

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Tema:

“El gasto público en los servicios de la administración tributaria del GAD Municipio de Ambato”

Autora: Fiallos Moya, María Soledad

Tutora: Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola, Mg.

Ambato – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, Mg. con cédula de ciudadanía No. 180293423-0, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **"EL GASTO PÚBLICO EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL GAD MUNICIPIO DE AMBATO"**, desarrollado por María Soledad Fiallos Moya, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, agosto 2024.

TUTORA



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, Mg.

C.C. 180293423-0

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, María Soledad Fiallos Moya con cédula de ciudadanía No. 180412277-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **"EL GASTO PÚBLICO EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL GAD MUNICIPIO DE AMBATO"**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este proyecto integrador.

Ambato, agosto 2024.

AUTORA



.....

María Soledad Fiallos Moya

C.C. 180412277-6

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, agosto 2024.

AUTORA



.....

María Soledad Fiallos Moya

C.C. 180412277-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **"EL GASTO PÚBLICO EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL GAD MUNICIPIO DE AMBATO"**, elaborado por María Soledad Fiallos Moya, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2024.

Dra. Tatiana Valle, Ph. D.
PRESIDENTE

Dr. Guido Tobar.
MIEMBRO CALIFICADOR

Dr. Fabián Mera, Mg.
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios por conducirme hacia el camino del bien y otorgarme la perseverancia necesaria para concluir esta meta.

A mis amados padres, Jorge y Marcia por depositar su amor y confianza en mí. Su ejemplo y sacrificio han sido mi mayor inspiración cada mañana durante estos años de crecimiento académico.

A mi hermanita Sofí, mi pequeña fuente de alegría. Espero ser un ejemplo para ti, así como tú lo has sido para mí.

A mi querido novio Jonathan, por su paciencia, amor y comprensión. Tú presencia en mi vida han hecho que este viaje sea aún más especial.

A mis amigos y familia, quienes han enriquecido mi vida con su cariño y compañía.

María Soledad Fiallos Moya

AGRADECIMIENTO

Agradezco enormemente a mi querida Universidad Técnica de Ambato, no solo ha sido mi alma mater, sino también sino también un segundo hogar donde he crecido y aprendido mucho más allá de lo académico.

A todos los profesores de la carrera de la Contabilidad y Auditoría, quienes con su compromiso, conocimiento y humanismo. Cada lección impartida y cada consejo ofrecido han dejado una huella imborrable en mi vida.

A mi tutora de tesis, la Dra. Patricia Jiménez por su inigualable apoyo, paciencia y sabiduría.

A la Ing. Lorena Marcial por brindarme la apertura y confianza para desarrollar mi proyecto en la Administración Tributaria del GAD Municipio de Ambato.

María Soledad Fiallos Moya

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA i

APROBACIÓN DEL TUTOR ii

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN iii

DERECHOS DE AUTOR iv

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii

ÍNDICE DE TABLAS xii

ÍNDICE DE FIGURAS xiv

RESUMEN EJECUTIVO xvi

ABSTRACT xvii

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1

MARCO TEÓRICO 1

1.1. Introducción 1

1.1.1. Antecedentes 1

1.1.1.1. Historia de la empresa 1

1.1.1.2. Detalles estratégicos 2

1.1.1.3. Estructura organizacional 4

1.1.1.4. Detalles de operación 5

1.1.1.5. Detalles legales 6

1.1.1.6. Marcas y logos 7

1.1.1.7. Ubicación 7

1.1.2. Descripción del entrono 8
1.1.2.1. Un vistazo a la evolución de la administración pública en América Latina ... 8
1.1.2.2. El nuevo paradigma entre la dinámica de administración y el gasto público en Ecuador 9
1.1.2.3. El gasto público en el GAD Municipalidad de Ambato 10
1.1.3. Justificación 11
1.1.4 Objetivos 12
1.1.4.1. Objetivo general 12
1.1.4.2. Objetivos específicos 12
1.2. Revisión de la literatura 13
1.2.1. Teoría del gasto público 13
1.2.2. Gasto público 14
1.2.3. Teorías explicativas al crecimiento del gasto público 15
1.2.4. Productividad del gasto público 16
1.2.5. Gasto público improductivo 16
1.2.6. Clasificación del gasto público 18
1.2.7. Administración tributaria 19
1.2.8. Tributos 20
1.2.9. Clasificación de los tributos 21
1.2.10. Modelo de red de múltiples actividades 22
1.2.11. Etapas del método PERT 23
1.2.11.1. Definición de actividades 24
1.2.11.2. Estimación de tiempos 25
1.2.11.3. Reunión de los gráficos parciales 25
1.2.11.4. Análisis del camino crítico 26
1.2.11.5. Revisión y Seguimiento 27

1.2.12. Etapas del método PERT aplicadas a la unidad de la administración tributaria del GAD Municipio de Ambato 28
1.2.13. Indicadores de desempeño KPI 30
1.2.14. Flujograma 30
CAPÍTULO II 32
METODOLOGÍA 32
2.1. Descripción de la metodología 32
2.1.1 Unidad de análisis 32
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información 32
2.1.3. Fases de desarrollo 37
CAPÍTULO III 39
DESARROLLO 39
3.1. Análisis e interpretación de la entrevista 39
3.2. Análisis e interpretación de la ficha de observación 41
3.2.1. Trámites antendidos por la unidad de la administración tributaria 41
3.2.2. Tipos de turnos 42
3.2.3. Procedimientos 42
3.3. Método PERT: estimación de las rutas críticas 53
3.4. Determinación de tiempos promedios de los trámites municipales 62
3.5. Tratamiento de la mano de obra 64
3.6. Identificación de tiempos ociosos 67
3.7. Determinación de gastos 69
3.8. Análisis e interpretación de las encuestas 72
3.8.1. Prueba de fiabilidad alfa de Cronbach 72
3.8.2. Indicadores CSAT 73
CAPÍTULO IV 77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77

4.1. Conclusiones 77

4.2. Recomendaciones..... 78

C. MATERIAL DE REFERENCIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 79

ANEXOS 83

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla No. 1 Servicios que ofrece el GAD Municipio de Ambato 5
Tabla No. 2 Normativas y Leyes a las que se rige el GAD Municipalidad de Ambato 6
Tabla No. 3 Teorías explicativas al crecimiento del Gasto Público 15
Tabla No. 4 Comparaciones entre el Gasto Público Productivo e Improductivo 17
Tabla No. 5 Etapas del Método PERT 28
Tabla No. 6 Simbología ANSI para diagramas de flujo administrativos 31
Tabla No. 7 Representantes entrevistados y encuestados 33
Tabla No. 8 Categorías y preguntas de la entrevista 34
Tabla No. 9 Categorías y preguntas de las encuestas de satisfacción 35
Tabla No. 10 Estructura de la ficha de observación 37
Tabla No. 11 Fases de desarrollo 38
Tabla No. 12 Comparación de los resultados de la entrevista 40
Tabla No. 13 Tipos de trámites atendidos en las ventanillas de la administración tributaria 41
Tabla No. 14 Tipos de turnos ofrecidos por las ventanillas de la administración tributaria 42
Tabla No. 15 Procedimiento para el registro de patente por primera vez 43
Tabla No. 16 Procedimiento para la exoneración de impuestos a la patente por tercera edad 45
Tabla No. 17 Procedimiento para la exoneración de impuestos prediales por discapacidad 47
Tabla No. 18 Procedimiento para el registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente 49
Tabla No. 19 Procedimiento para el el Ingreso de Trámites para la administración tributaria 51
Tabla No. 20 Estimaciones de tiempo para registro de patente por primera vez 54
Tabla No. 21 Estimaciones de tiempo para la exoneración de impuestos prediales por tercera edad 56

Tabla No. 22 Estimaciones de tiempo para la exoneración de impuestos prediales por discapacidad 58
Tabla No. 23 Estimaciones de tiempo para registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente 60
Tabla No. 24 Estimaciones de tiempo para ingreso de trámites a la administración tributaria 61
Tabla No. 25 Tiempos promedios de atención de trámites municipales 63
Tabla No. 26 Rol de pagos del Técnico de Rentas durante el mes de mayo 65
Tabla No. 27 Beneficios de ley y provisiones percibidos por el Técnico de Rentas durante el mes de mayo 65
Tabla No. 28 Ingresos generados en los días laborables efectivos por el Técnico de Rentas durante el mes de mayo 66
Tabla No. 29 Costo hora del Técnico de Rentas durante el mes de mayo 66
Tabla No. 30 Tiempos ociosos durante el proceso de atención de trámites municipales 68
Tabla No. 31 Gasto que representa el tiempo ocioso por trámite municipal 69
Tabla No. 32 Trámites municipales atendidos al mes 70
Tabla No. 33 Trámites municipales atendidos por técnico de rentas al mes. 70
Tabla No. 34 Gastos productivos e improductivo del mes 71
Tabla No. 35 Escala de interpretación del Alfa de Cronbach 72
Tabla No. 36 Estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach 72
Tabla No. 37 Indicadores de Satisfacción al Cliente CSAT 75

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Figura No. 1. Organigrama estructural del GAD Municipalidad de Ambato 4
Figura No. 2 Logotipo del GAD Municipalidad de Ambato 7
Figura No. 3 Ubicación del GAD Municipalidad de Ambato..... 7
Figura No. 4 Gasto Público..... 14
Figura No. 5 Consideraciones del Gasto Público 16
Figura No. 6 Clasificación del Gasto Público..... 18
Figura No. 7 Facultades de la administración tributaria en Ecuador..... 19
Figura No. 8 El tributo en Ecuador..... 20
Figura No. 9 Clasificación de los tributos en Ecuador 21
Figura No. 10 Tipos de Impuestos en Ecuador..... 22
Figura No. 11 Beneficios del Método PERT..... 23
Figura No. 12 Etapas del Método PERT..... 24
Figura No. 13 Etapa I: Definición de actividades..... 24
Figura No. 14 Etapa II: Estimación de tiempos..... 25
Figura No. 15 Etapa III: Creación de la red de actividades 26
Figura No. 16 Etapa IV: Identificación de la ruta crítica y tiempos de holgura 27
Figura No. 17 Etapa V: Revisión y monitoreo de resultados..... 27
Figura No. 18 Indicadores clave de desempeño 30
Figura No. 19 Flujograma para el registro de patente por primera vez 44
Figura No. 20 Flujograma para la exoneración de impuestos a la patente por tercera edad 46
Figura No. 21 Flujograma para la exoneración de patente por discapacidad 48
Figura No. 22 Flujograma para el registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente 50
Figura No. 23 Flujograma para el Ingreso de Trámites a la administración tributaria 52
Figura No. 24 Diagrama PERT del Registro de patente por primera vez..... 55
Figura No. 25 Diagrama PERT de la exoneración de impuestos prediales por tercera edad 57

Figura No. 26 Diagrama PERT de la exoneración de impuestos prediales por discapacidad 59
Figura No. 27 Diagrama PERT del registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente 60
Figura No. 28 Diagrama PERT del ingreso de trámites a la administración tributaria 61
Figura No. 29 Resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los contribuyentes 73

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "EL GASTO PÚBLICO EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL GAD MUNICIPIO DE AMBATO"

AUTORA: María Soledad Fiallos Moya

TUTORA: Dra. Paola Patricia Jiménez Estrella, Mg.

FECHA: Agosto 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tuvo como objetivo identificar el gasto público asociado a los tiempos de atención en los servicios de la Unidad de la Administración Tributaria del GAD Municipio de Ambato. La productividad del gasto público, similar a la de la mano de obra o el capital, puede evaluarse de múltiples maneras. No obstante, determinar si dicho gasto se aprovecha al máximo en la prestación de servicios municipales implica considerar factores objetivos, como los tiempos y recursos utilizados, así como subjetivos, como la percepción de los usuarios. Para cumplir con este propósito, se evaluó tanto la cantidad de trámites atendidos en un tiempo óptimo como la calidad del servicio ofrecido. Se empleó la metodología PERT para identificar las rutas críticas que determinaron el tiempo total requerido para atender cinco tipos de trámites gestionados por la Unidad. A partir de ello, se calcularon los gastos productivos e improductivos asociados a cada trámite. Además, se utilizaron las técnicas de entrevista, observaciones y encuestas, estas últimas aplicadas a ciento doce contribuyentes que asistieron de forma presencial en horarios determinados durante un período de cuatro semanas. Se concluyó que los tiempos de atención no se alinean adecuadamente con los estándares óptimos, principalmente debido a interrupciones y distracciones del personal. Los prolongados tiempos de espera, especialmente post atención en ventanillas de información, impactan negativamente en la eficiencia del servicio y en la percepción de los usuarios. Mejorar la gestión de estos tiempos es crucial para optimizar la experiencia del usuario y la operatividad del servicio.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GASTO PÚBLICO, OPTIMIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, PERT, TIEMPO OCIOSO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "PUBLIC EXPENDITURE ON THE SERVICES OF THE TAX ADMINISTRATION OF THE GAD MUNICIPALITY OF AMBATO"

AUTHOR: María Soledad Fiallos Moya

TUTOR: Dra. Paola Patricia Jiménez Estrella, Mg.

DATE: August 2024

ABSTRACT

The objective of this project was to identify public expenditure associated with service times in the services of the Tax Administration Unit of the Municipality of Ambato. The productivity of public expenditure, similar to that of labor or capital, can be evaluated in multiple ways. However, determining whether such expenditure is fully utilized in the provision of municipal services involves considering objective factors, such as the time and resources used, as well as subjective factors, such as the perception of users. To fulfill this purpose, both the number of procedures attended to in an optimal time and the quality of the service offered were evaluated. The PERT methodology was used to identify the critical routes that determined the total time required to attend to five types of procedures managed by the Unit. From this, the productive and unproductive expenses associated with each procedure were calculated. In addition, interview, observation and survey techniques were used, the latter applied to one hundred and twelve taxpayers who attended in person at specific times during a four-week period. It was concluded that service times are not adequately aligned with optimal standards, mainly due to staff interruptions and distractions. Long waiting times, especially after service at information counters, negatively impact service efficiency and user perception. Improving the management of these times is crucial to optimizing user experience and service operability.

KEYWORDS: PUBLIC EXPENDITURE, OPTIMIZATION, TAX ADMINISTRATION, PERT, IDLE TIME.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes

1.1.1.1. Historia de la empresa

El Municipio de Ambato ha pasado por varios cambios administrativos y políticos a lo largo de su historia. Desde la independencia de la ciudad como cantón en 1820, su agregación a la provincia de Pichincha en 1831, su posterior evolución como provincia en 1860 hasta la creación de la Municipalidad de Ambato en 1861 (Miranda, 2017). Esta institución pública ha enfrentado diversos desafíos incluyendo la reconstrucción constante y el progreso de la ciudad que han sido posibles gracias al civismo y moralidad política característica de sus habitantes.

Desde sus inicios, el Municipio de Ambato, al igual que otros municipios tanto del país como en América Latina, han estado fuertemente influenciados por el centralismo. Según, Hurtado (1995), por más de cuatro siglos la concentración de poder impedía satisfacer las demandas de las regiones y provincias, dejándolas marginadas en la atención de sus necesidades y generando inequidades sociales en el orden geográfico. Es decir, la división del Estado en regiones autónomas no era suficiente para cubrir las necesidades de cada ciudad, se requería un modelo que permitiera distribuir solidariamente los recursos procurando el desarrollo sustentable de todo el territorio. En esa misma dirección, Ayala (2003) destaca que los municipios representaban figuras clave para dar el primer paso hacia este cambio por su larga historia, tradición institucional y su cercanía a la ciudadanía.

Con la llegada de la nueva Constitución de la República del Ecuador en 2008 se promulgó el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización en 2010. Este hecho, declara Ojeda (200), impulsó a partir de las últimas décadas del siglo XX proceso de descentralización administrativa en nuestro país, facilitando la transferencia de responsabilidades y competencias del gobierno central a los gobiernos locales. De ese modo, los municipios se atribuyeron el deber

de fomentar un desarrollo local más robusto y promover una participación ciudadana más activa en la toma de decisiones.

En el año 2011, se llevó a cabo una ordenanza que estableció formalmente al Gobierno Cantonal de Ambato como Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA). Esta decisión representó un paso importante en el proceso de descentralización administrativa en Ecuador y otorgó al municipio de Ambato mayor autonomía en la gestión de sus asuntos locales.

Con la creación del GADMA, se le otorgaron al municipio de Ambato una serie de funciones y competencias en áreas como planificación urbana, servicios públicos, desarrollo económico, cultura, turismo, y más. Esto permitió que el gobierno local asumiera un papel más activo en la promoción del desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad ambateña.

1.1.1.2. Detalles estratégicos

Según lo expuesto en la página oficial del Municipio de Ambato (2023), se detallan la misión, visión y valores institucionales de la siguiente manera:

La misión viene dada por “El GAD Municipalidad de Ambato es una institución que promueve el desarrollo sostenible del cantón, a través de la prestación de servicios accesibles, óptimos y oportunos, la implementación de políticas públicas incluyentes, la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, el uso de tecnologías, y el fomento de la participación ciudadana, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos”.

La visión señala que “Al 2024 el GAD Municipalidad de Ambato será la institución formuladora y ejecutora de acciones que permitan hacer de Ambato un cantón seguro, digital, resiliente, inclusivo, sostenible, y saludable, con servicios de calidad; generadora de políticas que posicionen al cantón a nivel nacional como polo de desarrollo comercial y productivo, fundamentada en el capital intelectual y en el uso eficiente y transparente de sus recursos”.

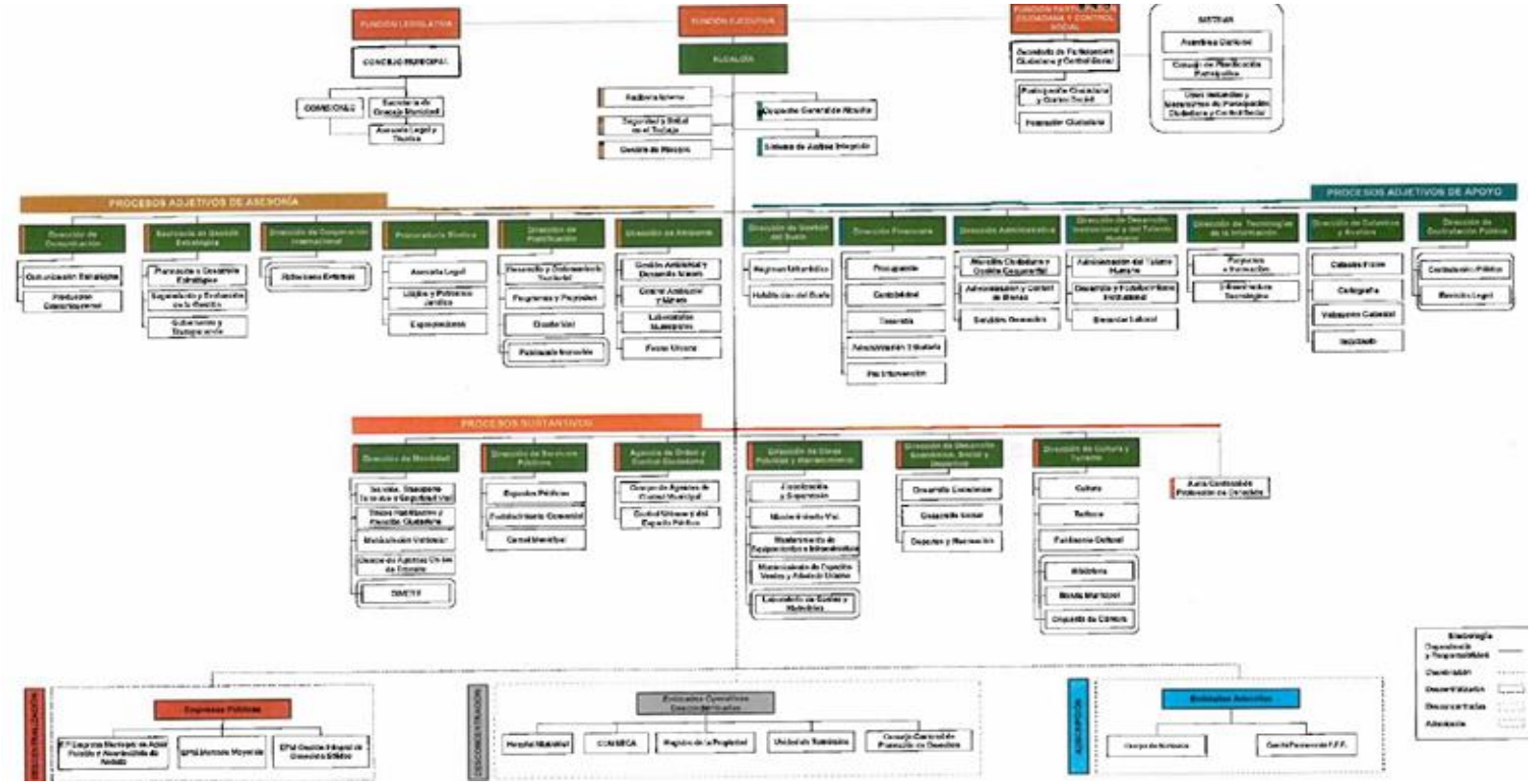
Los valores institucionales que rigen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato están orientados a la transparencia, responsabilidad,

cuidado ambiental, justicia, respeto, interculturalidad, equidad, eficiencia, compromiso, honestidad, diálogo participativo y solidaridad (GAD Municipalidad de Ambato, 2023). Estos sumados al talento humano, la tecnología innovadora y el cuidado del medio ambiente permiten satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad, fomentando el desarrollo sostenible, la productividad y una gestión eficaz basado en el cumplimiento de las normativas legales, la mejora continua y la innovación de sus procesos y servicios institucionales, con un enfoque inclusivo.

1.1.1.3. Estructura organizacional

Figura No. 1.

Organigrama estructural del GAD Municipalidad de Ambato.



Nota. Datos tomados de la página oficial del GAD Ambato (2024). Elaboración: Unidad Procesadora de Información.

1.1.1.4. Detalles de operación

De acuerdo con la página oficial del GAD Municipalidad de Ambato algunos de los servicios que la institución ofrece a la ciudadanía son:

Tabla No. 1

Servicios que ofrece el GAD Municipio de Ambato

No.	Denominación del servicio
1	Solicitud de Información Pública
2	Patentes municipales por primera vez
3	Renovación de patente
4	Alquiler de vivienda patente
5	Alquiler de local comercial patente
6	Ingreso para el registro artesanal
7	Reclamos tributarios avalúos y catastros
8	Espectáculos Públicos
9	Juegos mecánicos
10	Fiestas en parroquias
11	Transferencias de dominio - Compra venta del cantón Ambato
12	Compra venta de nichos
13	Donaciones
14	Liquidaciones de sociedad conyugal
15	Particiones
16	Protocolización y adjudicación de la subsecretaria de Tierras
17	Expropiaciones
18	Permutas
19	Permiso de garaje
20	Norma particulares zona consolidada
21	Replanteo de líneas de fábrica Replanteo
22	Certificados
23	Anuncios publicitarios rótulos
24	GADMATIC entrega de claves a contribuyentes

Nota. Datos tomados de la página oficial del GAD Ambato (2024). Elaboración: Fiallos (2024).

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Ambato ha implementado una serie de servicios en línea con el fin de simplificar el acceso de los ciudadanos a los trámites municipales. Entre estos servicios se incluyen el registro de la propiedad, la solicitud de turnos para trámites presenciales y la matriculación de vehículos. Es importante destacar que todos los servicios ofrecidos por la institución son completamente gratuitos. A través de la página web oficial GADMatic, los usuarios pueden obtener información detallada sobre los requisitos, formularios, proceso de tramitación y tiempo estimado de cada servicio.

1.1.1.5. Detalles legales

El GAD Municipalidad de Ambato rige sus actividades en base a la siguiente base legal:

Tabla No. 2

Normativas y Leyes a las que se rige el GAD Municipalidad de Ambato.

Tipo de la Norma	Norma Jurídica
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador
Norma internacional	Tratados y convenios internacionales
Códigos	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía -
	Código del Trabajo
	Código Orgánico Administrativo
Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS)
Leyes Ordinarias	Ley de Seguridad Pública y del Estado
Reglamentos de Leyes	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
Decretos Ejecutivos	Los Decretos Ejecutivos relacionados con la institución
Ordenanzas Municipales	Ordenanza de competencias territoriales

Nota. Datos tomados de la página oficial del GAD Ambato (2024). Elaboración: Unidad Procesadora de Información.

1.1.1.6. Marcas y logos

Figura No. 2

Logotipo del GAD Municipalidad de Ambato

GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

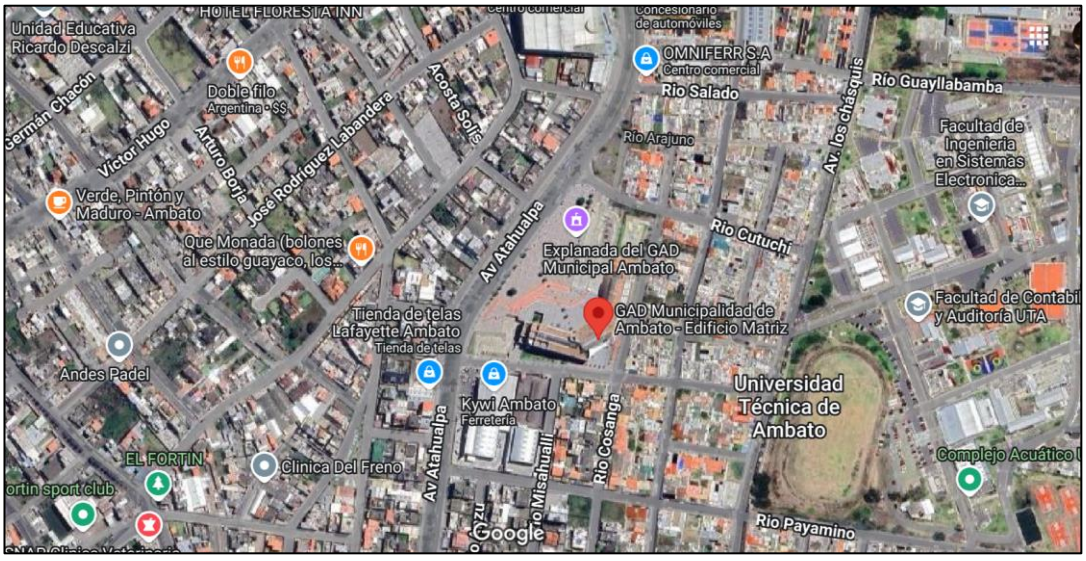
Nota. La figura muestra el logotipo del GAD Municipalidad de Ambato (2024).

1.1.1.7. Ubicación

El GAD de Ambato dispone de un Edificio Matriz situado en la intersección de la avenida Atahualpa y Río Cutuchi, a una corta distancia de la Universidad Técnica de Ambato, conforme se ilustra en la Figura 3.

Figura No. 3

Ubicación del GAD Municipalidad de Ambato



Nota. Imagen satelital del edificio matriz del GAD de Ambato. Fuente: Google Maps (2024).

1.1.2. Descripción del entrono

1.1.2.1. Un vistazo a la evolución de la administración pública en América Latina

A lo largo del tiempo la administración gubernamental y el gasto público en Latinoamérica han evolucionado para adaptarse a las necesidades poblacionales de cada región según el contexto histórico que los enmarca, incluyendo los cambios políticos y económicos internacionales. Desde la perspectiva de Bonilla (2006), gran parte de estas tendencias político- administrativas provienen de Estados Unidos por las relaciones comerciales que la mayoría de los países latinoamericanos mantienen desde hace décadas. Zepeda (2019) comparte esta opinión al considerar específicamente al suceso histórico de la Gran Depresión y las políticas del Programa New Deal, lideradas por Roosevelt como una revolución silenciosa que marcó el inicio de una transición en la gestión pública en Sudamérica, pasando de un modelo burocrático hacia uno que prioriza la eficiencia y la optimización de recursos para mejorar los servicios.

Esta transición hacia un modelo gerencial más eficiente indujo a la aparición de filosofías modernas para mejorar la administración pública. Tal como expresa Martínez (2022), en las actividades del sector gubernamental se introdujeron conceptos como administración estratégica, benchmarking y Normas ISO apuntando al Estado como pieza indispensable para el progreso de las regiones, incluso por encima del mercado y del sector privado. Esto se traduce en el aumento del gasto público, para financiar los gastos estatales que conducirían al progreso regional.

En este contexto evolutivo, los niveles de gasto público han experimentado un crecimiento sostenido. Investigaciones como la de (Ramírez & López, 2021), aseguran que, en dieciséis naciones latinoamericanas, el gasto público aumentó un promedio del 283% en términos reales, mientras que sus economías crecieron en un promedio del 1.65% entre 1990 y 2017, lo que indica un aumento en la proporción del gasto público con respecto al producto interno bruto (PIB). Por su parte, León Serrano et al. (2022) revelan que dicho aumento es un reflejo de la expansión de las funciones del Estado y la creciente demanda de servicios públicos por parte de la población. Sin embargo, este crecimiento también trae consigo nuevos desafíos. La corrupción, la burocracia excesiva, la falta de transparencia y la ineficiencia en la

gestión de los recursos son solo algunos de los obstáculos que obstaculizan el desarrollo y la prosperidad de la región.

En efecto, frente a la necesidad de asegurar la sostenibilidad del gasto público a largo plazo en medio de desafíos fiscales y económicos, las empresas públicas de servicios han adoptado en los últimos tiempos un nuevo modelo de gestión pública. De acuerdo con la perspectiva de Valdez (2019), este enfoque representa un cambio significativo en la gestión de los asuntos públicos, pasando de un énfasis previo en la planeación del desarrollo a uno más contemporáneo centrado en la evaluación. De ese modo no solo se prioriza la medición y evaluación interna, sino principalmente la atención a las mediciones y evaluaciones llevadas a cabo por organismos externos, instituciones acreditadoras y la opinión ciudadana.

1.1.2.2. El nuevo paradigma entre la dinámica de administración y el gasto público en Ecuador

En Ecuador a partir de la emergencia sanitaria del covid-19 la administración pública habilitó nuevos procesos electrónicos dirigidos a la rápida y oportuna atención de la ciudadanía, sobre todo en áreas de salud, gestión de trámites y empleo (Barragán 2022). En este sentido, la respuesta de las instituciones procuró responder brevemente a las necesidades emergentes priorizando la calidad del servicio a los usuarios y la optimización de los tiempos de atención.

Desde entonces, según Arcentales & Gamboa (2019), el gobierno ecuatoriano ha realizado esfuerzos para modernizar la administración pública, mediante la implementación de sistemas de gestión basados en tecnología, simplificación de trámites burocráticos y la profesionalización del servicio civil. En mayo de 2020, se implementó la iniciativa digital e informática *chatbot* en 82 sitios web gubernamentales. Esta herramienta virtual canaliza las preguntas de la ciudadanía hacia una asistente virtual que ofrece información y resuelve dudas sobre temas relacionados con la salud, sanidad, acceso a bonos de ayuda, semaforización de provincias y trámites comunes en las entidades públicas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

En cuanto al gasto público, nuestro país actualmente refleja una combinación de prioridades gubernamentales y desafíos económicos. En 2022, el gasto público

representó el 39,34% del PIB, aumentando 1,5 puntos en comparación con el 37,84% registrado en 2021. Esto equivale a un incremento de 45.261 millones de dólares, distribuidos principalmente en sanidad (11,92%), educación (11,51%) y defensa (6,32%) (Banco Central del Ecuador, 2022). Naturalmente los gastos se centraron en el área de salud y saneamiento para resolver los problemas ocasionados por la pandemia.

Para mejorar la gestión de los recursos, se requería tomar acciones para controlar y mejorar la asignación de recursos sin descuidar otras áreas prioritarias. Por esta razón, mediante decreto ejecutivo 457 se crean los lineamientos para la Optimización del Gasto Público en 2022 durante la presidencia de Guillermo Lasso, cuyos principales puntos son la supresión de puestos, eliminación de viáticos y limitación de las contrataciones (Martínez Mesías et al., 2017). Esto incluye la implementación de presupuestos participativos a nivel local, que permiten a la ciudadanía involucrarse en la toma de decisiones sobre cómo se asignan los fondos públicos en sus comunidades.

1.1.2.3. El gasto público en el GAD Municipalidad de Ambato

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato, emplea recursos humanos, tecnológicos y de capital para producir bienes públicos, como la estabilización económica, servicios administrativos o bienestar ciudadano. Esta se rige bajo los principios constitucionales del COOTAD (2010) que según su artículo 5 establece que, tienen el derecho de recibir de manera directa, predecible, oportuna, automática y sin restricciones los recursos que les corresponden por su participación en el Presupuesto General del Estado, atribuyéndoles la capacidad de generar y gestionar sus propios recursos de acuerdo con lo establecido.

En este contexto, la Municipalidad tanto en su papel de productor como en el de proveedor, utiliza recursos para la producción o adquisición de bienes o servicios y para la administración de los beneficios (Oyervide, 2012). Para lograr sus objetivos debe administrar todos los recursos de forma eficiente. Al respecto Chu et al., (1996) sostiene que, al igual que la mano de obra o del capital, la productividad del gasto público resulta significativa y puede definirse comparando el producto generado o los servicios atendidos con un nivel de gasto dado.

Según Marcial (2024), jefa de la Unidad de la Administración Tributaria, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Municipio de Ambato enfrentó dificultades en el año 2023 para alcanzar su máximo nivel de desempeño en la agilización de trámites y la calidad de atención pública, lo que generó una percepción negativa entre los ciudadanos. Aunque al inicio de la pandemia se implementaron nuevas estrategias tecnológicas para evitar interrupciones en las operaciones y acelerar algunos trámites, en la actualidad la institución carece de un sistema de control para gestionar los tiempos de atención a los usuarios. Esta falta de regulación provoca demoras desiguales para distintos trámites y genera retraso en la atención en el balcón de servicios de la institución, perturbando el flujo normal de personas. Además, la congestión de turnos causa molestias a los ciudadanos. El personal que interactúa directamente con los usuarios a menudo no resuelve sus consultas de manera eficiente y ágil, lo que origina insatisfacción y queja, lo cual afecta la reputación de la institución. En este contexto, el gasto destinado a los salarios de los funcionarios se convierte en gasto improductivo, ya que no se optimiza ni mejora la calidad del servicio prestado.

1.1.3. Justificación

En un entorno donde la urbanización, la globalización y la evolución socioeconómica juegan roles significativos, la capacidad de los municipios para responder ágilmente a estos desafíos se convierte en un factor determinante para promover el bienestar y el desarrollo sostenible a nivel local. Esto implica no solo entender las expectativas cambiantes de la población, sino también ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan eficazmente dichas demandas.

La optimización de la atención a los usuarios mediante la reducción del gasto público improductivo en el Municipio de Ambato es un desafío que requiere un esfuerzo conjunto por parte del gobierno local, la sociedad civil y la ciudadanía. La implementación de medidas para mejorar la planificación, el presupuesto, la transparencia y la eficiencia de la gestión pública puede contribuir a mejorar la calidad de los servicios públicos y fortalecer la confianza en la institución.

Se vio necesario aplicar una metodología acorde a las necesidades institucionales para agilitar los tiempos de atención que requieren los trámites municipales. Por tal

motivo, se ha considera al método PERT como el más idóneo dado que este organiza en forma de red múltiples tareas, mismas que por su independencia y secuencia temporal permiten que todas converjan para lograr la obtención de un producto específico (Poggioli Pierre, 1976). A partir de esta metodología no solo se estructuran las actividades, sino que también se proporciona una herramienta poderosa para la planificación y el control de proyectos, permitiendo una gestión eficiente del tiempo, recursos y riesgos asociados. Es especialmente útil en empresas de servicios, donde los proyectos suelen ser complejos e implican la coordinación de múltiples tareas y recursos. Al tener una visión clara de las secuencias de actividades y sus interrelaciones, la empresa puede asignar recursos de manera óptima, evitando la subutilización o la sobreutilización de estos, lo que puede ser especialmente relevante en entornos financieros limitados.

En este sentido, la aplicación del método PERT puede generar diversos beneficios para el departamento de Administración Tributaria, los usuarios y el GAD Municipio de Ambato dado que al identificar las tareas efectuadas por el balcón de servicios se podrá determinar aquellas actividades críticas que requieren de mejoras y reducen la productividad del gasto público. Esto representa una alternativa viable para reducir el déficit optimizando el tiempo de atención de los trámites administrativos y eliminando los procesos innecesarios para reducir los costos de la gestión pública

El proyecto integrador es factible porque cuenta con el tiempo necesario para desarrollar el trabajo y el acceso directo a las fuentes de información de la institución.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Identificar el gasto público que representa los tiempos de atención del balcón de servicios en la Administración Tributaria del GAD municipio de Ambato.

1.1.4.2. Objetivos específicos

1. Reconocer las actividades directivas y operativas de la Unidad de la Administración Tributaria

2. Definir las rutas críticas con el tiempo de ejecución de los trámites municipales.
3. Establecer el costo del tiempo ocioso en los procesos de atención al contribuyente.
4. Evaluar la calidad del servicio mediante indicadores Kpi para el establecimiento de procedimientos de mejora.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Teoría del gasto público

La Teoría del Gasto Público, propuesta inicialmente por Samuelson en 1954, se encarga de estudiar el papel del Estado en la economía a través del análisis del gasto público. Su objetivo es comprender cómo el gasto público afecta el crecimiento económico, la distribución del ingreso, el bienestar social y otros aspectos importantes de la sociedad considerando que la influencia de diversos factores, como la eficiencia con la que se gasta el dinero, el tipo de bienes y servicios que se proveen y el contexto económico en el que se realiza el gasto. Esta teoría se enfoca en abordar las fallas del mercado, buscando distribuir bienes y servicios de manera óptima y desafiando la noción convencional de que los bienes públicos son inherentes y limitados, sugiriendo que son construcciones sociales (Silva, 2013).

La teoría del gasto público proporciona un marco conceptual para comprender y analizar el fenómeno del gasto público, en entidades públicas como el Municipio de Ambato. La teoría del gasto público permite entender cómo el gobierno local asigna recursos para mejorar la eficiencia y la equidad en la prestación de servicios públicos al contribuyente. Examina cómo se distribuyen los fondos públicos para garantizar la eficiencia y efectividad en la prestación de estos servicios. Además, se puede abordar la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en el manejo de los recursos públicos, especialmente en el ámbito tributario.

En el caso específico del balcón de servicios de la Administración Tributaria, la teoría del gasto público podría respaldar la necesidad de asignar fondos para mejorar la infraestructura, capacitar al personal, implementar tecnología adecuada y garantizar una gestión eficiente de los recursos financieros. Asimismo, la teoría del gasto público podría destacar la importancia de evaluar constantemente la calidad de

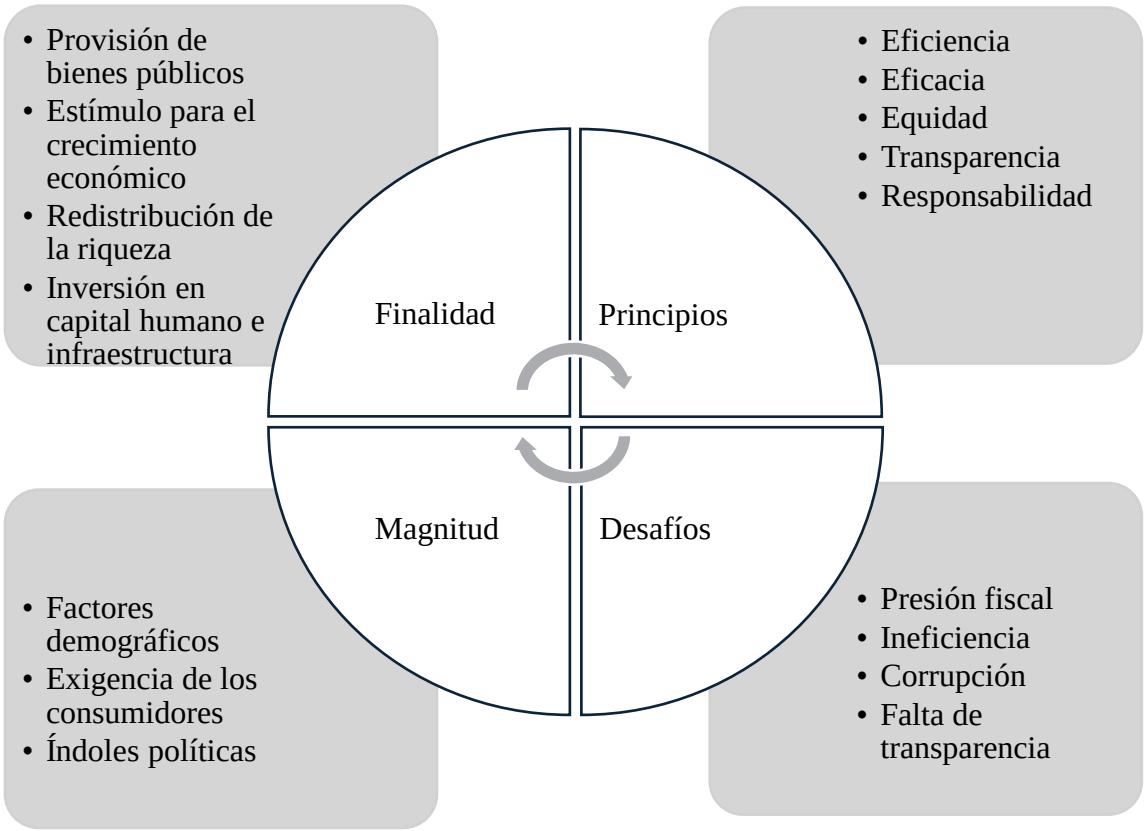
los servicios prestados y ajustar las asignaciones presupuestarias en función de las necesidades y demandas de los contribuyentes y la comunidad en general.

1.2.2. Gasto público

En términos de León et al., (2022), gasto público es todo desembolso financiero realizado por el Estado en sus diversas instancias (nacional, regional, local) para sostener su estructura y cubrir las necesidades colectivas. A su vez, Rodríguez et al., 2020), destaca su papel crucial para estimular el crecimiento al generar empleo y aumentar la demanda mediante la inversión en bienes y servicios.

Figura No. 4

Gasto Público



Nota. Gasto Público. Fuente: (Musgrave, 1939). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.3. Teorías explicativas al crecimiento del gasto público

Tabla No. 3

Teorías explicativas al crecimiento del Gasto Público

Teoría	Contenido	Variables clave	Autor
Ley de Wagner: Reestructuración de la sociedad	El gasto público supera el ingreso nacional a medida que la sociedad se desarrolla económicamente. El crecimiento y la complejidad social demandan mejoras gubernamentales, como la expansión de la infraestructura, programas sociales y regulaciones	Empleo Crecimiento demográfico Densidad poblacional Urbanización	Wagner (1877/90) Bird (1971)
Ilusión Fiscal	Los ciudadanos subestiman el verdadero costo del gasto público y la carga fiscal asociada debido a la falta de transparencia en la percepción de impuestos y de las implicaciones fiscales futuras.	Déficit público Ratio impuestos indirectos/impuestos directos Número de figuras impositivas	Puviani (1903) Goetz (1977)
Burocracia I: Maximización del presupuesto	Los burócratas buscan aumentar el presupuesto de sus agencias para ampliar su poder e influencia. Las instituciones gubernamentales están bajo presión de grupos de interés que buscan beneficios específicos, lo que lleva a maximizar el presupuesto.	Número de empleados públicos	Niskanen (1971) Romer & Rosenthal (1979)
Descentralización Fiscal	La asignación de responsabilidades fiscales entre niveles de gobierno afecta el gasto público. La descentralización fiscal puede aumentar el gasto (si hay duplicidades o financiación desde niveles superiores) o reducirlo (con control directo de gastos locales).	Organización política del estado Participación de los impuestos recaudados por el gobierno central total	Tarschys (1975) Brennan y Buchanan (1978)

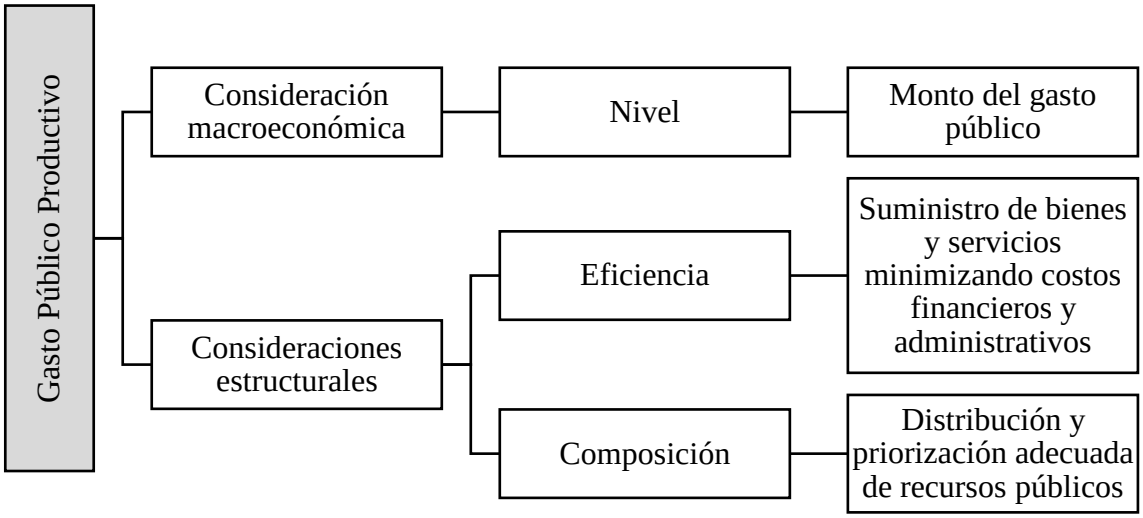
Nota. Teorías explicativas al crecimiento del Gasto Público. Fuente: Gonzales & Raymond (2018). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.4. Productividad del gasto público

Según Hernández (2009) el gasto público será considerado productivo si mejora la rentabilidad de la inversión en general, estimulando así la inversión privada y el crecimiento económico, sin competir con el sector privado por recursos y desplazando el gasto privado, incluidas las inversiones. Para analizar esta distinción, se consideran tres categorías principales: nivel, eficiencia y composición del gasto:

Figura No. 5

Consideraciones del Gasto Público Productivo



Nota. Gasto Público Productivo. Fuente: Hernández (2009). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.5. Gasto público improductivo

Los gastos improductivos surgen de factores como la incertidumbre, la falta de capacitación del personal, la ausencia de equilibrio de poderes en el proceso político y presupuestario y la corrupción, provocando un aumento desproporcionado de los gastos gubernamentales respecto a los ingresos, debido a desequilibrios entre los costos políticos y los beneficios fiscales. En un solo programa, puede definirse como la diferencia entre el gasto publico efectivo en el programa y el menor gasto en que se incurriría para producir el mismo beneficio social con la máxima eficacia en función de los costos (Chu et al., 1996).

Tabla No. 4

Comparaciones entre el Gasto Público Productivo e Improductivo

	Gasto Público	
	Productivo	**Improductivo**
Característica	Erogaciones estatales que generan un retorno económico o social directo o indirecto	Erogaciones estatales que no generan un retorno económico o social directo o indirecto atales
Objetivo	Maximizar el bienestar social Promover el desarrollo económico y social	No tiene un objetivo claro Genera un impacto negativo en la sociedad
Impacto económico	Aumenta la productividad Estimula el crecimiento económico Reduce la pobreza y desigualdad	Aumenta la deuda pública Déficit presupuestario Genera inflación
Impacto social	Mejora la calidad de vida de los ciudadanos Disminuye la exclusión social	No genera beneficios sociales Provoca ineficiencias y desigualdades Pérdida de legitimidad
Eficiencia	Utiliza los recursos de manera eficiente para maximizar el retorno	Los recursos suelen utilizarse de manera ineficiente porque no busca maximizar el retorno
Eficacia	Busca que el gasto cumpla con los objetivos	No suele cumplir con los objetivos. Falta implementar medidas para garantizar la eficacia
Equidad	Se busca que el gasto sea distribuido de manera equitativa entre la población	El gasto no suele ser distribuido de manera equitativa. Puede generar desigualdades
Transparencia	Se debe informar a la ciudadanía sobre el gasto público. Se deben implementar medidas para garantizar la transparencia	El gasto público no suele ser transparente. La falta de transparencia puede generar corrupción
Responsabilidad	El Estado es responsable del uso eficiente y eficaz de los recursos públicos	El Estado no suele ser responsable del uso del gasto público. La falta de responsabilidad puede generar corrupción e ineficiencias
Ejemplos	Infraestructura Educación Salud Programas sociales	Gasto administrativo excesivo Subsidios ineficientes Pago de deuda pública

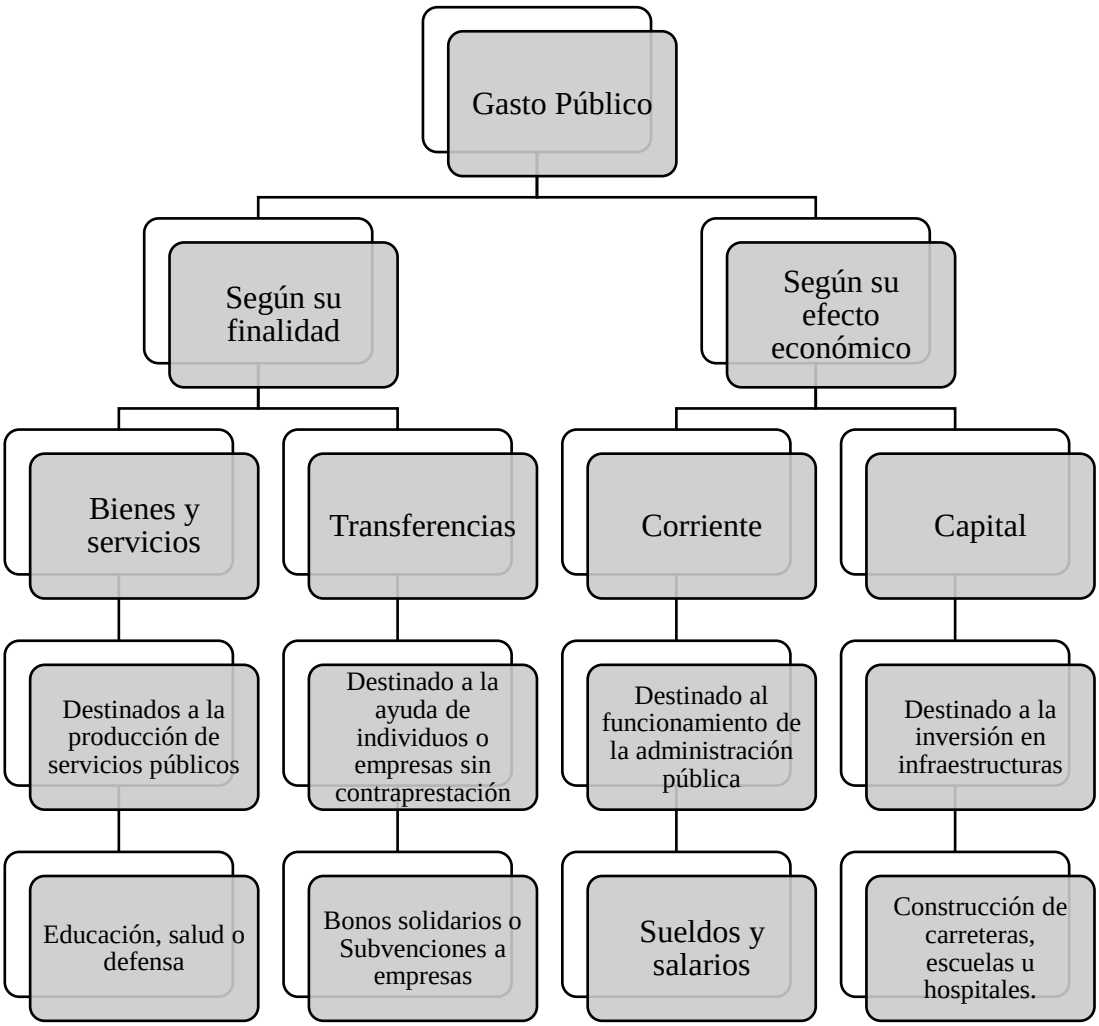
Nota. Comparaciones entre el Gasto Público Productivo e Improductivo. Fuente: (Chu et al., 1996). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.6. Clasificación del gasto público

No existe una clasificación universalmente aceptada del gasto público. Sin embargo, para fines de este proyecto utilizaremos la clasificación que categoriza los gastos según su finalidad y su efecto económico.

Figura No. 6

Clasificación del Gasto Público



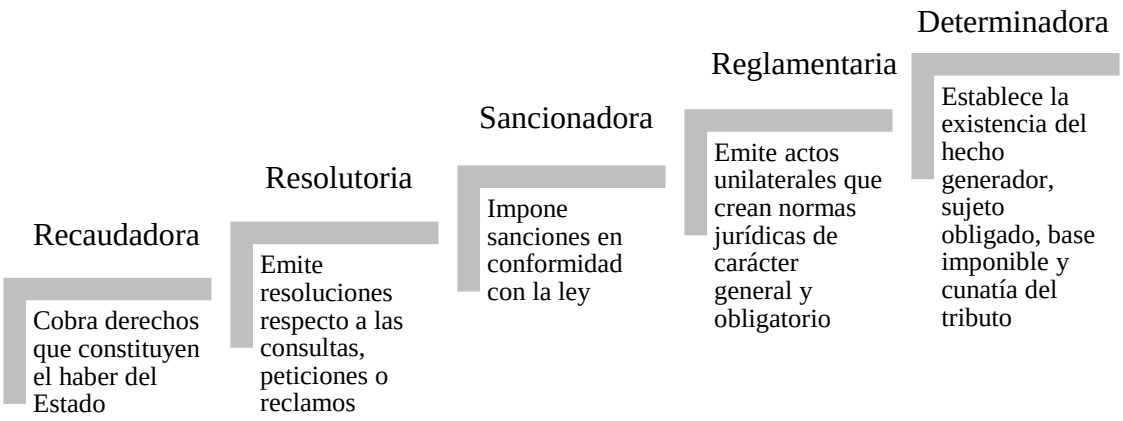
Nota. Clasificación del Gasto Público. Fuente: (Musgrave, 1939). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.7. Administración tributaria

Según Moscoso et al., (2017), la administración tributaria es una función gubernamental fundamental que implica la aplicación de las leyes fiscales y la supervisión de las operaciones relacionadas con los sistemas de impuestos y otros tributos, garantizando así que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones de pago.

Figura No. 7

Facultades de la administración tributaria en Ecuador



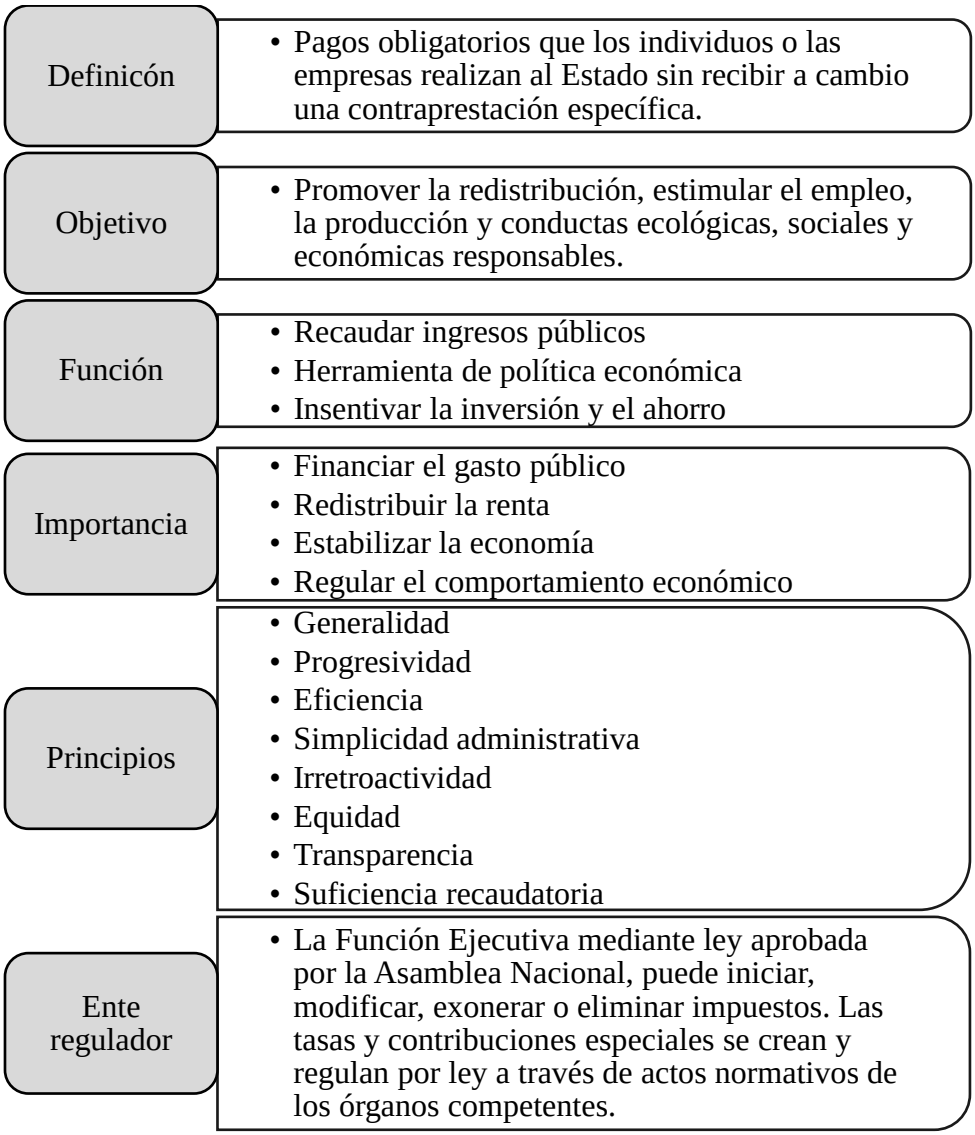
Nota. Facultades de la Administración Tributaria en Ecuador. Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno (2007). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.8. Tributos

Se considera tributo toda prestación pecuniaria debida al Estado u otras entidades de derecho público por sujetos obligados en virtud de una norma legal de manera unilateral para satisfacer las necesidades económicas (Mersán 1976). En el contexto de Ecuador, los tributos son una parte fundamental del sistema fiscal del país y son regulados por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Figura No. 8

El tributo en Ecuador



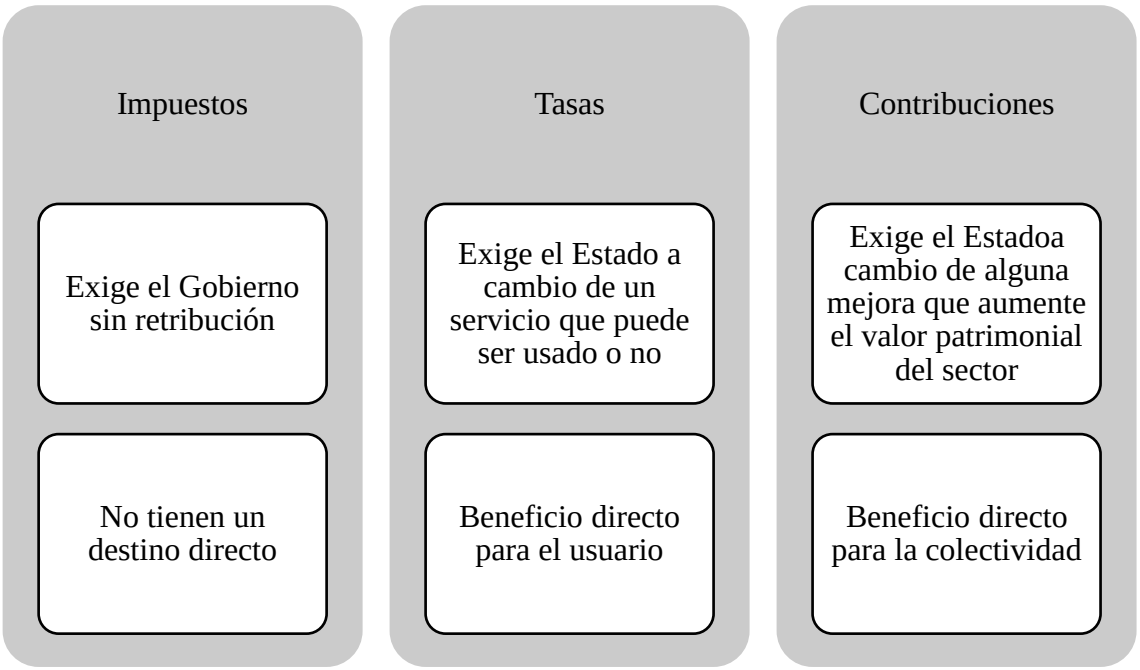
Nota. El Tributo en Ecuador. Fuente: Asamblea Nacional del Ecuador (2008). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.9. Clasificación de los tributos

Teniendo en cuenta que existen varias formas de clasificar los impuestos. Según el criterio de Blacio (2012), en Ecuador el tributo se divide en impuestos, tasas y contribuciones especiales, tal como se detalla en la figura 5.

Figura No. 9

Clasificación de los tributos en Ecuador

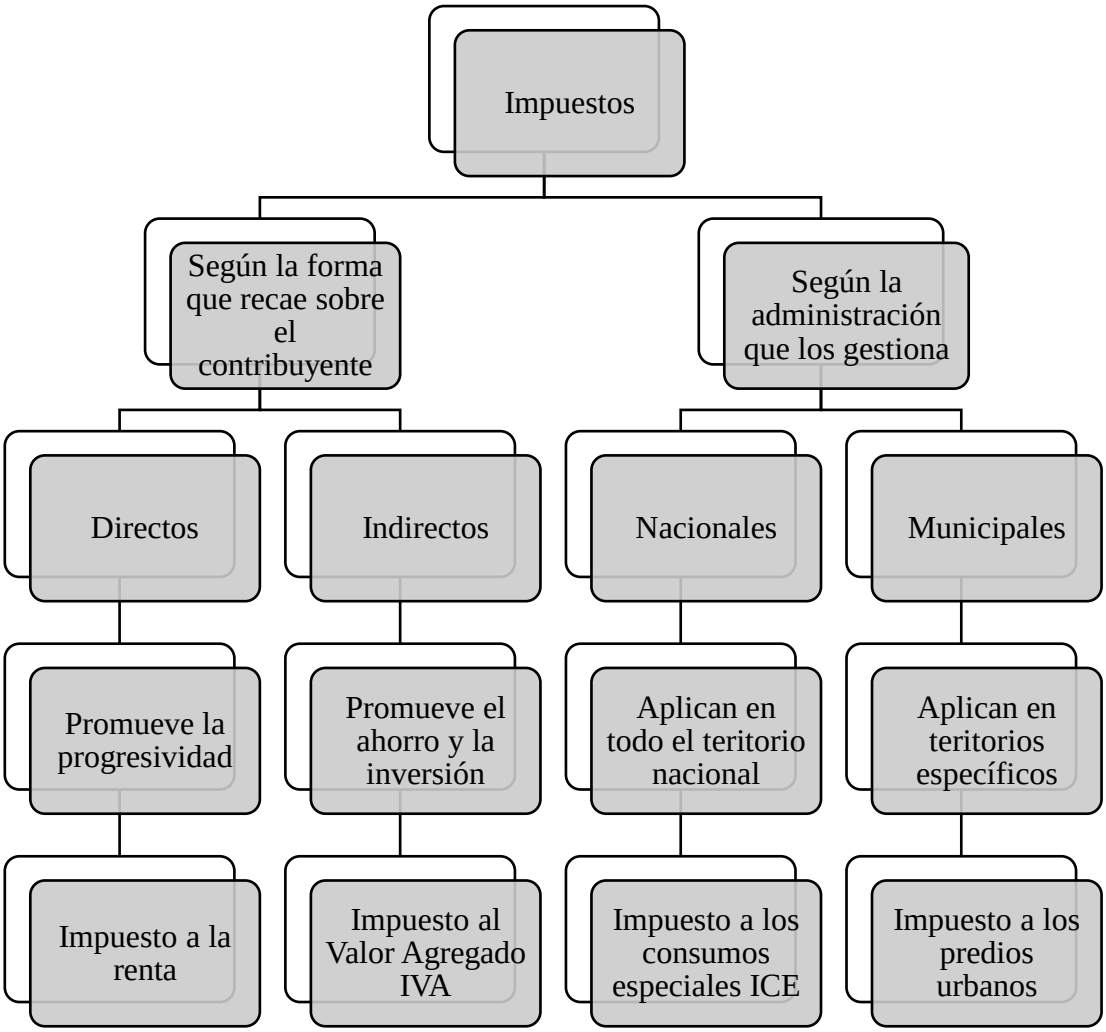


Nota. Clasificación de los tributos en Ecuador. Fuente: Blacio (2012). Elaboración: Fiallos (2024).

Así mismo, se presenta una subclasificación a los impuestos, categorizándolos según su impacto sobre los contribuyentes y la entidad encargada de su recaudación, como se describe a continuación:

Figura No. 10

Tipos de Impuestos en Ecuador



Nota. Tipos de Impuestos en Ecuador. Fuente: Blacio (2012). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.10. Modelo de red de múltiples actividades

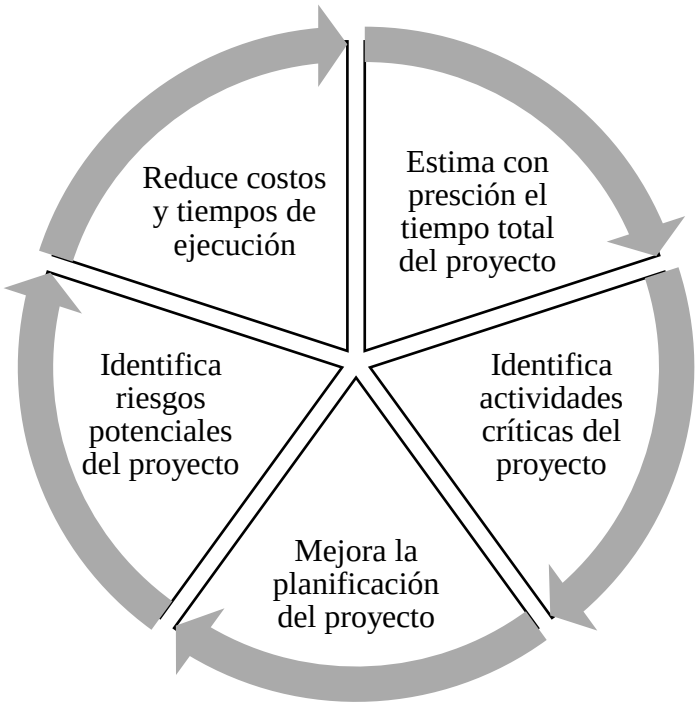
Los modelos de red de múltiples actividades destacan como herramientas esenciales en la planeación, control y programación de proyectos con distintas actividades. Su valor radica en la capacidad de considerar numerosas tareas incluyendo sus dependencias, lo que contribuye positivamente a la toma de decisiones relacionados con problemas de optimización (Cuervo, 1977).

El método PERT (Program Evaluation and Review Technique) es una técnica de gestión de proyectos que se utiliza para estimar el tiempo necesario para completar un proyecto complejo. Se basa en la creación de un diagrama de red que representa

las actividades del proyecto y sus dependencias, teniendo en cuenta que la duración de las actividades no se conoce con certeza (Poggioli Pierre, 1976).

Figura No. 11

Beneficios del Método PERT



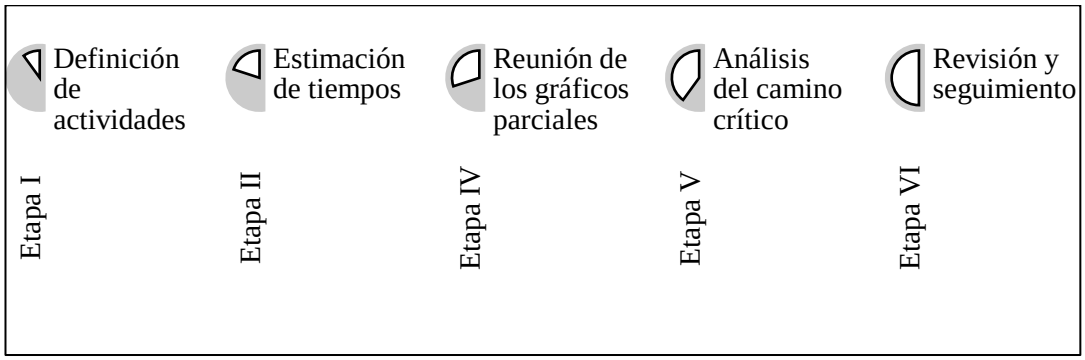
Nota. Beneficios del Método Pert. Fuente: (Gil Corrales, 1971). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.11. Etapas del método PERT

Aunque las etapas del método PERT son generalmente similares entre los diversos autores, existe una variación significativa en el nivel de detalle y en las técnicas específicas empleadas en cada fase. Cleland & King (1972)proponen seis etapas que se detallan a continuación:

Figura No. 12

Etapas del Método PERT



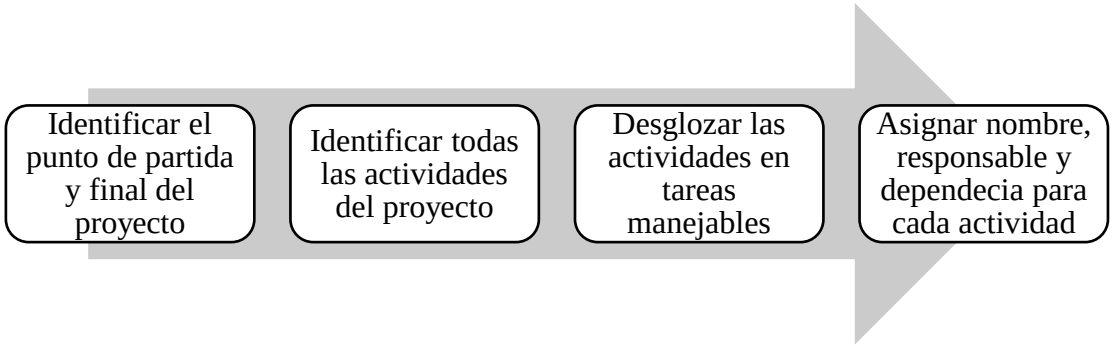
Nota. Etapas del Método PERT. Fuente: Cleland & King (1972). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.11.1. Definición de actividades

En la fase inicial se deben identificar todas las tareas indispensables para la realización de un proyecto. Esto puede hacerse de diferentes formas, la primera a partir del inicio del proyecto, es decir, de la primera tarea y siguiendo el orden cronológico de las operaciones. La segunda, a partir del final del proyecto y retrocediendo el tiempo o bien tomando al azar una tarea y preguntando al ejecutante la o las tareas que se encuentran antes o después de aquella que se va a realizar. Una vez redactada la lista de tareas a efectuar resulta sencillo relacionar las actividades entre sí, identificando dependencias (predecesoras y sucesoras).

Figura No. 13

Definición de actividades



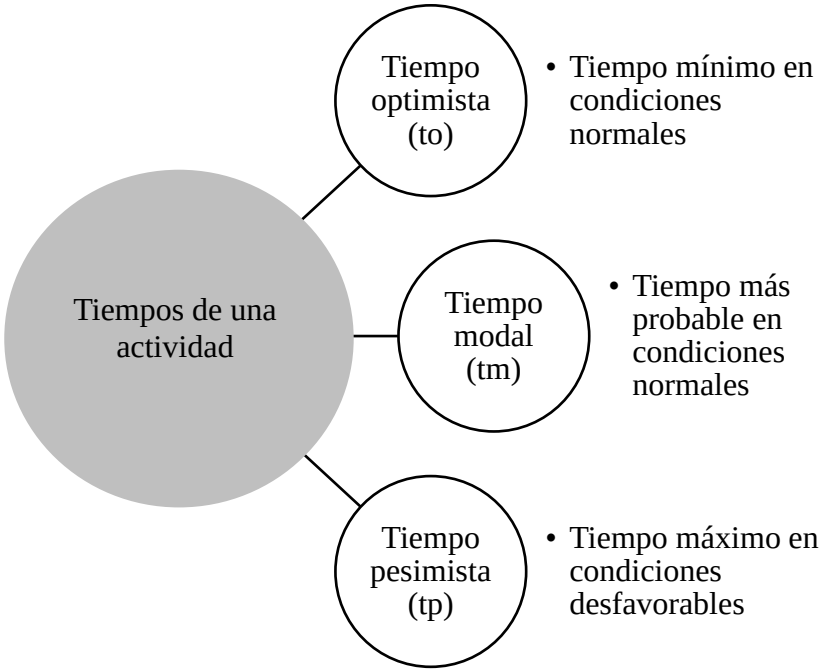
Nota. Primera etapa del Método PERT. Fuente: Cleland & King (1972). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.11.2. Estimación de tiempos

En esta segunda fase se estiman los tiempos requeridos para completar cada actividad individual. Estas estimaciones pueden basarse en datos históricos, experiencia previa, opiniones de expertos y otras técnicas de estimación.

Figura No. 14

Tiempos posibles en una actividad



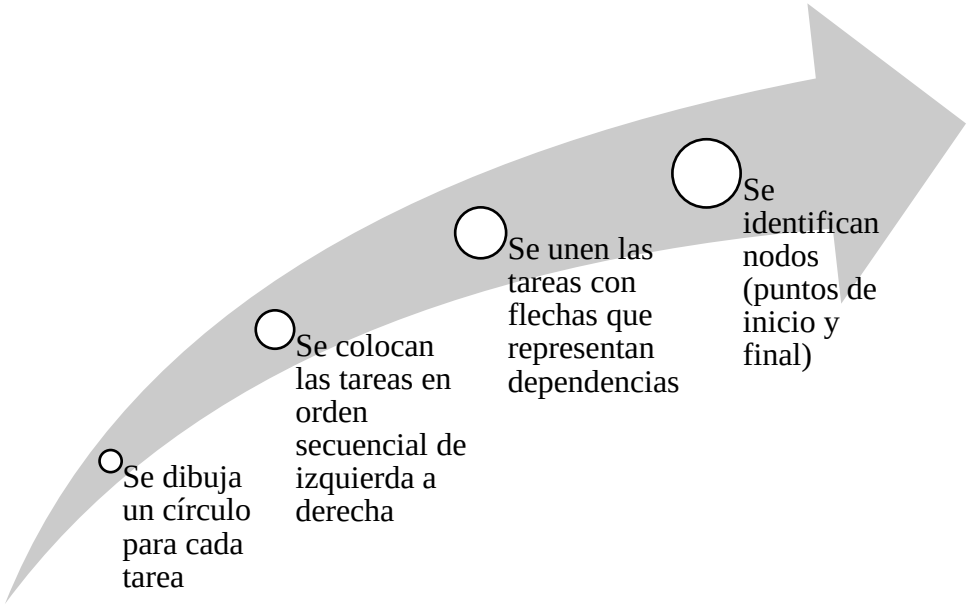
Nota. *Segunda etapa del Método PERT*. Fuente: Cleland & King (1972). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.11.3. Reunión de los gráficos parciales

Utilizando la información recopilada en las fases anteriores, se crea un diagrama de red PERT que ilustra las relaciones entre las actividades, las estimaciones de tiempo y los caminos críticos del proyecto. Estos enlaces se componen de flechas, que simbolizan las tareas, y nodos, que indican eventos o logros importantes.

Figura No. 15

Creación de la red de actividades



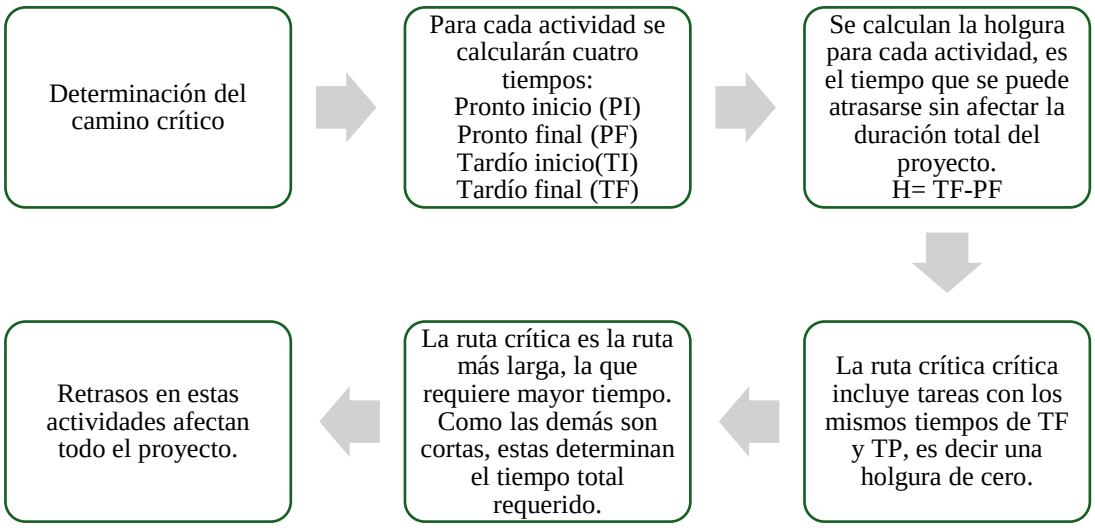
Nota. Tercera etapa del Método PERT. Fuente: Cleland & King (1972). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.11.4. Análisis del camino crítico

Se identifica el camino crítico del proyecto, que es la secuencia de actividades que determina la duración total del proyecto. Las actividades en el camino crítico no pueden retrasarse sin afectar la fecha de finalización del proyecto.

Figura No. 16

Identificación de la ruta crítica y tiempos de holgura



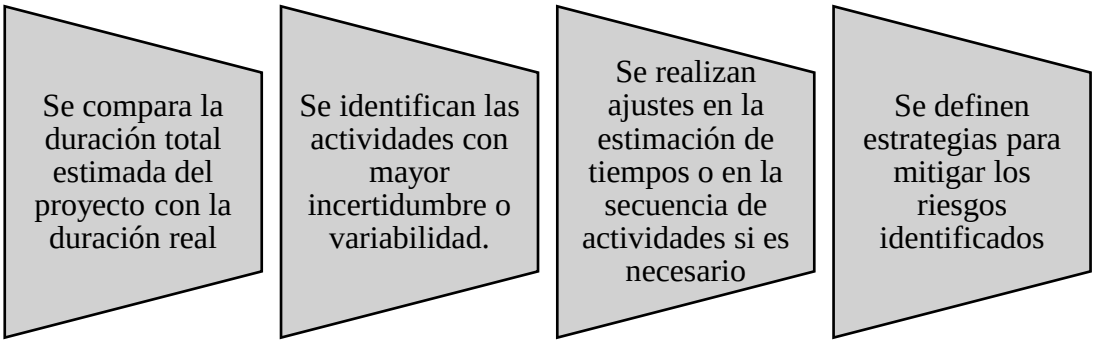
Nota. Cuarta etapa del Método PERT. Fuente: Cleland & King (1972). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.11.5. Revisión y Seguimiento

Una vez que el proyecto está en marcha, se monitorean y controlan las actividades para garantizar que se completen según lo planificado. Se realizan ajustes según sea necesario para mantener el proyecto en curso y minimizar los retrasos.

Figura No. 17

Revisión y monitoreo de resultados



Nota. Quinta etapa del Método PERT. Fuente: Cleland & King (1972). Elaboración: Fiallos (2024).

1.2.12. Etapas del método PERT aplicadas a la unidad de la administración tributaria del GAD Municipio de Ambato

Durante la aplicación del método PERT a la Unidad de la Administración Tributaria, se recopilarán evidencias y se obtendrán resultados en cada una de las etapas, según se detalla en la Tabla 5.

Tabla No. 5

Etapas del Método PERT aplicadas a la Unidad de la Administración Tributaria del GAD Municipio de Ambato.

Fases	Evidencia	Resultado
Etapa I Definición de actividades	Entrevista Información estratégica del departamento Desglose del proyecto en tareas individuales y manejables Ficha observación	Lista de actividades con sus descripciones
Etapa II Estimación de tiempos	Hoja de cálculo con estimaciones de tiempo (to, tm, tp) y media ponderada (te) para cada actividad	Red de actividades críticas y holgadas del proyecto
Etapa III Reunión de gráficos parciales	Diagrama de red PERT con nodos y flechas	Representación visual del flujo del proyecto
Etapa IV Análisis del camino crítico	Identificación de la ruta crítica resaltada en el diagrama de red PERT. Cálculo de la duración total de la ruta crítica	Determinación de las actividades que tienen mayor impacto en la duración del proyecto
Etapa V Revisión y Seguimiento	Comparación de la duración total estimada con la duración real del proyecto Matriz de recomendaciones	Evaluación del desempeño del proyecto y la efectividad del método PERT.

Nota. Fases del Método PERT aplicadas al GAD Municipio de Ambato. Elaboración: Fiallos (2024).

Fase I de Definición de Actividades

En la fase de definición de actividades, el primer paso consistió en llevar a cabo una visita de observación al municipio. Posteriormente, se aplicó una entrevista a la Jefe y las técnicas de la Unidad de la Administración Tributaria con el fin de recopilar información significativa adquiriendo un conocimiento detallado de las novedades

presentes. La información obtenida en esta fase fue determinante para identificar las falencias en los procesos y controles existentes.

Además, con la aplicación de la guía de observación se logró identificar todas las actividades relacionadas con el proceso de atención en el Balcón de Servicios, desde la llegada del contribuyente hasta la finalización de su trámite. Estas actividades incluyeron tareas como: registro en la recepción, verificación de documentos, atención por parte del personal, procesamiento de pagos, entre otros.

Fase II de Estimación de tiempos

La etapa de ejecución comenzó con la elaboración de las hojas de cálculo con sus respectivas estimaciones de tiempo para cada tarea basándose tanto en la información recabada en la Fase I y en datos históricos de tiempos anteriores registrados por el personal. Los datos recopilados durante esta fase se trasladaron posteriormente a la etapa de análisis del camino crítico.

Fase III de Reunión de gráficos parciales

En esta fase se procedió integrar la información sobre las actividades y sus tiempos estimados en un diagrama o gráfico que represente el flujo de trabajo en el Balcón de Servicios. Este gráfico mostró secuencialmente las actividades que componen el proceso de atención, junto con las estimaciones de tiempo asociadas a cada una.

Fase IV de Estimación del camino crítico

En la etapa de estimación de la ruta crítica se identificó las actividades que determinan la duración total del proceso de atención en el Balcón de Servicios. Durante esta sesión, se compartieron las conclusiones y recomendaciones destinadas a mejorar los distintos procesos en la unidad sujeta a análisis. Estos criterios servirán como impulsores para la implementación de acciones correctivas.

Fase V de Revisión y Seguimiento

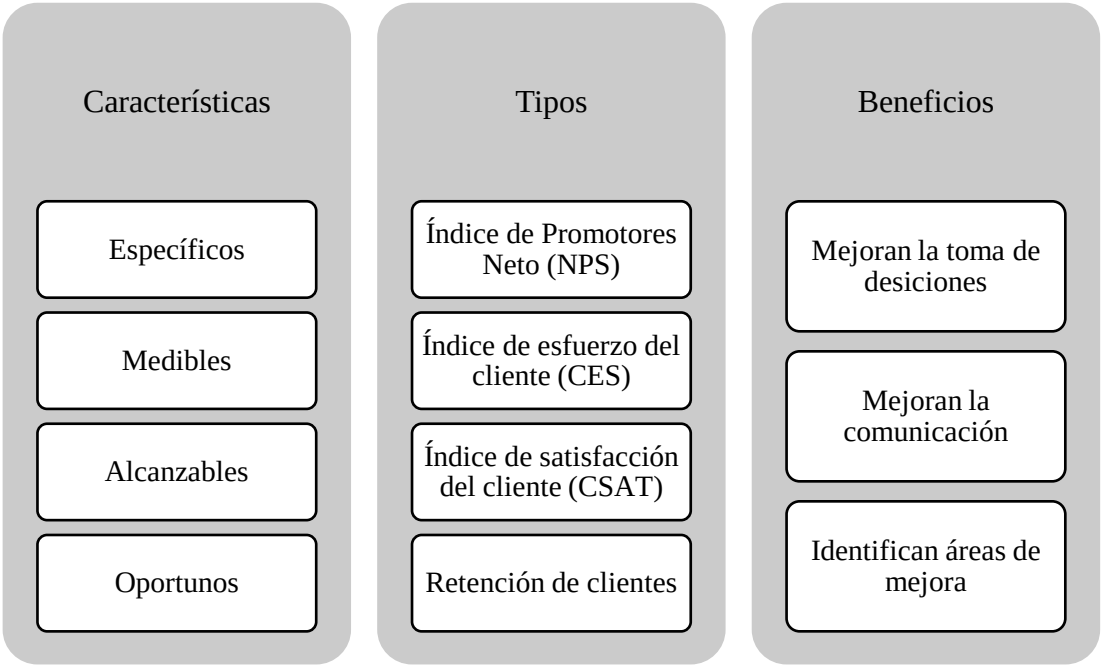
En esta fase se procedió a crear la matriz de recomendaciones, la cual desempeñará el papel de una herramienta de evaluación para asegurar la ejecución adecuada de las acciones correctivas.

1.2.13. Indicadores de desempeño KPI

KPI son las siglas en inglés de Key Performance Indicators que, traducido al español como Indicadores Clave de Desempeño, son métricas específicas utilizadas para evaluar el progreso hacia los objetivos y metas de una organización, proyecto o proceso. Se seleccionan por su importancia crítica para el éxito y ofrecen una medida cuantitativa del rendimiento en áreas clave (Ríos Jacobo, 2019) . En el ámbito del servicio a usuarios, los KPI son herramientas vitales para evaluar y medir la calidad y eficiencia del servicio ofrecido a los clientes o usuarios.

Figura No. 18

Indicadores claves de desempeño



Nota. Indicadores de desempeño KPIs. Fuente: Ríos Jacobo (2019). Elaboración: Fiallos (2024).

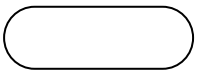
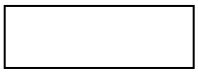
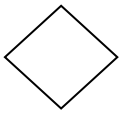
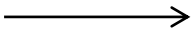
1.2.14. Flujograma

Los flujogramas son representaciones gráficas de procesos, que utilizan varios símbolos para indicar operaciones específicas y su secuencialidad. Sirven para ilustrar cómo se desarrolla un proceso, identificar posibles mejoras y facilitar la comprensión y comunicación de procedimientos complejos (Martínez & Padón, 2019).

Según el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI), algunos de los símbolos convencionales para representar diagramas de flujo administrativos, son los que se detallan a continuación en la tabla 6.

Tabla No. 6

Simbología ANSI para diagramas de flujo administrativos

Símbolo	Función
	Inicio o fin de un proceso
	Representa cualquier operación o actividad
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección del flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica la presentación de uno o varios resultados de forma impresa
	Indica que el flujograma continúa a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número.

Nota. La tabla muestras algunos de los símbolos para representar diagramas de flujo de procesos administrativos. Fuente: Calderón & Ortega (2009).(Calderón & Ortega, 2009)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

El presente proyecto consideró como unidad de análisis a la Unidad de la Administración Tributaria del Gobierno Autónomo Descentralizado GAD Municipio de Ambato, cuya actividad principal se orienta en la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales a la ciudadanía. Considerando que el objetivo de este análisis fue identificar el gasto público que representa los tiempos de atención del balcón de servicios, los procesos que se evaluaron fueron: la recepción de documentos, registro de tramites, cobro de obligaciones tributarias y calidad de la atención hacia los contribuyentes. Al evaluar estos procesos, se puedo identificar áreas de mejora para optimizar los tiempos de atención, lo que a su vez puede contribuyó a una gestión más eficiente de los recursos públicos.

La aplicación de una metodología de múltiples actividades en forma de red como es el Método PERT, contribuyó a identificar las actividades críticas que tienen el mayor impacto como los cuellos de botella en los tiempos de atención en el Balcón de Servicios. Esto permitió priorizar esfuerzos y asignar recursos de manera más efectiva, focalizando aquellas actividades que tienen el potencial de generar el mayor impacto en los tiempos de atención. De ese modo, se optimizó el uso del gasto público y se gestionó de manera más eficiente la carga de trabajo en la Unidad de la Administración Tributaria.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Para el proyecto integrador se utilizó fuentes de información primarias y secundarias. Para la recolección de información primaria se utilizaron las técnicas de la entrevista, la encuesta y la observación. Los datos obtenidos sirvieron como base para las fases I y II del método PERT y que serán aplicadas a los funcionarios encargados de la Unidad de la Administración Tributaria, como se detalla en la tabla 7.

Tabla No. 7

Representantes entrevistados y encuestados

Cargo	Departamento
Jefe Administración Tributaria	Financiero
Técnicas de Administración Tributaria	Financiero
Contribuyentes	Financiero

Nota. Representantes del Departamento Financiero (2024). Elaboración: Fiallos (2024).

Entrevista. Para la ejecución del proyecto integrador, se utilizó la técnica de la entrevista, que en palabras de Bernal (2010), consiste en un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Guion de la entrevista. La entrevista estructurada y presencial, estuvo dirigida de manera individual tanto a la jefe como a la técnica de la Unidad de la Administración Tributaria. La primera se ejecutó el día 7 de mayo de 2024 a las 19h16, con una duración de 11 minutos, mientras que la segunda se llevó a cabo el día 30 de mayo a las 15h27 y tardó 6 minutos. En ambas se recurrió a un guion compuesto por seis preguntas abiertas, con el propósito específico de recabar información general acerca de la Unidad. Los resultados fueron registrados en una grabadora de voz en formato digital y posteriormente transcrito para su posterior análisis y documentación. En la tabla 6 se puede evidenciar las preguntas planteadas en el guion.

Tabla No. 8

Preguntas de la entrevista a profundidad

Preguntas	Dimensión o categoría
¿Cuáles son los objetivos planteados en la Unidad de la Administración Tributaria? ¿Cuáles son los procesos estratégicos que se aplican actualmente para la optimización de recursos?	Objetivos y Estrategias
¿Cómo evalúa el desempeño de la Unidad de la Administración Tributaria en términos de eficiencia y efectividad? ¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la Unidad de la Administración Tributaria?	Desempeño y Evaluación
¿Cuál es el procedimiento actual que se adopta para evitar congestión en los trámites en las ventanillas de la Administración Tributaria? ¿Cuáles son los pasos para seguir para la atención y gestión de trámites desde la llegada del contribuyente a las ventanillas de la Administración Tributaria hasta la finalización del mismo?	Gestión de trámites

Nota. Guía de preguntas para la entrevista a la Jefe de la Administración Tributaria (2024). Elaboración: Fiallos (2024).

Encuesta. _ La técnica de la encuesta se desarrolló los días más concurridos en un lapso de dos horas por día durante cuatro semanas de forma presencial en las ventanillas de la Administración Tributaria oficina. Esta estuvo dirigida a los usuarios que recurren físicamente a las ventanillas de la Administración Tributaria GAD con el objetivo de evaluar la calidad del servicio brindado en dicha unidad.

Cuestionario. _ Se recurrió a un cuestionario compuesto por nueve preguntas diseñadas a fin de ser respondidas en una escala de Likert clasificadas en seis categorías, con el objetivo de evaluar la calidad del servicio brindado por las ventanillas de la Administración Tributaria. Adicionalmente, se incluyó al pie del cuestionario un espacio destinado para registrar cualquier observación relevante, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla No. 9

Preguntas para evaluar la calidad del servicio brindado en las ventanillas de la Administración Tributaria del GAD Municipio de Ambato

Categoría	Preguntas	Escala
Calidad del servicio	¿Cómo calificaría la calidad del servicio para gestionar y minimizar el tiempo que requiere realizar el trámite durante su visita?	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
	¿Qué tan útil encontró la orientación recibida por parte del personal de las ventanillas de la Administración Tributaria para cumplir con sus obligaciones tributarias o resolver inquietudes?	1.Ninguna utilidad 2. De poca utilidad 3. Moderadamente útil 4. Útil 5. Muy útil
Competencia del personal	¿En qué medida el personal de las ventanillas de la Administración Tributaria demostró conocimientos sobre los procedimientos y trámites municipales?	1. Nada 2. Un poco 3. Suficiente 4. Mucho 5. Demasiado
	¿En qué medida considera que el personal de las ventanillas de la Administración Tributaria mostró disposición y amabilidad para responder a sus preguntas?	1. Nada 2. Un poco 3. Suficiente 4. Mucho 5. Demasiado
Eficiencia y rapidez	¿Cuánto tiempo tuvo que esperar antes de ser atendido por el personal de las ventanillas de la Administración Tributaria?	1.Demasiado (mayor a 20 minutos) 2. Mucho (de 16 a 20 minutos) 3. Suficiente (de 11 a 15 minutos) 4. Poco (de 6 a 10 minutos) 5. Muy poco (menor a 5 minutos)
	¿Considera que el contador de turnos y la señalización reducen los tiempos de espera?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Equidad	¿Ha recibido un trato equitativo e imparcial en el balcón de servicios, sin importar su género, raza, condición social o profesión?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Accesibilidad y comodidad	¿Está usted de acuerdo en que las instalaciones son limpias, organizadas y cómodas para los contribuyentes?	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
Satisfacción General	¿En qué medida se sintió satisfecho con los servicios que se ofrecen en las ventanillas de la Administración Tributaria?	1.Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Neutral 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho
Sugerencias		

Nota. Preguntas para evaluar la calidad del servicio. Elaboración: Fiallos (2024).

Para las fuentes de información secundarias se utilizará información proporcionado por funcionarios del Departamento Financiero tales como, el informe de turnos de rentas, manuales de funciones y procedimientos, leyes, normativa vigente, además de la información de la página web de la institución. Por otro lado, para el marco teórico del proyecto integrador se recurrió a libros y artículos científicos referentes a la temática.

Observación. _ Otra técnica importante fue la observación estructurada, la misma que permite al investigador organizar los aspectos clave de la situación de manera que se minimicen las interferencias de factores externos al estudio, asegurando así el logro de los objetivos de la investigación (Bernal, 2010). En el contexto de este proyecto, se tuvo la intención de utilizar la verificación visual durante la ejecución de actividades o procesos que implican la recaudación y gestión de trámites, con el propósito de verificar los tiempos de espera reales, identificar cuellos de botella, evaluar la efectividad de los sistemas de gestión de filas y valorar la eficiencia del personal, sin la intervención del observador.

Tabla No. 10

Ficha de observación para medir los tiempos de atención requeridos para la atención a trámites municipales en las ventanillas de la Administración Tributaria

Ficha de Observación							
Observador:				Fecha:			
Entidad:				Hora:			
Unidad:				Tipo de observación:			
Tipo de Trámite							
A:				E:			
B:				F:			
C:				G:			
D:				H:			
Descripción de actividades							
Trámite	Actividad	Estimaciones de tiempos (min)					Responsable
		Inicio	Fin	Optimista (to)	Probable (tp)	Pesimista (tp)	

Nota. Ficha de observación para medir los tiempos de atención en las ventanillas de la Administración Tributaria. Elaboración: Fiallos (2024).

2.1.3. Fases de desarrollo

El Gasto Público en los servicios de la Administración Tributaria del GAD municipio de Ambato, se llevará a cabo siguiendo un enfoque estructurado que comprenderá tres etapas esenciales, que van desde el diagnóstico preliminar, definición de actividades de rutas críticas, determinación del costo improductivo y finalmente la evaluación de la calidad del servicio. De esta manera, se busca optimizar la planificación, asignación de recursos y seguimiento del gasto público, asegurando la eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios de la Administración Tributaria. La siguiente tabla presenta de manera detallada las fases de desarrollo que se aplicaron en la institución.

Tabla No. 11

Fases de desarrollo

Objetivos específicos	Fases o etapas	Descripción
Reconocer las actividades directivas y operativas de la Unidad de la Administración Tributaria	Diagnóstico Preliminar	En la primera fase se realizó una visita previa a la institución para conocer a los funcionarios y las instalaciones de la Administración Tributaria. Se aplicó entrevistas con el fin de tener una visión general del departamento desde la perspectiva tanto directiva como operaria, y recopilar información estratégica sobre el proceso de atención a los trámites municipales. Una vez recabada esa información, mediante fichas de observación se reconocieron las actividades requeridas para cada tipo de trámite.
Definir las rutas críticas con el tiempo de ejecución de los trámites municipales.	Definición de actividades y rutas críticas	En esta fase, se elaboraron flujogramas para determinar los pasos involucrados en la ejecución de las actividades. Posteriormente, se completó la información de las fichas de observación con los tiempos requeridos por cada actividad según el tipo de trámite. Se aplicó el método PERT para establecer las actividades precedentes y calcular los tiempos para las rutas críticas del proceso de atención.
Establecer el costo del tiempo ocioso en los procesos de atención al contribuyente.	Determinación del costo improductivo	Se identificaron los tiempos ociosos durante el proceso de atención a los trámites municipales. Se calculó el costo por hora en función del rol de pagos del técnico de rentas. Con esta información, se determinó el costo asociado a estos tiempos ociosos, tanto por trámite como por asesor, en un período mensual.
Evaluar la calidad del para el establecimiento de procedimientos de mejora.	Evaluación de la calidad del servicio	Se aplicaron encuestas a los contribuyentes para evaluar la calidad del servicio. Los resultados de las encuestas fueron analizados utilizando indicadores de satisfacción al cliente (CSAT). A partir de estos análisis, se emitieron conclusiones y recomendaciones.

Nota. Fases para el desarrollo del proyecto integrador. Elaboración: Fiallos (2024).

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Análisis e interpretación de la entrevista

La entrevista previamente estructurada, se aplicó en orden jerárquico con el objetivo de proporcionar una visión más completa y precisa de la Unidad de la Administración Tributaria, tanto a nivel directivo como operativo. Con amabas perspectivas, se elaboró un cuadro comparativo para organizar las respuestas obtenidas según las categorías previstas. De esa manera se identificó las fortalezas y áreas de mejora.

Las personas entrevistadas fueron:

- Jefe de la Administración Tributaria: Lorena Marcial
- Técnica de la Administración Tributaria: Paulina Velastegui

La primera entrevista se realizó con la Jefe de la Unidad de la Administración Tributaria. El propósito de esta entrevista es obtener una visión detallada y profunda del funcionamiento interno de dicha unidad, sus desafíos y las estrategias implementadas para mejorar su eficiencia y efectividad. Esta información es fundamental para optimizar el servicio a los contribuyentes y fortalecer la gestión tributaria del municipio. Las respuestas detalladas que amplían y complementan el análisis se encuentran en el Anexo 1.

La segunda entrevista se llevó a cabo con una de las Técnicas de la Administración Tributaria. El objetivo de la entrevista fue obtener información detallada y práctica sobre la operación diaria en las ventanillas de los módulos 13 y 14, entender los desafíos que enfrenta el personal, y recopilar ideas para mejorar la eficiencia y efectividad del servicio directo al contribuyente. Esto permitirá desarrollar estrategias y realizar ajustes necesarios para optimizar el funcionamiento de la Unidad de la Administración Tributaria en el nivel operativo. Ver Anexo 1.

Tabla No. 12

Comparación de resultados de la entrevista: perspectiva directiva y operativa

Categoría	Jefe Administración Tributaria	Técnica Administración Tributaria
Objetivos y Estrategias	Atender temas tributarios, incluyendo emisión, terminación, baja y exoneración de tributos.	Atender y subsanar todas temas tributarios emitidos en línea y presencialmente.
	Rotación de personal según demanda. Compensación de horas trabajadas. Uso de tecnología para reducir procesos manuales y tiempos de atención.	Optimización de tiempo con un nuevo sistema, con expectativas de mejora futura.
Evaluación y desempeño	Eficiencia medida por trámites asignados y despachados por funcionario Efectividad reflejada en títulos de crédito emitidos y resoluciones elaboradas Cumplimiento del Código Orgánico Administrativo para tiempos de atención.	Falta de personal capacitado impide avanzar adecuadamente. Reconocimiento de falta de efectividad
	Plataformas tecnológicas no actualizadas Reducción de personal para cubrir la ciudad de Ambato.	Necesidad de capacitación y adaptación debido a la nueva administración.
Gestión de trámites	Uso de una plataforma de turnos que permite agendar y gestionar la atención directa en ventanilla, con estimaciones de tiempo de atención para diferentes tipos de trámites.	Enfrentan muchas falencias con el nuevo sistema, creando un cuello de botella que no logran subsanar completamente.
	Explica un proceso detallado: ingreso, consulta en ventanilla de información, verificación de requisitos, asignación de turnos, atención en ventanilla, y seguimiento de trámites a través de la plataforma de la Municipalidad de Ambato.	Primero verificar que el contribuyente tenga usuario y contraseña, revisar y filtrar documentación en ventanilla de información, y luego realizar una revisión más detallada por un técnico.

*Nota. Cuadro comparativo de los r*esultados de la entrevista. Elaboración: Fiallos (2024).

Fortalezas

- Ambos roles están comprometidos con la incorporación de nuevas tecnologías para optimizar recursos y reducir tiempos de atención.
- La jefa presenta un procedimiento claro y detallado para la gestión de trámites y la asignación de turnos, lo que demuestra un enfoque organizado y planificado.

Áreas de mejora

- Capacitación del personal, existe una necesidad urgente de capacitar y adiestrar al personal para mejorar la efectividad, tal como lo señala la técnica.
- Actualización de plataformas tecnológicas, ambas mencionan la importancia de la tecnología, pero también reconocen que las plataformas actuales no están completamente actualizadas o efectivas.
- Incremento de personal: La jefa menciona la insuficiencia de personal para cubrir todas las necesidades del cantón de Ambato, esto afecta la cobertura y efectividad del Departamento Financiero y de la Unidad.
- Optimización del nuevo sistema: La técnica resalta los problemas actuales con el nuevo sistema en pruebas, indicando que se necesita un trabajo continuo para solucionar las falencias y eliminar el cuello de botella.

3.2. Análisis e interpretación de la ficha de observación

3.2.1. Trámites antendidos por la unidad de la administración tributaria

Las ventanillas de la Unidad de la Administración Tributaria, se encuetran en el balcón de servicios en los módulos 13 y 14, destinados al ingreso, revisión y evaluación de los requisitos necesarios, y en los módulos 16 y 17, dedicados a cobros. Los distintos tipos de trámites que se atienden se detallan en la Tabla 13.

Tabla No. 13

Tipos de trámites atendidos en las ventanillas de la administración tributaria

Trámite	Código
Registro de patente por primera vez	T114
Exoneración de impuestos a la patente por tercera edad	T115
Exoneración de impuestos prediales por discapacidad	T116
Registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente	T117
Ingreso de trámites para la AT.	T118
Emisión de títulos de crédito por divisiones	T119

Nota. Tipos de trámites atendidos en las ventanillas de la Administración Tributaria. Elaboración: Fiallos (2024).

3.2.2. Tipos de turnos

Existen diferentes tipos de turnos gestionados por la Unidad de la Administrración Tributaria, categorizados en el sistema de gestión de turnos Point Manager. Estos turnos, se asignadan desde la ventanilla de informacción para para direccionar a los contribuyentes a los módulos 13 y 14, como se detallan en la Tabla 14.

Tabla No. 14

Tipos de turnos ofrecidos por las ventanillas de la administración tributaria

Turnos	Descripción
Contingente	Turnos preferenciales que se requieren para personas con discapacidad, de la tercera edad, profesionales de otras provincias o cuando hayan recibido notificación para presentarse.
Agendamiento	Los usuarios pueden asignar una fecha y hora específica para su visita de forma programada.
Rentas patentes	Están destinados para trámites por motivo de inicio o actualización de patente
Exoneración Predial Tercera edad	Destinado para tramites que aplican a la exoneración por tercera edad
Exoneración por Discapacidad	Destinado para tramites que aplican a la exoneración por discapacidad
Exoneración Artesanos	Destinado para tramites que aplican a la exoneración por artesano (nuevo o renovación)
Ingreso de trámites	Destinado para ingresar trámites por: Ejecución de baja de título de crédito, ejecución de baja de título de crédito de impuestos de utilidades y alcabalas (traspaso de dominio), pago de valores por devolución de impuestos de utilidades y alcabalas (traspaso de dominio) o de otros tributos cancelados indebidamente o en exceso.
Rentas información	Está destinado a consultas generales

Nota. Tipos de turnos ofrecidos por la Administración Tributaria. Elaboración: Fiallos (2024).

3.2.3. Procedimientos

Una vez aplicada las fichas de observación, se identificaron las actividades que incurren en cada tipo de trámite para conocer a profundidad de manera gráfica y ordenada la secuencia de los pasos, responsables y resultados de cada tipo de trámite. Esto facilita la comprensión del análsis e identifica posibles cuellos de botella o ineficiencias.

Tabla No. 15

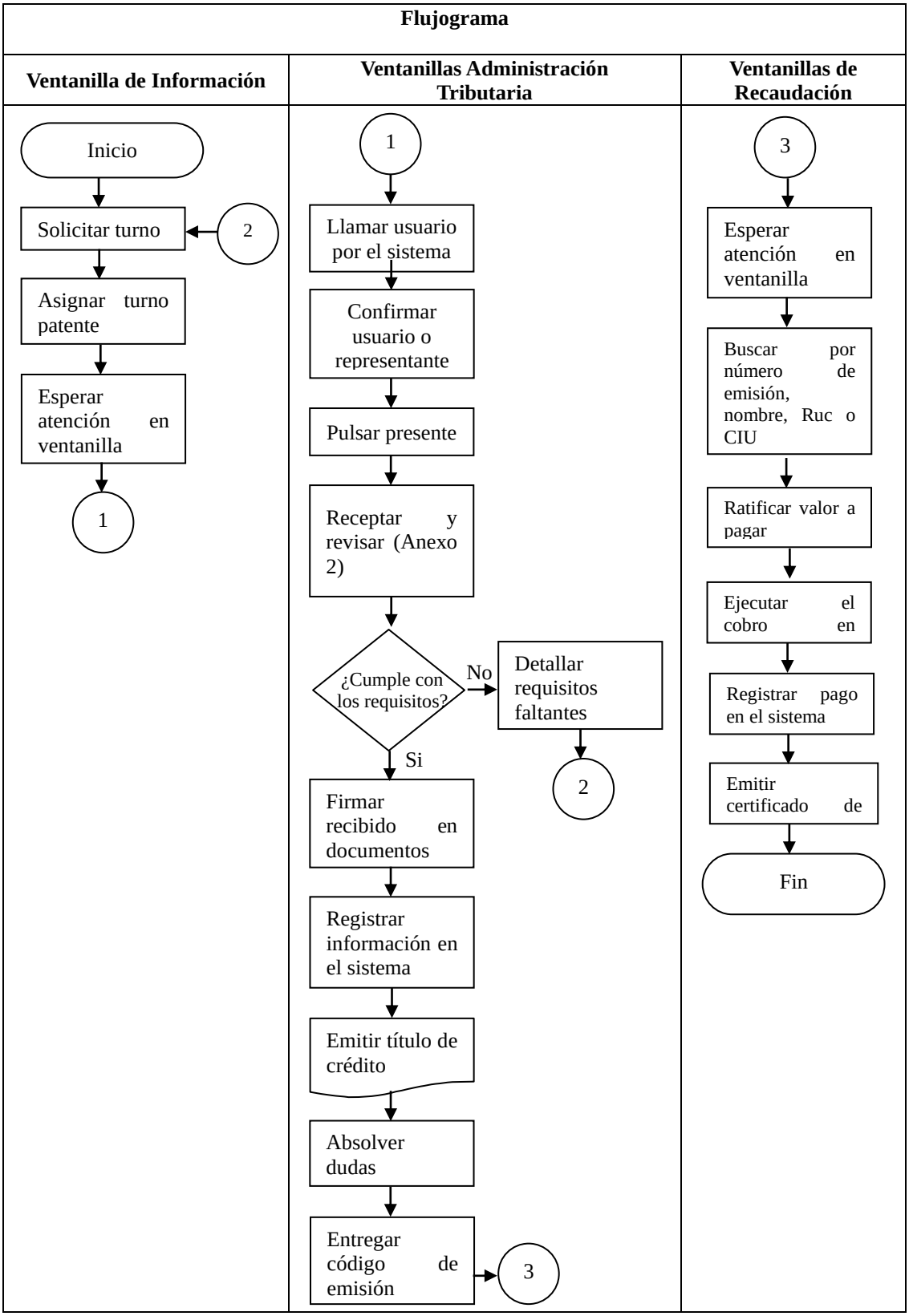
Procedimiento para el registro de patente por primera vez.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato		
Unidad Administración Tributaria	**Proceso:** Emisión de título de crédito por concepto de patente para generar su registro por primera vez.	**Código:** T114
	Responsables: Contribuyente, Técnica de Información, Técnica de Administración Tributaria y Recaudador de Administración Tributaria	
Procedimientos		**Responsables**
Solicitar turno en ventanilla de información		Contribuyente
Asignar turno		Técnica Información
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Llamar turno por el sistema		Técnica de AT
Confirmación de usuario o representante del trámite		Técnica de AT
Pulsar presente e iniciar atención		Técnica de AT
Recepción y revisión de documentos (Anexo 2)		Técnica de AT
Firmar recibido en documentos pertinentes		Técnica de AT
Registrar de información en el sistema		Técnica de AT
Emitir título de crédito		Técnica de AT
Absolver dudas		Técnica de AT
Entregar número de emisión		Técnica de AT
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Buscar por número de emisión, nombre, Ruc o CIU		Recaudador de AT
Ratificar valor a pagar		Recaudador de AT
Ejecutar cobro en efectivo		Recaudador de AT
Registrar pago en el sistema		Recaudador de AT
Emitir del certificado de pago		Recaudador de AT
Requisitos		
Anexo 2.		

Nota. Procedimientos para el registro de patente por primera vez. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 19

Flujogrma para el registro de patente por primera vez



Nota. Flujograma de registro de patente por primera vez. Elaboración: Fiallos (2024).

Tabla No. 16

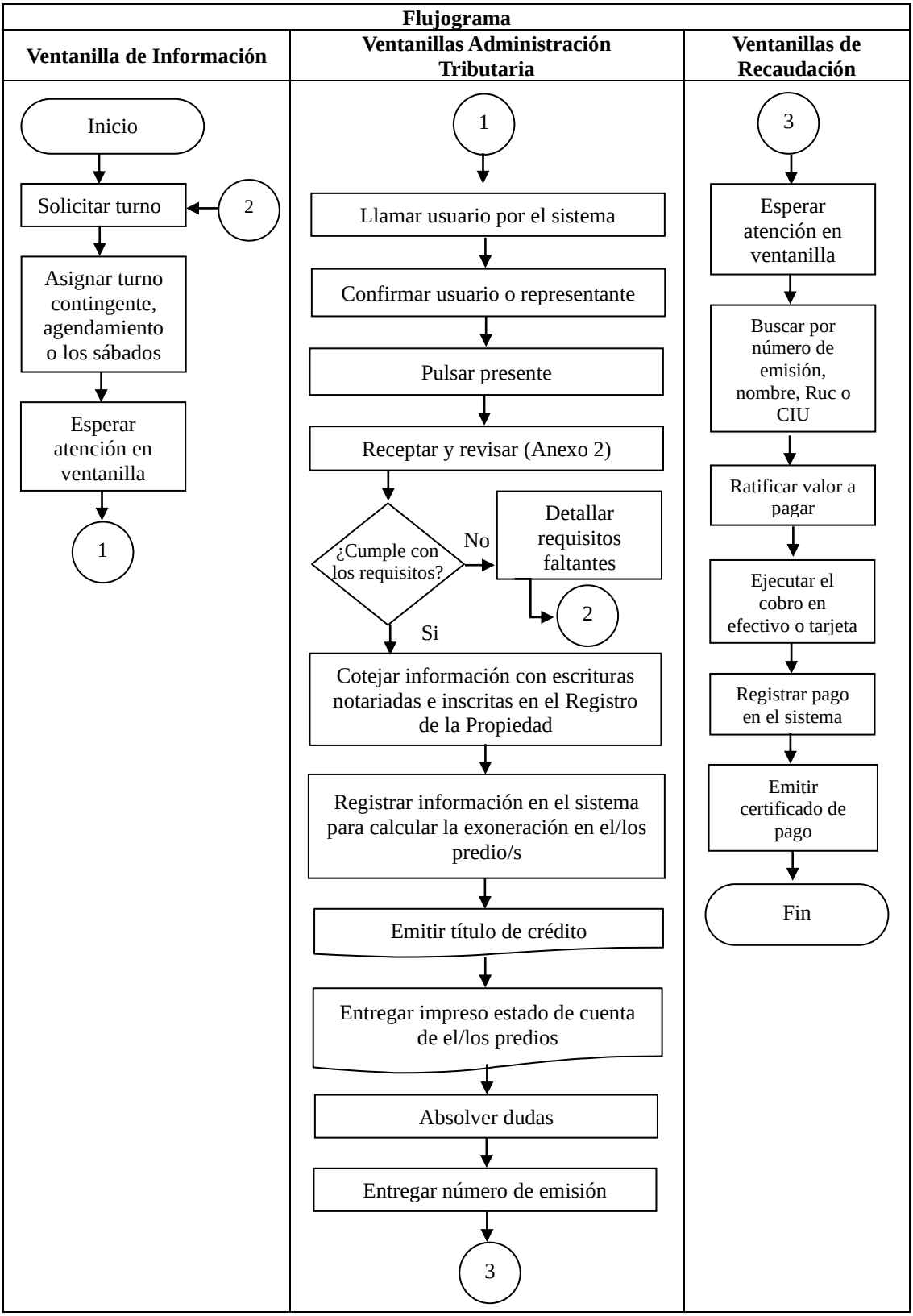
Procedimiento para la exoneración de impuestos a la patente por tercera edad

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato		
Unidad Administración Tributaria	**Proceso:** Emisión de la Resolución de exoneración del Impuesto a la Patente por tercera edad **Responsables:** Contribuyente, Técnica de Información, Técnica de Administración Tributaria y Recaudador de Administración Tributaria	**Código:** T115
Procedimientos		**Responsables**
Solicitar turno en ventanilla de información		Contribuyente
Asignar turno contingente, agendamiento o sábado		Técnica Información
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Llamar turno por el sistema		Técnica de AT
Confirmación de usuario o representante del trámite		Técnica de AT
Pulsar presente e iniciar atención		Técnica de AT
Recepción y revisión de documentos (Anexo 2)		Técnica de AT
Cotejar información con escrituras notariadas e inscritas en el Registro Mercantil		Técnica de AT
Registrar información en el sistema para calcular el valor de la exoneración en el sistema		Técnica de AT
Emitir título de crédito		Técnica de AT
Entregar impreso estado de cuenta de el/los predios		
Absolver dudas		Técnica de AT
Entregar número de emisión		Técnica de AT
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Buscar por número de emisión, nombre, Ruc o CIU		Recaudador de AT
Ratificar valor a pagar		Recaudador de AT
Ejecutar cobro en efectivo		Recaudador de AT
Registrar pago en el sistema		Recaudador de AT
Emitir del certificado de pago		Recaudador de AT
Requisitos		
Anexo 2.		

Nota. Requisitos y procedimientos para la exoneración de impuestos a la patente por tercera edad. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 20

Flujogrma para la exoneración de impuestos a la patente por tercera edad



Nota. Flujograma de exoneración impuestos a la patente por tercera edad. Elaboración: Fiallos (2024)

Tabla No. 17

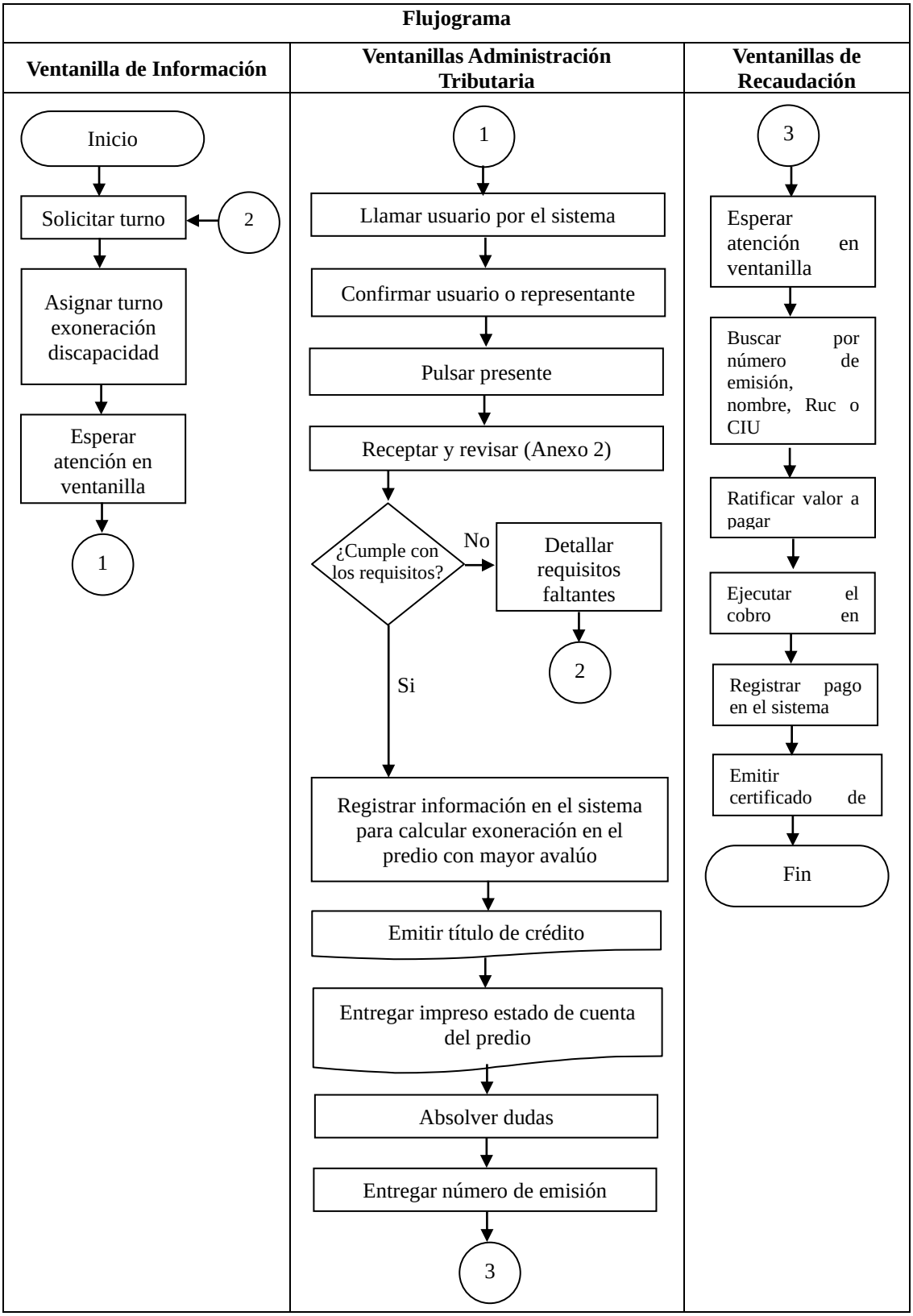
Procedimiento para la exoneración de impuestos prediales por discapacidad

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato		
Unidad Administración Tributaria	**Proceso:** Emisión del título de crédito por concepto de impuesto predial con la aplicación de la exoneración por discapacidad	**Código:** T116
	Responsables: Contribuyente, Técnica de Información, Técnica de Administración Tributaria y Recaudador de Administración Tributaria	
Procedimientos		**Responsables**
Solicitar turno en ventanilla de información		Contribuyente
Asignar turno de Exoneración Discapacidad		Técnica Información
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Llamar turno por el sistema		Técnica de AT
Confirmación de usuario o representante del trámite		Técnica de AT
Pulsar presente e iniciar atención		Técnica de AT
Recepción y revisión de documentos (Anexo 2)		Técnica de AT
Registrar información en el sistema para calcular exoneración en el predio con mayor avalúo		Técnica de AT
Emitir título de crédito		Técnica de AT
Entregar impreso estado de cuenta del predio		
Absolver dudas		Técnica de AT
Entregar número de emisión		Técnica de AT
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Buscar por número de emisión, nombre, Ruc o CIU		Recaudador de AT
Ratificar valor a pagar		Recaudador de AT
Ejecutar cobro en efectivo		Recaudador de AT
Registrar pago en el sistema		Recaudador de AT
Emitir del certificado de pago		Recaudador de AT
Requisitos		
Anexo 2.		

Nota. Requisitos y procedimientos para la exoneración de impuestos prediales por discapacidad. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 21

Flujogrma para la exoneración de patente por discapacidad



Nota. Flujograma de exoneración de impuestos prediales por discapacidad. Elaboración: Fiallos (2024).

Tabla No. 18

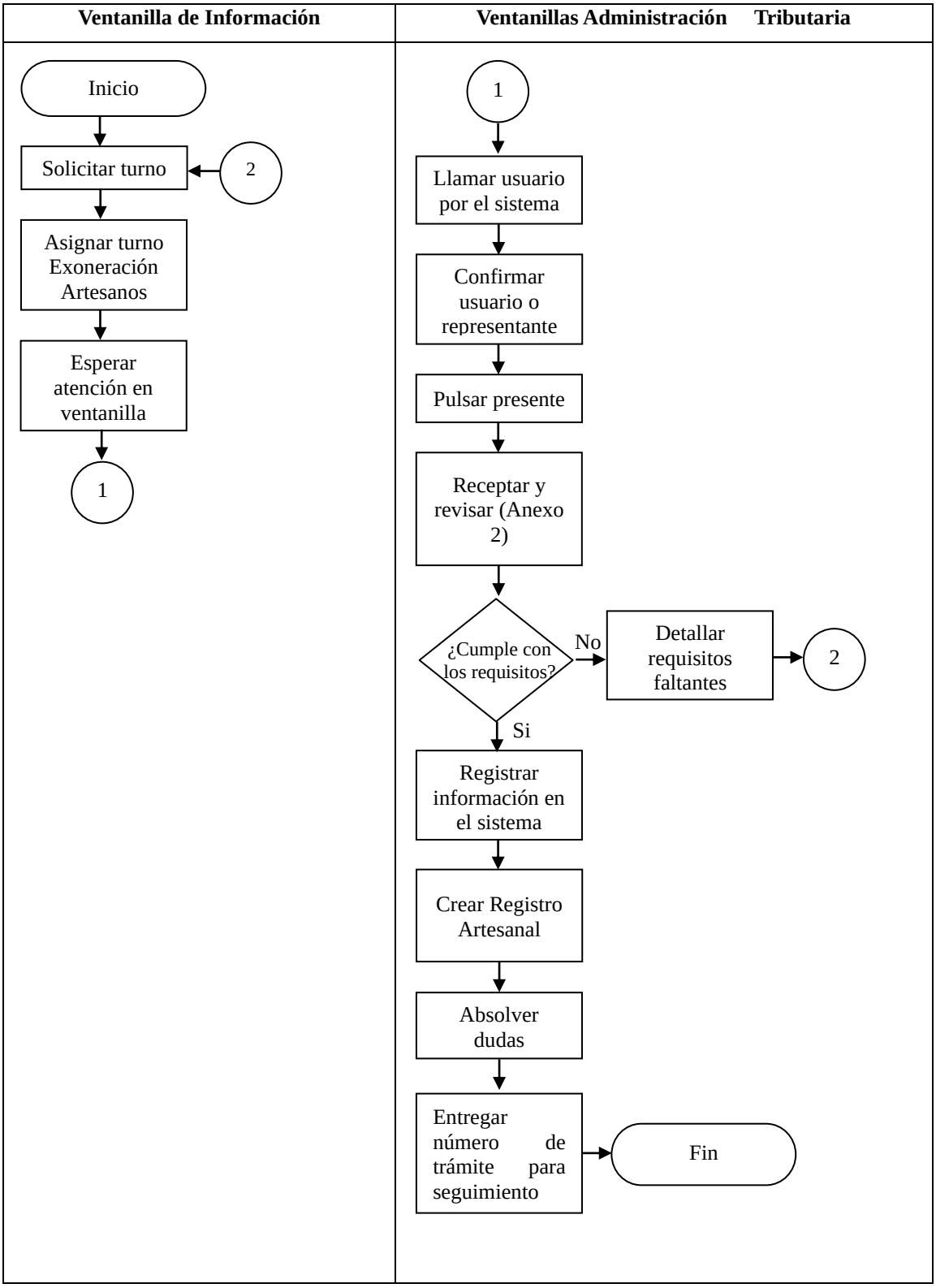
Procedimeinto para el registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato		
Unidad Administración Tributaria	**Proceso:** Emisión del documento de Registro de Artesanos, para para otorgar la exoneración del impuesto de patentes (Renovación) **Responsables:** Contribuyente, Técnica de Información, Técnica de Administración Tributaria y Recaudador de Administración Tributaria	**Código:** T117
Procedimientos		**Responsables**
Solicitar turno en ventanilla de información		Contribuyente
Asignar turno exoneración artesano		Técnica Información
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Llamar turno por el sistema		Técnica de AT
Confirmación de usuario o representante del trámite		Técnica de AT
Pulsar presente e iniciar atención		Técnica de AT
Recepción y revisión de documentos (Anexo 2)		Técnica de AT
Registrar información en el sistema		Técnica de AT
Crear registro artesanal		Técnica de AT
Absolver dudas		Técnica de AT
Entregar número de trámite para seguimiento		Técnica de AT
Firmar para aprobación (procedimiento interno)		Jefe AT
Firmar para aprobación (procedimiento interno)		Directora Financiera
Retirar el documento de Registro de artesanos		Contribuyente
Requisitos		
Anexo 2.		

Nota. Requisitos y procedimientos para el registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 22

Flujograma para el registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente



Nota. Flujograma del registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente Elaboración: Fiallos (2024).

Tabla No. 19

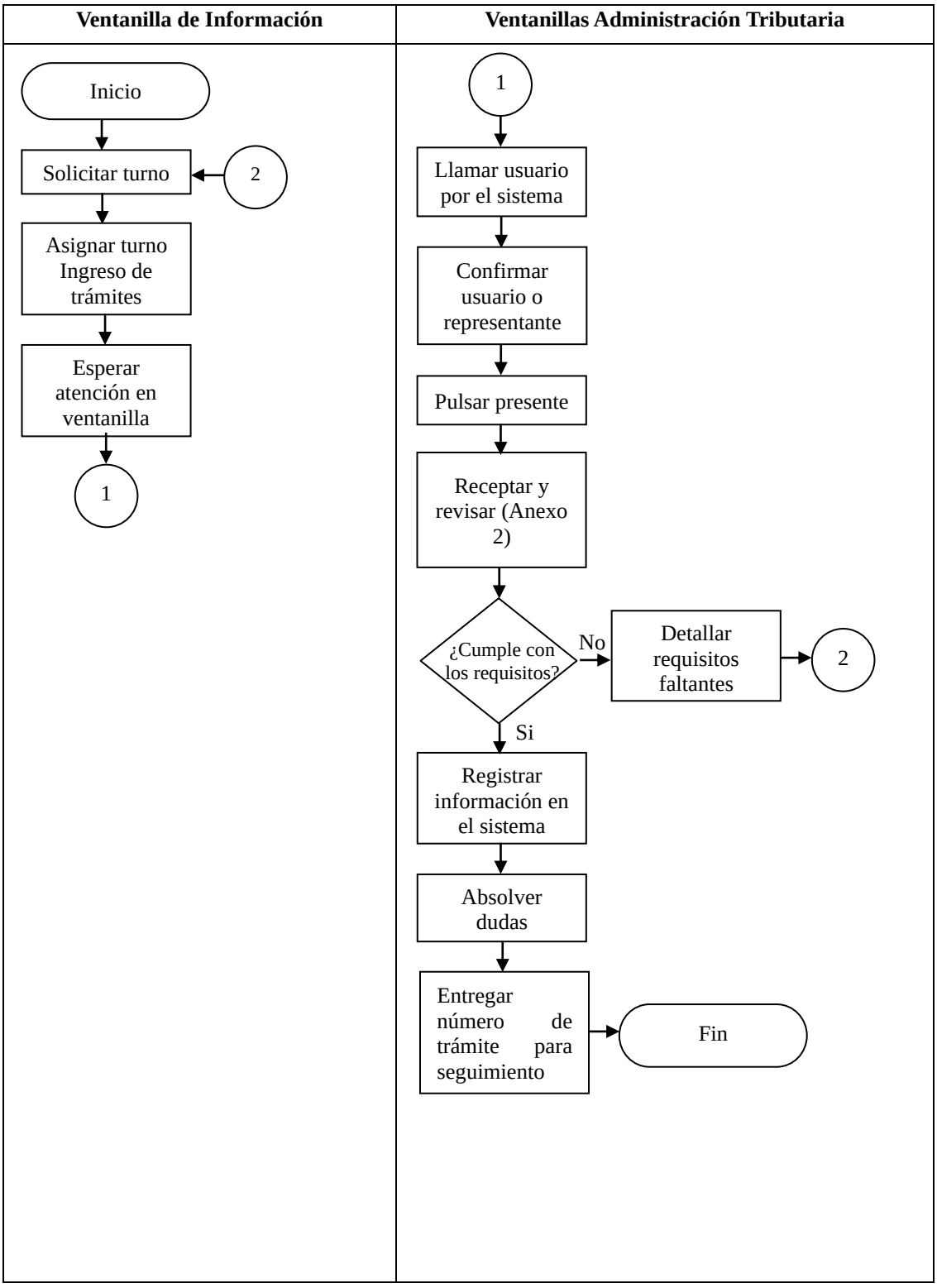
Procedimeinto para el Ingreso de Trámites para la administración tributaria

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato		
Unidad Administración Tributaria	**Proceso:** Ingreso de trámites varios **Responsables:** Contribuyente, Técnica de Información, Técnica de Administración Tributaria y Recaudador de Administración Tributaria	**Código:** T118
Procedimientos		**Responsables**
Solicitar turno en ventanilla de información		Contribuyente
Asignar turno exoneración artesano		Técnica Información
Esperar atención del turno en ventanillas		Contribuyente
Llamar turno por el sistema		Técnica de AT
Confirmación de usuario o representante del trámite		Técnica de AT
Pulsar presente e iniciar atención		Técnica de AT
Recepción y revisión de documentos (Anexo 2)		Técnica de AT
Registrar información en el sistema		Técnica de AT
Absolver dudas		Técnica de AT
Entregar número de trámite para seguimiento		Técnica de AT
Firmar para aprobación (procedimiento interno)		Jefe AT
Firmar para aprobación (procedimiento interno)		Directora Financiera
Retirar el documento		Contribuyente
Requisitos		
Anexo 2.		

Nota. Requisitos y procedimientos para el ingreso de trámites a la Administración Tributaria. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 23

Flujogrma para el Ingreso de Trámites a la administración tributaria



Nota. Flujograma de exoneración de impuestos prediales por discapacidad. Elaboración: Fiallos (2024).

3.3. Método PERT: estimación de las rutas críticas

Para determinar los tiempos de atención de los trámites, se han desarrollado diagramas de PERT a partir de las actividades en los flujogramas. En la ficha de observación, se puede identificar cuatro tipos de tiempos:

- Tiempo optimista (To): es el menor tiempo que será usado para completar la actividad
- Tiempo más probable (Tm): es el tiempo casi real que se usa para realizar la actividad
- Tiempo pesimista (Tp): es el límite máximo de tiempo en el que se debe realizar la actividad
- Tiempo esperado (Te): se obtiene luego de realizar un cálculo y corresponde al tiempo más razonable en el que hará la actividad.

$$Te = (To + 4Tm + Tp)/6$$

No obstante, es necesario mencionar que únicamente se han considerado aquellas actividades cuyos tiempos más probables son mayores o iguales a un minuto. Por lo tanto, estas actividades tendrán tiempos pesimistas que tardan segundos, mismos que se han convertido a fracciones de minutos en las tablas. Los resultados de los tiempos esperados se han redondeado a números enteros para evitar cálculos con fracciones de minutos, poco relevantes dentro de los diagramas PERT.

Tabla No. 20

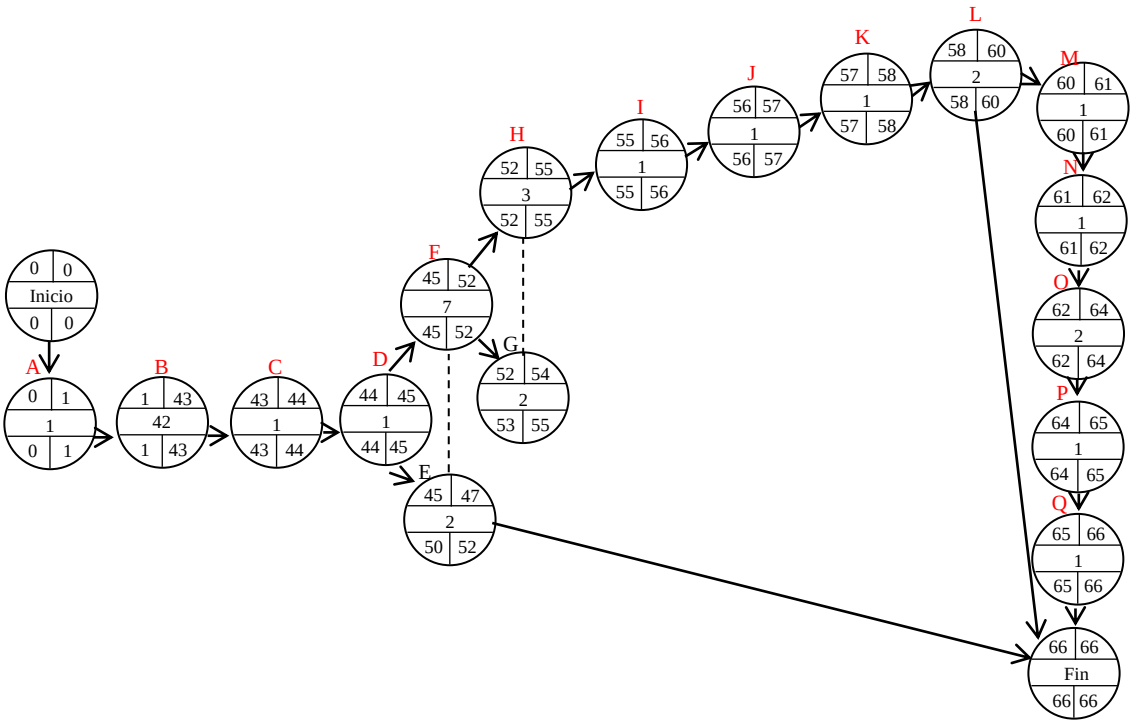
Estimaciones de tiempo para registro de patente por primera vez.

Trámite: T114		Estimación de tiempo (minutos)				Precedente
	Actividad	**To**	**Tm**	**Tp**	**Te**	
A	Solicitar turno	0,75	1	2	1	Ninguna
B	Esperar atención	19	42	65	42	A
C	Llamar al contribuyente	0,58	1	2	1	B
D	Confirmar contribuyente o representante	0,25	1	2	1	C
E	Receptar documentos	1	2	3	2	D
F	Revisar documentos	6	7	8	7	Ninguna
G	Firmar recibido	1	2	3	2	E, F
H	Registrar de información en el sistema	2	3	4	3	F, G
I	Emitir título de crédito	0,6	1	2	1	H
J	Absolver dudas	0,7	1	2	1	I
K	Entregar número de emisión	0,5	1	2	1	J
L	Esperar atención del turno en ventanillas	1	2	3	2	K
M	Buscar por número de emisión, nombre, Ruc o CIU	0,2	1	2	1	L
N	Ratificar valor a pagar	0,2	1	2	1	M
O	Ejecutar cobro en efectivo	1	2	3	2	N
P	Registrar pago en el sistema	0,6	1	2	1	O
Q	Emitir del certificado de pago	0,5	1	2	1	P

Nota. Estimaciones de tiempo para registro de patente por primera vez. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 24

Diagrama PERT del trámite: Registro de patente por primera vez



Nota. Diagrama PERT trámite T114. Elaboración: Fiallos (2024)

En el registro de patenete por primera vez se establece la ruta crítica que corresponde a: A,B,C,D,G,H,I,J,K,L,M,N,O,P y Q, con un tiempo establecido de 66 minutos lo que incluye tiempos de espera entre las actividades de inicio a fin. Para el establecimiento de la ruta crítica se consideró aquellas actividades que tienen holgura igual a cero, lo que significa que existen actividades ficticias que no agregan valor como los tiempos de espera.

Tabla No. 21

Estimaciones de tiempo para la exoneración de impuestos prediales por tercera edad

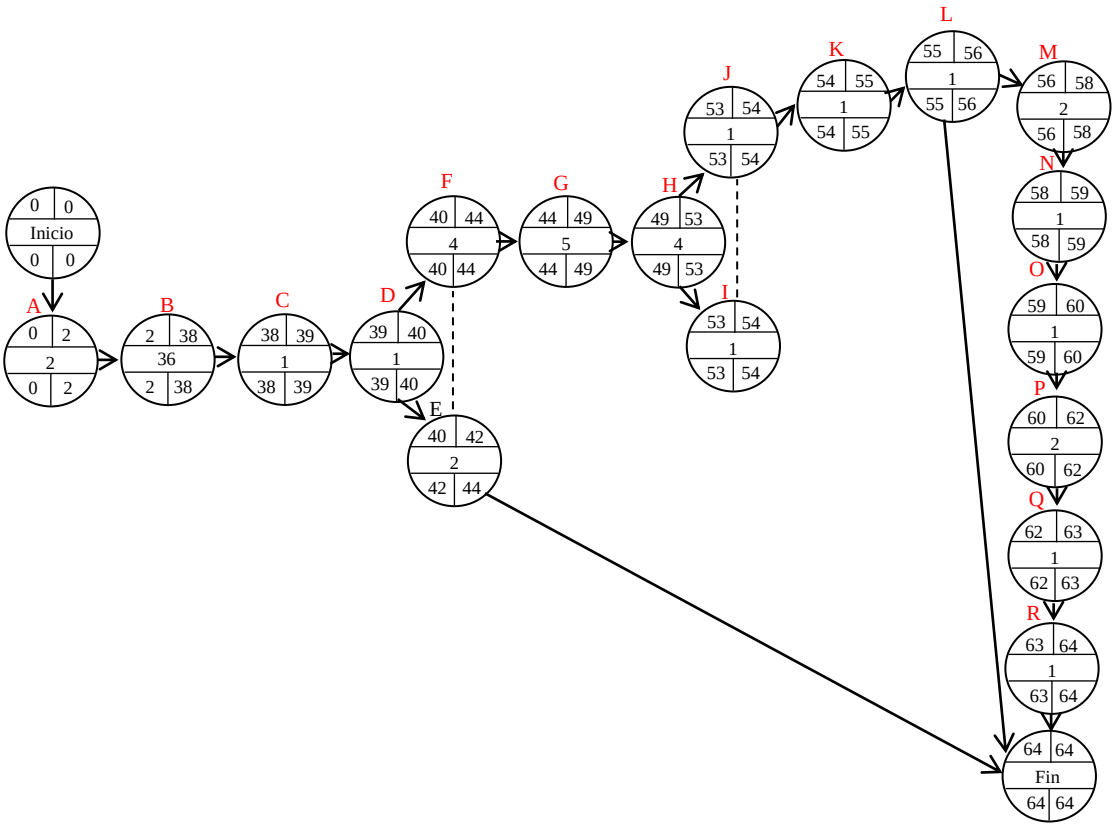
Trámite: T115		Estimación de tiempo (minutos)				Precedente
	Actividad	**To**	**Tm**	**Tp**	**Te**	
A	Solicitar del turno	1	2	3	2	Ninguna
B	Esperar atención	12	36	60	36	A
C	Llamar contribuyente	0,58	1	2	1	B
D	Confirmación contribuyente o representante	0,25	1	2	1	C
E	Receptar documentos	1	2	3	2	D
F	Revisar documentos	3	4	5	4	Ninguna
G	Cotejar información con escrituras	4	5	6	5	E, F
H	Registrar información en el sistema	3	4	5	4	E, F, G
I	Emitir título de crédito	0,6	1	2	1	H
J	Entregar impreso estado de cuenta	0,7	1	2	1	H
K	Absolver dudas	0,7	1	2	1	I, J
L	Entregar número de emisión	0,5	1	2	1	K
M	Esperar atención del turno en ventanillas	1	2	3	2	L
N	Buscar por número de emisión, nombre, Ruc o CIU	0,2	1	2	1	L, M
O	Ratificar valor a pagar	0,2	1	2	1	N
P	Ejecutar cobro en efectivo	1	2	3	2	O
Q	Registrar pago en el sistema	0,6	1	2	1	P
R	Emitir del certificado de pago	0,5	1	2	1	Q

Nota. Estimaciones de tiempo para la exoneración de impuestos prediales por tercera edad.

Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 25

Diagrama PERT del trámite: exoneración de impuestos prediales por tercera edad



Nota. Diagrama PERT trámite T115. Elaboración: Fiallos (2024)

En la exoneración de impuestos prediales por tercera edad, se establece la ruta crítica que corresponde a: A,B,C,D,F,G,H,I,J,K,L,M,N,O,P,Q y R, con un tiempo establecido de 64 minutos lo que incluye tiempos de espera entre las actividades de inicio a fin. Para el establecimiento de la ruta crítica se consideró aquellas actividades que tienen holgura igual a cero, lo que significa que existen actividades ficticias que no agregan valor como los tiempos de espera.

Tabla No. 22

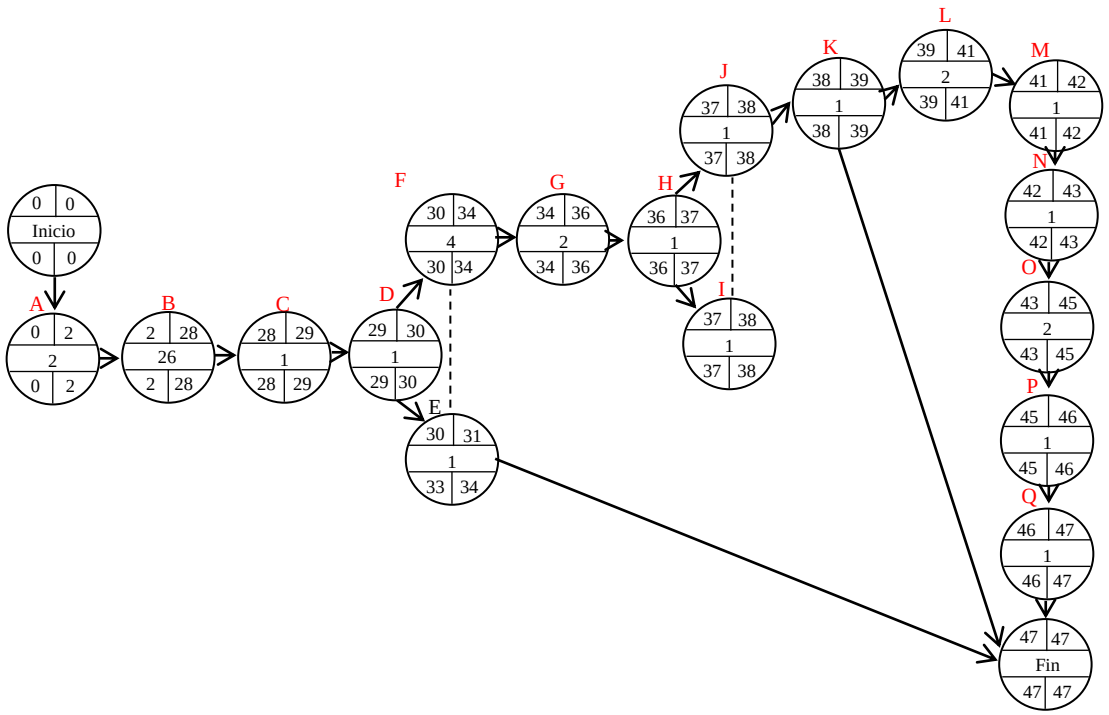
Estimaciones de tiempo para exoneración de impuestos prediales por discapacidad

Trámite: T116		Estimación de tiempo (minutos)				Precedente
	Actividad	**To**	**Tm**	**Tp**	**Te**	
A	Solicitar turno	1	2	3	2	Ninguna
B	Esperar atención	14	26	37	26	A
C	Llamar al contribuyente	0,58	1	2	1	B
D	Confirmación del contribuyente o representante	0,25	1	2	1	C
E	Receptar documentos	0,5	1	2	1	D
F	Revisar documentos	3	4	5	4	Ninguna
G	Registrar información en el sistema	1	2	3	2	E, F
H	Emitir título de crédito	0,6	1	2	1	G
I	Entregar impreso estado de cuenta del predio	0,7	1	2	1	H
J	Absolver dudas	0,7	1	2	1	Ninguna
K	Entregar número de emisión	0.5	1	2	1	J
L	Esperar atención del turno en ventanillas	1	2	3	2	K
M	Buscar por número de emisión, nombre, Ruc o CIU	0,2	1	2	1	L
N	Ratificar valor a pagar	0,2	1	2	1	M
O	Ejecutar cobro en efectivo	1	2	3	2	N
P	Registrar pago en el sistema	0,6	1	2	1	O
Q	Emitir del certificado de pago	0,5	1	2	1	P

Nota. Estimaciones de tiempo para registro de patente por discapacidad. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 26

Diagrama PERT del trámite: exoneración de impuestos prediales por discapacidad



Nota. Diagrama PERT trámite T116. Elaboración: Fiallos (2024)

En la exoneración de impuestos prediales por discapacidad, se establece la rutas crítica que corresponde a: A,B,C,D,F,G,H,I,J,K,L,M,N,O,P y Q, con un tiempo establecido de 47 minutos lo que incluye tiempos de espera entre las actividades de inicio a fin. Para el establecimiento de la ruta crítica se consideró aquellas actividades que tienen holgura igual a cero, lo que significa que existen actividades ficticias que no agregan valor como los tiempos de espera.

Tabla No. 23

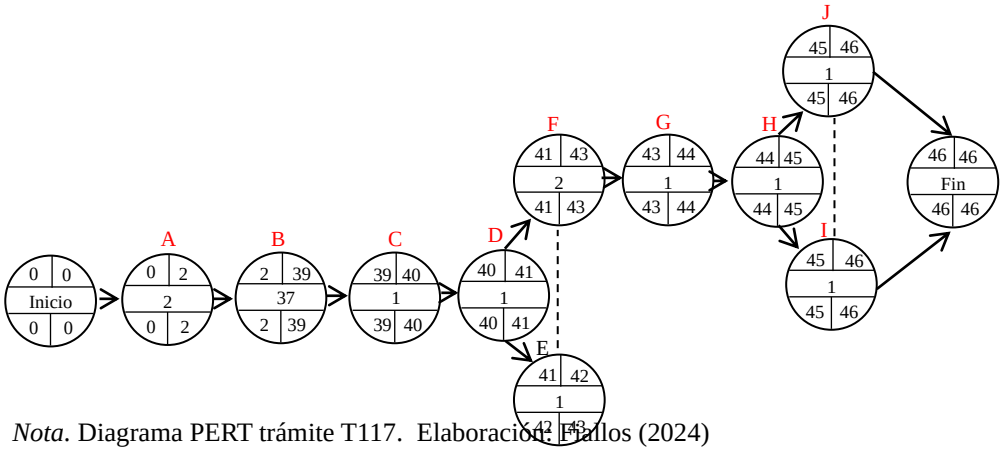
Estimaciones de tiempo para registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente.

Trámite: T117		Estimación de tiempo (minutos)				Precedente
	Actividad	**To**	**Tm**	**Tp**	**Te**	
A	Solicitar turno	1	2	3	2	Ninguna
B	Esperar atención	20	37	42	37	A
C	Llamar al contribuyente	0,58	1	2	1	B
D	Confirmación de usuario o representante	0,25	1	2	1	C
E	Receptar documentos	0,58	1	2	1	D
F	Revisar documentos	1	2	3	2	Ninguna
G	Registrar información en el sistema	0,83	1	2	1	E, F
H	Crear registro artesanal	0,83	1	2	1	G
I	Absolver dudas	0,78	1	2	1	Ninguna
J	Entregar número de trámite	0,5	1	2	1	H

Nota. Estimaciones de tiempo para registro de artesanos. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 27

Diagrama PERT del trámite: registro de artesanos y exoneración de impuestos de patente.



Nota. Diagrama PERT trámite T117. Elaboración: Fiallos (2024)

En en el registro de artesanos y exoneración de impuestos patente, se establece la rutas crítica que corresponde a: A,B,C,D,F,G,H,I y J, con un tiempo establecido de

46 minutos lo que incluye tiempos de espera entre las actividades de inicio a fin. Para el establecimiento de la ruta crítica se consideró aquellas actividades que tienen holgura igual a cero, lo que significa que existen actividades ficticias que no agregan valor como los tiempos de espera.

Tabla No. 24

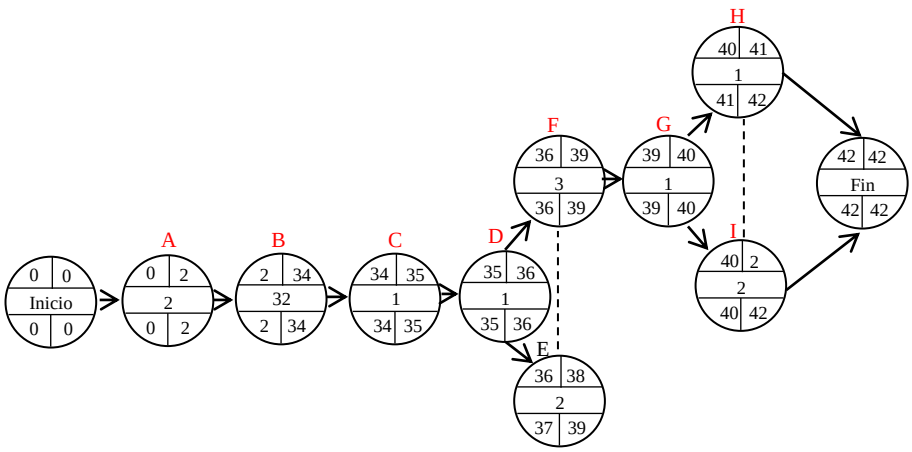
Estimaciones de tiempo para ingreso de trámites a la administración tributaria.

Trámite: T118		Estimación de tiempo (minutos)				Precedente
	Actividad	To	Tm	Tp	Te	
A	Solicitar turno	1	2	3	2	Ninguna
B	Esperar atención	19	32	45	32	A
C	Llamar al contribuyente	0,58	1	2	1	B
D	Confirmación de usuario o representante	0,25	1	2	1	C
E	Receptar documentos	1	2	3	2	D
F	Revisar documentos	2	3	5	3	Ninguna
G	Registrar información en el sistema	0,83	1	2	1	E,F
H	Absolver dudas	1	2	3	2	Ninguna
I	Entregar número de trámite	0,5	1	2	1	G

Nota. Estimaciones de tiempo para registro de artesanos. Elaboración: Fiallos (2024).

Figura No. 28

Diagrama PERT del trámite: ingreso de trámites a la administración tributaria.



Nota. Diagrama PERT trámite T118. Elaboración: Fiallos (2024).

En el ingreso de trámites a la Administración Tributaria, se establece la rutas crítica que corresponde a: A,B,C,D,F,G,H e I, con un tiempo establecido de 42 minutos lo que incluye tiempos de espera entre las actividades de inicio a fin. Para el establecimiento de la ruta crítica se consideró aquellas actividades que tienen holgura igual a cero, lo que significa que existen actividades ficticias que no agregan valor como los tiempos de espera.

3.4. Determinación de tiempos promedios de los trámites municipales

Una vez identificadas las rutas críticas de mayor duración, se procede a determinar los tiempos promedio que tardan en atender los trámites municipales las ventanillas correspondientes a la Unidad de la Administración Tributaria, así como la ventanilla de Información General. Aunque esta última no pertenece a la misma unidad, es crucial porque dirige a los contribuyentes a las ventanillas 13 y 14, siendo un paso obligatorio para ser atendidos. Los resultados se expresan en minutos y horas, como se muestra en la tabla 25. Es importante señalar que, para la conversión de horas, se utilizó el método de redondeo por exceso.

Tabla No. 25

Tiempos promedios de atención de trámites municipales

Trámite	Tiempo de atención (minutos y horas)										Duración Total	
	Ventanilla información		Espera		Ventanillas AT		Espera		Ventanillas Recaudación			
	min.	hr.	min.	hr.	min.	hr.	min.	hr.	min.	hr.	min.	hr.
T114	1	0,02	42	0,7	15	0,25	2	0,03	6	0,1	66	1,1
T115	2	0,03	36	0,6	18	0,3	2	0,03	6	0,1	64	1,07
T116	2	0,03	26	0,43	11	0,18	2	0,03	6	0,1	47	0,78
T117	2	0,03	37	0,61	7	0,12					46	0,77
T118	2	0,03	32	0,53	8	0,3					42	0,72

Nota. La tabla muestra los tiempos de atención de los trámites municipales atendidos por las ventanillas de la Administración Tributaria, expresados en minutos y horas. Elaboración: Fiallos (2024).

3.5. Tratamiento de la mano de obra

Para el cálculo del gasto público en la Unidad de la Administración Tributaria, es fundamental conocer el costo de la mano de obra, el componente más importante en una institución de servicios públicos. Para esto, se consideró únicamente a los funcionarios que brindan atención directa a los trámites municipales desde las ventanillas de la Administración Tributaria, dado que su productividad tiene un impacto directo en la experiencia del contribuyente y en el flujo de los trámites.

A continuación, se presenta las tablas 26 y 27 el rol de pagos de una funcionaria pública que opera en las ventanillas bajo la denominación de técnico de rentas y ha prestado sus servicios durante siete años. Estas tablas incluyen las remuneraciones y beneficios percibidos correspondiente al mes de mayo, así como el costo del trabajador. Cabe recalcar que todos los cálculos se han realizado de acuerdo con el Régimen laboral establecido por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). El acceso a esta información ha sido proporcionado a través de la página web del GAD Municipalidad de Ambato en cumplimiento con el Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).

Tabla No. 26

Rol de Pagos Técnico de Rentas

Rol de pagos de Mayo												
Cargo	**Sueldo**	**Días laborados**	**Valor diario**	**Ingresos**				**Deducciones**			**T. Deducciones**	**Líquido a recibir**
				Prop. Sueldo	**H. Suple.**	**H. Extra.**	**T. Ingresos**	**11.45% Aporte Personal**	**3% Cesantía**	**Ret. I.R.**		
Técnico de Rentas	986,00	30	32,87	986,00	0,00	0,00	986,00	112,90	29,58	0,00	142.47	843,52
Total	**986,00**	**30**	**37,82**	**986,00**	**0,00**	**0,0**	**986,00**	**112,90**	**29,58**	**0,00**	**142,47**	**843,52**

Nota. La tabla muestra los ingresos y deducciones de una empleada pública que opera en las ventanillas de la Administración Tributaria como técnico de Rentas. Fuente: Datos tomas de la página oficial del GAD de Ambato. Elaboración: Fiallos (2024).

Tabla No. 27

Beneficios de ley Técnico de Rentas

Beneficios de ley (IESS) y Provisiones											
Nombre	**T. Ingresos**	**0.5% IECE**	**9,15% Aporte Patronal**	**Fondo de Reserva**	**XIII Sueldo**	**XIV Sueldo**	**Vacaciones**	**T. Provisiones**	**Costo Total**	**Horas Efectivas laboradas al mes**	**Costo Hora**
NN	986,00	4,93	90,22	82,13	82,17	37,50	41,08	379,12	1365,12	240	5,66
Total	**986,00**	**4,93**	**90,22**	**82,13**	**82,17**	**37,50**	**41,08**	**379,12**	**1365,12**	**240**	**5,66**

Nota. La tabla muestra los beneficios de ley y las provisiones que percibe una empleada pública que opera en las ventanillas de la Administración tributaria como técnico de Rentas. Fuete: Datos tomas de la página oficial del GAD de Ambato. Elaboración: Fiallos (2024).

Para efectos de determinación del costo del trabajador, se han considerado los 23 días laborables efectivos del mes de mayo, en lugar de los 30 días reflejados en la tabla anterior del rol original del trabajador. A continuación, se muestra en la tabla 29 el costo por hora del trabajador.

Tabla No. 28

Ingresos generados en los días laborables efectivos por el Técnico de Rentas durante el mes de mayo

Cargo	Sueldo	Días laborados	Valor diario	Ingresos			
				Proporcional Sueldo	H. Suple.	H. Extra.	T. Ingresos
Técnico de Rentas	986,00	23	42,87	755,93	0,00	0,00	755,93
Total	**986,00**	**23**	**755,93**	**755,93**	**0,00**	**0,0**	**755,93**

Nota. La tabla muestra los ingresos percibidos por una Técnica de Rentas durante los días efectivos del mes de mayo. Elaboración: Fuete: Datos tomas de la página oficial del GAD de Ambato. Elaboración: Fiallos (2024).

Tabla No. 29

Costo hora del Técnico de Rentas durante el mes de mayo

Beneficios de ley (IESS) y Provisiones												
Nombre	T. Ingresos	0.5% IECE	9,15% Aporte Patronal	Fondo de Reserva	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	T. Provisiones	Costo Total	Días efectivos laborados	Horas efectivas laboradas	Costo Hora
NN	755,93	3,78	69,17	62,97	62,99	37,50	62,99	299,41	1055,34	23	184	5,74
Total	**755,93**	**3,78**	**69,17**	**62,97**	**62,99**	**37,50**	**62,99**	**299,41**	**1055,34**	**23**	**184**	**5,74**

Nota. La tabla muestra los beneficios de ley y las provisiones que percibe una Técnica de Rentas durante los días efectivos del mes de mayo. Fuete: Datos tomas de la página oficial del GAD de Ambato. Elaboración: Fiallos (2024).

3.6. Identificación de tiempos ociosos

Para analizar los tiempos ociosos durante el proceso de atención de trámites municipales, se ha considerado la diferencia entre los tiempos esperados (Te) y los tiempos óptimos (To) expresados en minutos. Esto nos permite identificar la cantidad de tiempo de ineficiencia en cada etapa del proceso. Se encontró que la etapa con mayor ineficiencia corresponde a la espera posterior a la ventanilla de información, con un tiempo ocioso de 89 minutos. Esto sugiere que los tiempos de espera son elevados y podrían mejorarse significativamente.

Del mismo modo, las ventanillas de la Administración Tributaria presentan tiempos ociosos considerables, reflejando ineficiencias significativas que afectan el tiempo total de procesamiento de trámites. En contraste, las ventanillas de información y las etapas de recaudación (espera y ventanillas) también presentan tiempos ociosos, pero estos son comparativamente menores, tal como se muestra en la tabla 30.

Tabla No. 30

Tiempos ociosos identificados durante el proceso de atención de trámites municipales.

Cálculo tiempos ociosos (minutos)																		
Trámite	**Ventanilla Información**			**Espera**			**Ventanillas A.T.**			**Espera**			**Ventanillas Recaudación**			**Total**		
	To	Te	Toc	To	Te	Toc	To	Te	Toc	To	Te	Toc	To	Te	Toc	To	Te	Toc
T114	0,75	1	0,25	19	42	23	10,63	15	4,73	1	2	1	2,5	6	3,5	33,88	66	32,12
T115	1	2	1	12	36	24	12,73	18	5,27	1	2	1	2,5	6	3,5	29,23	64	34,77
T116	1	2	1	14	26	12	6,63	11	4,37	1	2	1	2,5	6	3,5	25,13	47	21,87
T117	1	2	1	20	37	17	3,99	7	3,01							24,99	46	21,01
T118	1	2	1	19	32	13	4,66	8	3,34							24,6	42	17,34
Total	**4,75**	**9**	**4,25**	**84**	**173**	**89**	**38,64**	**59**	**20,36**	**3**	**6**	**3**	**7,5**	**18**	**10,5**	**137,89**	**265**	**127,11**

Nota. La tabla muestra los tiempos ociosos durante el proceso de atención de los trámites municipales. Elaboración: Fiallos (2024).

3.7. Determinación de gastos

Una vez identificados los tiempos ociosos en cada etapa del proceso de atención, se procede a calcular el gasto asociado exclusivamente a las ventanillas de la Administración Tributaria, la unidad de análisis en mención. Las etapas de recaudación, aunque pertenecen a la misma unidad, tienen tiempos ociosos poco significativos. Por lo tanto, enfocarse en las ventanillas de la Administración Tributaria es esencial para abordar las ineficiencias más críticas, dado su mayor impacto financiero y operativo. A continuación, en la tabla 31, se presentan el gasto asociado a los tiempos ociosos de cada trámite. Estos gastos se calcularon multiplicando el tiempo ocioso expresado en horas, por el costo hora de un técnico de rentas.

Tabla No. 31

Gasto que representa el tiempo ocioso por trámite municipal

Trámite	Toc (minutos)	Toc (horas)	Costo hora empleado ($)	Gasto tiempo ocioso ($)
Registro de patente por primera vez	5	0,08	5,74	0,45
Exoneración de impuestos a la patente por tercera edad	5	0,09	5,74	0,50
Exoneración de impuestos prediales por discapacidad	4	0,07	5,74	0,42
Registro de artesanos y Exo. de Imp. de patente	3	0,05	5,74	0,29
Ingreso de trámites para la AT.	3	0,06	5,74	0,32
Total	**20**	**0,34**		**1,98**

Nota. La tabla muestra el gasto que representa el tiempo ocioso por cada trámite municipal. Los tiempos ociosos en minutos tomados de la tabla 29 fueron redondeados al entero más próximo para la conversión a horas. Elaboración: Fiallos (2024).

Se determina que la institución incurre en un gasto total de $1.98 por tiempo ocioso para atender cinco tipos de trámites municipales. A primera vista, esa cantidad no parece excesiva, considerando que se trata de un solo contribuyente por cada tipo de trámite. Sin embargo, según la información obtenida en la primera fase del diagnóstico preliminar, se observó que en el mes de mayo se atendieron un total de 361 trámites en las dos ventanillas, distribuidos como se detalla en las tablas 32 y 33.

Tabla No. 32

Trámites municipales atendidos al mes.

Trámite	N. Trámites	Proporcional (%)	Gasto de trámites ($)
Registro de patente por primera vez	197	54,57	744,95
Exoneración de impuestos a la patente por tercera edad	73	20,22	276,05
Exoneración de impuestos prediales por discapacidad	64	17,73	242,02
Registro de artesanos y Exo. de Imp. de patente	18	4,99	68,07
Ingreso de trámites para la AT.	9	2,49	34,03
Total	**361**	**1**	**1365,12**

Nota. La tabla muestra el total de trámites municipales atendidos por las ventanillas de la Administración Tributaria durante el mes de mayo. Elaboración: Fiallos (2024).

Tabla No. 33

Trámites municipales atendidos por técnico al mes.

Trámite	Técnico 13	Técnico 14	Total
Registro de patente por primera vez	89	108	197
Exoneración de impuestos a la patente por tercera edad	31	42	73
Exoneración de impuestos prediales por discapacidad	28	36	64
Registro de artesanos y Exo. de Imp. de patente	8	10	18
Ingreso de trámites para la AT.	4	5	9
Total	**160**	**201**	**361**

Nota. La tabla muestra el total de trámites municipales atendidos por cada técnico de rentas en las ventanillas de la Administración Tributaria durante el mes de mayo. Elaboración: Fiallos (2024).

Si se multiplica la cantidad de trámites atendidos de cada servidora pública por el tiempo esperado expresado en horas y posteriormente por el costo hora del funcionario obtenemos el gasto productivo. Mientras que, si se realiza el mismo cálculo reemplazando el tiempo esperado por el tiempo ocioso expresado en horas de cada trámite, se obtiene como resultado el gasto improductivo mensual detallado en la tabla 34. Según los cálculos mencionados, se observa un gasto improductivo combinado de $160,64 entre los técnicos. Además, considerando que el costo total para cada una de las servidoras es de $1,365.12, se deduce que la técnica 13 y la técnica 14 emplean el 16.03% y el 20.18% de su costo total, respectivamente, en la atención a los trámites municipales. Cabe señalar que no se están considerando otros dos tipos de trámites y que las funcionarias también desempeñan otras funciones, como capacitaciones y reuniones internas, las cuales consumen la totalidad de su jornada laboral. Esta diferencia refleja una disparidad significativa en la carga de trabajo y eficiencia entre las técnicas, lo cual puede tener diversas implicaciones. El hecho de que la técnica 14 atienda más trámites y registre mayores gastos tanto productivos como improductivos sugiere que esta técnica está gestionando una carga de trabajo notablemente superior. Esta situación podría llevar a un mayor desgaste y posibles ineficiencias operativas.

Tabla No. 34

Gastos productivos e improductivo del mes

Trámite	Técnico 13			Técnico 14		
	Número Trámites	**Gasto Productivo**	**Gasto Improductivo**	**Número Trámites**	**Gasto Productivo**	**Gasto Improductivo**
T114	89	127,62	40,24	108	154,86	48,83
T115	31	53,34	15,62	42	72,27	21,16
T116	28	29,44	11,70	36	37,85	15,04
T117	8	5,35	2,30	10	6,69	2,88
T118	4	3,06	1,28	5	3,82	1,60
Total	**160**	**218,81**	**70,13**	**201**	**275,50**	**89,50**

Nota. La tabla muestra el valor del gasto improductivo por cada trámite y por cada una de las técnicas de rentas que operan en las ventanillas de la Administración Tributaria durante el mes de mayo.
Elaboración: Fiallos (2024).

3.8. Análisis e interpretación de las encuestas

3.8.1. Prueba de fiabilidad alfa de Cronbach

Las encuestas fueron sometidas a una prueba de confiabilidad correspondiente al Alfa de Cronbach. Según Ramírez (2014), este mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, incluyendo una escala de correlación entre sí. A continuación, se presentan los criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento de investigación en la tabla 35.

Tabla No. 35

Escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad de Cronbach

Rangos	Valoración
0,81 a 1	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Media
0,21 a 0,40	Baja
0 a 0,20	Muy Baja

Nota. Datos tomados de Palella & Martins (2006). Elaboración: Fiallos (2024)

La tabla 36, muestra el coeficiente de Cronbach obtenido por el software SPSS luego de haber aplicado encuestas de satisfacción a 112 contribuyentes durante cuatro semanas de levantamiento de información. Un coeficiente de fiabilidad con un valor de 0,806 posiciona a las encuestas en la categoría de “Muy Alta”. Esto indica que las preguntas están bien alienadas y suficientemente correlacionadas para proporcionar una medida coherente. En consecuencia, se puede afirmar que la encuesta es una herramienta confiable para medir la satisfacción de los contribuyentes, con una buena consistencia interna entre las preguntas.

Tabla No. 36

Estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.806	9

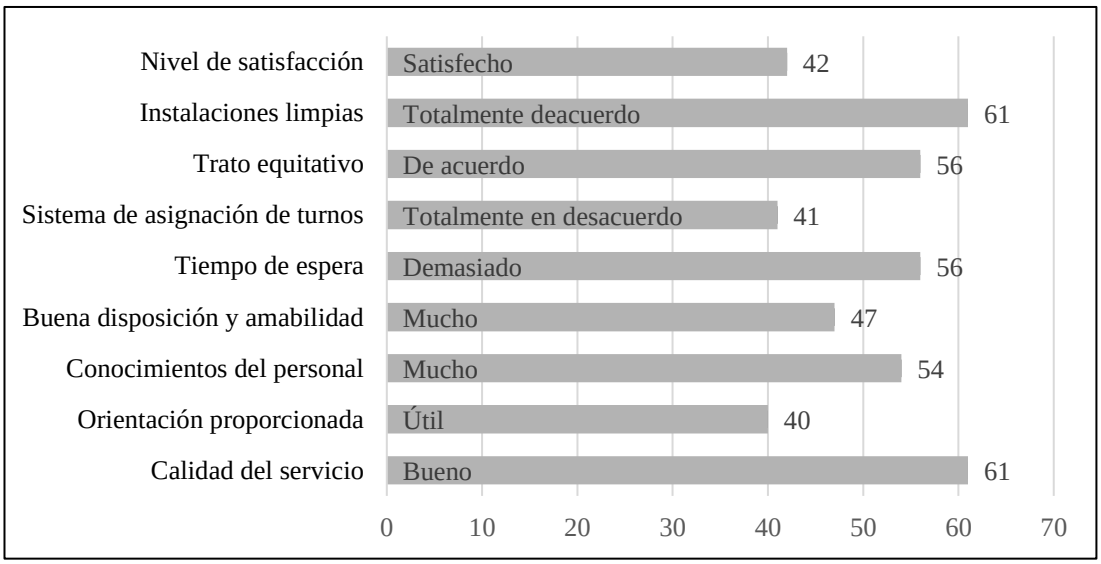
Nota. Datos obtenidos del análisis en SPSS (2024)

3.8.2. Indicadores CSAT

La Figura 29, muestra las respuestas más comunes entre los encuestados, mismas que se recopilaron del anexo 3. Dichas encuestas de satisfacción muestran que los puntos fuertes incluyen instalaciones limpias, alta calidad del servicio, trato equitativo, conocimientos del personal y buena disposición y amabilidad, todos altamente valorados por los contribuyentes. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora significativas, especialmente en el sistema de asignación de turnos y los tiempos de espera, que recibieron críticas importantes. En general, aunque 42 contribuyentes se declararon "Satisfechos", este número es relativamente bajo en comparación con otros aspectos positivos, lo que sugiere que hay margen para mejorar la satisfacción general de los contribuyentes.

Figura No. 29

Resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los contribuyentes



Nota. Resultados de las encuestas de satisfacción. Elaboración: Fiallos (2024)

Para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios, se utilizó el Indicador Clave de Desempeño (KPi) denominado Customer Satisfaction Score (CSAT) o Puntuación de Satisfacción del Cliente en español. Este indicador calcula la proporción de respuestas positivas sobre el total de encuestados, multiplicada por 100. Las puntuaciones obtenidas superiores al 80% se consideran resultados favorables, mientras que aquellas por debajo de este porcentaje sugieren la necesidad de

implementar un plan de mejora. La tabla 37 presenta los resultados obtenidos por cada una de las 5 categorías evaluadas, cuyos datos se obtuvieron del anexo 3.

Tabla No. 37

Indicadores CSAT

Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado (%)	Interpretación
Satisfacción al cliente	$\frac{\text{T. usuarios satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{42+37}{112} \text{ x } 100$	70,54	Nivel de satisfacción bastante alto, aunque hay margen de mejora para alcanzar una satisfacción más completa.
Instalaciones limpias	$\frac{\text{T. usuarios deacuerdo y totalmente de acuerdo}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{33+61}{112} \text{ x } 100$	83,93	Esto refleja un muy buen estándar de limpieza en las instalaciones.
Trato equitativo	$\frac{\text{T. usuarios deacuerdo y totalmente de acuerdo}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{56+51}{112} \text{ x } 100$	95,54	Este es un excelente resultado, indica que la mayoría de los clientes perciben un trato justo y sin discriminación.
Sistema de asignación de turnos	$\frac{\text{T. usuarios deacuerdo y totalmente de acuerdo}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{24+14}{112} \text{ x } 100$	33,93%	Muchos usuarios no están satisfechos con el sistema de asignación de turnos, lo cual requiere atención y mejoras significativas, ya que no agiliza la atención y genera largos tiempos de espera.
Tiempo de espera	$\frac{\text{T. usuarios que esperaron poco y muy poco}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{14+23}{112} \text{ x } 100$	33,04%	Esto sugiere que la mayoría de los usuarios perciben el tiempo de espera como demasiado largo, lo que puede afectar negativamente su atención.
Buena disposición y amabilidad	$\frac{\text{T. usuarios que percibieron mucho y demasiado}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{47+42}{112} \text{ x } 100$	79,46%	Este es un buen resultado, indicando que el personal es generalmente considerado amable y servicial.
Conocimiento del personal	$\frac{\text{T. usuarios que percibieron mucho y demasiado}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{54+25}{112} \text{ x } 100$	70,54%	Aunque es un buen porcentaje, hay espacio para mejorar la formación y el conocimiento del personal.
Orientación proporcionada	$\frac{\text{T. usuarios que percibieron útil y muy útil}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{40+35}{112} \text{ x } 100$	66,96%	Este resultado sugiere que la mayoría de los usuarios encuentran la orientación adecuada, sin embargo, existen aspectos en el área que requieren de mejora.
Calidad del servicio	$\frac{\text{T. usuarios que percibieron bueno y excelente}}{\text{Total usuarios encuestados}}$	$\frac{61+34}{112} \text{ x } 100$	84,82%	Este es un resultado muy positivo que indica un alto nivel de satisfacción con la calidad del servicio.

Nota. La tabla muestra los indicadores CSAT junto a una interpretación para cada aspecto evaluado. Elaboración: Fiallos (2024).

Una vez obtenidas las puntuaciones se puede deducir que los usuarios están mayoritariamente satisfechos con varios aspectos del servicio, como la limpieza de las instalaciones, el trato equitativo, la disposición y amabilidad del personal, y la calidad del servicio. Sin embargo, existen áreas críticas que necesitan mejoras significativas, como el sistema de asignación de turnos y el tiempo de espera, donde menos del 34% de los usuarios están satisfechos. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los aspectos del servicio son bien recibidos, es esencial abordar estos puntos débiles para mejorar la experiencia del cliente de manera integral.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Los resultados presentados en la tabla 29 reflejan los tiempos promedio de atención requeridos para cada tipo de trámite municipal. Los tiempos esperados no guardan una correlación con los tiempos óptimos debido a interrupciones y distracciones personales, indicando una necesidad urgente de optimización de los procesos para mejorar la satisfacción del usuario.
- Tras analizar los datos recopilados, se observa que diversos factores, como la complejidad del trámite, la disponibilidad de personal o la eficiencia de los procesos internos representan una variabilidad significativa en los tiempos de espera para la atención de trámites en el balcón de servicios.
- Tras definir las rutas críticas por cada tipo de trámite, se determinó que estas son las responsables de la mayoría de los retrasos en la atención de trámites municipales.
- Las dependencias entre actividades pertenecientes a la ruta crítica destacan la necesidad de una coordinación efectiva y una asignación adecuada de recursos.
- El gasto atribuido al tiempo ocioso por cada trámite se muestra en la tabla 33. En base a esos resultados, se establece que este representa un gasto significativo para la Unidad de la Administración Tributaria, afectando la eficiencia y la calidad del servicio.
- La mitigación del tiempo ocioso no solo reduce costos, sino que también mejora la experiencia del contribuyente y la percepción de eficiencia del servicio.
- Los largos tiempos de espera, especialmente posterior a ser atendidos por las ventanillas de información, pueden afectar la eficiencia operativa de la Administración Tributaria, ya que prolongan el tiempo que los ciudadanos pasan realizando trámites y generan una carga adicional para el personal encargado de la atención al público.

- Aunque aspectos, como la disposición y amabilidad del personal, el trato equitativo y la limpieza de las instalaciones, hayan reflejado resultados favorables, los tiempos de espera elevados tienen un impacto significativo en la percepción del servicio. Esto determina que la atención no alcance los estándares esperados y que los niveles de satisfacción no sean óptimos.

4.2. Recomendaciones

- Monitorizar los tiempos de espera es crucial para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la atención al público. Esto permitirá a la Administración Tributaria realizar ajustes proactivos para garantizar una experiencia más eficiente y satisfactoria para los ciudadanos.
- Implementar medidas para optimizar los recursos y mejorar la gestión de los tiempos de espera. Esto podría implicar la redistribución del personal, la implementación de tecnologías para agilizar los procesos o la revisión de los procedimientos internos.
- Establecer incentivos para la identificación proactiva y la reducción del tiempo ocioso entre el personal administrativo.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad que fomente la mejora continua y la rendición de cuentas en la atención al contribuyente, como por ejemplo, mediante la instalación de un sistema de botones de evaluación junto a las ventanillas de los técnicos de rentas.
- Al asignar los turnos en la ventanilla de información, entregar un ticket con el número correspondiente para que el usuario pueda conocer su tiempo de espera y el lugar que le corresponde antes de ser atendidos por las ventanillas de la Administración Tributaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arcentales, R., & Gamboa, J. (2019). Impacto del gobierno electrónico en la gestión pública del Ecuador. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, *3*(26). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263325003

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Ayala, E. (2003). Centralismo y Descentralización en la Historia del Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Historia*, *19*. https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/procesos/article/download/2043/1828

Banco Central del Ecuador. (2022). *Estadísticas Macroeconómicas*. https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/sector-fiscal

Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, *1*(14), 113–131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

Blacio, R. (2012). El Tributo en el Ecuador. *Revista De La Facultad De Derecho De México*, *61*(255), 201–215. https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2011.255.30250

Bonilla, A. (2006). Política Exterior del Ecuador: 25 años de vulnerabilidad. *Revista Afese*, 165–181. https://www.afese.com/img/revistas/revista44/25anios.pdf

Calderón, S., & Ortega, J. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3690

Chu, K., Gupta, S., Clements, B., Hewitt, D., Lugaresi, S., Schiff, J., Schuknecht, L., & Schwartz, G. (1996). *El gasto publico improductivo: Un enfoque pragmático para el análisis de las medidas de política*. International Monetary Fund. https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781557755506/9781557755506.xml?language=en&redirect=true

Cleland, D., & King, W. (1972). *Management: A Systems Approach*. McGraw-Hill Companies. https://www.iberlibro.com/9780070113145/Management-Systems-Approach-Cleland-David-0070113149/plp

Constitución de la República del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD]*.

Cuervo, J. (1977). Programación de proyectos. Estudios sobre el Método P.E.R.T. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, *6*(22), 31–60. https://www.academia.edu/download/62394958/Dialnet-ProgramacionDeProyectosEstudiosSobreElMetodoPERT-2482384_120200317-24949-19wbxwq.pdf

GAD Municipalidad de Ambato. (2023). *Historia de Ambato*. https://ambato.gob.ec/la-nueva-historia/

Gil Corrales, M. Á. (1971). El método PEBT/CPM en la programación de la salud . *Salud Pública de Mexico*, *13*(6), 953–966. https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/download/2016/1906

Gonzales, J., & Raymond, J. (2018). *¿Por qué tiende a crecer el gasto público?* (Cuarta). Ariel Ediciones. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/migracion/articulos/funcas_pee/037art13.pdf

Hernández, J. (2009). Composición del gasto público y el crecimiento económico. *Análisis Económico*, *24*(55). https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68941/

Hurtado, O. (1995). *Reforma, modernización y Estado*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/19299/S9500097_es.pdf

León, Lady, San Martín, X., Lupú, K., & Saenz, J. (2022). Ecuador: Gasto público y crecimiento económico, 2017 - 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(4–1), 218–227. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1223

Martínez, L. (2022). *Antología sobre Teoría de la Administración Pública* (Cuarta). Instituto Nacional de Administración Públoca.

Martínez Mesías, J., Chisag, M., & Carrera, C. (2017). Gobiernos locales en Ecuador y Uruguay: una comparación de los modelos anglosajón y europeo. *Boletín de Coyuntura de La Universidad Técnica de Ambato*, *14*, 13–18.

Martínez, P., & Padón, E. (2019). Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo. *Contribuciones a La Economía*, *17*(3), 12. https://eumed.net/ce/2019/3/decisiones-proceso-administrativo.html

Mersán, C. (1976). *Derecho Tributario*. Editorial Litocolor.

Miranda, J. (2017). Boletín de la Academia Nacional de la Historia. *Ministerio de Educación de La República Del Ecuador*, *95*(198). https://academiahistoria.org.ec/index.php/boletinesANHE/article/view/179/350

Moscoso, J., Tapia, E., & Tapia, S. (2017). La administración tributaria como eje del cumplimiento del pago del Anticipo del impuesto a la renta en el sector cooperativista. *Zapienza Organizacional*, 97–114. https://www.redalyc.org/journal/5530/553056621006/html/

Musgrave, R. (1939). The Voluntary Exchange Theory of Public Economy. *The Quarterly Journal of Economics*, *5*(2), 213–237. https://doi.org/10.2307/1882886

Oyervide, F. (2012). La capacidad fiscal de los municipios como gobiernos autónomos descentralizados en Ecuador. ¿Gestión tributaria o pereza fiscal? *Retos*, *2*(3).

Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodologia para datos cuantitativos* (Segunda). Fondo Editorial de la Universidad Padagógica Experimental Libertador FEDUPEL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf

Poggioli Pierre. (1976). *Aplicación Práctica del Método PERT*. Editores Técnicos Asociados S.A.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2020). *Herramienta virtual responde consultas de la ciudadanía sobre Covid-19*. https://www.undp.org/es/ecuador/noticias/herramienta-virtual-responde-consultas-de-la-ciudadania-sobre-covid-19

Ramírez, E., & López, F. (2021). Gasto Público y Crecimiento en América Latina: La ley de Wagner y la Hipótesis de Keynes. *Investigación Económica*, *80*(316), 109–132. https://doi.org/10.22201/FE.01851667P.2021.316.76314

Ríos Jacobo, O. I. (2019). *Key Performance Indicators KPI* (Vol. 45). https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf

Rodríguez Panduro, M. S., Palomino Alvarado, G. del P., & Aguilar Saldaña, C. M. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *4*(2), 704. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108

Silva, J. (2013). La educación superior desde la teoría de los bienes públicos. ¿Con a sin ánimo de lucro? *Sophia*, *9*, 123–140. http://www.scielo.org.co/pdf/sph/n9/n9a10.pdf

Zepeda, V. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, *24*(86). https://www.redalyc.org/articulo.oa?

ANEXOS

Anexo 1: respuestas a la entrevista

Preguntas	Respuestas	
	Jefe	Técnica
¿Cuáles son los objetivos planteados en la Unidad de la Administración Tributaria?	Abordar todos los temas relacionados con los impuestos, incluyendo la emisión de términos de baja y exoneración de tributos.	Atender y subsanar todas las patentes emitidas, tanto en línea como presencialmente.
¿Cuáles son los procesos estratégicos que se aplican actualmente para la optimización de recursos?	Mediante procesos como la rotación de personal según la demanda de los rubros tributarios, así como la compensación de horas trabajadas. Además, se está implementando tecnología para automatizar procesos manuales, como la plataforma de patentes y traspasos de dominio, con el objetivo de reducir los tiempos de atención.	Actualmente, estamos en un proceso interno de optimización del tiempo mediante un nuevo sistema. Sin embargo, este sistema aún se encuentra en una fase de pruebas. Con el tiempo, esperamos que madure y produzca resultados aún mejores que los que estamos experimentando
¿Cómo evalúa el desempeño la Unidad de la Administración Tributaria en términos de eficiencia y efectividad?	Para asegurar la eficiencia, se asigna un número específico de trámites a cada funcionario, considerando la alta demanda y estableciendo tiempos promedio de atención. La efectividad se evalúa mediante el número de títulos de crédito emitidos o resoluciones elaboradas y ejecutadas. Se cumple con el tiempo de atención de 30 días establecido por el Código Orgánico Administrativo para evitar silencios administrativos.	En cuanto a efectividad, reconocemos que tenemos mucho por mejorar. La falta de personal capacitado es un obstáculo significativo que dificulta nuestro progreso. Este vacío en el equipo se hace evidente y es algo en lo que necesitamos trabajar urgentemente.
¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la Unidad de la Administración Tributaria?	La principal debilidad radica en la falta de plataformas tecnológicas actualizadas que no se ajustan a la cantidad de trámites en la ciudad de Ambato. Además, de la reducida cantidad de personal, solo 28 funcionarios para cubrir todo el cantón. Esta limitación dificulta la cobertura necesaria para promover la cultura tributaria, fomentar el pago voluntario y llevar a cabo procesos sancionatorios y de coerción de manera efectiva.	Más que una debilidad, considero que estamos en una etapa de cambios bajo la nueva administración. Es crucial adaptarnos y mejorar continuamente en este proceso. En este sentido, veo como área de oportunidad el adiestramiento y capacitación de más personal.
¿Cuál es el procedimiento actual que se adopta para evitar congestión en los trámites en las ventanillas de la Administración Tributaria?	Actualmente, utilizamos una plataforma de turnos para la atención en ventanilla. Asignamos turnos según el número de personas y el tiempo estimado para cada trámite. Por ejemplo, para consultas, el tiempo máximo es 10 minutos. Limitamos los turnos según la capacidad operativa de nuestras dos ventanillas, considerando el horario de atención de la Municipalidad, que va desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde. Garantizamos que todas las personas sean atendidas antes del cierre, evitando que queden sin atención.	Enfrentamos desafíos con la implementación del nuevo sistema. Hay muchas falencias que aún no hemos logrado subsanar por completo, lo que considero como un obstáculo significativo en nuestra operación actual.
¿Cuáles son los pasos para seguir	Las personas llegan a la municipalidad a las 8 de la mañana y se dirigen al balcón de	Los pasos a seguir son los siguientes: primero, verificar

para la atención y gestión de trámites desde la llegada del contribuyente a las ventanillas de la Administración Tributaria hasta la finalización del mismo?	servicios, donde forman fila. En la ventanilla de información, se les consulta sobre el trámite deseado y se solicitan los requisitos correspondientes. Aquellos con los requisitos completos reciben un turno. Para trámites con agendamiento, se verifica la disponibilidad y se programa la cita. Los turnos sin agendamiento se asignan directamente y los usuarios esperan en la sala designada. Se les llama por su nombre y turno para dirigirse a la ventanilla 13 0 14, donde se atienden sus trámites. Si se necesitan documentos adicionales, se informa al usuario para su adquisición y posterior atención. La misma ventanilla que inició el trámite lo concluye, garantizando consistencia. Una vez que se presentan todos los documentos, se generan los productos necesarios, como emisiones o consultas, o se calcula el valor a pagar en caso de exoneraciones, permitiendo a los ciudadanos cancelar el monto en las ventanillas de recaudación.	que la persona tenga un usuario y contraseña en el sistema. Luego, revisar los documentos correspondientes según la actividad que realice, filtrando esta documentación como primer paso en el área de información. Posteriormente, el técnico examina el sistema y revisa a fondo el Registro Único de Contribuyentes (RUC) para verificar qué documentos le faltan al usuario.

Anexo 2: requisitos para trámites municipales

Trámites	Requisitos	
	Personas Naturales	**Personas Jurídicas**
Código: T114 Emisión de título de crédito por concepto de patente para generar su registro por primera vez.	1. Formulario de declaración inicial. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación. 3. Certificado de RUC. 4. Certificado de establecimientos abiertos y cerrados. Adicionalmente en caso de haber iniciado en años anteriores: 5. Histórico de actividades. Adicionalmente si la actividad económica es transporte 6. Copia de la matrícula del vehículo. 7. Impresión de consulta de avalúos del vehículo.	1. Formulario de declaración inicial. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación del representante legal. 3. Nombramiento del representante legal. 4. Escritura de Constitución de la Compañía. 5. Formulario 106 (Pago de patente). 6. Certificado de RUC. 7. Certificado de establecimientos abiertos y cerrados. 8. Estado de situación inicial (en caso de tener varios establecimientos).
Código: T115 Emisión de la Resolución de exoneración del Impuesto a la Patente por tercera edad	1. Cumplir los 65 años de edad. 2. Copias de las escrituras inscritas en el Registro de la Propiedad que sustenten la calidad de propietario del o los bienes inmuebles 3. Copias de la cédula de identidad del contribuyente y del cónyuge Adicionalmente, si existe disolución de la sociedad conyugal 4. Partida de matrimonio marginada	
Código: T116 Emisión del título de crédito por concepto de impuesto predial con la aplicación de la exoneración por discapacidad	1. Tener 30% o más de discapacidad 2. Copia de la escritura inscrita en el Registro de la Propiedad que sustenten la calidad de propietario del o los bienes inmuebles (Si tiene varios bienes inmuebles dentro del cantón Ambato, aplica para el de mayor avalúo) 3. Copia de la cédula de identidad del contribuyente En caso de que sea sustituto de una persona con discapacidad 4. Copia de la cédula de la persona con discapacidad 5. Certificado de la institución competente donde certifique la calidad de sustituto de una persona con discapacidad	
Código: T117 Emisión del documento de Registro de Artesanos, para para otorgar la exoneración del impuesto de patentes (inicio y renovación)	1. Formulario de declaración inicial. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación. 3. Certificado de RUC. 4. Certificado de establecimientos abiertos y cerrados. 5. Copia de carnet de calificación artesanal otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.	

	6. Formulario de registro artesanal. 7. Inventario de Activos Fijos firmado por el contribuyente.	
Código: T118 Ejecución de baja de título de crédito por otros conceptos para dar atención a la solicitud de los contribuyentes.	1. Copia de la Cédula y papeleta de votación. 2. Solicitud en especie valorada firmada por el peticionario. 3. Documentos de respaldo que sustenten la solicitud. En caso de fallecimiento del contribuyente: 1. Posesión efectiva.	1. Certificado de RUC. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación del representante legal. 3. Nombramiento del representante legal. 4. Solicitud en especie valorada firmada por el representante legal. 5. Documentos de respaldo que sustenten la solicitud.
Código: T118 Ejecución de baja de título de crédito de impuestos de utilidades y alcabalas (traspaso de dominio) para dar atención a la solicitud de los contribuyentes.	1. Copia de la Cédula y papeleta de votación. 2. Solicitud en especie valorada firmada por los intervinientes (comprador - vendedor; en caso de comparecer en calidad de mandatario o apoderado, presentar el poder general o especial con la razón de que está vigente) En caso de fallecimiento del contribuyente: 1. Posesión efectiva.	1. Certificado de RUC. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación del representante legal. 3. Nombramiento del representante legal. 4. Solicitud en especie valorada firmada por los intervinientes (comprador - vendedor; en caso de comparecer en calidad de mandatario o apoderado, presentar el poder general o especial con la razón de que está vigente) Requisitos específicos: En caso de que no se haya elevado a escritura pública: 1. Original del formulario de solicitud para traspaso de dominio. 2. Original de minuta. 3. Documento con los datos de la transferencia de dominio (liquidación de impuestos) 4. Certificado otorgado por la notaría donde se certifique que no se elevó a escritura pública. En caso de que se haya elevado a escritura pública: 1. Original de Escritura Pública. 2. Original de la Escritura de Resciliación. 3. Documento con los datos de la transferencia de dominio (liquidación de impuestos) 4. Certificado otorgado por el Registro de la Propiedad que certifique que no se inscribió la Escritura Pública. En caso de desconocer el domicilio de alguno de los intervinientes: 1. Declaración juramentada.
Código: T118 Pago de valores por devolución de impuestos de utilidades y alcabalas (traspaso de dominio) cuando no se elevó a escritura	1. Certificado de RUC. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación del representante legal. 3. Nombramiento del representante legal. 4. Solicitud en especie valorada suscrita por la persona a la cual se	1. Certificado de RUC. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación del representante legal. 3. Nombramiento del representante legal. 4. Solicitud en especie valorada suscrita por la persona a la cual se le

pública el trámite legal.	le emitió el título de crédito, especificando el modo requerido de devolución: transferencia en cuenta, nota de crédito o compensación (en caso de comparecer en calidad de mandatario o apoderado, presentar el poder general o especial con la razón de que está vigente)	emitió el título de crédito, especificando el modo requerido de devolución: transferencia en cuenta, nota de crédito o compensación (en caso de comparecer en calidad de mandatario o apoderado, presentar el poder general o especial con la razón de que está vigente) Requisitos específicos: 1. Original del formulario de solicitud para traspaso de dominio. 2. Original de minuta. 3. Documento con los datos de la transferencia de dominio (liquidación de impuestos) 4. Certificado otorgado por la notaría donde se certifique que no se elevó a escritura pública. 5. Certificado bancario a nombre de la persona a la cual se le emitió el título de crédito. (en caso de requerir que la devolución sea mediante transferencia en cuenta)
Código: T118 Pago de valores por devolución de otros tributos cancelados indebidamente o en exceso.	1. Copia de la Cédula y papeleta de votación. 2. Solicitud en especie valorada suscrita por la persona a la cual se le emitió el título de crédito, especificando el modo requerido de devolución: transferencia en cuenta, nota de crédito o compensación (en caso de comparecer en calidad de mandatario o apoderado, presentar el poder general o especial con la razón de que está vigente) 3. Certificado bancario a nombre de la persona a la cual se le emitió el título de crédito. (en caso de requerir que la devolución sea mediante transferencia en cuenta) 4. Documentos de respaldo que sustenten la solicitud.	1. Certificado de RUC. 2. Copia de la Cédula y papeleta de votación del representante legal. 3. Nombramiento del representante legal. 4. Solicitud en especie valorada suscrita por la persona a la cual se le emitió el título de crédito, especificando el modo requerido de devolución: transferencia en cuenta, nota de crédito o compensación (en caso de comparecer en calidad de mandatario o apoderado, presentar el poder general o especial con la razón de que está vigente) 5. Certificado bancario a nombre de la persona a la cual se le emitió el título de crédito. (en caso de requerir que la devolución sea mediante transferencia en cuenta) 6. Documentos de respaldo que sustenten la solicitud.

Anexo 3: resultados de las encuestas de satisfacción

		Escala					Total respuestas
Categoría	**Preguntas**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Calidad del servicio	¿Cómo calificaría la calidad del servicio ofrecido en las ventanillas de la Administración Tributaria para realizar el trámite durante su visita?	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
		2	6	9	61	34	112
	¿Qué tan útil encontró la orientación recibida por parte del personal de las ventanillas de la Administración Tributaria para cumplir con sus obligaciones tributarias o resolver inquietudes?	Ninguna utilidad	De poca utilidad	Moderadamente útil	Útil	Muy útil	
		5	9	23	40	35	112
Competencia del personal	¿En qué medida el personal de las ventanillas de la Administración Tributaria demostró conocimientos sobre los procedimientos y trámites municipales?	Nada	Un poco	Suficiente	Mucho	Demasiado	
			14	19	54	25	112
	¿En qué medida considera que el personal de las ventanillas de la Administración Tributaria mostró disposición y amabilidad para responder a sus preguntas?	Nada	Un poco	Suficiente	Mucho	Demasiado	
		1	9	13	47	42	112
Eficiencia y rapidez	¿Cuánto tiempo tuvo que esperar antes de ser atendido por el personal de las ventanillas de la Administración Tributaria?	Demasiado	Mucho	Suficiente	Poco	Muy Poco	
					14	23	112
	¿Considera que el sistema de asignación de turnos y señalización reducen los tiempos de espera?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
		41	19	14	24	14	112
Equidad	¿Ha recibido un trato equitativo e imparcial por parte del personal de las ventanillas de la Administración Tributaria, sin importar su género, raza, condición social o profesión?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
			2	3	56	51	112
Accesibilidad y comodidad	¿Está usted de acuerdo en que las instalaciones son limpias, organizadas y cómodas para los contribuyentes?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
		1	5	12	33	61	112
	¿En qué medida se sintió satisfecho con los servicios que ofrecen en las ventanillas de la Administración Tributaria?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho	
		2	9	22	42	37	112