

LA GESTIÓN PERSUASIVA DE COBRO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA CENTRAL EN EL ECUADOR

“The persuasive collection management of the central tax administration in Ecuador”

* Cororina del Carmen Cardozo Molina

<https://orcid.org/0000-0001-5821-0850>

DOI: <https://doi.org/10.69633/bnwwnd42>

Recibido: 30/01/24 Aceptado: 13/5/2024

Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Central)

RESUMEN

La gestión de cobranza de la Administración Tributaria (AT) es fundamental para garantizar el cobro de las obligaciones de los contribuyentes, en el entendido de que el Estado garantiza la ejecución de sus proyectos y alcanza sus objetivos con la recaudación de los impuestos. En este sentido, las estrategias que se orienten a elevar los índices de la cobranza de la cartera redundan en beneficio del país; de ahí que las acciones persuasivas para hacer realidad estos cobros, merece especial atención, ya que ha quedado evidenciado que es la vía más efectiva y eficiente para asegurar el recaudo de las obligaciones en mora. La presente investigación descriptiva de tipo documental identificó que la gestión persuasiva, llevada a cabo sobre las obligaciones tributarias en mora, incide favorablemente en la recaudación de recursos retrasados. Se concluye que existe la necesidad de reforzar, de manera continua, las acciones persuasivas y que es necesario poner en marcha el indicador del periodo promedio de cobro, como medida de eficiencia para maximizar la recaudación de los impuestos por la AT. Además, esta institución debe medir el grado de cumplimiento y/o efectividad de las gestiones persuasivas de cobro que llevan a cabo los analistas de cobranza, con el propósito de prevenir la iliquidez.

Palabras clave: *gestión persuasiva, recaudación, obligación tributaria, indicador.*

ABSTRACT

Collection management within the Tax Administration is essential in order to guarantee the collection of taxpayers' obligations, in the understanding that the State guarantees its purposes with the collection of taxes. In this sense, strategies aimed at raising portfolio collection rates benefit the country; Hence, the persuasive collection actions of the tax administrations deserve special attention as it is evident that they are the most effective and efficient way to ensure the collection of obligations in arrears. The present descriptive documentary research identified that the persuasive management carried out on tax obligations in arrears favorably affects their collection. It is concluded that the need to continuously reinforce persuasive actions is relevant, the feasibility of implementing the use of the indicator of the average collection period as an efficiency measure that tends to maximize tax collection in the Tax Administration, measuring the degree compliance and/or effectiveness of the persuasive collection functions and/or efforts carried out by collection analysts and foresee liquidity effects.

Keywords: *persuasive, collection, tax obligation, indicator.*

INTRODUCCIÓN

En toda organización es necesario desarrollar estrategias para superar debilidades o para aprovechar nuevas oportunidades. En ese sentido, ante un entorno cambiante, la estrategia se define como la configuración de recursos y competencias orientadas a lograr una ventaja que satisfaga las expectativas de los interesados. De por sí, el planteamiento estratégico, tanto en el sector privado como en el público, tiene igual nivel de importancia, pese a que en este último el papel de la ideología influye directa o indirectamente, porque ocurre un elevado grado de control desde afuera de la organización. Por ello, la planificación dependerá más que de las condiciones del mercado, de las cuestiones políticas. (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 10 y 26)

En lo que respecta a estrategias aplicables, desde la Administración Tributaria (AT), para Cierro Agui (2019), la institución precisa de profesionales especialistas en gestión tributaria, quienes constantemente deberán recibir capacitación en tópicos relacionados con los procesos de recaudación de impuestos, además, tendrán que ser sometidos a evaluaciones regulares.

Por otra parte, para ampliar la base tributaria, es conveniente formular planes de trabajo, mientras se desarrolla la fiscalización de la organización responsable, en aras de aprovechar el barrido urbano y rural. Adicionalmente, se recomienda mantener un plano catastral actualizado que permita identificar los domicilios fiscales y a los contribuyentes, al tiempo que se debe informar a estos sobre los beneficios que reporta el pago oportuno de los impuestos.

Por su parte, Scoponi & Tortú (2020) instan, como estrategias aplicables en la AT, a que desde muy temprana edad se enseñe sobre cultura tributaria interdisciplinariamente, para que los ciudadanos contribuyan a que la sociedad progrese. En tal sentido, hay que realizar procesos de concientización con los jóvenes para que ellos aprendan sobre el ilícito de la evasión

fiscal. Estas iniciativas deberán estar a cargo de los docentes, quienes requieren formarse previamente en la AT, con la intención de que retrasmitan con claridad los conocimientos sobre la importancia del pago de impuestos y cuáles son los deberes y derechos de la ciudadanía.

Obermeister Salama (2011) sostiene que, para erradicar la costumbre de evadir el pago de impuestos, la AT debe detectar a los evasores y sancionarlos. Al mismo tiempo, es necesario promover la idea de que la población controle y denuncie la evasión fiscal y las prácticas delictivas; por otro lado, señala la necesidad de aprovechar las tecnologías modernas para optimizar los recursos disponibles de atención a los requerimientos de la AT (portal web, sistemas de declaración, pagos electrónicos y sistemas informáticos integrados) con la intención de incrementar la eficiencia y la eficacia de los procesos de cumplimiento tributario, aunados a la simplificación de los aplicativos, formularios e instructivos dispuestos para estos trámites.

Asimismo, es importante acudir a las organizaciones sindicales y profesionales para conocer sus puntos de vista, con el fin de que sugieran propuestas para la entidad responsable, permitan el acceso a la información de sus miembros como sujetos pasivos y para que estas organizaciones contribuyan a difundir la información tributaria.

Ahora bien, ya a nivel operativo, la gestión de cobranza en cualquier unidad de negocio, es una actividad fundamental, se hace necesario desarrollar técnicas que faciliten la comunicación y la negociación con los deudores para superar la falta de pago y mejorar la cultura tributaria.

En ese sentido, Díaz (2019) indica que para facilitar la cancelación de una obligación tributaria, bien sea de manera voluntaria o mediante un compromiso de pago, el cobro persuasivo es una acción que pretende el acercamiento al deudor, a través de comunicaciones; por ejemplo, llamadas, cartas, avisos, publicidad y ofreciendo diferentes modalidades y/ o facilidades de pago.

Para Fuentes Calderón (2014), la vía más amable de acercarse al contribuyente, para informarle sobre sus derechos y obligaciones, es mediante el proceso de cobro persuasivo y, por lo general, con este sistema se recauda más dinero de la cartera de impuestos. El autor insta, por tanto, a obtener en el menor tiempo posible la ubicación y la comunicación del contribuyente, de modo tal, que este pueda cancelar la obligación, o para acordar un sistema de pago por cuotas.

Adicionalmente, de acuerdo con Velásquez-Cedeño & Amén-Carreño (2023), la mejora de la gestión de cobranza deriva en la sostenibilidad institucional, lo cual se traduce en el incremento de recursos que serán destinados a la inversión en obras públicas y, con ello, mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

Así pues, Díaz (2019) propone evaluar el desempeño de los funcionarios a cargo del cobro persuasivo del impuesto, con la intención de agilizar los tiempos de recuperación para evitar la prescripción de la deuda, ya que los expedientes deben ser correctamente subidos en el *software*, y para cumplir esta acción, los funcionarios deben revisar la documentación, con el propósito de que estén completos. Esto exige la responsabilidad de las personas encargadas de estos procesos de cobranza.

De acuerdo con lo enunciado en su misión, en la República de Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI), como ente rector para la gestión de la política tributaria, debe procurar la suficiencia recaudatoria, con el fin de fomentar la cohesión social, tanto desde el punto de vista de la eficacia de los mecanismos de inclusión social, como en la percepción favorable de los miembros de la sociedad; vista esta última, como el grado de confianza en sus instituciones públicas.

Dicha facultad recaudadora, referenciada en el Art. 71 del Código Tributario, orienta los objetivos de la gestión de cobranza y, entre los más importantes, resalta el incremento de la recaudación, por tanto, los funcionarios del área, deben realizar esfuerzos sostenidos para que la recaudación aumente y, en la medida de lo posible, sea predecible. Así,

la eficiencia de la Administración impacta positivamente en los contribuyentes, si la institución se legitima a sí misma, mediante acciones que ayuden a crear la conciencia ciudadana con respecto a los deberes tributarios que deben cumplir. De esta manera el SRI gestiona una cartera menos morosa y reporta menores índices de evasión y elusión de obligaciones.

Galarza y Sánchez (2000) escriben que la mejora en la gestión persuasiva se refleja, inmediatamente, en el aumento de la recaudación de impuestos, en la mejora de los tiempos de recuperación de la cartera y en un ahorro de los gastos de funcionamiento. De este cobro persuasivo dependen los resultados que, a la par, dependen del nivel de capacitación y la idoneidad profesional del servidor. Si el trabajo va acompañado de un claro procedimiento de gestión, esto permite un menor desgaste administrativo y un menor costo social, evitando el deterioro de las relaciones entre el Estado y los contribuyentes.

En tal sentido, siendo que la estrategia persuasiva de cobro difiere de las acciones coactivas, *“requiere entre sus condiciones, un buen sistema de comunicación, que implique un lenguaje argumentativo que, por un lado, pueda integrarse al proceso de pensamiento del deudor moroso, y por otro, lo incite y lo seduzca a realizar la acción de pago”*. (Galarza y Sánchez, 2000, p. 52), con ello, evidentemente, la responsabilidad recae en el profesionalismo y audacia de quien ejecuta el cobro persuasivo.

Finalmente, la gestión persuasiva termina convirtiéndose en un proceso altamente formativo, ya que dota al contribuyente del conocimiento sobre sus deberes con la AT y le enseña cuáles son las ventajas de tener al día sus obligaciones, en vez de convertirse en un contribuyente deudor. (Galarza y Sánchez, 2000, p. 60).

El objetivo de este artículo científico es el de describir la gestión persuasiva de cobro del SRI. Para ello, como punto de partida, intenta identificar cómo se conforma la cartera de obligaciones, los medios que sirven para impulsar la gestión persuasiva y los indicadores que utiliza la Administración para

mostrar su desempeño en la cobranza.

Una de las prioridades de la AT, relacionadas con el cumplimiento de su misión y, en especial, con el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes es la de garantizar que los créditos tributarios de los contribuyentes morosos (aquellos que indebidamente retardan o incumplen con sus obligaciones) se efectivicen mediante el cobro, ya sea de forma amigable (persuasiva) o legal (coactiva). (Villa, 2014, p.86).

Objetivos del proceso de cobranza

Barrera (2010) indica que, según la estrategia y prioridad que defina la AT, el proceso de cobranza persigue los siguientes objetivos:

Incremento de la recaudación: primordial objetivo es la generación de mayores recursos para la AT de manera creciente y sostenida.

Ampliación de la base tributaria: se busca que una mayor cantidad de contribuyentes cumplan sus obligaciones con medidas ordinarias o amigables. Para, a la vez, incrementar la recaudación, mientras los contribuyentes cumplan con sus obligaciones materiales y formales.

Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias: a partir de la cobranza ordinaria, se fomenta el pago voluntario de las obligaciones y bajan los costos implícitos en los procesos coactivos.

Generación de conciencia tributaria: en la medida en que se enfatiza en las acciones de pago, pedagógicamente se da a conocer a los contribuyentes sobre sus deberes y derechos en materia tributaria.

Percepción de riesgo: con las campañas de cobranza, se debe dar a conocer a los contribuyentes las consecuencias o sanciones a las que se expondrían, en caso de incumplir con sus obligaciones tributarias.

Dificultades en la gestión de cobranza de la AT

Las mayores dificultades que afectan la cobranza suceden porque los contribuyentes no disponen de los fondos suficientes para cubrir las obligaciones de manera inmediata y porque los trámites para pagar impuestos resultan muy complicados. Con este propósito, las disposiciones legales prevén la concesión de plazos para los pagos (facilidades) y se ha incorporado mecanismos de pago disponibles en el mercado, incluso con tarjetas de crédito.

Como sostienen Patarroyo Coronado, Camacho Gavilán, & Ortiz Viafara (2017), entre los factores que inciden para que un contribuyente no cumpla correctamente con sus deberes tributarios, está la creencia de que sus ingresos no debe percibirlos el gobierno, por la mala administración que hace de ellos. Esta concepción, si fuera correcta, debería incidir en todos los ciudadanos, con las consecuencias negativas en el déficit fiscal, una situación que impediría cubrir los derechos sociales y económicos e impediría que los servicios públicos de calidad lleguen a las personas beneficiarias. Esta concepción, al contrario, es una percepción subjetiva que sirve como excusa para incumplir los compromisos adoptados por las personas, aunque no por la mayoría de los contribuyentes, quienes cumplen con estas obligaciones económicas.

Tales prácticas conducen a que los gobiernos opten por crear nuevos tributos o a que aumenten las tasas de los existentes, para equilibrar la falta de ingresos que provocan los contribuyentes incumplidos. Esto provoca que las empresas y personas naturales responsables con sus deberes, deben destinar parte de sus recursos para cubrir los déficits causados por los contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones.

Esta situación, inevitablemente causará una reducción de los gastos empresariales y/o de sus márgenes de rentabilidad, o la elevación de los precios de venta de los productos y en la prestación de servicios para los consumidores finales.

La cobranza persuasiva de obligaciones fiscales en la AT

El proceso de cobro de las obligaciones tributarias, mediante la gestión persuasiva (Castillo, 2009) es el método más sencillo y económico para cualquier administración tributaria y, en esta, se enmarcan todas las acciones que se llevan a cabo para conseguir el pago de una deuda fiscal, antes de recurrir a la fase ejecutiva. Mientras más contundente y efectivo sea el cobro coactivo, el contribuyente preferirá alcanzar un acuerdo por la vía amigable, como evidencia de que la fase persuasiva está ligada con la eficiencia de la acción coactiva.

Las técnicas más utilizadas en la fase persuasiva incluyen: notificación de cartas y/o mensajes, requerimientos de advertencia, gestión telefónica, esta última podría hacerse a través de una central de llamadas, *call center*, o por el mecanismo de respuesta vocal interactiva (IVR), y por el contacto directo con los contribuyentes.

“La función cobranza en términos persuasivos y de apremio, garantiza en teoría el no rezago en el pago de impuestos, o por lo menos el no tener abultadas carteras de créditos fiscales vencidos” (Morones, 2010, p. 83), lo que sin duda alguna incidirá en un mayor número de inversiones públicas que favorecerán a la ciudadanía.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para Martínez (2012), la investigación científica es la búsqueda de conocimiento, parte de una actividad propia, como una cualidad humana relacionada con el interés de entender los fenómenos que ocurren en la naturaleza y en la sociedad, para ello, se realiza una búsqueda planificada y sistemática de

saberes en un intento de comprender el mundo y lo que somos nosotros. La metodología de la investigación, de acuerdo con sus procedimientos se concibe como: investigación de campo, investigación documental e investigación exploratoria.

En el presente artículo, se aplicó la investigación documental, como método de aproximación al conocimiento existente. Para esto, se realizó una recopilación de información de fuentes bibliográficas: libros, revistas científicas, libros digitales, sitios web, artículos científicos, proyectos y programas gubernamentales publicados por fuentes oficiales y confiables. De esta forma se desarrolló una investigación cualitativa, que partió de investigaciones previas de otros autores y fuentes secundarias.

Asimismo, se identificaron los medios que sirven para realizar la gestión persuasiva de cobro del SRI mediante la revisión de fuentes electrónicas, así como la sistematización de la información presentada en gráficos que describen como se conforma la cartera de obligaciones, de acuerdo con los indicadores que utiliza la AT, como el porcentaje de la cantidad de obligaciones y los montos representativos de estas para cada tipo de documento, de acuerdo con el departamento generador de la obligación tributaria y con los fines de reflejar el desempeño de la cobranza.

Finalmente, se menciona la aplicación de conceptos previamente definidos para la investigación documental, los que fueron importantes para demostrar la validez y confiabilidad de la información recabada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión de cobranzas del Servicio de Rentas Internas (Ecuador)

De acuerdo con la información publicada por el SRI, la misión del departamento de Cobro, adscrito a la Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano, tiene el propósito de “*maximizar la recuperación de cartera gestionable, mediante la ejecución de planes y modelos de cobro por vía persuasiva y ejecutiva*” (SRI, 2021, p. 17).

Gobecuador (2024) indica que en Ecuador ha existido un historial de evasión de obligaciones tributarias debido a la falta de educación y de información en materia tributaria, y en la transmisión de información para que la ciudadanía conozca la importancia de la recaudación de tributos, además de la falta de servicios y herramientas que permitan la recaudación eficiente.

En ese sentido, Paz & Cepeda (2015) sostienen que el cobro de impuestos y su administración debe guiarse bajo el principio de eficiencia, lo que supone que la administración tributaria debe contar con capacidades técnicas, políticas y éticas para que la recaudación sea correcta y rápida, y que estos fondos sean utilizados eficientemente por el Estado.

Al respecto, el presidente Rafael Correa, durante su gobierno, brindó líneas de acción en materia tributaria, entre ellas: el fortalecimiento del SRI, la persecución a la evasión y la elusión tributarias. Asimismo, privilegió los impuestos directos sobre los indirectos, como parte de la política tributaria para la redistribución de la riqueza, la orientación impositiva para el desarrollo de la producción nacional y la “*efectividad en el cobro de los impuestos*” (Paz & Cepeda, 2015, p. 205) que es el caso que nos ocupa.

De acuerdo con Robalino (2017), las deudas tributarias se originan a partir de las declaraciones que son producto de la autodeterminación del propio contribuyente, o por actos

administrativos emitidos por la AT en uso de sus facultades determinadoras, resolutivas y sancionatorias; o finalmente, por sentencias emitidas en juicios contenciosos tributarios por la impugnación de dichos actos.

El registro de las deudas se efectúa por tipo de impuesto, por el periodo que corresponda y debe contener información del capital principal, de los intereses, multas y recargos para cada deudor, tal como lo establece el Código Tributario. En cuanto a los departamentos generadores de deuda, al inicio de cada año, el Jefe Nacional del Departamento de Cobro presentará el Programa Nacional de Cobro que establecerá los estándares y la normativa vigente, como base para que las entidades ejecutoras y reguladoras elaboren, emitan y registren los documentos relacionados con esta materia. Adicionalmente, empleando las herramientas y registros disponibles, velarán por mantener actualizada la información de las obligaciones.

En ese sentido, el departamento de cobranzas, con base en los datos de cobros vencidos y la información que recopila de otros departamentos, funge como la instancia principal de recaudación y alimenta estos sistemas de cobranzas con los datos sobre las deudas u obligaciones exigibles; por ejemplo, títulos de créditos, actas de determinación, resoluciones administrativas, comprobantes electrónicos de pagos, recursos de revisión, débitos rechazados, resoluciones sancionatorias y liquidaciones de pagos. (Robalino, 2017, p. 33).

De allí que, distintos departamentos generan, notifican y registran las deudas en el Sistema Nacional de Cobranzas, con lo que el Departamento de Cobranza trabaja en estrecha relación con estos y gestiona el cobro de distinto tipos de obligaciones.

En ese sentido, tal como indica Peña Betancourt (2009), a través de la facultad determinadora que tiene la Administración Tributaria, el Departamento de Auditoría Tributaria emite un documento de cobro denominado Acta de Determinación. Asimismo, por las diferencias que se den a lugar en las declaraciones de los contribuyentes, el Departamento de

Gestión Tributaria emite liquidaciones de pago.

En los casos en que un contribuyente no cumpla con sus deberes formales, el Departamento de gestión tributaria emitirá una Resolución sancionatoria.

El Área de recursos de revisión y el Departamento de reclamos emiten resoluciones administrativas, ya sea para confirmar, modificar o anular la deuda. En los casos en que un contribuyente, ante un Tribunal distrital de lo fiscal, presente una impugnación, le corresponderá al Departamento jurídico analizar y dar respuesta al juicio, mediante una sentencia que enviará al departamento de Cobranzas.

Cuando los contribuyentes realizan declaraciones e intentan pagarlas por internet y no tienen fondos suficientes, la institución bancaria generará una alerta de débito rechazado. Los comprobantes electrónicos de pago (CEP) son documentos generados electrónicamente en el sistema, en el momento en que el SRI recibe la declaración, esta se convierte en un comprobante del pago del tributo en cuestión.

La gestión persuasiva del SRI

De acuerdo con Zapata (2013, p. 39), la cobranza persuasiva del SRI se realiza con los siguientes medios:

1. Analista de cobranza persuasiva regional.
2. Teleoperador *contact center*.
3. IVR – *contac center* (respuesta interactiva de voz).
4. Oficio persuasivo.
5. Correo electrónico.
6. SMS (Short Message Service)

En el *contact center* trabajan teleoperadores que, con herramientas tecnológicas adecuadas, cumplen sus función informativa. También están contratados supervisores y un administrador; y para las campañas de cobranzas y de omisos administran licencias como teleoperadores y de IVR (respuesta interactiva de voz).

El IVR, como herramienta de gestión persuasiva masiva, transmite mensajes de voz personalizados automáticamente a los móviles y teléfonos fijos de los contribuyentes con obligaciones pendientes.

La información que se comunica a los contribuyentes explica cuáles son las deudas parametrizadas por el Departamento Nacional de Cobro mediante el Sistema Nacional de Gestión de Cobro, dan detalles de la deuda y solicitan el pago inmediato, de acuerdo con un guion ya establecido. Adicionalmente, atienden llamadas de consulta de deudas y de procesos de cobro.

El envío de mensajes SMS (mensajes de texto a teléfonos móviles), es uno de los medios de gestión de cobro persuasivo de mayor eficacia. La responsable es la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones y adicionalmente la gestión de los analistas de cobranza persuasiva y del personal del *contact center* va complementada por los oficios persuasivos y el envío de correos electrónicos, *“gestiones que permiten informar más detalladamente las obligaciones tributarias del contribuyente y así persuadir a través de la generación de riesgo”* (Zapata, 2013, p. 41).

Con base en la publicación de Robalino (2017), a continuación se describe el proceso de la gestión persuasiva de los analistas de cobranza del departamento de Cobro del SRI:

- En cada dirección zonal el Servicio realiza campañas y gestiones persuasivas para fomentar el pago voluntario de las deudas tributarias. Por ello, es necesario que los departamentos de cobro de todo el país, velen porque la información de las obligaciones esté actualizada en la página web del Servicio nacional.
- Previo a efectuar cualquier acción de cobro, los jefes de los departamentos de cobro segmentarán la cartera, con criterios mínimos para reconocer los riesgos, el control de

prescripción, el tipo de documento, el tipo de contribuyente y el calendario tributario. Los servidores, a cargo de la cobranza, verificarán la firmeza de la deuda (que exista una obligación legalmente establecida y que todos los pagos efectuados por el deudor hayan sido aplicados, imputación del pago). A la par, efectuarán el control de la prescripción de la obligación o de la acción de cobro.

- El servidor encargado de la acción persuasiva, una vez que haya verificado la firmeza de la deuda, extraerá la información del Sistema Nacional del Registro Único de Contribuyentes y la referirá, mediante los medios de contacto (teléfonos, correo electrónico, dirección), para persuadir a los contribuyentes morosos. De agotarse esta vía, el funcionario deberá consolidar una base de contribuyentes no localizados y la remitirá a la oficina de control de deuda. Todas las fases de la persuasión se cumplirán en un lapso de 15 días laborables, contados desde la recepción de la obligación tributaria remitida por los departamentos generadores de deuda o generadas directamente en el Sistema Nacional de Gestión de Cobro.

- Por cualquiera de estas vías, el servidor que persuade debe recibir y atender las inquietudes que exprese el contribuyente, podrá entregar el estado de cuenta con el valor a pagar, en la fecha de consulta de la obligación. Igualmente dará a conocer los distintos medios de pago con los que cuenta para cubrir la deuda (mediante formularios 106 y 115 y débito automático; dinero electrónico, desde el celularcelular-; tarjeta de crédito, ya por el portal del emisor o en las oficinas del SRI, facilidades de pago, compensación y los riesgos a los que se expone de no efectuar el pago oportunamente (posible inicio de un procedimiento de ejecución coactiva).

- El funcionario, también, informará al contribuyente cuánto tiempo deberá esperar para conocer su estado tributario: dos (2) días si es por depósito bancario o por convenio; inmediatamente si se realiza con tarjeta de crédito o dinero electrónico, siempre y cuando el agente aplique el pago en ese

momento; a través de facilidades de pago, una vez recibida la solicitud; y, compensación en el plazo de un (1) día, solo si la persona tuviera saldo a favor. En todo caso, realizará el seguimiento a la gestión persuasiva con los deudores, recibirá los pagos y los aplicará en los casos que corresponda, á la par que remitirá los expedientes a las oficinas de Control de deuda, si el contribuyente moroso fuera beneficiario de un sistema de facilidades de pago.

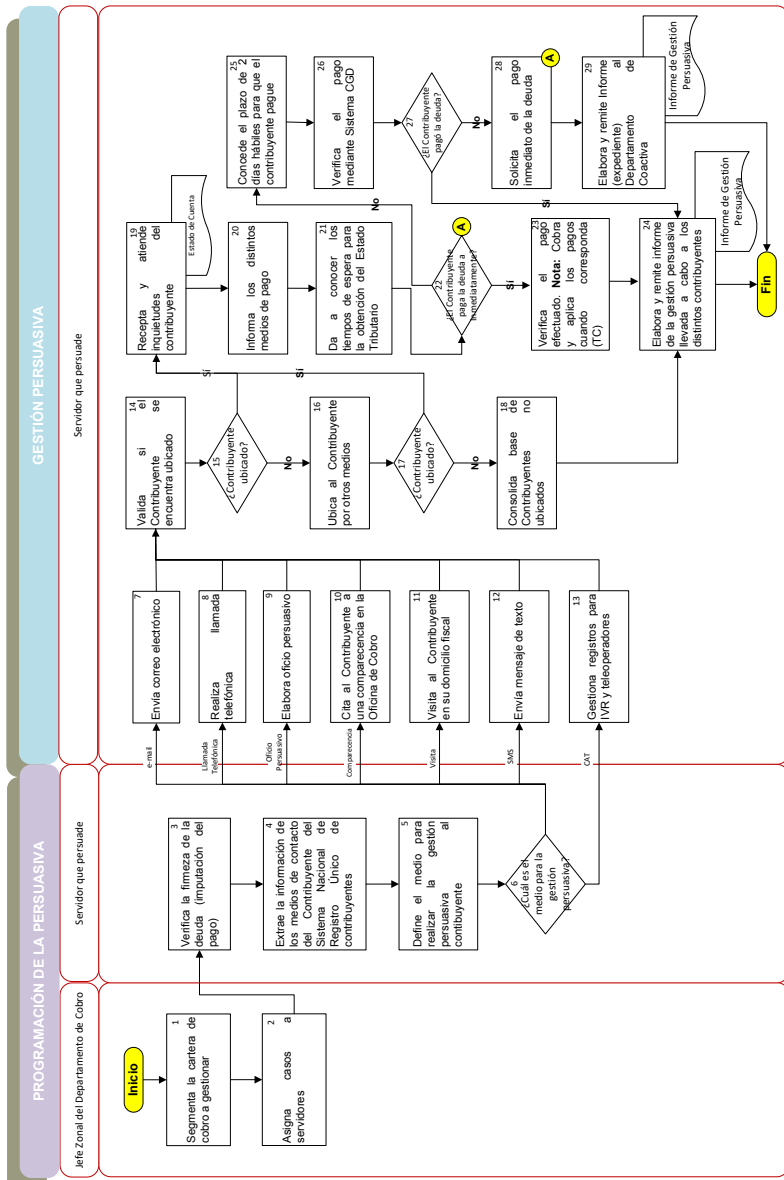
- El servidor que persuade (analista de cobranza) debe instar al contribuyente para que realice el pago inmediatamente o, a más tardar, en un plazo no mayor a dos días laborales, además informará al departamento de cobro sobre este compromiso de pago. Pasado el plazo previsto, los servidores verificarán el pago, a través del cruce de información con los aplicativos CGD (Control General de Declaraciones).

Si el contribuyente no efectuó el pago, los servidores designados para la persuasión contactarán nuevamente con el deudor y solicitará el pago inmediato de la obligación retrasada. Si agotadas estas instancias, el contribuyente no cancela ni justifica su obligación, se deberá remitir el caso al departamento coactivo. Esta oficina recibirá la documentación de referencia y asumirá las medidas que dictan las normas.

A continuación se presenta el flujgrama que resume el procedimiento descrito.

Gráfico 1

Flujograma de la gestión persuasiva de cobro del SRI



Nota. Elaboración propia con base en datos de Robalino; 2017; p. 121, 122 y 123. Se presenta en orientación vertical para su mejor legibilidad

La cartera de cobro de las obligaciones tributarias. Indicadores

Para Quintana Jaimes (2018), la morosidad está relacionada con la práctica que tienen algunos contribuyentes de incumplir el pago de alguna de sus obligaciones, bien sea que se trate de una persona jurídica o una persona natural. La deuda debe ser calculada de acuerdo con una tasa específica y de acuerdo con la situación y la calidad de una entidad. En ese sentido, la morosidad mide el grado de demora en los pagos, esta se considera con un ratio de interés que sirve para cubrir ciertos riesgos que ocasionarían las deudas.

En América Latina, de acuerdo con lo expuesto por Castillo (2009), hay poca recuperación por parte de los aparatos cobradores, ya que los ciudadanos exigen cada vez más transparencia en las finanzas públicas y si no la perciben, esto provoca que la ciudadanía no cumpla voluntariamente con sus obligaciones.

A nivel mundial, se ha venido incrementando la litigiosidad ante la resistencia al pago, el crecimiento de los profesionales en abogacía y al reforzamiento de la legalidad de los actos de la administración pública. Existe un significativo porcentaje de deudas controvertidas que, con el paso del tiempo (cuando finalizan los juicios) resultan incobrables, sea porque el deudor desaparece o por la ineficiencia de los responsables de dicho cobro.

En relación con los indicadores para la gestión de cobranza, Beaufond (2005), destaca la importancia de elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión de las cuentas por cobrar, de acuerdo con los siguientes aspectos: la concesión de créditos, el periodo de cobranza o plazo, el cobro efectivo de las cuentas y el monto o nivel de la inversión que se observa en las cuentas por cobrar. Como toda política de crédito, el periodo de cobranza se refleja en la actividad de cobranza, por ello conviene analizar los vencimientos de las cuentas por cobrar y la determinación del periodo promedio de cobro.

Con este análisis, se tabula la información de las cuentas por cobrar, se las clasificó según el tiempo que tienen vencidas (generalmente, días) y utilizando el periodo promedio de cobro, fue posible determinar si los clientes toman más tiempo del previsto para cancelar sus cuentas.

El periodo promedio de cobro se calcula con los días que transcurren desde que inicia el crédito hasta que el cobro es efectivizado. Verifica, por tanto, los días que demora la empresa en cubrir sus deudas por cobrar; en otras palabras, permite conocer el tiempo promedio en que los clientes pagan sus cuentas o deudas. Mediante el cálculo de este periodo promedio de cobro se puede evaluar cómo está funcionando la administración de la cobranza respecto a las ventas a crédito¹. (Apaza, 2011, p. 573).

Por su parte, Villaseñor (2013), resalta la importancia de definir cuando se debe realizar el primer cobro, mediante el establecimiento de una política de cobro. El tiempo puede ser una semana, quince días e incluso un periodo mayor. En ese sentido, en caso de que ese plazo no sea cumplido por el cliente, se debe iniciar un proceso de cobranza².

Esta generalidad propia de las finanzas corporativas, es factible de tomar como indicador de gestión en la Administración Tributaria, para definir el tiempo promedio que está tardando un contribuyente en pagar su obligación luego de hacerse exigible.

En ese sentido, el indicador de gestión se define como:

...la expresión cuantitativa del comportamiento o del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Villa, 2014, p. 50).

¹ Mediante las políticas de crédito y cobranza se pueden establecer los plazos que convienen a la empresa para realizar la cobranza de sus ventas a crédito, es decir, los días de conversión desde que se lleva a cabo la venta hasta el día del cobro, lo que permitirá tomar mejores decisiones que impulsen el crecimiento de la empresa. (Apaza, 2011, p. 573).

² El plazo de cobro debe contemplarse dentro de una eficiente política de cobranza, infringiendo además en la necesidad de establecer un área dentro de toda organización que se dedique a todo lo relacionado con el crédito y la cobranza a modo de tomar mejores decisiones (Villaseñor, 2013, p. 24).

Para Recalde (2011), los indicadores de desempeño deben estar acordes con la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales, de modo tal que permitan medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos con parámetros de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad. Los indicadores fomentan la medición del desempeño del sector público para desarrollar estrategias que conduzcan a diseñar procedimientos más eficientes que permitan alcanzar las metas propuestas en la institución.

Por su parte, Del Valle, citado por Villa (2014), señala que, en el sector gubernamental, los indicadores que intentan medir eficiencia y efectividad se limitan a informar sobre aumentos o cambios en el presupuesto asignado a cada agencia del gobierno. En tal sentido, la eficiencia o efectividad de la agencia en cuestión se mide de acuerdo con el uso de la partida asignada a dicha agencia. Sin embargo, estas medidas no proveen toda la información necesaria para resaltar las fortalezas o limitaciones y para medir el desempeño de la entidad gubernamental.

El indicador Período Promedio de Cobro se define como un indicador de gestión, orientado a medir la eficiencia de las organizaciones que utilizan sus recursos, entendiendo ésta como “...el grado de utilización de los recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y ecológicos considerando el tiempo; el objetivo es incrementar la producción de bienes y servicio” (Peña, citado por Villa, 2014, p. 52). Por tanto, este indicador de gestión mide el nivel de rotación del componente del activo; es decir, el grado de recuperación de los créditos.

En ese sentido, de acuerdo con Gómez (2002), cuando un cliente se atrasa en el pago se incurre en un costo de morosidad que implica la inmovilización de recursos, visto como un costo de oportunidad, ya que se podría estar generando con estos beneficios en otra parte.

Se debe tener en cuenta que, cuando la rotación de las cuentas por cobrar disminuye, el periodo medio de cobro va a aumentar lo que quiere decir que las cuentas van a tardar más en hacerse efectivo; por lo tanto, va a surgir un nuevo costo, que va a ser el monto de aquellas cuentas que antes se recuperaban en menor tiempo y ahora se van a realizar en un mayor tiempo (Gómez, 2002, p. 9).

De acuerdo con esta lógica, cuando el periodo promedio de cobro disminuye, aumentan las utilidades, mientras que cuando el periodo promedio de cobro aumenta, las utilidades disminuyen. Ahora bien, en el caso de la AT, se infiere cuál es el grado de recuperación de las obligaciones de los contribuyentes, una vez que estas son exigibles.

Para Onrubia (2015) la eficiencia en el sector público se consigue en el momento en que sus servidores asignan, de mejor manera, los recursos públicos, ponen en marcha protocolos y rutinas para que sean supervisados permitiendo corroborar así el cumplimiento de las reglas del juego, razón por la cual ha cobrado relevancia en el sector público.

Al respecto, para estimar su desempeño, se ha estimulado la elaboración de ciertos indicadores de gestión que permiten comprender el comportamiento del sector público, además de poder compararlo con otras instituciones públicas.

La eficiencia se puede estimar a partir de un indicador que de acuerdo a los recursos invertidos y a los esfuerzos realizados muestre resultados por unidad de producción, mismo que se podría comparar en un determinado periodo de tiempo entre unidades de producción con características y funciones similares (Peña, 2017).

En relación a ello, en la siguiente tabla se establecen algunos indicadores de desempeño y ejemplos de su aplicación.

Tabla 1
Indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción	Ejemplos
Economía	Capacidad de generar y movilizar recursos financieros, disciplina y cuidado en el manejo de presupuestario, preservación del patrimonio y generación de ingresos.	<input type="checkbox"/> Autofinanciamiento. <input type="checkbox"/> Eficacia en la ejecución presupuestaria. <input type="checkbox"/> Recuperación de préstamos.
Eficiencia	Producción física en relación con los insumos o recursos utilizados.	<input type="checkbox"/> Productividad física del gasto, dotación de personal, horas extras, etcétera. <input type="checkbox"/> Gastos administrativos con relación a nivel de producción o recurso.
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos sin considerar necesariamente los recursos.	<input type="checkbox"/> Cobertura. <input type="checkbox"/> Tiempo de tramitación. <input type="checkbox"/> Satisfacción de los usuarios.
Calidad	Capacidad de responder a las necesidades de los usuarios.	<input type="checkbox"/> Oportunidad. <input type="checkbox"/> Accesibilidad. <input type="checkbox"/> Precisión y continuidad. <input type="checkbox"/> Comodidad y cortesía. <input type="checkbox"/> Reclamaciones y casos atendidos

Nota. Mostajo (2000); p. 55

De lo anterior se deduce que los indicadores más adecuados para analizar la eficiencia en el sector público en la gestión de recursos, son la eficiencia asignativa y la eficiencia técnica. Por esto, es necesario identificar la cadena de valor (flujo productivo y de impacto) que incluya todo el proceso de prestación de los servicios, de modo secuencial, que incluya: los insumos, costos, procesos, productos, objetivos e impactos de la institución.

La eficiencia asignativa es aquella en la que con un costo que se ha definido previamente, evalúa la cantidad máxima de productos que se puede generar, o, dicho de otra manera, cual es el costo mínimo para generar una cantidad determinada o específica de producto. (Peña, 2017, p. 101).

La eficiencia técnica busca evaluar la cantidad determinada de producto que se obtiene de un proceso de prestación de servicio específico, dada una cantidad de insumos (capital, trabajo, recursos naturales, tecnología); o para conseguir determinada cantidad de producto que se obtiene en un proceso de prestación de servicio público con una cantidad mínima de insumos³. (Peña, 2017, p. 102).

Visto así, el período promedio de cobranza de las obligaciones tributarias se define (adaptando el concepto genérico de este indicador del mundo de las finanzas empresariales), como: el grado de conversión en liquidez de las obligaciones tributarias por cobrar (en días), esto se alinea con la gestión y la buena marcha de la AT y se comportaría como un indicador de eficiencia técnica.

En la práctica, este comportamiento puede afectar la liquidez del presupuesto gubernamental en un periodo probablemente largo, vale decir, desde el momento en que se hace exigible el pago de la obligación, hasta el momento en que recibe el pago previsto.

“El desarrollo económico implica una mayor demanda de gasto público y una mayor capacidad tributaria para cumplir esa demanda” (Tanzi y Zee, citado por Serrano, 2013, p. 129). En esta línea, conviene recordar la prescripción de la acción de cobro, considerada en el artículo 55 del Código Tributario de Ecuador que establece un plazo de cinco años a partir de la fecha en que fueron exigibles, tanto para cubrir *“la obligación*

³ Sostiene Peña (2017) que, con la medición de la eficiencia, también es posible identificar y cuantificar su ausencia, al comparar el desempeño entre unidades de producción similares, permitiendo así analizar las causas del mal desempeño, formular medidas correctivas, identificar mejores prácticas, percatarse de como en el tiempo evoluciona el desempeño, e introducir mejoras e innovaciones en la gestión. Visto así, es como si se pudiese en práctica la filosofía de la mejora continua de los procesos llevados a cabo por la administración pública.

y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales” (Asamblea Nacional, 2018, p. 15). Asimismo, establece siete años, *“desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado”* (Asamblea Nacional, 2018, p. 15). En este sentido, resulta importante impulsar una gestión de cartera eficiente, frente a los plazos de prescripción de la obligación tributaria a los que se sujeta la administración activa.

Al respecto, Peña (2017) se refiere al hecho de que la ciudadanía, tras observar resultados positivos, como consecuencia de una mejor asignación de recursos, refuerza el grado de confianza hacia el sector público, así, los contribuyentes cumplirán con el pago de sus impuestos y estos recursos mejorarán el bienestar social en el momento en que se traducen en una eficiente provisión de mejores servicios y bienes públicos⁴.

Ahora bien, en el Informe de Labores de Gestión Institucional del SRI (2022), se dan a conocer los indicadores de recaudación más representativos, informados sobre la gestión de la cartera de cobro para ese año. Así, al 31 de diciembre, las Zonas 8 (Guayas) y Zona 9 (Pichincha) mantuvieron el 68,83% del monto total de la cartera activa nacional.

En la siguiente tabla, se identifica la cantidad y el monto de obligaciones emitidas por el SRI durante los años 2021 y 2022, clasificadas por tipo de documento, a partir de las cuales se lleva a cabo el proceso de cobro de las obligaciones tributarias.

4 Peña (2017) señala el hecho que la gestión eficiente de los recursos públicos no solo depende de la cultura contributiva de la sociedad ni de la eliminación de las barreras burocráticas sino más bien de la capacidad cierta de un Estado para transformar la realidad de la nación tanto en su aspecto social, económico y político. Introducir por tanto indicadores de eficiencia en el manejo de la administración pública representa una transformación desde el punto de vista económico con impacto directo en el aspecto social y político.

Tabla 2

Monto y número de obligaciones emitidas por tipo de documento. Comparación de enero a diciembre 2021 – 2022 (en millones de dólares)

Tipo de documento	De enero a diciembre 2021		De enero a diciembre 2022			Variación % 2022 y 2021 en Monto
	Monto original	Número de obligaciones	Monto original	Número de obligaciones	% Nro. de obligaciones	
Acta de determinación complementaria	4,92	18	7,96	10	0,00%	61,91%
Acta definitiva de determinación	361,98	470	458,77	475	0,03%	26,74%
Anticipos renta						
CEP	416,34	1.266.026	566,97	1.153.020	83,71%	36,18%
Débitos rechazados declaraciones	449,58	201.536	278,10	186.739	13,56%	-38,14%
Liquidación de anticipos	0,00	-	-			
Liquidación de multas	0,03	2	0,05	6	0,00%	97,11%
Liquidación de pago	106,44	744	89,24	609	0,04%	-16,16%
Liquidación de vehículos	0,00	-	-			
Resolución de recursos de revisión	11,71	468	19,67	211	0,02%	67,99%
Resoluciones administrativas	115,25	1.300	153,11	1.134	0,08%	32,85%
Resoluciones sancionatorias	10,42	61.147	8,89	35.101	2,55%	-14,70%
Sentencia	1,70	14	0,39	7	0,00%	-77,12%
Título de crédito	9,01	53	9,14	61	0,00%	1,44%
Total	1.487,37	1.531.778	1.592,29	1.377.373	100%	7,05%

Nota. Informe de labores de gestión institucional del SRI (2022, p. 23).

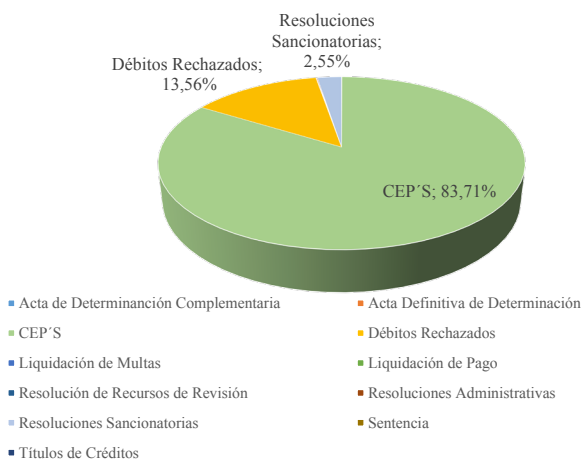
Con base en el cuadro anterior, en el marco de la acción de cobro de obligaciones tributarias, en el año 2022 se emitieron 1.153.020 comprobantes electrónicos de pago (CEP'S), lo que representa un 83,71% del total, seguido por las Resoluciones

Sancionatorias, con el 2,55%. Sumandos estos dos tipos de documentos representan el 86,26% del número total de obligaciones emitidas (ver el siguiente gráfico).

Cabe mencionar que la cantidad de débitos rechazados, 13,56% de obligaciones, corresponde a la presentación de declaraciones vía internet sin pago, empero no todas culminan siendo deudas cobrables, ya que los contribuyentes pueden presentar declaraciones sustitutivas, siendo eliminadas en la mayoría de los casos.

Gráfico 2

Cartera de cobro SRI 2022 por tipo de documento (número de obligaciones)



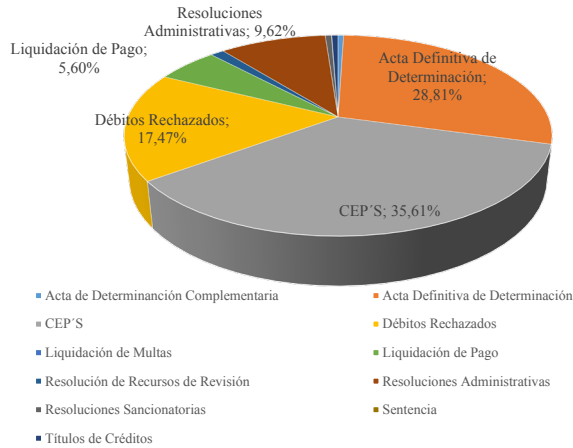
Nota. Elaboración propia con datos de SRI (2022; p. 23)

El gráfico 3 muestra los montos más importantes, expresados en millones de dólares, sobre las obligaciones tributarias que conforman la cartera activa: CEP (35,61%); actas definitivas, determinación (28,81%); resoluciones administrativas (9,61%); liquidaciones de pago (5,60%); y resoluciones de recursos de revisión, (1,23%).

De lo anterior se deduce que en un 46,93%, las deudas de la cartera activa fueron determinadas por la Administración Tributaria y en un 35,61% corresponden a deudas autodeterminadas por los contribuyentes.

Gráfico 3

Cartera de cobro activa(AT SRI 2022) (montos en millones de USD)



Tipo de documento	Monto original (millones USD)	%
Acta de determinación complementaria	7,96	0,50%
Acta definitiva de determinación	458,77	28,81%
CEP	566,97	35,61%
Débitos rechazados	278,10	17,47%
Liquidación de multas	0,05	0,00%
Liquidación de pago	89,24	5,60%
Resolución de recursos de revisión	19,67	1,24%
Resoluciones administrativas	153,11	9,62%
Resoluciones sancionatorias	8,89	0,56%
Sentencia	0,39	0,02%
Títulos de créditos	9,14	0,57%
Totales	1.592,29	100%

Nota. Elaboración propia con datos del SRI (2022; p. 23).

Los gráficos resumen el comportamiento de la cartera de cobro del SRI; evidencian que el tipo de documento más representativo, tanto en número de obligaciones (83,71%) como por el tamaño del monto adeudado (35,61%), corresponde a la emisión de los CEP'S. Sin embargo, considerando el total de los tipos de obligaciones que se generan mediante procesos de determinación llevados a cabo por la Administración Tributaria, estas resultan ser las más representativas en cuanto al monto total de la recaudación (46,93%).

Es llamativo que 20.718 obligaciones corresponden a compromisos de pago con facilidades de pagos, cuyo monto asciende a 361,37 millones. Por otro lado, los montos más destacados entre las obligaciones emitidas por tipo de impuesto, corresponden a la renta de sociedades (38,30%), renta de personas naturales (19,25%) y de la contribución temporal de personas naturales (15,99%). (SRI, 2022).

Del total de la cartera registrada en el Sistema Nacional de Gestión de Cobro, al finalizar 2022, el 39,78% corresponde a obligaciones impugnadas, reclamadas o con excepciones, cuya acción de cobro está suspendida. Mientras que el 61,87% se encuentra en estado activo, y de manera automática corren las acciones de cobro persuasivo ejecutadas con envío de correos electrónicos masivos y a través del sistema de llamadas automáticas de voz (IVR). (SRI, 2022).

Con el objetivo de cubrir todos los segmentos de los contribuyentes que tienen obligaciones pendientes de pago, de enero a diciembre de 2022, el Departamento Nacional de Cobro con la AT realizó campañas personalizadas, para que 416.205 contribuyentes cumplieran con sus obligaciones a través de medios persuasivos: IVR y con la cuenta de correo electrónico sri.info@infosri.gob.ec.

En 2022, el sistema de llamadas automáticas de voz (IVR) realizó en 315.214 gestiones, con un promedio mensual de 26.268 llamadas a contribuyentes con deudas pendientes. La

cuenta de correo electrónico compartida con el aplicativo Gestión de Documentación, administrado por la Secretaría General, impulsó 215 campañas, dirigidas a 4.813.113 contribuyentes, entre ellas:

- Convenios de débito.
- Informativos generales de deudas pendientes de pago.
- Plan excepcional de pagos.
- Facilidades de pago.
- Anticipo de impuesto a la renta.
- IVA, renta y retenciones.
- Multas tributarias.
- General. Servidores públicos.
- Defraudación impuestos retenidos y percibidos.
- Declaraciones presentadas y no pagadas.
- Cuenta inválida de reintento.
- Contribuciones solidarias y contribución única temporal. (SRI, 2022).

CONCLUSIONES

Con base en los datos y análisis realizados, se presentan los siguientes aspectos a modo de síntesis y conclusiones.

Se busca maximizar la eficiencia y la eficacia en los procesos orientados a la recaudación tributaria, como uno de los planteamientos estratégicos que persigue la AT. En razón de ello, el departamento de cobro del SRI es la entidad responsable de gestionar la cartera de las obligaciones tributarias en Ecuador. Estas obligaciones (declaraciones de impuestos), autodeterminadas por los contribuyentes (comprobantes electrónicos de pagos) y otras (actas de determinación y liquidaciones de pago, resoluciones administrativas, recursos de revisión, resoluciones sancionatorias, títulos de crédito) se generan en otros departamentos de la AT, cuando ya ha sido ejecutado el proceso, de acuerdo con sus competencias.

En ese sentido, del total de la cartera activa de las obligaciones tributarias que gestiona el departamento de cobro, las de mayor cuantía responden a aquellas determinadas directamente por la AT a través de los distintos departamentos generadores de obligaciones. Ahora bien, tanto por la cantidad, como por el monto de las obligaciones, los CEP resultan ser los documentos más representativos, siendo estos elegidos autodeterminados por los mismos contribuyentes.

Es importante destacar que la gestión persuasiva del SRI se considera como la primera instancia para gestionar la cartera vencida, con el fin de agotar el cobro amigable de las obligaciones, ya que de manera automática se ejecutan acciones de cobro, especialmente con el sistema de llamadas automáticas de voz (IVR) y con el envío masivo de correos electrónicos, lo que resulta menos desgastante y costoso, incrementando la recaudación en menos tiempo y beneficiando la gestión de la cobranza coactiva porque los esfuerzos están mejor direccionados.

El Servicio de Rentas Internas anualmente comparte los indicadores más representativos sobre la gestión y movimiento de la cartera de cobro. En consecuencia, los indicadores que dio a conocer en 2022 incluyen: porcentaje de cartera activa nacional, porcentaje de cartera suspendida (corresponden a obligaciones que se encuentren impugnadas, reclamadas o en excepciones); cantidad de obligaciones por tipo de documento generado y de acuerdo con los montos más representativos; y los correspondientes a la cantidad de campañas persuasivas, la cantidad de contribuyentes persuadidos, bien sea a través de llamadas o a través de correos electrónicos. Todos estos indicadores se comportan como indicadores de eficacia; vistos como aquellos en los que se considera el cumplimiento de objetivos, más no la eficiencia de los recursos.

No se evidenció en las fuentes consultadas, que el SRI empleó el indicador Período Promedio de Cobro, por lo que no estaría dado como un indicador de eficiencia técnica.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la puesta en vigencia de un indicador técnico para definir el Período Promedio de Cobro de la cartera del SRI para que la gestión de cobranza sea eficiente, específicamente la de gestión persuasiva que está vigente, con el propósito de disminuir la mora de la cartera de cobro de las obligaciones tributarias.

Tal y como fue expuesto en el desarrollo de la investigación, el indicador de gestión (eficiencia técnica) Período Promedio de Cobro de la cartera de cobro de obligaciones tributarias, permitirá medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores que llevan a cabo las acciones con la gestión persuasiva y, a su vez, permitirá identificar estrategias para la mejora del cumplimiento. Adicionalmente, podría prever cómo se verá afectada la liquidez del presupuesto gubernamental, ante la posibilidad de que resulten periodos largos entre el momento en que se hace exigible el pago de la obligación y el momento en que se recibe el pago moratorio.

REFERENCIAS

- Apaza, M. (2011). *Estados financieros. Formulación-Análisis- Interpretación conforme a las NIIFs y al PCGE*. Perú. Instituto Pacífico.
- Asamblea Nacional (2018). *Código Tributario de la República del Ecuador de 2018. Última modificación el 21 de agosto de 2018*. República del Ecuador.
- Asamblea Nacional (2021). Reglamento para Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI. República del Ecuador.
- Barrera, S. (2010). *Manual para la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales*. Servicio de Administración Tributaria de Lima.
- Beaufond, R. (2005). *Gerencia y control de crédito y cobranzas*. Pre y postgrado de la universidad de Guayana, Venezuela.
- Castillo Contreras, F. (2009). *La Cobranza Coactiva en la Administración Tributaria, Facultad, Oportunidad y Eficiencia*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. México.

- Cierto Agui, N. P. (2019). *Estrategias tributarias y la recaudación del impuesto predial en la municipalidad distrital de Pillco Marca, Provincia de Huánuco*, Ecuador.
- Díaz, D. C. (2019). *Análisis del Manual de Procedimientos de Cobro Persuasivo de Impuesto Predial en el Municipio de Floridablanca y Propuesta de Mejoramiento*. [Proyecto aplicado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/27211>
- Fuentes Calderón, M. L. (2014). *Fortalecimiento al proceso coactivo y persuasivo de la división de gestión de recaudo y cobranzas en la dirección seccional de impuestos y aduanas de Arauca*. (Bachelor's thesis, UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA)
- Galarza, M. y Sánchez, C. 2000. *Fortalecimiento de la Estrategia de Cobro Persuasivo del Impuesto Predial Unificado en el Distrito Capital. Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas Santa Fe de Bogotá*, D. C.
- GOBECUADOR. 2024. *Servicios de Rentas Internas – SRI Ecuador*. Visitado: 04/03/2022. Disponible en: <https://gobecuador.com/sri/>
- Gómez, G. (2002). *Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-decuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro>.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5, pp. 53-61). Prentice hall.
- Malusin Recalde, L. A. (2011). *Análisis de la gestión de procesos administrativos y su incidencia en la recaudación de ingresos tributarios en el I. Municipio de Pelileo en el año 2010* (Bachelor's thesis).
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>, 31.
- Morones Hernández, H. (2010). *Acciones propuestas para incrementar la recaudación del impuesto predial*. *Revista hacienda municipal*, (108), 80-90.
- Mostajo Guardia, R. (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala*. CEPAL.
- Onrubia, J. (2015). *Gestión y organización. Economía de la Gestión Pública. Cuestiones fundamentales*, Madrid: Editorial Universitaria Ramón Aceres, 19-61.
- Patarroyo Coronado, Y. T., Camacho Gavilán, A. P., & Ortiz Viafara, C. P. (2017). *Cultura Tributaria en Colombia* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Paz, J., & Cepeda, M. (2016). *Drama y mito: los impuestos en la historia del Ecuador*. Historia y economía, 7.

- Peña Betancourt, V. G. (2009). *Modelo de gestión administrativa aplicado en la unidad de control de deuda del departamento de cobranzas de la regional norte del servicio de rentas internas* (Master's thesis, Quito: EPN, 2009).
- Peña, D. L. B. (2017). *La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar*. Revista de economía crítica, (23), 96-110.
- Obermeister Salama, M. K. (2011). *Medidas concretas para incrementar la cultura tributaria en Venezuela y disminuir la evasión fiscal* (Master's thesis).
- Quintana Jaimes, I. M. (2018). *Factores de morosidad que inciden en la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2017*. (Bachelor's thesis, UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO)
- Robalino Pérez, M. V. (2017). *Los procesos de atención en el departamento de cobro y su incidencia con el cumplimiento de obligaciones tributarias* (Master's thesis, IAEN).
- Scoponi, M. S., & Tortú, M. (2020). *Cultura tributaria en el nivel secundario. y Memoria Local y Regional*, 193. V jornadas de Historia y Memoria Local y Regional. Historia de Villa María y la Región. Compilación de ponencias 2020.
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2021). *Resolución Nro. NAC-DGERCGC21-00000008. Refórmese el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Año II - N° 388 – pp. 1- 60*. Disponible en: <http://www.sri.gob.ec>
- Servicio de Rentas Internas [SRI] 2022. *Informe de Labores de Gestión Institucional. Enero – Diciembre 2022*. Visitado: 11/01/2024. Disponible en: <http://www.sri.gob.ec>
- Serrano, J. (2013). *Análisis dinámico de la recaudación tributaria en el Ecuador aplicando modelos VAR*. Revista Fiscalidad, 123-167.
- Velásquez-Cedeño, O. M., & Amén-Carreño, J. G. (2023). *Gestión de Cobranza del Impuesto Predial y su Impacto en el presupuesto del GADM de Portoviejo 2020-2021*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun - ISSN: 2697-3456, 7(12 Ed. esp.), 73–87. <https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespmar.0304>
- Villa, E. (2014). *Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rústicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache* (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD DE CUENCA).
- Villaseñor, E. (2013). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. (4° Ed). México: Trillas.
- Zapata Cabrera, D. O. (2013). *Análisis del impacto del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario, a partir del enfoque del cuadro de mando integral durante el periodo 2009-2011* (Master's thesis, Quito, Ecuador).