtener un resultado que es la sentencia.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

- Eficiencia
- Eficacia
- Conocimiento y habilidades del puesto
- Todas las anteriores

Porque somos medidos solo por resultados, no por habilidades o destrezas, tampoco por utilización de recursos, mucho menos por tiempos de atención.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Realizaría un levantamiento de las actuaciones que ellos efectúan, así como la absolución de consultas, preparación de contratos, impulso tributario de juicios, y definiría sobre estas actividades tiempos máximos de atención para medir el nivel de productividad y gestión de cada uno de ellos.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Incorporaría mediciones dentro del desarrollo del informe pericial, es decir, colocar un rango máximo de 20 días para dar contestación al pliego de preguntas.

Adicionalmente, evaluaría el desempeño del perito en la sustentación del informe en la audiencia final del juicio, sería un indicador cualitativo, que permita a la jefatura identificar como ha desarrollado el conocimiento, o si requiere capacitación, más

apoyo para mejorar esta actividad no en el sentido de afectar el cumplimiento de metas.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

De la misma forma que en el área tributaria, definiría para el área penal cada una de las actuaciones realizadas por los procuradores penales, para medir la gestión que éstos realizan con respecto a las denuncias penales que interpone el Servicio de Rentas Internas.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Si es necesario, porque ahí se contraloría el trabajo individual de cada uno de nosotros y no se contaría solo con un dato general que no aporta nada a la jefatura para tomar decisiones.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

No estoy segura de cómo implementar una medición por eficiencia, pero tal vez de la mano con las mediciones de productividad si se puede complementar el control sobre cada uno de nosotros de una forma más precisa y objetiva y no tan generalizada.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Si definitivamente es necesario implementar otras medidas de valoración a nuestras actividades porque no solo las actuaciones de los procuradores deben ser consideradas, y mucho menos se debe generalizar nuestro cumplimiento hacia el dictamen de las sentencias del tribunal y la corte.

III ENTREVISTA: (Asistente departamental)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Yo entiendo que el manual de puestos del Servicio de Rentas Internas determina cada una de las actividades que el funcionario debe realizar; sin embargo, en el Departamento Jurídico sólo se miden los resultados tributarios que hemos logrado mediante las sentencias emitidas por el Tribunal y la Corte. Pero mediciones como tales de mi trabajo no existen.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Si, conozco los indicadores tributarios y penales que son remitidos mensualmente a la Dirección Nacional Jurídica.

3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?

No, porque más bien plasman lo que corresponde al avance procesal de cada juicio, es decir, no refleja las actividades desarrolladas por los procuradores y peritos para la evacuación de las causas, tampoco miden las gestiones realizadas por los procuradores penales y tampoco se mide el trabajo realizado por la asistencia

departamental, esto no se refleja en ni uno de los indicadores que se encuentran actualmente implementados en el Departamento Jurídico.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

No, porque solamente miden los resultados del avance procesal o las sentencias emitidas. Los indicadores actuales más bien reflejan el estado actual de las causas, pero no reflejan la carga laboral que es asignada a cada procurador, lo que existe es reporteria obtenida de las bases de datos internas que maneja el Departamento.

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

Sí, porque estos indicadores permiten conocer al Jefe en qué estado se encuentran las causas tributarias y penales, y por lo tanto decidir qué clase de juicios deben de ser impulsados, permite también identificar por qué concepto los contribuyentes han impugnado, se puede identificar a través del medidor de monto impugnado cuanto es la cartera por cobrar o devolver, y también conocer cuántas causas deben ser liquidadas, ejecutoriadas o pendientes de liquidar, a nivel de resultados los indicadores si son útiles; sin embargo, para medir o tomar decisiones con respecto al personal los indicadores actuales no aportan mayor información a la Jefatura.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

Eficiencia

Eficacia

Conocimiento y habilidades del puesto

Todas las anteriores

Los indicadores actuales bajo mi criterio miden eficiencia y eficacia porque estos reflejan los resultados departamentales obtenidos en los procesos tributarios y penales.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Podría incorporarse una medición que controle el nivel de productividad, es decir, realizar el levantamiento de las actuaciones que son varias, y éstas ser medidas a través de plazos máximos de atención.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Considero que así como a los procuradores deberían establecerse rangos máximos de atención a los informes periciales, es decir, desde la fecha que les es asignado el peritaje asignarle un tiempo de atención que permita determinar cuánto tiempo invierten en desarrollar un informe.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Podría incorporarse una medición que controle el nivel de productividad, es decir, realizar el levantamiento de las actuaciones que son varias, y éstas ser medidas a través de plazos máximos de atención.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Si porque de esta forma la jefatura podría medir el cumplimiento de las actividades asignadas dentro de los plazos establecidos, y podría tomar correctivos con respecto a la ejecución de las tareas asignadas.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Si también sería importante agregar mediciones orientadas a medir la eficiencia.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Sí, porque de esta manera se podría organizar mejor el departamento inclusive para el diseño de los planes operativos que se proyectan anualmente.

IV ENTREVISTA: (Procurador tributario)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Yo conozco que hay parámetros de medición de acuerdo con los roles asignados a mi puesto, y la medición se efectúa de acuerdo al nivel de cumplimiento de las actividades asignadas según los plazos previamente establecidos.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Si conozco cuales son los indicadores.

- 3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?**

Ciertamente no reflejan el trabajo individual que cada uno realiza, porque responden a indicadores globales, y no reflejan porque no han sido diseñados para reflejar el trabajo individual.

- 4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?**

No.

- 5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?**

Se pueden tomar decisiones importantes a nivel departamental pero no decisiones importantes en cuanto al rol de cada uno de los funcionarios con respecto al cumplimiento de sus tareas

- 6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?**

Eficiencia

Eficacia

Conocimiento y habilidades del puesto

Todas las anteriores

Miden eficacia porque con ellos se demuestra el cumplimiento del objetivo departamental, por ejemplo: la contestación de una demanda dentro de la fecha que debía atenderse.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Realizando evaluaciones que midan el cumplimiento de las tareas individuales y no con indicadores globales.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Debería medirse por el tiempo en que se emplea en el desarrollo de los informes y por la calidad de los informes periciales presentados.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Por la naturaleza de las causas penales, la consecución de las mismas se origina en el impulso que le dé el procurador, considero que una buena forma de Medirlos sería a través del número de impulso que éste realice mensualmente a cada una de sus causas asignadas, para evaluar la capacidad de gestión asignándole un impulso meta mensual.

¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Si me parece importante, porque por medio de esa variable se podría tomar decisiones en cuanto a la asignación de trabajo.

10. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Si considero que también sería importante porque con ello se podría evidenciar el buen uso de los recursos sobre del recurso tiempo, sobre el cual se realizan las tareas.

11. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Si para efectos de retro alimentación y mejora considero que es necesario implementar parámetro que mida el desempeño en audiencias tanto como de peritos y procuradores.

V ENTREVISTA: (Procurador tributario)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Si conozco.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Si tengo conocimiento de los más importantes.

3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?

No, porque no evidencian el trabajo individual y tampoco los otros productos que genera el departamento jurídico, porque sólo reflejan los estados procesales de las causas y no muestran el tiempo o la cantidad de trabajo que se realiza en el mes o en el año dentro del Departamento.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

No, porque no hay un indicador que mida la productividad de cada funcionario.

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

No, porque básicamente se basan solo en resultados, y estos resultados no permiten tomar decisiones a nivel de persona o funcionario.

Para fortalecer el departamento no necesariamente sirven para decisiones gerenciales respecto de que litigar o que proceso fortalecer, definitivamente si sirven los indicadores.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

Eficiencia

Eficacia

Conocimiento y habilidades del puesto

Todas las anteriores

Porque se basan exclusivamente en los resultados que se obtienen a través de las sentencias y no se mide el esfuerzo o el tiempo que se invierte en la ejecución de los procesos.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Considero que el área de peritos tributarios debe ser medida por productividad.

Tal vez nos podrían medir con respecto al monto que se recupera a través de las sentencias a favor o parciales que se ganen dentro del litigio, para evidenciar la

eficiencia con la que el procurador labora y obtienen paralelamente resultados positivos.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Pienso que podría medirse la efectividad de los informes periciales con respecto a la apreciación o valoración de los jueces con respecto al informe presentado.

También considero que una variable que deber ser medida y controlada sería la productividad de los peritos, a través del control de cuantos informes por mes realizan dentro del tiempo.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Podrían ser medidos por la cantidad de actividades o impulsos que realicen dentro de las causas, puesto que por resultados no sería posible dado que los juicios penales dependen netamente de la fiscalía; sin embargo, por la cantidad de impulsos o gestión que el procurador haga si se podría controlar el nivel de efectividad o eficacia que éste realiza para alcanzar resultados en este caso la sentencia.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Claro que sí, porque tendríamos una herramienta que mida el rendimiento o desempeño laboral de cada uno de nosotros en un determinado periodo.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Sí, porque sería importante demostrar a través de un indicador que las gestiones que realiza el departamento son significativas versus el presupuesto que se nos asigna anualmente, un indicar global sería suficiente para que la jefatura pueda demostrar que nuestro tiempo y nuestros productos obtienen resultados positivos dentro de la recaudación.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Si estoy de acuerdo, porque con base a lo expuesto es importante conocer cuáles son las habilidades del departamento, cómo estamos utilizando nuestro tiempo, cuáles son nuestras competencias, los resultados obtenidos en las diversas actuaciones, y no solo constreñir nuestra medición a los resultados atados a las sentencias emitidas, como siempre se ha realizado.

VI Entrevista: (Procurador penal)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Si

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

No todos, pero si algunos.

- 3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?**

No, en realidad solo miden los resultados, pero no reflejan los procesos mucho menos el trabajo realizado por cada uno para cumplir con ese proceso.

- 4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?**

No, los indicadores son con base a las causas mas no con respecto al trabajo individual asignado a cada compañero.

- 5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?**

Si claro, pero a nivel de juicios, montos impugnados por cobrar o devolver.

- 6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?**

Eficiencia

Eficacia

Conocimiento y habilidades del puesto

Todas las anteriores

Porque solo se mide el resultado que se alcanzan a través de las sentencias.

- 7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?**

Creo que monitorear por lo menos las tres actividades más importantes que ejecutan y ponerles plazos.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

A ellas tal vez se las pueda medir definiéndoles tiempos para elaborar los informes periciales y las liquidaciones de sentencias.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Bueno, a nosotros deberían medirnos por la cantidad de impulsos que realicemos en cada una de las denuncias que la Administración plantea en la Fiscalía por los delitos tributarios.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Definitivamente sería excelente idea incorporar un indicador que controle la productividad o defina el nivel de trabajo que debemos tener en los diferentes procesos que se manejan en el departamento.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Podría ser, pero no sé cómo mides eficiencia en un Departamento Jurídico.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Si por supuesto, es necesario no solo controlar el estado procesal de las causas tributaras y penales, también deben existir indicadores que nos permitan conocer como estamos trabajando, a qué ritmo, en que procesos podemos esforzarnos más o

dedicarles más tiempos que a otros con el objeto de optimizar nuestros tiempos que es lo más importante.

VII Entrevista: (Procurador penal)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Si conozco

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Sólo el indicador que se refiere al área penal

3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?

No, yo creo que no reflejan el trabajo que uno realiza porque yo trabajo en el área penal y el indicador que existe solo se refiere a una parte de todas las actividades que realizamos, entonces no se refleja la gestión que uno hace.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

De lo poco que conozco no existe ni un indicador que nos valore de forma individual

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

Sí, se pueden tomar decisiones, pero a nivel de los procesos o sea de las causas, como qué impulsar, que juicio gestionar por el monto, pero a nivel de servidores o de personal no.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

Eficiencia

Eficacia

___ Conocimiento y habilidades del puesto

___ Todas las anteriores

Porque sólo nos miden por los logros alcanzados.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Tal vez que se les asigne rangos de tiempo para contestar demandas, atender consultas de los clientes internos, preparar contratos.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Que se los mida por calidad de informes periciales, o así como los procuradores que se les asigne un tiempo para la elaboración de los informes periciales.

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Yo creo que nos deben de medir por el número de impulsos que realizamos en cada causa hasta lograr que el proceso se encamine y consigamos que la el Tribunal Penal junto con la fiscalía emitan sentencia.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Si sería muy importante y practico porque todos tendríamos metas personales para cumplir y comprometernos más con la institución.

- 11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?**

La verdad es que no sé cómo podríamos medir la eficiencia en nuestro Departamento.

- 12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?**

Definitivamente incorporar indicadores a los que actualmente se encuentran en vigencia sería súper innovador y ante todo necesario para cubrir la necesidad de información para la toma de decisiones a nivel de jefatura.

VIII Entrevista: (Procurador tributario)

- 1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?**

Si.

- 2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?**

Si, los conozco, pero sólo tengo pleno conocimiento del indicador principal que nos mide por el número de sentencias a favor que obtengamos mensualmente frente al total de sentencias emitidas en el mes.

- 3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?**

No creo que se evidencie, porque por ejemplo las sentencias o una sentencia no refleja todo el trabajo que efectúa un procurador.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

No, conozco si nos miden individualmente, pero lo que si estoy seguro es que nos miden a todos de forma global con base a los resultados obtenidos en las sentencias.

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

Al ser una herramienta roma de medición del trabajo, no creo que sean estos indicadores las formulas exactas para tomar decisiones importantes en el trabajo del Jurídico.

¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

Eficiencia

Eficacia

Conocimiento y habilidades del puesto

Todas las anteriores

Porque considero, se verifica más o se mide el resultado y no el desempeño que se efectúa para conseguir las metas, porque por ejemplo una sentencia proveída de un tribunal inexperto no valora todo el trabajo jurídico que contenga una contestación dada la inexperiencia.

6. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Me gustaría que me mida por ejemplo por el nivel de calidad del producto, ejemplo desempeño en audiencias, forma de practicar la prueba, calidad de la contestación de la demanda.

Y también a través de los tiempos de entrega con base a la complejidad del caso asignado, dado que no todos pueden realizarse antes de los 30 días legales que contamos para contestar la demanda, más aún que dependemos de otros departamentos para la obtención de documentos y en muchos casos es complicado concluir el día 20 la contestación.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Primero deberían medir la calidad del informe pericial atado a la estrategia del procurador, las sugerencias que se le da al procurador para direccionar el caso, el desempeño en audiencias al sustentar el informe pericial.

Así como también la elaboración de las liquidaciones deberían ser atendidas en un tiempo máximo fijado con base al manual de procedimientos y con cero errores.

Y asignarle conforme a la complejidad de los informes tiempos máximos para la elaboración del informe pericial.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Deberían ser medidos pro todas las gestiones que realizan para monitorear la gestión que éstos realizan a cada uno de los juicios, es decir, los impulsos que efectúan para lograr que los procesos penales caminen y logren una sentencia.

9. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

10. Si es importante que existan indicadores que midan el nivel de productividad siempre y cuando éstos se realicen con mediciones bases que permitan definir metas reales, basadas en tiempos de atención reales, y considerando la complejidad de cada caso.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Si debería ser valorada la calidad del producto, el tiempo invertido para el desarrollo de los procesos, inclusive el monto de dinero invertido para impulsar los juicios.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Por supuesto, insisto las herramientas que actualmente utiliza el departamento son romas y no diseccionan las verdaderas actividades que realizan los servidores públicos, entonces si es imperativo agregar nuevas medidas de medición que analice, controle y mida el trabajo de la asistencia, de los procuradores y de los peritos porque todas las actividades se conectan, pero son distintas.

IX Entrevista: (Jefe departamental)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

De manera general sí, desde que fue integrado a la evaluación de desempeño anual o semestral, el cumplimiento de indicadores operativos relacionados al producto o servicio proporcionado por el Departamento Jurídico del SRI Dirección Zonal 4, en el que laboro.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

De manera general sí, aunque han variado de manera recurrente de acuerdo a las metas generales de recaudación, o a las modificaciones de formatos de evaluación de desempeño efectuada a los funcionarios.

Para fines de una mejor explicación expongo que, en años anteriores, era calculado como indicador el logro de las metas recaudatorias e incidía en el puntaje obtenido independientemente de la función que realizaba el servidor.

Posteriormente, y de acuerdo con la implantación del Estatuto Orgánico por Procesos del SRI, sumado a la integración del Ministerio de Trabajo en el proceso de calificación individual de cada funcionario, se reformaron los indicadores, ligándolos a tareas afines a la función de cada área operativa del SRI.

Actualmente conozco que poseemos un único indicador que se denomina: Porcentaje de procesos judiciales atendidos dentro del plazo, cuyo numerador es “Número de procesos judiciales contestados dentro del plazo”, y denominador “Número de procesos judiciales asignados”.

3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?

Considero que el indicador operativo que actualmente se está aplicando al Departamento Jurídico de la DZ4, no refleja la totalidad del trabajo de defensa jurídica desplegado por el personal que conforma el departamento, así como tampoco

dimensiona la asesoría jurídica continua brindada a los demás departamentos del SRI DZ4.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

Los indicadores actuales no permiten conocer la carga laboral, o más bien los resultados o entregables logrados mensualmente por cada funcionario.

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

Si la pregunta refiere a los indicadores definidos y vigentes por el SRI para el Departamento Jurídico DZ4, estimo que sólo se podrían tomar decisiones reactivas respecto al cumplimiento dentro del plazo del producto medido.

Si la pregunta se refiere a los indicadores sugeridos que permitieran observar la carga laboral o resultados otorgados por cada funcionario, podría reflejarse un rendimiento que demuestre productividad del procurador o perito (perfiles profesionales del Dpto. Jurídico); no obstante, para el efecto tendría que listarse actividades tipo, ligadas a actividades distintas realizadas por cada producto o servicio proporcionado por cada funcionario del Departamento Jurídico.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

__ Eficiencia

__ Eficacia

__ Conocimiento y habilidades del puesto

___ Todas las anteriores

Considero que el actual indicador operativo asignado al Departamento Jurídico solo mide eficacia, pues contempla como óptimo, el cumplimiento del 90% del trabajo proporcionado por el Departamento Jurídico en lo que respecta a Porcentaje de procesos judiciales atendidos dentro del plazo, cuyo numerador es “Número de procesos judiciales contestados dentro del plazo”, y denominador “Número de procesos judiciales asignados”.

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Opino que podrían incluirse las siguientes mediciones:

% de juicios a favor de la administración

% Juicios ganados por procurador

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

Opino que podrían incluirse las siguientes mediciones:

% de liquidaciones de sentencias por procesos de determinación informadas (retroalimentadas) a las áreas fuente (Control tributario, Devoluciones, Reclamos).

9. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

Consideraría implementar, porcentaje % de avances de etapas procesales penales, de acuerdo con el inventario de causas penales.

10. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Considero interesante y curioso incorporar una variable de productividad a cada uno de los funcionarios, pues se observarían niveles de servicio proporcionado.

No obstante, considero que para efectuarlo, se deben subdividir todos los productos y servicios entregados por los integrantes del departamento *-de acuerdo con el perfil desempeñado-*, y asignar tiempos para ejecución de cada proceso, pues de lo contrario cada resultado no siempre va a ser equivalente a productividad.

También serviría para evidenciar la correcta forma de asignación de trabajo por parte de la Jefatura de acuerdo al perfil profesional de cada servidor y actividades principales (productos y servicios) del Departamento.

11. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Considero que la métrica para valorar la eficiencia se inclinaría a una apreciación subjetiva, pues no se llevan cuentas respecto a los recursos utilizados para lograr un resultado.

No obstante, considero que no es imposible si se listan o dimensionan en cifras por un lado: *a) los intereses defendidos por el SRI vs. b) los recursos que se invierten para las defensas respectivas*; pero para el efecto todo tendría que estar valorado (*siendo similar a una contabilidad de costos donde cada insumo utilizado dentro del proceso judicial se encuentre valuado*), para de esta manera generar resultados que indiquen si la gestión es eficiente; motivo por el cual, apuesto por indicadores que requieran de datos más accesibles, como los manifestados en la respuesta de la pregunta número 8.

12. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Considero que podrían incorporarse indicadores que reflejen la planeación y ejecución de proyectos departamentales que beneficien a usuarios internos del SRI, que a su vez se nutren de productos y servicios proporcionados por el Departamento Jurídico, para posteriormente vincularlos a los indicadores operativos medibles por la institución.

X Entrevista: (Coordinador Nacional Jurídico)

1. ¿Conoce usted cómo es medido su trabajo?

Así es.

2. ¿Conoce usted cuáles son los indicadores del Departamento Jurídico?

Tenemos tres (Dep. Nacional) y un indicador general relativo al número de resoluciones favorables frente al total de resoluciones recibidas o notificadas (Dpto. Zonal)

3. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente se utilizan en el Departamento Jurídico reflejan el trabajo y los procesos realizados para el cumplimiento de sus metas?

Lo hacen, aunque no es una medición depurada porque no discrimina factores externos.

4. ¿Los indicadores actuales permiten conocer por funcionario la carga laboral que cada uno desarrolla mensualmente?

Más bien dichos indicadores miden los resultados de la gestión de patrocinio, antes que la carga laboral.

5. ¿Usted cree que con los resultados obtenidos a través de estos indicadores se pueden tomar decisiones importantes en el Departamento?

Sí, es una información que permite evaluar la eficacia de la gestión y tomar decisiones frente a esa realidad.

6. ¿Usted considera que los indicadores actuales miden y por qué?

___ Eficiencia: No, no visibiliza el uso óptimo de los recursos.

___ Eficacia: Sí, aunque como se dijo no discrimina el peso de factores externos.

___ Conocimiento y habilidades del puesto: No necesariamente, no es un indicador de calidad.

___ Todas las anteriores: N/A

7. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores tributarios?

Podría medirse dos aspectos: uno) el cumplimiento oportuno de las gestiones de cada juicio; y, dos) la calidad.

8. ¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de peritos?

- Oportunidad
- Eficacia, a través del sustento del informe en audiencia

¿Qué tipo de mediciones consideraría necesarias implementar dentro del área de procuradores penales?

- Informes evacuados (denuncia – cierre) frente a total de requerimientos.
- Gestiones realizadas en promedio en cada proceso.

9. ¿Considera relevante incorporar a los indicadores departamentales del área jurídica una variable que mida el nivel de productividad de cada uno de los funcionarios? ¿Por qué?

Sería importante como un elemento adicional. Esto puede servir para reflejar los números individualizados de los miembros del equipo que permita analizar casos particulares y corregir distorsiones.

10. ¿Con su experiencia considera que el Departamento necesita una métrica que valore la eficiencia con el que los funcionarios ejecutan los diferentes procesos del área? ¿Por qué?

Está relacionado con la respuesta anterior; es importante contar con esa data que permita equilibrar las cargas de trabajo y potenciar las destrezas de cada miembro del equipo.

11. ¿Usted considera necesario implementar otro tipo de indicadores que permitan controlar y evaluar las actividades y resultados del departamento?

Es necesario contar con información acerca de algunos parámetros que no se encuentran medidos ni procesados, tales como: número de resoluciones promedio por año (producción del órgano de justicia); número de sentencias a favor y en contra sobre temas recurrentes en un determinado periodo; glosas más frecuentes como objeto de litigio; recaudación promedio en un determinado periodo derivado de actos con sentencia, entre otros. Esta información permitiría tomar decisiones ejecutivas a nivel general.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez García Nancy Paola**, con C.C: # **131034203-3** autora del trabajo de titulación: **Evaluación del modelo de gestión del Servicio de Rentas Internas para diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición del Departamento Jurídico de la Zonal 4**, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre del 2019

f. _____

Nombre: **Sánchez García Nancy Paola**

C.C: 131034203-3

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación del modelo de gestión del Servicio de Rentas Internas para diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición del Departamento Jurídico de la Zonal 4.		
AUTOR (apellidos/nombres):	Sánchez García, Nancy Paola		
TUTOR (apellidos/nombres):	Econ. Delgado Salazar, Jorge Luis, Mgs		
REVISOR (apellidos/nombres):	CPA. Linda Yong Amaya, Msc		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de septiembre del 2019.	No. DE PÁGINAS:	168
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Gestión por procesos, Control Interno		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Compras, cliente, indicadores de gestión, objetivos estratégicos, procesos, procesos críticos, proveedores		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El proyecto de investigación tiene como objetivo general, evaluar el Modelo de Gestión actual del Departamento Jurídico del SRI zonal 4, con la finalidad de proponer indicadores de gestión alineados con los productos, servicios y metas del departamento, que generen información relevante, que contribuyan en la mejora continua de los procesos. El cumplimiento del objetivo general planteado ha sido posible gracias a la revisión de información vinculada con el problema presentado en la institución en estudio, a la búsqueda de teorías relacionadas con los procesos de gestión y control de indicadores, con la aplicación de un enfoque de investigación mixto que combinó los enfoques cualitativos y cuantitativos, mediante investigación exploratoria y descriptiva. La aplicación de metodologías permitió el análisis del actual proceso, mediante la realización de entrevistas a los funcionarios del área y sus jefaturas. Los resultados de las entrevistas evidenciaron la falta de indicadores efectivos para medir y controlar los procesos, esto derivó en investigaciones de teoría y metodologías de indicadores con el fin de plantear la propuesta, que consiste en el diseño de indicadores de gestión que midan la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos ejecutados en el área. La propuesta proporcionará a la institución un conjunto de indicadores que generarán información estadística relevante y cierta para que sus coordinadores y jefes tomen decisiones fundamentadas en hechos y datos reales que señalan con precisión en que partes del proceso se debe aplicar mejora continua a los procedimientos para volverlos más eficientes y confiables.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0985722778	E-mail: npsanchez26@hotmail.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
No. DE REGISTRO (en base a datos):			
No. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			