

SISTEMA DE RECAUDACIÓN OBSOLETO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA

OBSOLETE COLLECTION SYSTEM AND ITS IMPACT ON THE OVERDUE PORTFOLIO OF THE MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF ARCHIDONA

Sara Lissette Delgado Valle¹, Cintya Lisbeth Tello Núñez²

{sara.delgado@unach.edu.ec¹, cintya.tello@unach.edu.ec²}

Fecha de recepción: 23/12/2024 / Fecha de aceptación: 03/01/2025 / Fecha de publicación: 06/01/2025

RESUMEN: Este estudio se centra en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, donde se ha identificado un sistema de recaudación anticuado que afecta negativamente la gestión financiera. Antecedentes como los estudios de Casco y Moran (2020) resaltan la necesidad de modernizar estos sistemas en gobiernos locales para optimizar ingresos. El problema de investigación radica en determinar si el uso de un sistema obsoleto incide en el incremento de la cartera vencida, que afecta la capacidad de financiamiento de proyectos locales. El principal del estudio es proponer un modelo de mejoramiento continuo para optimizar el proceso de recaudación. La metodología empleada es de enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas a dieciocho contribuyentes y entrevistas a seis servidores de la Dirección Financiera, lo que permitió un análisis descriptivo y comparativo de la situación actual. Los resultados revelan que el 72.22% de los encuestados considera que la información sobre montos y fechas de pago es "poco clara" o "nada clara", lo que indica un déficit en la comunicación del GAD Municipal. Además, se identificaron limitaciones como la falta de integración de sistemas y equipos obsoletos, que contribuyen al aumento de la cartera vencida. En conclusión, el estudio confirma que un sistema de recaudación obsoleto influye significativamente en el incremento de la cartera vencida. Por lo cual, se proponen mejoras como la capacitación del personal, la implementación de métodos de pago en línea y la modernización tecnológica, con el fin de mejorar la eficiencia en la gestión de cobros y reducir la morosidad.

Palabras clave: *Modelo de cobranza, automatización, segmentación, capacitación, comunicación, eficiencia*

¹Ingeniera Comercial. Directora Financiera en GAD Municipal, Napo-Ecuador. <https://orcid.org/0009-0003-9427-8504>.

²Máster en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Docente en Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba-Ecuador. <http://orcid.org/0009-0008-8045-6273>.

ABSTRACT: This study focuses on the Municipal Decentralized Autonomous Government of Archidona canton, where an outdated collection system has been identified that negatively affects financial management. Background information such as the studies by Casco and Moran (2020) highlight the need to modernize these systems in local governments to optimize revenues. The research problem lies in determining whether the use of an obsolete system affects the increase in the overdue portfolio, which affects the financing capacity of local projects. The main objective of the study is to propose a continuous improvement model to optimize the collection process. The methodology used is a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods, including surveys of eighteen taxpayers and interviews with six employees of the Financial Directorate, which allowed a descriptive and comparative analysis of the current situation. The results reveal that 72.22% of respondents consider that the information on amounts and payment dates is "unclear" or "not at all clear", which indicates a deficit in the communication of the Municipal GAD. In addition, limitations were identified, such as the lack of integration of obsolete systems and equipment, which contribute to the increase in the overdue portfolio. In conclusion, the study confirms that an obsolete collection system significantly influences the increase in the overdue portfolio. Therefore, improvements are proposed, such as staff training, the implementation of online payment methods and technological modernization, in order to improve the efficiency of collection management and reduce late payments.

Keywords: Collection Model, automation, segmentation, training, communication, efficiency

INTRODUCCIÓN

El adecuado manejo de los ingresos municipales es una pieza clave para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). Sin embargo, cuando los sistemas de recaudación utilizados carecen de actualización tecnológica y operativa, se generan desafíos significativos que afectan la sostenibilidad financiera y limitan la capacidad de ejecución de proyectos prioritarios. Este es el caso del GAD Municipal de Archidona, donde un sistema de recaudación obsoleto ha contribuido al aumento sostenido de la cartera vencida, afectando directamente la gestión financiera de la institución.

La problemática se agrava por la falta de mecanismos modernos de control y cobranza que permitan mitigar los niveles de morosidad. (1), los sistemas de recaudación deben estar alineados con principios de gestión que faciliten la identificación temprana de riesgos y aseguren un flujo constante de ingresos. En ausencia de estas estrategias, la institución enfrenta mayores dificultades para recuperar pagos pendientes y garantizar la estabilidad de su presupuesto.

Entre los factores que explican esta situación se encuentran procesos administrativos lentos, bases de datos desactualizadas y una infraestructura tecnológica insuficiente, lo que limita la eficiencia en la cobranza y contribuye al crecimiento de la cartera vencida. Esta tendencia no solo impacta en la capacidad operativa del GAD, sino que también pone en riesgo la percepción ciudadana sobre la gestión institucional y su compromiso con el desarrollo local.

Por lo tanto, el presente análisis busca explorar en profundidad cómo la obsolescencia del sistema de recaudación afecta la cartera vencida del GAD Municipal de Archidona y proponer estrategias que permitan fortalecer su gestión financiera, promoviendo una recaudación más eficiente y una mejor asignación de recursos para el beneficio de la comunidad.

El manejo eficiente de los sistemas de recaudación tributaria es esencial para la sostenibilidad financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), ya que permite garantizar la ejecución de proyectos y servicios fundamentales para las comunidades. No obstante, el uso de sistemas obsoletos puede generar una serie de problemas que impactan negativamente la gestión financiera, como la dificultad para realizar un control adecuado, el aumento de la cartera vencida y la disminución en el cumplimiento presupuestario, según León y Espinoza (2).

En el caso del GAD Municipal del cantón Archidona, la obsolescencia del sistema de recaudación ha limitado la capacidad de la institución para gestionar los cobros de manera eficiente. Esta problemática ha generado un incremento en la cartera vencida, comprometiendo la capacidad financiera del GAD para ejecutar proyectos de inversión y cumplir con su planificación presupuestaria.

Estudios previos como el de Casco y Moran (3) han señalado la importancia de modernizar los sistemas de recaudación en los gobiernos locales para optimizar sus ingresos. Hidalgo (4), en su investigación sobre Impuestos en el Ecuador: sistema tributario y opciones para elevar los ingresos permanentes del fisco, concluye que la actualización tecnológica mejora los procesos administrativos y reduce la cartera vencida en un promedio del 35% (p.52). Por otro lado, López (5) sostiene que la implementación de modelos de gestión basados en mejoramiento continuo en municipios ecuatorianos incrementó la eficiencia del cobro en un 25%, fortaleciendo la planificación presupuestaria.

Con base en estas referencias, la presente investigación busca determinar si el uso de un sistema obsoleto incide en el incremento de la cartera vencida del GAD Municipal del cantón Archidona. Para ello, se evaluará el sistema de recaudación vigente para identificar sus falencias, se analizará la cartera vencida para medir su impacto en el presupuesto, y se diseñará un modelo de gestión de cobranza que permita reducir la cartera vencida, optimizando así los recursos financieros del GAD.

En este contexto, pretende comprobar la hipótesis alternativa planteada “El sistema de recaudación obsoleto influye significativamente en el incremento de la cartera vencida del GAD Municipal del cantón Archidona” y a su vez, rechazar la hipótesis nula que establece: “El sistema de recaudación obsoleto no influye en el incremento de la cartera vencida del GAD Municipal del cantón Archidona”.

Asimismo, el estudio se enmarca en proponer soluciones concretas que permitan modernizar el sistema de recaudación, con el fin de mejorar la gestión financiera del GAD Municipal y garantizar el cumplimiento de su planificación presupuestaria en beneficio de la comunidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada en esta investigación se basó en un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos. El diseño de la investigación fue descriptivo y analítico, con el propósito de evaluar de manera precisa el impacto del sistema obsoleto de recaudación tributaria en la cartera vencida del GAD Municipal del cantón Archidona y proponer estrategias de mejora continua.

En primer lugar, se utilizó el método descriptivo, que de acuerdo con Hernández et al. (6), se enfoca en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Este método se utiliza para describir tendencias, patrones y relaciones existentes entre variables, sin manipularlas, con el objetivo de proporcionar una visión detallada de la realidad estudiada.

Este permitió conocer y detallar el estado actual del sistema de recaudación y la cartera vencida del GAD Municipal. A través de encuestas aplicadas a 18 contribuyentes y entrevistas realizadas a 6 servidores de la Dirección Financiera, se recopiló información clave sobre las falencias en los procesos de cobro, la actualización de la base de datos de los contribuyentes, y la eficiencia de las prácticas de gestión de cobranza. Este enfoque permitió construir un panorama claro y detallado del sistema operativo actual y su impacto en los ingresos del municipio.

En segundo lugar, se aplicó el método analítico, según Hernández et al. (6), se centra en descomponer un fenómeno, objeto o situación en sus partes fundamentales para examinar cada una de ellas de manera detallada e individual. Este proceso permite comprender las relaciones internas, las causas y las consecuencias de cada componente, con el objetivo de obtener una visión más profunda y estructurada del fenómeno en su conjunto.

El método se aplicó para procesar los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas. El análisis de la información se centró en identificar las debilidades en el sistema de recaudación, específicamente en cuanto a la falta de actualización de la base de datos y la vulnerabilidad del sistema ante modificaciones manuales. También se evaluaron las consecuencias de la cartera vencida en el presupuesto municipal, midiendo su incidencia en el flujo de caja y la capacidad de financiamiento de los proyectos locales.

El enfoque metodológico fue mixto, ya que combinó tanto la recopilación de datos cuantitativos a través de encuestas, como cualitativos mediante las entrevistas. Las mismas fueron validadas asegurando que los datos recopilados sean precisos, confiables y útiles para el análisis y la interpretación de los resultados, siguiendo el proceso adecuado para la obtención de datos de calidad, mediante la: definición de objetivos, diseño de encuestas y entrevista, análisis de fiabilidad y análisis de datos.

Las encuestas permitieron obtener información estadística sobre la percepción de los contribuyentes con respecto al sistema de recaudación y su disposición para mejorar la gestión del pago de tributos. Por otro lado, las entrevistas con los servidores de la Dirección Financiera proporcionaron una perspectiva más profunda sobre los retos operativos y las posibles soluciones desde el interior de la entidad.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se elaboraron dos cuestionarios semi estructurados bajo las técnicas de encuesta y entrevista.

La encuesta incluyó un cuestionario de 7 preguntas, aplicado a 18 contribuyentes del cantón Archidona, combinando preguntas cerradas y abiertas para evaluar la percepción de los usuarios sobre el sistema de recaudación y las barreras que enfrentan al cumplir con sus obligaciones tributarias. Por otro lado, las entrevistas se realizaron mediante un cuestionario de 10 preguntas dirigido a 6 servidores de la Dirección Financiera permitiendo profundizar en el análisis de los procesos internos de cobro, la actualización de la base de datos y la gestión de la cartera vencida.

Tabla 1. Población de estudio.

Población	Instrumentos
<p>18 Contribuyentes</p> <p>Seleccionados en base a su relación con la cartera vencida</p>	<p>Encuesta a Contribuyentes</p> <p>(Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas sobre el sistema de recaudación y la cartera vencida)</p>
<p>6 Servidores de la Dirección Financiera</p> <p>Seleccionados en base a su vinculación con la gestión de cobranza y recaudación tributaria</p>	<p>Entrevista a Servidores</p> <p>(Entrevista estructurada sobre los procesos internos, actualización de la base de datos y gestión de la cartera vencida)</p>

Fuente: GAD Municipal cantón Archidona.

Los datos obtenidos de las encuestas fueron procesados de forma manual en Hojas de Cálculo y analizados de forma descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para

representar la percepción de los contribuyentes. Las entrevistas fueron procesadas cualitativamente, permitiendo identificar patrones y correlaciones entre las respuestas de los empleados sobre las falencias del sistema y las implicaciones para la gestión de la cobranza.

Para evaluar las hipótesis planteadas, se realizó un análisis comparativo entre el estado actual del sistema y las propuestas de mejora, determinando si un cambio en el sistema de recaudación tributaria permitiría mejorar la eficiencia en la recolección de tributos y reducir la cartera vencida.

De esta manera, la investigación proporciona una visión clara del impacto de un sistema obsoleto en la cartera vencida, y con base en los resultados obtenidos, se podrá diseñar un modelo de mejoramiento continuo para optimizar la gestión del GAD Municipal de Archidona.

RESULTADOS

En la siguiente sección de resultados se presentan y detallan los hallazgos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los contribuyentes y las entrevistas realizadas al personal de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Archidona. Los datos recopilados se han analizado en función de los objetivos establecidos en esta investigación, los cuales buscan determinar si el uso de un sistema obsoleto influye en el incremento de la cartera vencida y proponer opciones de mejora para optimizar la recaudación tributaria.

A través de un análisis descriptivo y comparativo, se identificaron las falencias en el proceso de recaudación, el impacto de la cartera vencida en el presupuesto y se formularon recomendaciones para implementar un modelo de mejoramiento continuo que permita reducir la morosidad y mejorar la eficiencia en la gestión de cobros.

Tabla 2. Resultados de la entrevista.

Pregunta	Respuestas	Diagnóstico
1. ¿Cuál considera es la principal fortaleza del sistema de recaudación actual del GAD Municipal?	Sistema fácil de usar y rápido. Permite ingresar información en cualquier momento.	El sistema tiene fortalezas individuales, pero carece de integración, lo que dificulta su uso colectivo y no responde a las necesidades del GAD.
2. ¿Qué limitaciones o problemas recurrentes se han identificado en el sistema de recaudación utilizado?	Falta de integración con otros sistemas. Equipos obsoletos y falta de personal. Procesos manuales y errores de carga de datos.	Las limitaciones incluyen la falta de integración, equipos obsoletos y procesos manuales, lo que retrasa la recaudación y genera errores.

3. ¿Cómo afectan estas limitaciones a la recaudación y al cumplimiento de las metas presupuestarias de la entidad?	Generación de cartera vencida. Dificultades para procesar pagos rápidos. Falta de sincronización de registros.	Las limitaciones afectan directamente la recaudación, incrementando la morosidad y dificultando los cobros oportunos.
4. ¿Qué porcentaje de la cartera vencida representa los ingresos totales del GAD Municipal?	Desconocimiento general sobre el porcentaje exacto.	La mayoría de los participantes no tiene conocimiento sobre el porcentaje de cartera vencida en relación con los ingresos.
5. ¿Qué estrategias actuales utilizan en la entidad para gestionar y reducir la cartera vencida?	Campañas visuales y radiales. Llamadas telefónicas. Planes en proceso, pero aún no socializados.	Las estrategias son limitadas, no están completamente implementadas ni socializadas, lo que afecta su eficacia.
6. ¿Cuáles han sido los resultados más destacados o los mayores retos de estas estrategias?	Falta de estrategias definidas. Expectativa de reducción de cartera vencida del 5%. Gradual acercamiento de contribuyentes.	Los resultados de las estrategias actuales son limitados y la reducción de la cartera vencida aún no se ha alcanzado debido a la falta de implementación efectiva.

Fuente: Servidores de la Dirección Financiera- GAD Municipal cantón Archidona.

El análisis de los resultados muestra que, aunque el sistema de recaudación del GAD Municipal de Archidona tiene algunas fortalezas operativas, como la facilidad de uso y la capacidad de generar reportes rápidos, estas no son suficientes para satisfacer las necesidades institucionales. Las principales limitaciones incluyen la falta de integración con otros sistemas, la obsolescencia tecnológica y la necesidad de procesos manuales, lo que afecta la eficiencia y precisión en la recaudación. Estas fallas contribuyen a una alta cartera vencida, dificultando el cumplimiento de metas presupuestarias.

Las estrategias actuales para reducir la morosidad, como campañas de concienciación y llamadas telefónicas, son insuficientes y carecen de un enfoque estructurado. Además, la falta de conocimiento sobre el porcentaje de cartera vencida refleja una deficiencia en la gestión de la información. Se requiere una actualización tecnológica y una mejor integración de los sistemas, así como estrategias más efectivas para combatir la morosidad. Esto mejoraría significativamente la eficiencia del sistema y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Tabla 3. Mención de aspectos, opciones, frecuencias y porcentajes.

Aspecto	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Frecuencia de pagos	Mensualmente	7	38,89
	Cuando es requerido	8	44,44
	Anualmente	3	16,67
Facilidad de uso del sistema	Muy difícil	6	33,33
	Difícil	4	22,22
	Fácil	7	38,89
	Muy fácil	1	5,56
Medios de pago utilizados	Ventanilla (efectiva)	12	66,67
	Pago en línea	4	22,22
	Transferencia bancaria	2	11,11
Inconvenientes en los pagos	Si	17	94,44
	No	1	5,56
Eficiencia del sistema	Totalmente en desacuerdo	7	38,89
	En desacuerdo	8	44,44
	De acuerdo	1	5,56
	Totalmente de acuerdo	2	11,11
Claridad de información de pagos	Nada claro	7	38,89
	Poco claro	6	33,33
	Clara	3	16,67
	Muy claro	2	11,11
Totales		18	100%

Fuente: Contribuyentes- GAD Municipal cantón Archidona.

La aplicación de la encuesta a usuarios (contribuyentes) del GAD Municipal revela varios aspectos clave sobre la experiencia de los usuarios con el sistema de recaudación, destacándose tanto fortalezas como áreas de mejora.

En cuanto a la frecuencia de pagos, la mayoría de los participantes realiza pagos cuando es requerido (44.44%), seguido de los que lo hacen mensualmente (38.89%). Solo un pequeño porcentaje lo hace anualmente (16.67%). Respecto a la facilidad de uso del sistema de recaudación, la percepción es negativa, ya que un 33.33% lo considera "muy difícil", y un 22.22% lo califica como "difícil". Solo un 5.56% lo ve como "muy fácil", lo que indica que el sistema presenta barreras de usabilidad para los contribuyentes.

En cuanto a los medios de pago utilizados, la mayoría realiza sus pagos en efectivo en ventanilla (66.67%), seguidos por aquellos que prefieren el pago en línea (22.22%) o por transferencia bancaria (11.11%). Un 94.44% de los participantes ha tenido inconvenientes al realizar sus pagos, lo que refleja una experiencia insatisfactoria con el sistema actual.

En relación con la eficiencia del sistema, una gran mayoría (77.78%) no considera que el sistema sea eficiente para evitar retrasos en los pagos, ya que el 38.89% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación y un 44.44% está en desacuerdo. Solo un 5.56% está de acuerdo, lo que señala una gran deficiencia en la eficiencia del sistema.

En cuanto a la claridad de la información sobre pagos, un 38.89% de los usuarios encuentra la información proporcionada por el GAD Municipal "nada clara", y un 33.33% la considera "poco clara".


Esto resalta una falta de comunicación efectiva sobre los montos y fechas de pago, lo que podría generar confusión y retrasos en los pagos. Las sugerencias de mejora de los usuarios apuntan a mejorar el servicio al cliente y capacitar al personal (con varias menciones sobre la necesidad de que quienes estén en ventanilla sean más preparados).

También se menciona la necesidad de mejorar el sistema, generar facturas a tiempo, cambiar de personal y mejorar la coordinación y la información hacia los contribuyentes. Además, se sugiere la implementación de más métodos de pago en línea y mecanismos tecnológicos para facilitar el proceso de pago.

En resumen, los resultados muestran una gran insatisfacción con la actual estructura del sistema de recaudación, particularmente en lo que respecta a la facilidad de uso, la eficiencia y la claridad de la información. Las sugerencias de mejora se centran en la capacitación del personal, la mejora del sistema y la ampliación de las opciones de pago en línea.

Tabla 4. Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida.

Aspecto	Descripción	Acciones Propuestas	Objetivos específicos	Indicadores de Éxito	Medio de verificación	Responsable
Diagnóstico de la Situación Actual	Identificación de la cantidad y causas de la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis detallado de los saldos vencidos. - Identificar las causas de morosidad (internas y externas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una línea base de la cartera vencida. - Detectar las principales causas de incumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cuentas vencidas. - - Identificación de causas comunes de morosidad. 	Informe de situación actual	Dirección Financiera
Segmentación de Deudores	Clasificación de los deudores en función del riesgo y comportamiento de pago.	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar clientes en grupos: bajo, medio y alto riesgo. - Aplicar estrategias diferenciadas según el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir el riesgo de incobrabilidad. - Priorizar los cobros según el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de cuentas segmentadas y gestionadas adecuadamente. 	Informe de segmentación	Unidad de Coactivas
Métodos de Contacto y Gestión	Definir los medios y métodos de contacto para realizar cobros, priorizando la comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Usar recordatorios por correo, llamadas y mensajes automatizados. - Programar visitas personales a alto riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la efectividad en la recuperación de deuda. - Mejorar la comunicación con los deudores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de contacto exitosa. - Porcentaje de cobros realizados. 	Registro de contactos realizados	Unidad de Rentas
Condiciones de pago	Proponer alternativas de pago que sean atractivas y viables para los deudores.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer descuentos por pago anticipado. - Facilitar plazos extendidos. - Proponer pagos parciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la morosidad mediante condiciones favorables. - - Incrementar pagos a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de deudores que aceptan nuevas condiciones de pago. 	Contratos modificados o firmados	Dirección de Procuraduría Síndica


SISTEMA DE RECAUDACIÓN OBSOLETO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA

Monitoreo y seguimiento	Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo constante de las cuentas vencidas.	- Implementar alertas automáticas para cartera vencida. - Realizar seguimiento continuo a deudores con mora.	- Mejorar la eficiencia en el proceso de cobranza. - Mantener actualizada la información de cuentas.	- Tasa de seguimiento a cuentas vencidas. - Tiempo promedio de seguimiento.	Sistema de alertas implementado	Dirección Financiera
Capacitación del personal	Entrenar al personal encargado de la cobranza para mejorar su eficiencia y enfoque en resultados.	- Realizar talleres de técnicas de cobranza y manejo de objeciones. - Capacitar en nuevas herramientas tecnológicas.	- Mejorar la capacidad de recuperación de la deuda. - Aumentar la calidad del servicio de cobranza.	- Número de capacitaciones realizadas. - Porcentaje de personal capacitado.	Certificados de participación	Subdirección de Talento Humano y Dirección Financiera
Incentivos y penalizaciones	Establecer incentivos para empleados de cobranza y penalizaciones para deudores morosos.	- Proponer bonificaciones por cumplimiento de metas. - Implementar penalizaciones por pagos atrasados.	- Motivar al personal para mejorar el rendimiento. - Incentivar el pago oportuno de deudores.	- Número de incentivos entregados. - Porcentaje de penalizaciones aplicadas.	Propuesta de Ordenanza para el establecimiento de incentivos y penalizaciones	Unidad de Coactivas y Dirección Financiera
Evaluación y Ajustes Continuos	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de las estrategias de cobranza.	- Revisar resultados mensualmente. - Ajustar estrategias según el desempeño.	- Garantizar la efectividad del modelo de cobranza a largo plazo. - Identificar oportunidades de mejora.	- Porcentaje de mejora en la cobranza. - Número de ajustes realizados.	Informes mensuales y ajustes implementados	Dirección Financiera

La matriz presentada establece un plan estratégico para mejorar la gestión de cobranza y reducir la cartera vencida en una entidad, en este caso el GAD Municipal, a través de diversas áreas clave. El diagnóstico inicial implica identificar la cantidad y las causas de la

cartera vencida, realizando un análisis detallado de los saldos vencidos y los factores internos y externos que contribuyen a la morosidad.

Este análisis permite establecer una línea base para abordar el problema y detectar las principales causas de incumplimiento. Los indicadores de éxito incluyen el porcentaje de cuentas vencidas y la identificación de las causas comunes de morosidad, lo que proporciona una visión clara de la magnitud y los orígenes del problema.

La segmentación de los deudores es otro aspecto clave, ya que permite clasificar a los deudores según su riesgo y comportamiento de pago. Al segmentar en grupos de bajo, medio y alto riesgo, se pueden aplicar estrategias diferenciadas, lo que facilita priorizar los cobros y disminuir el riesgo de incobrabilidad.

El éxito se medirá a través del número de cuentas segmentadas y gestionadas adecuadamente. En cuanto a los métodos de contacto y gestión, se define un enfoque multicanal que incluye correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes automatizados y visitas personales a los deudores de alto riesgo. Esto busca aumentar la efectividad en la recuperación de deuda y mejorar la comunicación, con indicadores como la tasa de contacto exitoso y el porcentaje de cobros realizados a través de diferentes canales.

En lo que respecta a las condiciones de pago, se propone ofrecer alternativas flexibles como descuentos por pago anticipado, plazos extendidos y pagos parciales, con el fin de reducir la morosidad y aumentar el porcentaje de pagos a tiempo. El indicador clave aquí es el porcentaje de deudores que aceptan las nuevas condiciones de pago, lo que refleja la efectividad de las alternativas propuestas.

El monitoreo y seguimiento constante de las cuentas vencidas es esencial para garantizar que ninguna cuenta quede desatendida. Se implementarán alertas automáticas y un seguimiento continuo, con indicadores como la tasa de seguimiento y el tiempo promedio de seguimiento por cuenta, lo que mejorará la eficiencia del proceso de cobranza.

La capacitación del personal es un pilar fundamental para mejorar la eficiencia de la cobranza. Se propone realizar talleres de capacitación en técnicas de cobranza, manejo de objeciones y el uso de nuevas herramientas tecnológicas (Nieto, 2020) (7). El objetivo es mejorar la capacidad de recuperación de la deuda y aumentar la calidad del servicio, con indicadores como el número de capacitaciones realizadas y el porcentaje de personal capacitado. De acuerdo con Montaña et al. (2023) (8).

“Los incentivos y penalizaciones también juegan un papel importante, ya que se establecerán bonificaciones para el personal que cumpla con las metas y penalizaciones para los deudores morosos” (p.3). Esto motiva tanto al personal como a los deudores a cumplir con sus responsabilidades, y se medirá a través del número de incentivos entregados y el porcentaje de penalizaciones aplicadas (Obando, 2020) (9).

DISCUSIÓN

En este apartado se presenta el análisis y se contrastan los resultados obtenidos de la encuesta y entrevistas realizadas a los usuarios del sistema de recaudación del GAD Municipal y las teorías de autores sobre gestión de servicios y satisfacción del cliente.

Según la encuesta, el 44.44% de los participantes realiza el pago cuando es requerido, seguido del 38.89% que lo hace mensualmente. El 66.67% de los participantes paga en efectivo en ventanilla, lo que refleja una dependencia significativa de los métodos tradicionales de pago.

Toalombo y Cárdena (2023) (10) indican que la disponibilidad y la accesibilidad de los métodos de pago son claves en la satisfacción del cliente en el contexto de servicios. En este caso, el predominio del pago en efectivo sugiere una limitación en las opciones tecnológicas disponibles para los usuarios, lo cual podría deberse a una infraestructura tecnológica deficiente o a la falta de confianza en los sistemas en línea. Según Vallejo (2023) (11), la fiabilidad del servicio (en este caso, del sistema de recaudación) es fundamental para generar confianza y lealtad, lo que en este caso parece no estar siendo alcanzado.

Un 66.66% de los participantes considera que el sistema de recaudación es "muy difícil" o "difícil" de usar, lo cual resalta un problema serio en la experiencia de usuario. Los participantes mencionan fallas recurrentes y dificultades para navegar por el sistema, lo cual es coherente con los comentarios de las entrevistas.

La teoría de Shostack (citada por Viladàs, 2020) (12) sobre la gestión de servicios sostiene que la facilidad de uso de un sistema es un factor crítico en la experiencia del cliente. Según este autor, los servicios orientados al cliente deben estar diseñados para facilitar la interacción y reducir la complejidad.

La alta tasa de dificultad percibida por los usuarios podría ser atribuida a una mala implementación de la interfaz de usuario o la ineficiencia tecnológica, lo que impacta directamente en la experiencia de pago. Este hallazgo también se alinea con la teoría de la calidad del servicio, tal como sostienen Lucio et al. (2021, p.31) (13) es fundamental que las entidades den una respuesta rápida y una interacción eficiente para mantener la satisfacción.

El 77.78% de los encuestados consideran que el sistema de recaudación no es eficiente para evitar retrasos, lo que refleja una crítica importante al sistema actual. La falta de coordinación interna, problemas tecnológicos y la ineficiencia en la atención al cliente son algunos de los factores mencionados.

Según Albarrasin et al. (2023) (14) los sistemas eficientes en los servicios públicos deben garantizar la fiabilidad y la rapidez de los procesos. El hecho de que los usuarios experimenten retrasos frecuentes sugiere que el GAD Municipal no ha logrado implementar

un sistema de pagos eficiente que facilite a los contribuyentes realizar pagos sin contratiempos.

Además, Cantos et al. (2018) (15) enfatizan que la capacidad de respuesta de los servicios públicos es esencial para evitar retrasos y mejorar la experiencia del cliente. En este caso, la baja calidad de respuesta del sistema es una de las razones principales por las que los usuarios consideran que el proceso de pago es ineficiente.

En esta línea, 72.22% de los encuestados considera que la información proporcionada sobre los montos y fechas de pago es "poco clara" o "nada clara", lo cual indica un déficit en la comunicación por parte del GAD Municipal.

La comunicación efectiva es uno de los principios fundamentales en la gestión de servicios públicos. Morillo y García (16) afirman que la información clara y accesible es crucial para mejorar la experiencia del cliente.

En este sentido, la falta de claridad en la información sobre pagos puede generar confusión y demoras en los procesos de recaudación, lo que afecta la percepción de los usuarios sobre la eficiencia y fiabilidad del sistema. Petrone (17) también destaca que una comunicación eficaz es fundamental para construir relaciones de confianza con los usuarios, algo que parece no estar sucediendo en este caso.

Las sugerencias de mejora incluyen la capacitación del personal, la implementación de más métodos de pago en línea, la mejora del sistema tecnológico y la agilización de los procesos en ventanilla (Chuncha) (18). Los encuestados también mencionaron que la atención al cliente es un punto débil y que debe haber una mayor capacitación y cambio de personal.

Estas sugerencias son consistentes con las mejores prácticas en gestión de servicios, como lo indica Jácome (19) quien afirma que la capacitación del personal y la mejora tecnológica son esenciales para optimizar los servicios. De igual forma, Arechua y Goyes (20) sostienen que los servicios deben adaptarse a las expectativas del cliente, lo que en este caso implica mejorar los sistemas de pago electrónicos y la atención al cliente.

CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre el sistema de recaudación del GAD Municipal del cantón Archidona y su impacto en la cartera vencida ha permitido identificar varios elementos cruciales que inciden negativamente en el incremento de las deudas no cobradas. La evaluación del sistema de recaudación ha revelado que el uso de una infraestructura tecnológica obsoleta, junto con procesos manuales ineficientes, contribuye significativamente a las demoras en la generación de facturas, la falta de actualización en los registros y la escasa comunicación con los contribuyentes. Esta situación ha generado un incremento en la morosidad, lo que afecta directamente el cumplimiento del presupuesto municipal.

El diseño de un modelo de gestión de cobranza propuesto se enfoca en establecer un enfoque de mejoramiento continuo que aborde estas deficiencias. La implementación de un sistema de recaudación moderno y automatizado, acompañado de un proceso de capacitación constante para el personal, es fundamental para optimizar el proceso de cobro. Además, la segmentación de deudores según su riesgo y la oferta de condiciones de pago flexibles contribuirán a reducir significativamente la cartera vencida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. García Zambrano XL, Maldondo Pazmiño O, Galarza Morales CE, Grijalva Guerrero GG. Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*. 2019 Enero; 3(26).
2. León Vega LS, Espinoza Alcívar EI. Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *INNOVA Research Journal*. 2023 Diciembre; 8(3.1).
3. Casco DP, Morán V. Análisis de la Administración financiera en el Sector Público. *Revista de Investigación SIGMA*. 2020 Diciembre; 7(02).
4. Hidalgo Pallares J. Impuestos en el Ecuador: sistema tributario y opciones para elevar los ingresos permanentes del fisco. 2023. Ideas para financiar el tránsito a un sistema de protección social universal.
5. López Ramírez G. Propuesta de Diseño de la metodología Kaizen para mejorar el sistema del almacenamiento en Bodega. 2023. Maestría Profesional en Gerencia de la Calidad e Innovación.
6. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio MDP. Metodología de la Investigación. Sexta Edición ed. Interamericana de Editores S.A. , editor. México DF: McGraw-Hill; 2014.
7. Nieto K. Políticas de capacitación en el marco del empleo público provincial. 2020. Análisis de los casos.
8. Montaña Batijoja HP, Salazar Sánchez JM, Apolo Malucin S, Apolo Malucin JE. Implementación de capacitaciones de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Quinindé, Ecuador. *Religación Revista*. 2024 Enero.
9. Obando Changuán MP. Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. 2020 Mayo; 11(2).
10. Toalombo Villa JS, Cárdenas Pérez A. Gestión de recaudación de cartera vencida y su incidencia en los resultados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. Agencia Tena. Publicando. 2023 Julio; 10(39).
11. Coronel Sánchez M, Vallejo Véloz F. Cartera vencida y su implicación en la liquidez de la empresa ECUAHIERRO, periodo 2020-2021. 2023..
12. Viladas X. Una propuesta de «servitización» integral: integrando la lógica de servicios bajo una perspectiva sistémica. *Revista Internacional de Innovación, Investigación y Desarrollo en Diseño*. 2020 Noviembre;(15).

13. Lucio Pillasagua DJ, Moreira Cañarte MK, Yoza Rodríguez NR. Tecnología Ágile para la recaudación de impuestos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí Ecuador. *Investigación Tecnología e Innovación*. 2021 Julio; 13(13).
14. Albarrasin Reinoso MV, Jacome Alarcon LF, Mora Carpio WT, Jimenez Gonzales JP. La innovación tecnológica en la transformación hacia modelos de negocios socio productivos y sostenibles. *Journal of Science and Research*. 2023 Noviembre; 8.
15. Cantos Figueroa MDL, Baque Morán AB, Jaime Baque Á, Ayón Ponce GI, Delgado Gutiérrez ZM. Modelo de administración tributaria para optimizar la recaudación de los ingresos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Jipijapa. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*. 2018 Julio; 18(19).
16. Morillo Rojas TR, García Regalado JO. Comunicación efectiva para el desarrollo eficiente de las instituciones públicas. *Ciencia Ecuador*. 2024 Abril; 6(26).
17. Petrone P. Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*. 2021 Marzo; 36(2).
18. Chuncha Villa I. Los principios de eficacia y eficiencia en los procedimientos dinámicos de Contratación Pública. 2020..
19. Jácome Sandoval WE. Recaudación de impuestos en Ecuador: 2018 – 2020. *Cualitas Revista Científica*. 2021 Julio.
20. Arechua Mora NP, Goyes Noboa E. Gestión financiera y Tributaria para los GADS del Ecuador. *Journal of Science and Research*. 2023 Octubre; 8(4).