

## **Contratación de Servicios de Consultoría para el desarrollo de un Plan de Control para 2023 direccionado por datos y de implementación inmediata para obtener mayor efectividad en las acciones de control y cobro**

### **Contexto de la búsqueda:**

La División de Gestión Fiscal (IFD/FMM) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está buscando un profesional con experiencia en investigación económica y en gestión fiscal, para realizar una revisión exhaustiva y rigurosa de buenas prácticas y lecciones aprendidas en materia de efectividad en intervenciones fiscales.

El Gobierno de Ecuador, a través del Servicio de Rentas Internas, ha solicitado el apoyo técnico del Banco Interamericano de Desarrollo para el desarrollo de modelos multidimensionales y operativos ajustados, en cuyo marco se requiere contratar servicios de consultoría.

### **La misión del equipo:**

El objeto de la consultoría es elaborar un Plan de Control Tributario para el año 2023 direccionado por datos y modelos multidimensionales y operativos para la detección y selección de implementación inmediata, para aumentar la eficiencia y efectividad de las actuaciones de control; así como la capacidad de pago del contribuyente durante el proceso de control y posteriormente al momento de ejecutar las acciones de cobro sobre las deudas firmes. Para cumplir con este objetivo, se tomará en consideración, en lo que sea aplicable, el Modelo de Gobernanza de información, infraestructura, analítica de datos y asesoría en CRM (Data Lab – EY) como insumo para la transferencia de conocimientos para la estructuración de futuros planes de control.

El impacto esperado es un incremento de los ingresos tributarios por tributos internos, llegando a un porcentaje del PIB del 12,2% en 2023, partiendo de una línea de base del 11.08% en 2021.

La consultoría se enfoca en el análisis y comprensión de la información del Servicio de Rentas Internas para comprender la eficiencia y efectividad de las estrategias de control sobre la brecha de veracidad del impuesto a la renta de sociedades y personas naturales e IVA; para el desarrollo de modelos analíticos que permitan la identificación de clústeres de contribuyentes de alto riesgo, y el diseño de estrategias específicas de selección y priorización para las actuaciones de control para el año 2023.

La consultoría deberá desarrollarse en las siguientes etapas:

**Etapas:**  
Etapa 0 - Diseño: Comprende (i) definir la información requerida a nivel de detalle para su análisis preliminar. (ii) configuración de accesos a información, (iii) limpieza de datos para el análisis, (iv) reuniones con el equipo del Servicio de Rentas Internas para la definición del cronograma de trabajo.

---

<sup>1</sup> Recaudación 2021: 11.762 millones US\$ (<https://www.sri.gob.ec/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri>), PIB nominal anual 2021 106.166 millones US\$ (<https://www.bce.fin.ec/>)

Etapa 1 - Desarrollo de modelos analíticos: (i) Diseño de modelos analíticos, con bases en indicadores y variables, para la identificación de segmentos estratégicos y clúster de contribuyentes con perfiles de riesgos para el control tributario; (ii) desarrollar modelos de priorización y selección de estrategias de control (disuasivas, extensivas, intensivas). (iii) evaluar los modelos desarrollados; (iv) diseño de modelos analíticos de comportamiento y capacidad de pago, para la identificación de segmentos estratégicos, en los procesos de determinación y recuperación de cartera. Duración: 8 semanas.

Etapa 2 - Integración y ejecución: (i) propuesta de programa de control para el año 2023 con los segmentos y estrategias priorizadas. (ii) evaluación y construcción de los modelos analíticos de comportamiento y capacidad de pago, para la aplicación de estrategias diferenciadas de generación y recuperación de cartera. Duración: 3 semanas

Etapa 3 - Implementación: (i) integrar los modelos desarrollados a los sistemas de datos del Servicio de Rentas Internas (ii) transferencia de conocimientos. Duración: 5 semanas.

Las diferentes actividades en cada etapa podrán ser precisadas, complementadas y/o ampliadas por el Consultor.

### **Lo que harás:**

Analizar los datos del Servicio de Rentas Internas para comprender cómo se desarrollan actualmente las estrategias de control, así como el rendimiento en cada una de ellas.

Segmentar y priorizar los principales clústeres de contribuyentes, con el uso de herramientas analíticas, basados en riesgos tributarios, y optimizar dicha segmentación y priorización, para guiar la toma de decisiones sobre la brecha de veracidad.

Construir estrategias específicas para el año de 2023, para aumentar la eficacia y efectividad de las actuaciones de control tributario.

Desarrollar modelos analíticos para obtener un score de comportamiento y capacidad de pago, para aplicar estrategias diferenciadas que permitan garantizar la recuperación de la obligación tributaria en la etapa de determinación y cobro, para los segmentos de personas naturales, sociedades y responsables solidarios.

Desarrollar un plan de priorización de estrategias diferenciadas en los procesos de segmentación, gestión y recuperación de cartera.

Desarrollar una metodología para la selección de contribuyentes para auditoría a partir de variables de riesgo

Incrementar el número de auditorías realizadas en base a indicadores de riesgo parametrizado, hasta un número de 100, en 2023, partiendo de una línea de base de 84 en 2021<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> sólo se computan las auditorías fiscales con carácter general, es decir, que abarcan a impuestos directos e indirectos y a varios ejercicios. Excluye controles parciales como son los referidos a partes específicas de un impuesto en un solo ejercicio, como pueden ser deducciones de gastos, verificación de incentivos fiscales, etc.

Lograr la adquisición de habilidades avanzadas por los órganos competentes del SRI, especialmente el Laboratorio de Datos a constituir, de manera que sea capaz de producir el Plan de Control de 2024 con alto grado de calidad y de modo autónomo.

## ACTIVIDADES Y TAREAS

La firma consultora deberá realizar las siguientes actividades, sin perjuicio de otras acciones adicionales que estime pertinente:

Coordinar reuniones de trabajo con el equipo delegado del Servicio de Rentas Internas para la definición del cronograma de trabajo, necesidades y medición de avances de los entregables.

Definir la información requerida a nivel de detalle por parte del Servicio de Rentas Internas para su análisis preliminar.

Analizar la información entregada por el Servicio de Rentas Internas y documentar los hallazgos encontrados y las recomendaciones a ser implementadas en el tratamiento de la información.

Desarrollar modelos analíticos de contribuyentes para establecer segmentos y riesgos priorizados sobre la brecha de veracidad en el impuesto a la renta de personas naturales y sociedades e IVA.

Desarrollar modelos analíticos para la priorización y selección de estrategias de control tributario.

Desarrollar modelos analíticos para identificar un score de comportamiento y capacidad de pago, para la aplicación de estrategias diferenciadas en la recuperación de cartera, de segmentos de personas naturales, sociedades y responsables solidarios.

Evaluar y ajustar modelos desarrollados.

Transferir conocimientos sobre los modelos y metodologías utilizadas para la creación y/o selección de indicadores y variables para la identificación de segmentos estratégicos con perfiles de riesgos tributarios para la selección de estrategias de control, incluyendo las herramientas o software analíticos utilizados.

Presentar informe de los resultados.

## PRODUCTOS ESPERADOS

Los productos esperados de la consultoría se detallan a continuación:

Producto 1: Mapeo de oportunidades y potencial impacto para el Servicio de Rentas Internas.

Caracterización de los datos existentes en las áreas de auditoría y cobranza, así como en bases de datos de terceros con las que se puedan hacer cruces de información. Las bases de datos de terceros que se utilicen deben partir de ejemplos internacionales que han sido exitosos para las áreas de auditoría y cobranza de sus administraciones tributarias.

Consolidación y sanitización de datos en una sola base para su análisis estadístico.

Evaluación inicial de las oportunidades de alto valor añadido en los esfuerzos en el área de auditoría y cobranza utilizando el análisis de datos y basado en puntos de referencia cuantitativos internacionales.

Producto 2: Listado de clústeres de contribuyentes priorizados y estrategias de gestión de riesgos para el programa de control del año 2023.

Producto 3: Programa de control tributario para el año 2023 que incluya: gestión de riesgos, hoja de ruta con las actuaciones de control priorizadas, y estrategia de alcance de los clústeres identificados.

Producto 4: Modelos analíticos y desarrollo de un plan de estrategias diferenciadas en los procesos de segmentación, gestión y recuperación de cartera.

Caracterización de las hipótesis de pruebas de auditoría y cumplimiento en los modelos del equipo actualmente trabajando en la autoridad tributaria.

Caracterización de hipótesis de prueba de auditoría y cumplimiento usando como referencia experiencias internacionales en autoridades tributarias de países de la OCDE.

Diseño de los modelos iniciales de cobranza y de auditoría que permitan la segmentación de población de las bases de datos en distintos arquetipos usando como base el diseño de modelos similares con experiencias internacionales exitosas.

Realizar las pruebas de hipótesis necesarias, tanto sobre los datos como verificando con expertos internacionales para su refinamiento.

Producto 5: Evaluación de impacto de los primeros resultados de los modelos analíticos desarrollados como un plan piloto.

Producto 6: Informe de transferencia de conocimiento al equipo de trabajo del SRI sobre el uso de la información para el modelado de datos, documentación de las metodologías de segmentación, selección de estrategias desarrolladas. Considerar que el software utilizado se integre con una metodología de minería de datos, para poder documentar la ejecución del desarrollo de los modelos analíticos desde el entendimiento del negocio, preparación de los datos, comprensión de los datos, modelado, evaluación e implementación de los modelos desarrollados; como ejemplo de estas metodologías de minería de datos están: KDD, SEMMA, CRIP DM. Este informe se presentará al equipo relevante del SRI en un seminario de una duración mínima de una jornada completa.

Producto 7: Para la implementación del modelo, se deberá entregar los resultados obtenidos en un formato basados en lenguajes estándares mínimo PMML (Predictive Model Markup Language), que permita su implementación en las herramientas institucionales.

Diseño de opciones de intervenciones en las áreas de auditoría y cobranza para cada uno de los segmentos de la población identificados desarrollados con base en mejores prácticas internacionales y casos de éxito en otras autoridades tributarias.

Diseño de los habilitadores necesarios para la exitosa implementación de las intervenciones.

Producto 8: Informe de recomendaciones para la aplicación de las mejores prácticas tributarias y normativas, para garantizar la recuperación de la obligación tributaria, en la etapa determinación y gestión de cobro.

## CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA Y PERFIL REQUERIDO

Como mejores prácticas para realizar un proyecto de auditoría y de cobranza en un Autoridad tributaria, se requiere que la empresa consultora y su equipo de expertos tengan la siguiente experiencia para realizar el proyecto con éxito:

### Experiencia de la empresa

Experiencia y ejemplos concretos sirviendo al sector público en cualquier geografía en áreas de alta prioridad para el interés nacional.

Experiencia trabajando con por lo menos 6 años otras Autoridades Tributarias en el mundo en temas de cobranza.

Experiencia trabajando con por lo menos 6 años otras Autoridades Tributarias en el mundo en temas de auditoría.

Experiencia trabajando con bancos de desarrollo y/o multilaterales en eficiencia operativa en materia de impuestos.

Experiencia sirviendo al sector privados en cualquier geografía sectores y con clientes que enfrentan retos similares.

Que cuenten con herramientas o metodologías propietarias para poder tener puntos de referencia a otras autoridades tributarias que sean relevantes para el trabajo.

### Experiencia del equipo

Entre la experiencia conjunta de los integrantes del equipo se cuente con experiencia en apoyo a gobiernos en área de prioridad para el interés nacional por más de 6 años.

Entre la experiencia conjunta de los integrantes del equipo se cuente con un experto con experiencia apoyando a Administraciones Tributarias en materia de auditoría por más de 6 años.

Entre la experiencia conjunta de los integrantes del equipo se cuente con un experto con experiencia apoyando a Administraciones Tributarias en materia de cobranza por más de 6 años.

Entre la experiencia conjunta de los integrantes del equipo se cuente con un experto con experiencia apoyando a Administraciones Tributarias en materia de gestión del cambio por más de 6 años.

Estudios de posgrado en áreas económicas con validez para el equipo de liderazgo (por lo menos 4 personas).

Contar por lo menos un miembro del equipo con experiencia global en países de OCDE que haya trabajado en temas tributarios para así contar con conocimiento de las mejores prácticas globales.

Contar con por lo menos un miembro del equipo con experiencia trabajando en el sector privado con instituciones financieras que cuenten con áreas funcionales similares a auditoría y cobranza, por ejemplo, banca o aseguradoras.

Un científico de datos con experiencia en machine Learning e ingeniería de datos.

#### PLAZO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

El plazo total para la ejecución del servicio es de hasta 16 semanas contadas desde el inicio de la Etapa 1, hasta la entrega de los informes y emisión del documento de aceptación final sobre el servicio recibido.

#### PRESUPUESTO REFERENCIAL

El presupuesto referencial estimado a pagar por este contrato es de USD. \$250.000,00 (Doscientos cincuenta mil con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) incluido IVA.

#### FORMA DE PAGO

El BID pagará el precio del contrato, contra la entrega de los productos estipulados en el apartado 8, de acuerdo con el siguiente desglose

25% contra la entrega y aceptación de los productos 1 y 2

25% contra la entrega y aceptación de los productos 3 y 4

25% contra la entrega y aceptación de los productos 5 y 6

25% contra la entrega y aceptación de los productos 7 y 8

Las etapas de implementación no tendrán costo para el Servicio de Rentas Internas.

El Banco no espera hacer pagos por adelantado en virtud de contratos de consultoría. El Banco desea recibir la propuesta de costos más competitiva para los servicios descritos en el presente documento

#### RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTAS POR LA ENTIDAD CONTRATANTE

El Servicio de Rentas Internas, a través del Equipo de Gestión y unidades involucradas en la consultoría, proveerá de:

Bases codificadas de datos relacionados al impuesto a la renta e IVA del propio contribuyente.

Bases codificadas de datos relacionados al impuesto a la renta e IVA proveniente de terceros.

Variables para identificación de brecha de veracidad del impuesto a la renta.

Detalle de diferencias detectadas según variables levantadas.

Apoyo por parte del personal designado por la Administración Tributaria en la depuración de datos.

Bases codificadas de los contribuyentes, que permitan definir la capacidad de pago de las diferentes fuentes internas y compartidas que mantiene el Servicio de Rentas Internas.

El Servicio de Rentas Internas no proveerá de oficina o ambiente de trabajo a la firma consultora, así como tampoco de útiles de oficina, computador, teléfono o acceso a internet.

#### OBLIGACIONES DEL CONSULTOR

#### Confidencialidad:

El Consultor, cualquier miembro del equipo que participe en esta consultoría y cualquiera de sus colaboradores, quedan expresamente prohibidos de reproducir o publicar cualquier información no publicada o de carácter confidencial de la que haya tomado conocimiento con motivo de la ejecución de sus obligaciones emanadas del presente contrato, salvo que así lo requiera su cometido y autorizado expresamente por las autoridades del SRI para hacerlo. Esta reserva de confidencialidad subsistirá aún después del vencimiento del plazo de la rescisión o resolución del presente contrato, haciéndose responsable el consultor de los daños y perjuicios que pudiera ocasionar la difusión de datos o informes no publicados.

El Consultor acepta que toda la información que llegue a su conocimiento en razón de la ejecución de este contrato y los productos desarrollados en el mismo es confidencial, por lo tanto, está prohibida su utilización en beneficio propio o de terceros o en contra del SRI o del titular de la información. El incumplimiento de esta obligación será causal para dar por terminado este contrato, quedando a salvo el derecho del Servicio de Rentas Internas para iniciar las acciones pertinentes.

#### Requisitos de los Informes

Los informes y/o productos deberán ser elaborados en idioma español, y presentados en formato editable y ser entregados en medio digital de acuerdo con las formalidades que establezca el equipo del Servicio de Rentas Internas. Los informes incluirán, en anexo, la información relevante recopilada para la prestación de los servicios de consultoría.

El/los consultor/es deberán informar del nombre de las herramientas o software utilizado para el modelado y análisis de la información. Los productos serán presentados dentro de los plazos estipulados en la sección precedente.

Los resultados de los servicios de consultoría serán presentados en reuniones presenciales o virtuales, ante actores relevantes del SRI y del BID.

El Banco será el responsable único de aprobar los productos generados con la consultoría.