DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.541>

## Gestión operativa para recaudar y recuperar impuestos seccionales en los Gobiernos Autónomos Descentralizados

*Operational management to collect and recover sectional taxes in the  
Decentralized Autonomous Governments*

*Gestão operacional para cobrança e recuperação de impostos seccionais nos  
Governos Autónomos Descentralizados*

Ángela Sulay Velasco-Flores <sup>I</sup>  
[asvelascof@ucvvirtual.edu.pe](mailto:asvelascof@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-4710-2795>

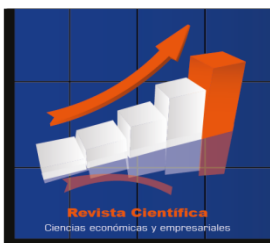
Verónica Alexandra Franco-Mogrovejo <sup>II</sup>  
[vafrancom@ucvvirtual.edu.pe](mailto:vafrancom@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-4932-237X>

Ramón Carabajo-Bailón <sup>III</sup>  
[raymon.caba@hotmail.com](mailto:raymon.caba@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-3908-3814>

**Correspondencia:** [asvelascof@ucvvirtual.edu.pe](mailto:asvelascof@ucvvirtual.edu.pe)

\* **Recepción:** 30/11/2021 \* **Aceptación:** 18/12/ 2021 \* **Publicación:** 20/01/2022

1. Universidad César Vallejo, Perú.
2. Universidad César Vallejo, Perú.
3. Universidad César Vallejo, Perú.



## Resumen

El objetivo general que se plantea en esta investigación se basa en Diseñar un modelo de gestión operativa para recaudar y recuperar los impuestos seccionales en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tomando como caso de estudio el cantón Valencia. El trabajo investigativo es de tipo básica, por cuanto no se pretendió la aplicación práctica sino profundizar más sobre la realidad para brindar un aporte útil a investigaciones futuras. Con los resultados obtenidos se pudo determinar que toda buena gestión operativa dota de instrumentos y herramientas necesarias para lograr de manera óptima los objetivos programados, mejoran la calidad de los servicios brindados y de los recursos humanos que operan los procesos internos en las entidades públicas. Es importante considerar que la reestructuración organizacional interna, mejora constantemente los procesos y procedimientos llevados a cabo por las personas quienes los operan, por ello instrumentar mecanismos fortalece la atención a las necesidades en demanda, siendo necesario reorganizar su estructura y procesos a través de la colaboración mutua entre el ente municipal y la población para hacer frente a la demanda y sostenibilidad de los recursos públicos, y optimizar las necesidades presupuestarias. La planificación y organización claves elementos en el manejo de procesos internos de toda gestión, por ello las organizaciones deben formular y diseñar metas alcanzables, que vayan acorde a las necesidades institucionales enfocados en gran medida a la consecución de sus propios objetivos, para lo cual la estructura de los controles que deben implementarse, deben permitir a la organización mejorar su actuación frente al entorno.

**Palabras claves:** gestión operativa; impuestos seccionales; GAD

## Abstract

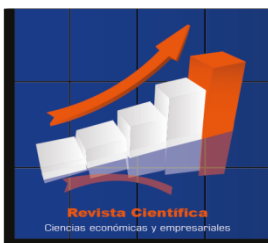
The general objective of this research is based on Designing an operational management model to collect and recover sectional taxes in the Autonomous Decentralized Municipal Governments, taking the canton of Valencia as a case study. The investigative work is of a basic type, since the practical application was not intended, but to delve deeper into reality to provide a useful contribution to future research. With the results obtained, it was possible to determine that all good operational management provides the necessary instruments and tools to optimally achieve the programmed objectives, improve the quality of the services provided and the human resources that

operate the internal processes in public entities. It is important to consider that the internal organizational restructuring constantly improves the processes and procedures carried out by the people who operate them, therefore, implementing mechanisms strengthens the attention to the needs in demand, being necessary to reorganize its structure and processes through collaboration. relationship between the municipal entity and the population to meet the demand and sustainability of public resources, and optimize budget needs. The planning and organization are key elements in the management of internal processes of all management, for this reason the organizations must formulate and design achievable goals, which are in accordance with the institutional needs focused largely on the achievement of their own objectives, for which the structure of the controls to be implemented, should allow the organization to improve its performance against the environment.

**Keywords:** operational management; sectional taxes; GAD

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa baseia-se em Projetar um modelo de gestão operacional para a cobrança e recuperação de impostos seccionais nos Governos Autônomos Descentralizados Municipais, tomando como estudo de caso o cantão de Valência. O trabalho investigativo é de tipo básico, pois não se pretendeu a aplicação prática, mas sim aprofundar a realidade para fornecer uma contribuição útil para pesquisas futuras. Com os resultados obtidos, foi possível constatar que toda boa gestão operacional disponibiliza os instrumentos e ferramentas necessários para atingir de forma otimizada os objetivos programados, melhorar a qualidade dos serviços prestados e os recursos humanos que operam os processos internos nas entidades públicas. É importante considerar que a reestruturação organizacional interna aprimora constantemente os processos e procedimentos realizados pelas pessoas que os operam, portanto, implementar mecanismos fortalece o atendimento às necessidades da demanda, sendo necessário reorganizar sua estrutura e processos por meio da colaboração. entre o ente municipal e a população para atender a demanda e sustentabilidade dos recursos públicos, e otimizar as necessidades orçamentárias. O planejamento e a organização são elementos chave na gestão dos processos internos de toda a gestão, por isso as organizações devem formular e desenhar metas alcançáveis, que estejam de acordo com as necessidades institucionais focadas em grande medida na consecução dos seus próprios objetivos,



para os quais a estrutura dos controles que devem ser implementados, deve permitir que a organização melhore seu desempenho em relação ao meio ambiente.

**Palavras-chave:** gestão operacional; impostos seccionais; GAD

## Introducción

Cada país del mundo utiliza la recaudación de impuestos para cubrir necesidades sociales, y se amparan bajo leyes, normativas y procedimientos constitucionales que protejan de igual manera a las personas o empresas que deban realizar estos pagos (Blacio, 2011). Asimismo, este autor menciona que la palabra tributo proviene del latín *tributum* y que a su vez representa significados como carga, gravamen entre otros, el cual permitía asignar un impuesto que debía ser pagado por los ciudadanos de la antigua Roma.

Generalmente los estudiosos del derecho tributario mencionan que los tributos se clasifican en impuestos, tasas, y contribuciones especiales, definiendo impuestos como aquella prestación tributaria que debe ser obligatoria destinada para cubrir diversos gastos sociales. Asimismo las tasas son pagos efectuados por servicios que recibe un particular de Estado, en este sentido Ruoti Nora citado por (Blacio, 2011) que esta es:

También una prestación en dinero que debe pagar el contribuyente, pero únicamente cuando recibe la realización de un servicio efectivamente prestado por el ente recaudador, ya sea en su persona o en sus bienes. El contribuyente, si no recibe el servicio, se encuentra facultado a no realizar el pago al Estado, por lo tanto, cuando hablamos de este tipo de clasificación, necesariamente debe existir una contraprestación por parte del Estado.

Igualmente Blacio (2011) menciona que las contribuciones especiales son aquellos pagos obligatorios referidos a beneficios individuales o colectivos que corresponden a obras públicas o algunas actividades puntuales del Estado como por ejemplo mejoras o peajes o cualquier servicio prestado de ese índole.

Recaudar impuestos, es un proceso que realizan las entidades gubernamentales a través de normas establecidas a nivel nacional, regional o local, y que deben ser acatadas por personas naturales o jurídicas, cuyo propósito es poder recoger fondos que permitan financiar ciertas actividades gubernamentales (Castro, 2020). De la misma manera Mersan (1997) citado por Caicedo y Cedeño

(2018) menciona que “Los tributos son rendimientos que el estado u otros organismos públicos como consejos provinciales o municipalidades, demandan de manera unilateral a los ciudadanos para cumplir a mayor cabalidad las necesidades económicas” (p.17)

La importancia de los mismos radica en que son parte del soporte económico de la nación, y que estos permiten alcanzar objetivos sociales que suplan alguna necesidad financiera, o apoyo en áreas como la agricultura, el comercio interior, aunado a esto los GAD buscan que estos impuestos recaudados permitan cubrir el financiamiento de obras públicas Caicedo y Cedeño (2018)

La CEPAL (2019), considera que los ingresos fiscales son insuficientes para fortalecer el financiamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de los países Latinoamericanos. No debemos dejar de considerar ni olvidar que el vínculo principal entre mantener activa el movimiento de los recursos internos y los objetivos de las organizaciones, lo constituye la recaudación de los impuestos. Asimismo, el sistema tributario se ve condicionado por la efectividad de la política tributaria para el logro de las metas planificadas, entre las que se destaca la calidad de los organismos públicos y su estabilidad económica - política – social.

El Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2020), considera a los tributos, una fuente primordial para el desarrollo de un país, con ello se garantiza el perfeccionamiento en las políticas económicas y sociales en beneficio de la colectividad. En Ecuador, estos tributos son considerados fuentes principales de los ingresos públicos, detrás de la rápida baja que afectó el precio del petróleo. La recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios le corresponde al Estado Central, valores que representan el ingreso elemental del Presupuesto General del Estado.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, es una entidad pública que goza de autonomía política, administrativa y financiera, regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana; por ello, los impuestos, se convierten en el mecanismo relevante que mantiene y fortalece su política fiscal y, conforma la fuente de financiamiento económico permitiendo mejorar y conservar el ahorro público, además, estos tributos los perciben de los contribuyentes para fomentar la atención de los servicios públicos y la ejecución de programas.

Por tanto, el objetivo general que se plantea en esta investigación se basa en Diseñar un modelo de gestión operativa para recaudar y recuperar los impuestos seccionales en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tomando como caso de estudio el cantón Valencia.

## Metodología

### *Tipo y diseño de investigación*

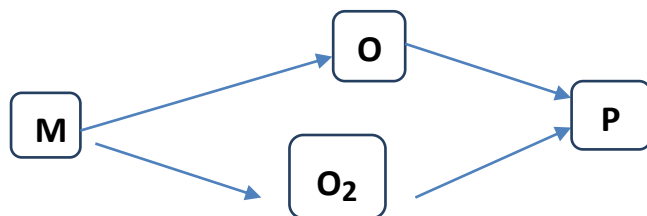
El trabajo investigativo es de tipo básica, por cuanto no se pretendió la aplicación práctica sino profundizar más sobre la realidad para brindar un aporte útil a investigaciones futuras Hernández et al. (2014)

Se planteó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental-descriptivo, bajo un lineamiento de forma transeccional o transversal pues según los autores la investigación tuvo un sustento teórico sin modificación de variable alguna, asimismo se recogió información para analizar los hechos tal y cómo se dieron, describiendo el perfil del sujeto, necesidades, eventos o deficiencias encontradas, para proponer soluciones inmediatas. En lo que respecta al enfoque transversal, los datos se tomaron al mismo tiempo ya que los sujetos participantes presentan características en común.

Al tratarse del diseño del modelo de investigación, y considerando que no fue menester la experimentación, sino más bien el control de las variables que se basó en un análisis estadístico, se optó por la investigación “No Experimental - Propositiva”, al tratarse de variables que no se busca ser medidas, según la definición dada por Hernández et al. (2014). “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables” p. 245; optando por la selección de la investigación descriptiva propositiva, que, para Hernández et al. (2014) la considera que esta parte del principio de identificar la necesidad y posteriormente establecer una solución a través de una propuesta.

Los diseños de investigación propositivos, priorizan la elaboración de procedimientos que permitan alcanzar los fines propuestos a través del diagnóstico previo a las variables y su correlación, situación que permite diseñar una propuesta de mejora a una situación determinada Jiménez-Ottalengo y Carreras-Zamacona (2005)

### *Diagrama del diseño de investigación:*



**En donde:**

M = Muestra

O1 = Observación de la Variable 1 (Modelo de Gestión Operativa)

O2 = Observación de la Variable 2 (Recaudación y recuperación de impuestos Seccionales)

P = Propuesta

***Variables y Operacionalización***

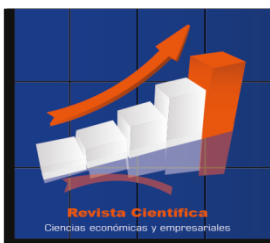
Las variables que constituyeron el trabajo investigativo, fueron las siguientes:

*Variable Independiente (VI):* Gestión Operativa

En la variable independiente (VI), se definieron dimensiones e indicadores que se describen a continuación:

- Gestión Administrativa,
- Estructura organizacional
- Flujo de procesos por área
- Metas y objetivos
- Manuales de procedimientos,
- Manuales operativos estructurados
- Actividades y herramientas ejecutables
- Acciones, productos y servicios
- Medición del desempeño,
- Funciones y responsabilidad del personal administrativo y financiero
- Cursos de capacitación
- Efectividad en la ejecución de los procesos internos existentes
- Controles Internos
- Diseño de controles internos
- Cultura de pago.
- Certeza de la información
- Facilidades en los trámites

*Variable Dependiente (V2):* Recaudación y recuperación de Impuestos Seccionales



Las dimensiones e indicadores planteadas para la V2, fueron las siguientes:

- Catastro municipal,
- Base de datos de contribuyentes por tipo de impuesto
- Mecanismos empleados para la actualización de los catastros
- Emisión de títulos,
- Sistemas automatizados
- Mecanismos de cobro de los títulos
- Determinación y cálculo del impuesto,
- Aplicación de normativas de carácter tributaria
- Cartera vencida
- Facilidades de canales y medios de pago de recaudación y recuperación de ingresos
- Acción coactiva.
- Vencimiento y prescripción de tributos

### ***Población y muestra***

Población: Arias (2012) señala al concepto de la población “como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”

### ***Muestra***

Para Palella y Martins (2008), la muestra es considerada como: "una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características reproducen de la manera más exacta posible" (p.93).

En base a lo antes mencionado, se optó por el modelo “NO PROBABILÍSTICO”, por cuanto como señala Cuesta (2009) “es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados”; y a criterio del investigador se hizo conveniente la aplicación del muestreo de tipo “INTENCIONAL”, que según el citado autor, “Se basa en el propio juicio del investigador al elegir a los miembros de la población que participarán en el estudio”



**Tabla 1.**  
 Distribución de la población

Sujetos	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Servidores Públicos Municipales Contratados	25	16	41
Servidores Públicos Municipales de nombramiento	65	49	114
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>65</b>	<b>155</b>

Fuente: Distributivo de personal GAD Municipal del cantón Valencia

**Tabla 2.**  
 Distribución de la muestra.

Sujetos	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Servidores Públicos Dirección Financiera	18	05	23
Servidores Públicos Dirección Administrativa	01	05	06
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

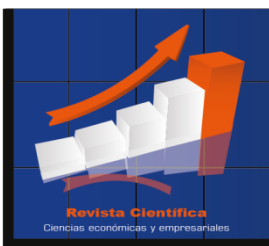
Fuente: Distributivo de personal GAD Municipal del cantón Valencia

### *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

El éxito de toda investigación se centra en gran parte a la oportunidad de las técnicas que se seleccionan en la recolección de información, Tamayo (2006) señala que los instrumentos la constituyen una serie de elementos útiles que diseña el investigador, para obtener la información necesaria que permitirá medir las variables de estudios.

Para el presente trabajo investigativo, se consideró el cuestionario como instrumento de recojo de datos, teniendo como finalidad la obtención de información que permitió precisar el grado de análisis de la investigación. Esta herramienta abarcó preguntas orientadas a los puntos críticos considerando la explicación de los temas abordados en la construcción teórica del trabajo investigativo e implementación de los indicadores acorde a la situación sujeta a la investigación. Se diseñaron dos cuestionarios uno para cada variable, con alternativas de respuestas con escala de Likert: Nunca (N), Casi nunca (CN), A veces (AV), Casi Siempre (CS) y Siempre (S); cada respuesta obedece una puntuación desde uno (01) hasta cinco (05).

Para comprender de manera más amplia la técnica utilizada, podemos acotar que el insumo de recojo de información que se empleó en la investigación, suelen ser las más utilizadas por cuanto



permiten cuantificar una gran cantidad de parámetros que permiten ser medidos, como: características, acciones, actividades, atributos, elementos y/o comportamiento de los individuos con la finalidad de defender u objetar una hipótesis.

En cuando a la validez y confiabilidad del instrumento utilizado en el trabajo de investigación, Hurtado (2010), considera que estos deben reflejar la forma en que el instrumento se encaja a los requerimientos de la investigación.

En referencia a la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” Hernández et al. (2014). En la presente investigación se utilizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, con resultados suministrados de una prueba piloto, lo que determinó una alta confiabilidad en el contenido de los instrumentos de recojo de datos aplicados a diez individuos que se alineaban a similares perfiles y características de la muestra.

**Tabla 3.**

*Nivel de confiabilidad de los instrumentos de recojo de datos, resumen de procesamiento de datos*

Instrumento	Items	Casos	Alfa de Cronbach
<i>Gestión Operativa</i>	23	11	0,940%
<i>Recaudación y recuperación de Impuestos seccionales</i>	7	11	0,888%

NOTA: Elaborado por: Ángela Sulay Velasco Flores

El coeficiente Alfa Cronbach obtenido en el presente estudio, nos permitió compararlo con la escala diseñada por Ruiz (1998) que se muestra a continuación.

**Cuadro 1**

Escala de Interpretación para el Coeficiente Alfa Cronbach

Rango	Valor del coeficiente	Magnitud
1	0,01 – 0,20	Muy baja
2	0,21 – 0,40	Baja
3	0,41 – 0,60	Moderada
4	0,61 – 0,80	Alta
5	0,81 – 1,00	Muy alta

Fuente: Ruiz (1998)

A partir del cuadro 1, se puede colegir que el valor alfa de la variable 1 (0,940) y de la variable 2 (0,888) obtenido muestra un nivel de correlación promedio muy alto, por ende, podemos aseverar que el instrumento es confiable.

Con ello, el presente análisis abarcará el comportamiento de las frecuencias producto de la información que proporciona el instrumento de recojo de datos, describiendo los datos de manera cuantitativa, es decir, permitirá recoger, almacenar, ordenar, realizar tablas y gráficos que obedecen al procedimiento de la Operacionalización de las variables de estudio. Así mismo, se realizará un análisis inferencial para sintetizar la prueba de hipótesis, que permita demostrar la normalidad de los datos procesados, empleando el indicar estadístico no paramétrico “ PRUEBA DE NORMALIDAD DE SHAPIRO WILK” debido a que la muestra está conformada por 30 servidores públicos. Por consiguiente, los resultados que se obtengan de la aplicación de las pruebas citadas, se expondrán en el capítulo

**Tabla 4.**

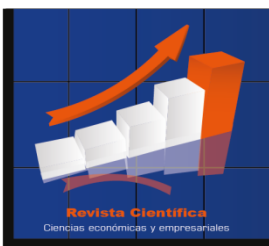
*Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos*

Expertos	Puntaje	%
Ruiz Pérez Aurelio	100	100%
Heredia Llatas Flor Delicia	86	86%
Antón Pérez Juan Manuel	93,77	94%
Javier Alva Luz Andrea	86,44	86%
Collazos Alarcón Mercedes	94	94%
Promedio de valoración	92,04	92%

NOTA: Elaborado por: Ángela Sulay Velasco Flores

## Resultados y discusión

En esta sección, se presentan los resultados producto de la aplicación de los instrumentos a los servidores públicos en las áreas Financiera y Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, provincia de Los Ríos, Ecuador. Se presenta a continuación el análisis al comportamiento de las respuestas de los encuestados que han permitido evaluar las variables de estudios de las que se compone el presente trabajo de investigación. Los resultados se reflejan a nivel de variables estudiadas y de sus dimensiones.



**Tabla 5.**

*Resultado de la dimensión 1: Gestión administrativa*

Intervalo	f	Porcentaje
Bajo	3	11%
Medio	9	31%
Alto	18	59%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

De los resultados obtenidos para valorar los niveles de deficiencias en la estructura organizacional, flujo de procesos por área y aporte que se brinda al cumplimiento de metas y objetivos; se puede concluir que el 59% de las respuestas de los servidores encuestados consideran que las actividades desarrolladas en la entidad municipal no cuenta con flujos apropiados para el logro y cumplimiento de los objetivos trazados, no permitiendo que se definan indicadores que permitan medir el grado de consecución de los mismos por cada unidad y/o proceso ejecutado. Además, no se permite a gran escala evaluar los resultados de manera periódica.

Se observa también, que el 11% de los servidores no aportan ideas para proponer cambios a los flujos de procesos, mientras que el 31% ayudan a definirlos, pero por la falta de una estructura organizacional bien definida, se imposibilita mejorar estos flujos.

**Tabla 6.**

*Resultado de la dimensión 2: Manuales de procedimientos*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	4	13%
<b>Medio</b>	10	33%
<b>Alto</b>	16	54%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

En la dimensión “Manuales de procedimientos”, se buscó identificar si la entidad municipal cuenta con manuales internos que definan y proporcionen estrategias para mejorar las actividades desarrolladas en las áreas financiera y administrativa; así como también, identificar si son socializadas con claridad las diversas actividades ejecutadas en las áreas antes expuestas, y

producto de la evaluación a través de los resultados de las encuestas, se concluye que la entidad municipal el 54% de los servidores señalan que no existe manuales acorde a las necesidades institucionales, con ello existe carencia y falta de definición de las acciones concretas que permitan identificar la entrega de los servicios municipales, conllevando además a que los procesos y trámites internos no sean definidos de manera clara y oportunidad.

**Tabla 7.**

*Resultado de la dimensión 3: Medición del Desempeño*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	4	12%
<b>Alto</b>	26	88%
<b>TOTAL</b>	30	100%

*NOTA:* Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Como resultado de evaluar las deficiencias de la dimensión “Medición del desempeño”, se utilizaron tres indicadores: Funciones y responsabilidad del personal administrativo financiero, cursos de capacitación y efectividad en la ejecución de los procesos internos existentes; se observa que el 88% de las respuestas proporcionados por los servidores municipales, concluyen que no reciben capacitaciones acordes a las actividades, responsabilidades y funciones, además las actividades que desarrollan en su área de trabajo difieren con las funciones y responsabilidades acorde a su perfil profesional; situación que se observa por la falta de cumplimiento de los perfiles del puesto de trabajo, a ello se suma las capacitaciones que no están acorde a la función ejercida. Los resultados muestran, además, la carencia en la estandarización y unificación de la documentación que es generada en las áreas financiera y administrativa, creando deficiencias en las operaciones ejecutadas. Por lo que se puede concluir, que la entidad municipal, al no tener bien definida las funciones y responsabilidades del personal y al no brindar la capacitación requerida por cada puesto de trabajo, ocasiona que no se pueda medir el desempeño de manera clara y precisa.

**Tabla 8.**

*Resultado de la dimensión 4: Controles internos*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	2	5%
<b>Medio</b>	14	43%
<b>Alto</b>	15	52%
<b>TOTAL</b>	30	100%

*NOTA:* Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

En la dimensión “Controles internos”, se buscó conocer las deficiencias existentes en la estructuración de los procedimientos y actividades claves que deben desarrollar en las áreas financiera y administrativa; y como resultado de la encuesta el 52% de los servidores municipales señalan que existe una carencia en el desarrollo e implementación de controles claves que permitan contribuir a la optimización del tiempo laboral y con ello mejorar el rendimiento laboral. Además, se observó que los servidores proponen controles internos para ejecutar sus procesos de manera ágil, sin embargo, estos no se encuentran instrumentados y/o aprobados por la autoridad competente.

**Tabla 9.**

*Resultado de la dimensión 5: Cultura de pago*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	3	9%
<b>Medio</b>	10	34%
<b>Alto</b>	17	57%
<b>TOTAL</b>	30	100%

*NOTA:* Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

De los resultados obtenidos para conocer las deficiencias en la dimensión “Cultura de pago”, estructurada de los indicadores: Facilidades en los trámites, certeza de la información, y atención oportuna; se obtuvo como resultado que el 57% de los servidores municipales encuestados, consideran la necesidad de implementar un sistema de generación de turnos para mejorar la

atención al usuario, además permitió determinar que los catastros municipales no se actualizan acorde a las características de cada contribuyente y que su actualización se desarrolla sin justificar en tiempo real la actividad comercial ejercida en el cantón.

**Tabla 10.**  
*Resultado de la variable: Gestión Operativa*

Dimensión	Alto	Medio	Bajo	Total %
Gestión administrativa	31%	59%	11%	100%
Manuales de procedimientos	33%	54%	13%	100%
Medición del desempeño	44%	44%	12%	100%
Controles internos	52%	43%	5%	100%
Cultura de pago	34%	57%	9%	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

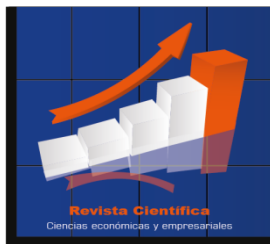
De los resultados de las dimensiones definidas y evaluadas en variable “Gestión Operativa, da como interpretación de manera general que la situación actual del ente municipal, existen deficiencias dentro de su estructura organizacional lo que no ha permitido definir manuales internos, definir capacidades, perfiles y controles internos, que de una u otra manera hayan permiten el normal desenvolvimiento de las sus actividades operativas, tributarias como económicas, permitiendo de esta manera identificar las deficiencias críticas en el manejo e implementación de controles internos en la ejecución de las actividades municipales.

**Tabla 11.**  
*Resultado de la dimensión 1: Catastro Municipal*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	4	12%
<b>Medio</b>	12	41%
<b>Alto</b>	14	47%
<b>TOTAL</b>	30	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

En la dimensión “Catastro municipal”, se fijaron dos indicadores: Base de datos de contribuyentes por tipo de impuestos y mecanismos empelados para la actualización de los catastros, y se



desarrollaron y aplicaron tres preguntas a 30 servidores municipales, y producto de la encuesta realizada, se observó que el 47% de los encuestados consideran que los catastros no cuentan de manera clara con este instrumento actualizado, no permitiendo a los servidores y contribuyentes poder identificar con claridad los impuestos que deben ser determinados, cálculos y recaudados por el ente municipal. También se observó en las respuestas de los servidores, que los catastros no se actualizan en tiempo real, y no se han definido procedimientos que permitan mantener una base de datos clara, precisa y definida por tipo de impuesto.

**Tabla 12.**

*Resultado de la dimensión 2: Emisión de títulos*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	2	6%
<b>Medio</b>	12	42%
<b>Alto</b>	16	52%
<b>TOTAL</b>	30	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se estructuraron dos indicadores para medir la dimensión “Emisión de títulos”, de lo cual los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, permitió determinar que el 52% de los servidores municipales, consideran la necesidad de automatizar los sistemas para emitir los títulos de créditos y de esa manera poder determinar, calcular y recaudar los tributos de manera óptima y ágil.

**Tabla 13.**

*Resultado de la dimensión 3: Determinación y cálculo del impuesto*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	12	38%
<b>Alto</b>	18	62%
<b>TOTAL</b>	30	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio



De los resultados expresados en la Tabla 13, se observa que el 62% de los servidores municipales, concuerdan que la determinación y cálculo del impuesto se rige por normativa tributaria pero que esta no está actualizada conforme las modificaciones y actualizaciones tributarias, lo que deja evidenciado que los tributos no estarían recaudados de manera íntegral, existiendo de esta manera ingresos sin identificar y que no constan en las arcas municipales.

**Tabla 14.**

*Resultado de la dimensión 4: Cartera Vencida*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	9	30%
<b>Alto</b>	21	70%
<b>TOTAL</b>	30	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

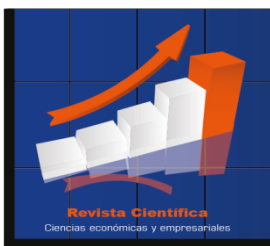
En la dimensión “Cartera Vencida”, como se muestra en la Tabla 14, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los servidores municipales, en el cual 70% de los encuestados identifican deficiencias en el bajo índice de recaudación y recuperación de la cartera municipal, esto se debería por la falta de definición de gestión de cobro y la necesidad de incorporar otros medios de recaudo como la utilización del sistema bancario online, que permita a través de transferencias, cobros en línea y las operaciones con tarjetas de débito y/o crédito, agilizar y priorizar el ingreso de manera inmediata de los tributos, situación que permitiría disminuir la cartera vencida.

**Tabla 15.**

*Resultado de la dimensión 5: Acción Coactiva*

Intervalo	f	Porcentaje
<b>Bajo</b>	7	22%
<b>Medio</b>	10	30%
<b>Alto</b>	13	48%
<b>TOTAL</b>	30	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio



De los resultados obtenidos para conocer las deficiencias en la dimensión “Acción coactiva”, estructurada del indicador: Vencimiento y prescripción de tributos por falta de aplicación de la acción coactiva”; se obtuvo como resultado que el 48% de los servidores municipales encuestados, consideran que los impuestos no recaudados durante el ejercicio fiscal en el cual se generaron, no se notifica el vencimiento a los contribuyentes, y por ello estos pasan a constituirse en ingresos no recaudados y pasan a formar parte de la cartera vencida.

También se observó en los resultados de las encuestas, que a pesar de existir un área específica que ejerce la acción coactiva, esta es deficiente por la falta de personal y por no contar con información real que permita ubicar al contribuyente y tomar las medidas necesarias de llevar un proceso coactivo oportuno que permita de esta manera minimizar los riesgos de que estos recursos tiendan a la prescripción.

**Tabla 16.**

*Resultado de la variable: Recaudación y recuperación de impuestos seccionales*

Dimensión	Alto	Medio	Bajo	Total %
<b>Catastro municipal</b>	47%	41%	12%	100%
<b>Emisión de títulos</b>	52%	42%	6%	100%
<b>Determinación y cálculo del impuesto</b>	62%	38%	0%	100%
<b>Cartera vencida</b>	70%	30%	0%	100%
<b>Acción coactiva</b>	48%	30%	22%	100%

NOTA: Cuestionario aplicado a la muestra de estudio

De la gráfica a los resultados de las dimensiones definidas y evaluadas en variable “Recaudación y recuperación de impuestos seccionales”, según los resultados explicados en las figuras y tablas anteriores, brinda un perspectiva amplia y clara de la situación actual, en la que muestra la existencia de deficiencias dentro de los instrumentos implementados y utilizados en la determinación, cálculo y recaudo del impuesto. Las herramientas utilizadas por las áreas financiera y administrativa, no permiten con seguridad minimizar el riesgo de prescripción de los tributos conllevando que estos. También se muestra la necesidad que mejorar los canales de recaudación que permitan al contribuyente realizar sus trámites con seguridad y sin demora.

**Pruebas Estadísticas**

*Prueba Chí Cuadrado*

**Prueba de Hipótesis General**

H<sub>0</sub>: El diseño de un modelo de gestión operativa es independiente del proceso de recaudación y recuperación de los impuestos seccionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

H<sub>1</sub>: El diseño de un modelo de gestión operativa no es independiente del proceso de recaudación y recuperación de los impuestos seccionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

**Tabla 17.**  
 Estadísticos de prueba

	V.I. GESTIÓN OPERATIVA	V.D. RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE IMPUESTOS SECCIONALES
Chi-cuadrado	,133 <sup>a</sup>	,533 <sup>a</sup>
gl	1	1
Sig. asintótica	,715	,465

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 15,0.

Como el valor de significancia (valor crítico observado) es 0,465 y 0,715 y a su vez es < 0,05 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, con lo cual podemos concluir que la variable Modelo de Gestión Operativa es totalmente independiente de la variable “recaudación y recuperación de impuestos seccionales”.

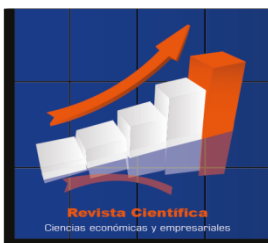
**Prueba de normalidad**

H<sub>0</sub>: Las variables de investigación siguen distribución Normal

H<sub>1</sub>: Las variables de investigación no siguen una distribución Normal

**Tabla 18.**  
*Pruebas de normalidad*

	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Modelo de Gestión Operativa	0.632	30	0.000



Recaudación y recuperación de impuestos	0.6388	30	0.000
seccionales			
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Como se muestra en los datos que se han tomado en la muestra corresponden a 30 unidades de análisis entonces la prueba a aplicar para analizar la normalidad de los datos es la prueba de SHAPIRO WILK; que es una de las recomendadas en estos casos; pertenece a la estadística inferencial, con la finalidad de poder obtener sobre la población en general. El nivel de confianza es al 95%; siendo el valor de  $\alpha = 0,05$ . Si el valor de significancia en la aplicación de la prueba correspondiente resulta menor al “ $\alpha$ ”; entonces; se deberá rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), concluyendo que las variables investigadas no presentan un comportamiento de distribución normal, lo que nos conlleva al entendimiento que la correlación entre las variables debe ser analizado por el coeficiente de Rho de Spearman.

### *Análisis de Correlación*

Al haber dada por aceptada la hipótesis alternativa, debemos utilizar el análisis estadístico de correlación no paramétricas.

$H_0$ : El modelo de gestión operativa no se relaciona significativamente con la recaudación y recuperación de impuestos seccionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

$H_1$ : El modelo de gestión operativa se relaciona significativamente con la recaudación y recuperación de impuestos seccionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia.

Como producto del análisis a los resultados expuesto, se pueden corroborar el logro de los objetivos planteados en la investigación, resultados que se confrontan a continuación con las apreciaciones y definiciones efectuadas por varios autores, tal como se muestra:

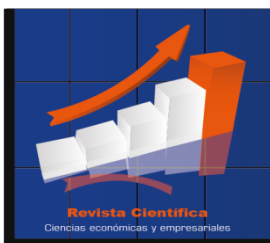
Los resultados que se presenta son ampliamente comparables lo analizado por Martínez (2018), en donde prevé la necesidad de desarrollar y definir modelos de gestión que permitan innovar cada proceso existente en las organizaciones, además se asevera y confirma que es importante la

aplicación de criterios con el fin específico de optimizar las capacidades del personal relacionados a las actividades internas que son desarrolladas en el interior de las entidades, y que sin un mecanismo adecuado de control, estas pueden ser desperdiciadas por la organización.

No se considera comparable los resultados obtenidos con las exposiciones y estudios hechos por Cadaval (2017), por cuanto la sobrepoblación urbana y el abandono del sector rural, que han ocasionado por varios años el crecimiento económico y el incremento de las necesidades, y que están afectan la atención demandada a las organizaciones, no se vería afectado por este crecimiento acelerado, más bien se considera que las entidades públicas constantemente, deben instrumentar mecanismos que permitan mejorar su gestión operativa con ello se incrementarían su ingresos y se fortalece la atención a las necesidades en demanda. Es importante considerar que, si se ve afectada la economía municipal, no siempre se debe a la magnitud de la organización sino más bien a la reorganizar que está diseñe en cuanto a su estructura y procesos. Por tanto, se concluye que se requiere de la colaboración mutua entre el ente municipal y la población para hacer frente a la demanda y sostenibilidad de los recursos públicos, y optimizar las necesidades presupuestarias.

Se guarda estrecha relación y comparabilidad con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Pozo (2018), en cuanto a la autonomía que tienen las organizaciones estatales en el Ecuador la cual obliga a que estas manejen modelos de gestión institucionales que aportan valor agregado a sus funciones y actividades diarias, se sostiene además, la importancia de crear y mejorar la calidad de los bienes y servicios entregados a través de estrategias y lineamientos que contribuyan incrementar sus ingresos y con ello atender los gastos de manera restringida.

Acosta-Véliz y Jiménez-Cercado (2020) señalan que la planificación y organización constituyen elementos claves en el manejo de procesos internos de toda gestión empresarial, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo investigativo, se corrobora la afirmación expuesta por los citados autores, por cuanto es menester de las organizaciones formular y diseñar metas alcanzables, que vayan acorde a las necesidades institucionales enfocados en gran medida a la consecución de sus propios objetivos, para lo cual la estructura de los controles que deben implementarse, deben permitir a la organización mejorar su actuación frente al entorno comercial. Se sostiene el criterio expuesto por González et al. (2020), por cuanto los resultados de la investigación, muestran la carencia de los modelos de gestión administrativa en las organizaciones, y que estos tienden a ser deficientes por falta de la gestión operativa, también se observó que esta



deficiencia mitiga y obstaculiza el cumplir los objetivo programados en toda organización. Para ello es necesario replantear la estructura organizacional que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores internos a fin de no el desarrollo propio de la entidad y su liderazgo, se hace relación que es menester el reforzamiento de la planificación para consolidar su desarrollo.

De la Teoría General de los sistemas expuesta por Peralta (2016), y del producto del trabajo investigativo, se sostiene que las organizaciones, al mejorar sus procesos internos logran mantener comunicación continua e interrelacionada con cada área o unidad de trabajo, por ello es necesario fundamentalmente comprender a través de los individuos que laboran en ella, los procesos internos que aportan ideas y flujos para el funcionamiento del negocio. Es importante recalcar, que este funcionamiento se debe también a la implementación de acciones nuevas y socializadas en la organización que mantengan el equilibrio de las actividades que en ella se desarrollan.

Se comprende porque se ha mantenido la Teoría de las Limitaciones propuesta por Goldratt por los años 80, por cuanto se ha demostrado en el presente trabajo de investigación, que las buenas acciones gerenciales y de los líderes de área, identifican y diseñan actividades que conllevan a erradicar cualquier dificultad que puedan presentarse en las organizaciones, pero que si no contribuyen con acciones de cambio por parte de los directivos, estas tienden a obstaculizar los procesos, limitando y restringiendo el accionar de la organización. Además, se acota que la comunicación que deben mantenerse, mejora la correlación y participación de todos los individuos internos y con ello se mejora la gestión en las organizaciones.

Se observó en los resultados productos de la aplicación del instrumento de recojo de datos, que existe la necesidad de diseñar y estructurar procesos internos que permitan agilizar la gestión organización a fin de obtener resultados eficientes en el logro de objetivos, situación que se ratifica a la exposición citada por Pérez y Pérez (2019), el cual consideró que todo proceso constituyen elementos claves para mejorar la gestión de las organizaciones y conseguir los resultados o bienes buscados. Por tanto es menester recalcar, que todo buen proceso interno brinda efectos positivos sobre la gestión de las entidades contribuyendo a la mejora directa en el desempeño como organización y satisface a los clientes, incrementando sus ingresos.

De lo expuesto en el párrafo que antecede, se puede relacionar que los procesos internos se complementan con una adecuada gestión administrativa, situación que se reflejó en los resultados

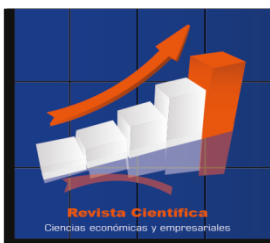
obtenidos, observándose en la variable “Gestión Operativa”, la existencia de la necesidad imperiosa de diseñar una mejor estructura organización, diseñar controles, definir funciones y responsabilidades, como el buscar mejorar los conocimientos de los individuos que laboran en la organización, permiten mejorar el accionar de los bienes y servicios brindados; por ello sostiene y se ratifica lo expuesto por Galarza et al. (2020) que la gestión administrativa en el sector público es deficiente ocasionando el descontento de la ciudadanía al no recibir atención a las necesidades demandas, sin embargo, se debe procurar que las organizaciones prioricen cambios en los procesos administrativos.

En el mismo sentido, se refiere Navarro y Espinosa (2019), en el cual consideran gestión operativa proporciona a la entidad, un instrumento que involucra la planeación, organización, ejecución y control en los procesos operativos, por cuanto permite satisfacer y gestionar los controles necesarios para conseguir resultados óptimos

Se cuestiona la apreciación hecha por Botero-Pinzón (2017), respecto a las buenas políticas y cultura institucional lideradas por altos directivos de las organizaciones, por cuanto esto sería eficiente solo en lo privado y no en lo público, ya que la iniciativa de participación y mejora de cambio debe originarse no solo de las autoridades sino de quienes ejecutan los programas y procesos. En los resultados arrojados en la investigación, se mostró deficiencias en cuanto a la estructura, la poca participación en la formación del personal, a esto se atribuye los perfiles profesionales para ejecutar ciertas actividades que requieren ser fortalecidas en el interior de la organización, también la existencia de decisión en definir flujos de procesos que coadyuven a mejorar la parte operativa.

Al hablar de la gestión administrativa, se nos viene a la idea procesos y flujos de procesos necesarios para hacer frente a las deficiencias operativas que se presentan en toda organización, situación que tiene acervo y se reflejó en las opiniones por los encuestados, en la cual se correlacionó los resultados del trabajo de investigación y las apreciaciones expuestas por González-Viteri et al. (2020), quienes se refieren además que todo proceso interno permitiría llevar de manera ordenada las actividades que se desarrollan dentro de las entidades, por ende se torna necesario diseñar modelo de gestión que se adecue al entorno de la organización.

Otra de las opiniones validadas a través de los resultados expuestos en el capítulo anterior, son el diseño de los manuales de procesos. Los encuestados manifestaron la necesidad de desarrollar



manuales que permitan incorporar las actividades y lineamientos que les permitan accionar dentro de la organización, con ello se busca mejorar e incrementar los resultados, aspecto que para Jordán-Rosero, et al. (2016), considera que los manuales de procesos permiten documentar la forma como se desarrollan los procesos internos en una organización, normalizando y mejorando la calidad del servicio y servir público.

Referente a los diseños de controles internos, se guarda estrecha concordancia a lo expuesto por Gamboa et al. (2016), por cuanto quedó demostrado que estos controles permiten dar continuidad y seguimiento a las tareas ejecutadas en las empresas y organizaciones, permiten además un normal desenvolvimiento en sus operaciones de forma más técnica mejorando la gestión operacional. También se validó que, en el logro de los objetivos, los diseños de controles internos fortalecen las debilidades de la entidad y crean valor agregado a los componentes de control administrando los recursos públicos y sus mecanismos de obtención.

Otra idea que se comprobó fue la expuesta por Vivanco (2017), por cuanto efectivamente un buen sistema de control interno implementado en las entidades puede lograr acciones orientadas al cumplimiento de normas y procedimientos. El personal encuestado, refirió la necesidad de diseñar controles que permitan con seguridad la consecución de los planes programados, estos controles deben estar instrumentados en manuales de procedimientos que permitan guiar el accionar de las políticas internas de manera eficiente y eficaz.

Se demostró además que los controles internos en los procesos de gestión operativa, tiene que ser socializados y comprendidos por toda la organización para el logro de los objetivos, adecuado recaudo y obtención de los recursos como de su utilización, para ello, los individuos sujetos a la encuesta, opinaron que un diseño óptimo de procesos viabiliza el funcionamiento y articulación de todas sus áreas y dependencias, permitiendo a la administración pública, conocer cuáles son sus debilidades para reforzar la gestión administrativa. Afirmación que fue expuesta también por Mendoza-Zamora et al. (2018).

Para Choque y Huamán (2018), la aplicación de controles internos brinda a una organización confiabilidad en el desarrollo de sus procesos, y dentro de una buena gestión operativa, estos controles constituyen tareas y acciones enfocados a aumentar las capacidades internas para conseguir sus metas, contexto que se guarda estrecha relación por cuanto se demostró que estos



contribuyen a generar políticas que si son administradas correctamente, ayudan de manera eficiente a recaudar recursos, satisfactorios a la gestión municipal.

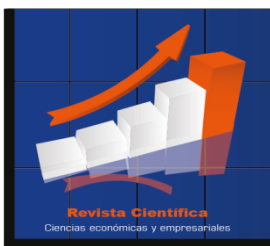
Es totalmente concordante que una buena gestión operativa, debe basarse en una buena estructura organizativa, involucrando además un sistema de gestión que permita focalizar factores e instrumentos de comunicación dentro de las organizaciones con apoyo continuo en la planificación institucional que permita actuar con rapidez en las desviaciones que se suscitan en la aplicación de procesos internos, hecho que también fue demostrado por Vega (2015), y que además se concuerda en que los controles internos, no solo constituyen herramientas que evalúan el desarrollo de los procesos, sino que además permite, la parametrización de actividades y tareas necesarias en el cumplimiento y logro de los objetivos y metas programadas.

Queda demostrada la investigación efectuada por Serrano et al. (2018), por cuanto se coincide que la administración debe partir de un buen diseño de políticas internas, que permitan brindar legalidad a cada actuación ejercida en las organizaciones, conllevando a que no se deje actuar de manera aislada los procesos y procedimientos sin controles a fin de garantizar la eficiencia y efectividad en la articulación de procesos operativos internos.

En el sector público, la gestión administrativa puede llegar a permitir el manejo de la organización afín a los planes institucionales, siempre que transmita de manera clara las tareas que se deban ser desarrolladas por los individuos hacia la consecución de los objetivos de toda entidad, a esto también se atribuye que el personal se involucre en los procesos internos y se mantenga en continua capacitación el desarrollo profesionales de quienes formar parte de la organización, para que de esta manera permita contribuir a los proyectos planificados, aseveración que también fue expuesta por Morejón (2019)

Otra aseveración efectiva que es comparable, corresponde a la manifestada por Castro (2020); es importante señalar que el motor de los ingresos, corresponde a su correcta recaudación, y en el ámbito de fortalecimiento de esta acción, es necesario brindar accesos seguros que permitan agilizar los sistemas de recaudación persuadiendo a la ciudadanía que el ente público trabaja y mejorar su accionar en beneficio de la colectividad, con ello es posible en gran escala mejorar los ingresos que corresponden a los impuestos de autogestión municipal.

Se guarda concordancia con los resultados expuestos por Ramírez-Álvarez y Carrillo-Maldonado (2020) como producto de la investigación, se observó que los Gobiernos locales como



administradores de los tributos de autogestión, a través de sus ordenanzas crean, extinguen y modifican sus impuestos, sin embargo, estas tienden a ser efectivas cuando existe constante actualización, considerando que en materia tributario estas se reforman de manera permanente, además las ordenanzas deben contener los controles y procesos ejecutables para mejorar y facilitar las recaudaciones y limitar la prescripción de los tributos.

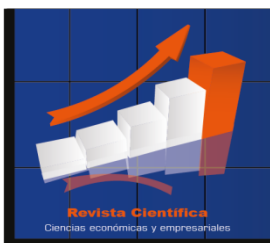
Según Jaramillo y Aucanshala (2015), los dos elementos importantes a tener en consideración todo Gobierno Municipal, lo constituye la disponibilidad económica y la información confiable, por ello en el trabajo investigativo, se demostró que no solo el incremento de los impuestos hace permisible la atención a las necesidades demandadas por la localidad, por ello se observó en las respuestas de los encuestados que es importante la contribución de los contribuyentes, sin embargo, para ello es menester de los Gobiernos Locales crean y actualicen de manera eficiente y precisa los catastros, que constituyen la herramienta primordial por cuanto aporta con una base de datos clara, precisa y detallada de información de los contribuyentes; y el mantenerlo actualizado se considera una acción prioritaria para los municipios, con el fin de mejorar la recaudación, brinden atención oportuna, información fiable y facilidades en los trámites, que permitan dinamizar los procesos de pago.

Es muy acertada la apreciación realizada por Castro (2020); existiendo necesariamente instrumentos que permitan fortalecer la recaudación de los impuestos, a través de mecanismos y acciones rápidas y convincentes para los contribuyentes, permitiendo de esta manera el acceso de medios de pago que llegaría a agilizar el cumplimiento en gran escala de sus obligaciones municipales, escenario que mejoraría el comportamiento y cultura de pago del contribuyente, incrementando positivamente los ingresos por impuestos en el presupuesto público.

## Referencias

1. Acosta-Véliz, M., & Jiménez-Cercado, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). Polo De Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP) 5(5)* , 115-131.
2. Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (6ª Edición)*. Caracas: Editorial Episteme.

3. Blacio, R. (2011). El tributo en el Ecuador. *Revista de la Facultad de Derecho de México* 61(255) , 201-2015.
4. Botero-Pinzón, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresaria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38) , 271-276.
5. Cadaval, M. (2017). *Los Modelos De Gestión Pública Local Para El S.Xxi: Entre La Crisis Demográfica Y La E-Administración*. Córdoba, Argentina: VI Jornadas Iberoamericanas de Financiación Local.
6. Caicedo, C., & Cedeño, J. (2018). *Análisis de los tributos seccionales como aporte financiero al presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone*. Guayaquil, Ecuador: Trabajo especial de grado de la Universidad de Guayaquil para optar al título de Ingeniería en Tributación y Finanzas.
7. Castro, M. (2020). *Impacto de la recaudación de impuestos seccionales en el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portovelo en el año 2019* . Trabajo especial de grado de la Universidad Técnica de Machala.
8. CEPAL. (2019). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2019*. Recuperado el 30 de Enero de 2022, de Políticas tributarias para la movilización de recursos en el marco de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. : [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44516/S1900075\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44516/S1900075_es.pdf).
9. Choque, N., & Huamán, G. (2018). (2018). *Control interno y su impacto en las políticas de recaudación y administración de recursos directamente recaudados en la Municipalidad de San Jerónimo–Cusco; periodo 2015*. . Trabajo especial de grado de la Universidad Andina del Cusco.
10. Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. Universidad de Ovideo.
11. Galarza, M., Mora, J., & Zambrano, H. (2020). Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos - Ecuador. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7 , 1-20.
12. Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8) , 487-502.



13. González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4) , 3.
14. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
15. Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación (4ta edición)*. Quirpón Ediciones. .
16. Jaramillo, B., & Aucanshala, L. (2015). *Optimización de la Gestión de Recaudación Impuestos Seccionales Aplicado en el Ilustre Municipio de Riobamba* . Trabajo especial de grado de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
17. Jiménez-Ottalengo, R., & Carreras-Zamacona, M. (2005). *Metodología para la investigación en ciencias de lo humano*. Publicaciones Cruz O., S.A. .
18. Jordán, E., Rosero, C., Manchay, N., & Sánchez, C. (2016). Gestión por procesos en el área de producción. Caso IPC Dublauto Ecuador Ltda. *ECA Sinergia*, 6(2) , 6–17 .
19. Martínez, Á. (2018). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad* , 43–46.
20. Mendoza-Zamora, W., García-Ponce, T., Delgado-Chávez, M., & Barreiro-Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4) , 206-240.
21. Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de Marzo de 2020). *Informe Anual de Ejecución*. Recuperado el 31 de Enero de 2022, de Presupuesto General del Estado Enero- Diciembre 2019: [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/Inf\\_ejec.presupuestaria\\_2019.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/Inf_ejec.presupuestaria_2019.pdf)
22. Morejón, E. (2019). (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(25) , 127–143.
23. Navarro, A., & Espinosa, D. (2019). La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. *Gestión Joven" Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas". Young Management" .*

24. Palella, S., & Martins, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa (2ª Edición)*. Caracas: FEDUPEL.
25. Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1) , 122-145.
26. Pérez, G., & Perez, A. (2019). Bases Teóricas Y Beneficios De La Gestión Por Procesos. *Memorias Del XXIV Congreso Internacional de CAI*, (1) , 45–52.
27. Pozo, J. (2018). *Estudio del modelo de gestión institucional en el Viceministerio del Servicio Público del Ministerio del Trabajo, para el año 2018*. Ecuador: Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar .
28. Ramírez-Álvarez, J., & Carrillo-Maldonado, P. (2020). Indicador de eficiencia recaudatoria del impuesto al valor agregado y del impuesto a la renta del Ecuador. *Revista de La CEPAL*, 131 , 77–94.
29. Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Barquisimeto: CIDEG.
30. Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Espacios* 39(3) .
31. Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación (2ª Edición)*. México: Editorial Mc Graw Hill.
32. Vega, D. (2015). *Implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa del área de caja y bancos de la Empresa de Transportes y Servicios Generales Joselito S.A.C.* Trabajo especial de grado de la Universidad Nacional de Trujillo.
33. Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2) , 247-252.