



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Proyecto de Investigación previa la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública

TEMA

**GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE
RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023**

AUTORA

LIC. NATALI ELOISA TRIVIÑO PARRALES

DIRECTOR

ECON. JHON ALEJANDRO BOZA VALLE, PHD

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

El suscrito Econ. Jhon Alejandro Boza Valle, Ph.D, director del proyecto de investigación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Gestión Pública.

CERTIFICO

Que la **Lic. Natali Eloisa Triviño Parrales**, ha cumplido con la elaboración del proyecto de investigación titulado: **“GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023”**, bajo mi dirección el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, mayo del 2025



Firmado electrónicamente por:
**JHON ALEJANDRO BOZA
VALLE**

Econ. Jhon Alejandro Boza Valle, Ph.D.

Director Proyecto de Investigación

AUTORÍA

Yo, **Natali Eloisa Triviño Parrales**, autora del Proyecto de Investigación titulado: **“GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023”** declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondiente a los temas de honestidad académica. Los criterios, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora.



Firmado electrónicamente por:
**NATALI ELOISA
TRIVIÑO PARRALES**

Validar únicamente con FirmaEC

Lic. Natali Eloisa Triviño Parrales

Autora

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios, fuente de mi fortaleza y guía, quien ha sido el principal eje en mi vida, brindándome sabiduría y dirección en cada paso de este camino. A mi familia, en especial a mi madre y a mis hijas, quienes han sido mi mayor fuente de motivación e inspiración, y por quienes decidí culminar mis estudios superiores con el propósito de alcanzar mi formación profesional.

A mis compañeros de tesis, por la amistad, el compañerismo y el esfuerzo conjunto. A ellos, dedico este trabajo, resultado de sacrificio, dedicación y trabajo constante.

A mis compañeros de trabajo, por su comprensión y apoyo durante los momentos en los que me ausentaba de mis labores para dedicarme al proyecto. Gracias por su paciencia y solidaridad, lo cual me permitió avanzar en mis estudios sin preocupaciones.

Y especialmente, a mi jefe y compadre Mgtr. Wilson Humberto Cela Meza, quien ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de este proyecto. Agradezco profundamente su apoyo incondicional, su orientación y los conocimientos compartidos, los cuales han sido clave para alcanzar este logro.

Con cariño y gratitud,

Lcda. Natali Eloisa Triviño Parrales

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por brindarme la oportunidad de formar parte de su comunidad académica. La experiencia vivida durante estos años ha sido invaluable, no solo por la formación académica que he recibido, sino por el entorno de aprendizaje y crecimiento personal que se me ha ofrecido.

Agradezco profundamente a todos los docentes y miembros del cuerpo académico en especial a mi director de este trabajo de Investigación Econ. Jhon Alejandro Boza Valle, PhD, cuya dedicación, paciencia y sabiduría han sido fundamentales para mi desarrollo profesional.

Agradezco también la beca recibida, que me permitió acceder a esta formación y realizar esta investigación. Sin ese apoyo, este proyecto no habría sido posible, y por eso me siento inmensamente agradecida. La beca no solo ha sido un apoyo económico, sino también un impulso para continuar persiguiendo mis sueños y metas.

Finalmente, quiero dedicar este logro a todas las personas que han sido parte de mi vida durante este proceso: mi familia, amigos y colegas, quienes me han brindado su apoyo incondicional y su confianza en todo momento.

Gracias, de corazón, a todos los que han formado parte de este camino.

Lcda. Natali Eloisa Triviño Parrales

PRÓLOGO

En el entorno gubernamental, la gestión operativa se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo eficiente y transparente de las instituciones públicas. La Jefatura de Mercados del GAD Municipal del Cantón El Empalme no es la excepción; enfrenta el reto diario de optimizar sus procesos y mejorar su capacidad de recaudación. El presente trabajo investigativo aborda de manera exhaustiva y detallada la importancia de una gestión operativa efectiva y su incidencia directa en los procesos de recaudación a los comerciantes por el concepto de arriendo de locales en los mercados municipales. La importancia de este estudio radica en la necesidad de fortalecer la estructura administrativa y operativa de la Jefatura de Mercados, garantizando así una gestión más eficaz de los recursos y una mayor transparencia en las operaciones diarias. Asimismo, se busca promover una cultura de excelencia y mejora continua que beneficie a todos los actores involucrados, desde los administradores hasta los comerciantes y ciudadanos del cantón.

Invitamos al lector a sumergirse en estas páginas con una mente abierta y crítica, dispuesta a explorar nuevas ideas y enfoques que contribuyan al desarrollo integral de nuestra comunidad. A través de esta obra, aspiramos a proporcionar un aporte valioso que inspire a otros municipios y jefaturas a emprender caminos similares hacia la eficiencia y transparencia administrativa.



Ing. Wilson Humberto Cela Meza, M.Sc.

Director de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental

RESUMEN

La presente investigación, titulada "Gestión Operativa y su Incidencia en los Procesos de Recaudación de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del Cantón El Empalme, Año 2023", tuvo como objetivo principal evaluar cómo la gestión operativa influye en los procesos de recaudación de dicha jefatura durante el año 2023. Se empleó una metodología de carácter cualitativo-cuantitativo, que permitió abordar la problemática mediante la aplicación de métodos inductivo, deductivo, histórico-lógico y descriptivo. Para ello, se recopilaron e interpretaron datos a través de observación directa, entrevistas, encuestas y análisis de documentación relevante, evidenciando los procedimientos internos relacionados con la recaudación. La población de estudio incluyó a 322 personas. El 89,60% de los comerciantes indicaron que la falta de recursos económicos es el principal motivo de impago oportuno de arrendamientos; el 8,09% expresó inconformidad, y el 2,31% mencionó olvido. Asimismo, se identificó una falta de iniciativa para asumir el riesgo político asociado con la clausura de locales e inicio de procesos coactivos. Se concluyó que el estado actual de los mercados municipales, en relación con el cumplimiento de la gestión operativa para la recuperación de cartera vencida, es precario debido a la insuficiencia de recursos por parte de los comerciantes, especialmente en la formalización de contratos de arrendamiento.

Palabras clave: *Procesos Operativos, Tesorería, Presupuesto Municipal, Administración Pública, proceso coactivo*

ABSTRACT

The main objective of this research, entitled "Operational Management and its Impact on the Collection Processes of the Market Headquarters of the Municipal GAD of El Empalme Canton, Year 2023," was to evaluate how operational management influences the collection processes of said headquarters during the year 2023. A qualitative-quantitative methodology was used, which allowed the problem to be addressed through the application of inductive, deductive, historical-logical, and descriptive methods. To this end, data was collected and interpreted through direct observation, interviews, surveys, and analysis of relevant documentation, highlighting internal procedures related to collection. The study population included 322 people. 89.60% of merchants indicated that lack of financial resources is the main reason for non-timely rent payments; 8.09% expressed dissatisfaction, and 2.31% mentioned forgetfulness. Likewise, a lack of initiative to assume the political risk associated with the closure of establishments and the initiation of enforcement proceedings was identified. It was concluded that the current state of municipal markets, in relation to compliance with operational management for the recovery of overdue loans, is precarious due to insufficient resources on the part of merchants, especially in the formalization of lease contracts.

Keywords: *Operational Processes, Treasury, Municipal Budget, Public Administration, Enforcement Process*

ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
PRÓLOGO.....	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVIII
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Problema General	4
1.3.2. Problemas Derivados	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5

1.6. JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	9
2.1.1. Gestión	9
2.1.2. Gestión Operativa	9
2.1.3. Cobranza	9
2.1.4. Gestión de cobranza.....	10
2.1.5. Mercados municipales	10
2.1.6. Cartera Vencida	11
2.1.7. Morosidad	11
2.1.8. Tipos de carteras	11
2.1.9. Técnicas de recuperación.....	12
2.1.10. Proceso coactivo	13
2.1.11. Niveles de la Gestión Operativa	13
2.1.12. Procesos de cobranzas	14
2.1.13. Impuestos	15
2.1.14. Tasas	17
2.1.15. Contribuciones	18
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.2.1. Gestión Operativa	18
2.2.2. Teoría sobre gestión operativa.....	19
2.2.3. Operaciones Financieras Básicas en la Gestión de Cobros y Pagos.....	24
2.2.4. Proceso de la gestión operativa eficaz	25

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	25
CAPÍTULO III.....	31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.1.1. Investigación Exploratoria.....	32
3.1.2. Investigación Descriptiva	32
3.1.4. Investigación Correlacional	33
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2.1 Método inductivo.....	34
3.2.2 Método deductivo	34
3.2.3. Método histórico – lógico	35
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN ..	35
3.3.1 Población y muestra.....	36
3.3.2. Técnicas de investigación	38
3.3.3. Instrumentos de la Investigación	39
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	41
3.4.1. Revisión de la literatura especializada.....	41
3.4.2. Obtención de la literatura.....	41
3.4.3. Extracción y recopilación de la información de interés.....	41
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
CAPÍTULO IV	44
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44

4.1. ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LOS MERCADOS MUNICIPALES, CON ÉNFASIS ESPECÍFICO EN LOS MECANISMOS Y LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.	45
4.1.1. Comerciantes del Mercado Central en situación de incumplimiento	45
4.1.2. Comerciantes del Mercado 22 de agosto en situación de incumplimiento.....	50
4.1.3. Comerciantes del Mercado Parroquia Guayas en situación de incumplimiento	55
4.1.4. Encuesta dirigida a los comerciantes de los mercados municipales	55
4.1.5. Entrevista dirigida al director financiero	67
4.1.6. Entrevista dirigida al tesorero	71
4.1.7. Entrevista dirigida al jefe de mercados	74
4.1.8 DISCUSIÓN DEL OBJETIVO 1	78
4.2. MARCO NORMATIVO VIGENTE APLICABLE A LA JEFATURA DE MERCADOS QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN SIGNIFICATIVA DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN.	80
4.2.1. DISCUSIÓN DEL OBJETIVO 2	83
4.3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO SUSTANCIAL DE LA RECAUDACIÓN DE LA TASA DE ALQUILER DE LOCALES EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.	85
4.3.1. Socialización para la reducción de deudas en los mercados municipales “Menos deuda, más obras”	85
4.3.2. Objetivos	86
4.3.3. Fases de clausuras	87

4.3.4. Información.....	87
4.3.5. Diagnóstico de los usuarios	88
4.3.6. DISCUSIÓN DEL OBJETIVO 3	90
CAPÍTULO V.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1. CONCLUSIONES	91
5.2. RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población involucrada en la gestión de recaudación	36
Tabla 2.	Diagnóstico de la situación de los comerciantes del Mercado Central.....	45
Tabla 3.	Diagnóstico del cumplimiento de los comerciantes del Mercado 22 de Agosto.....	50
Tabla 4.	Diagnóstico del cumplimiento de los comerciantes del Mercado Parroquia Guayas.....	55
Tabla 5.	Cantidad de usuarios que existen en los mercados municipales.....	56
Tabla 6.	Razones por la que no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento.	57
Tabla 7.	Alternativas para el proceso de recuperación de cartera vencida.	58
Tabla 8.	Proporción de información acerca de las cuotas de atraso o intereses por mora.	59
Tabla 9.	Acciones que toma cuando los comerciantes no cumplen con los pagos.	60
Tabla 10.	Satisfacción sobre la atención de tesorería cuando cancela los valores adeudados.....	61
Tabla 11.	Calificación del proceso de cobro de los locales de los mercados municipales.	62
Tabla 12.	Información sobre su deuda por el uso de los locales.....	63
Tabla 13.	Información que proporciona el notificador acerca de los valores atrasados.	64
Tabla 14.	Agilidad del proceso de cobro por el uso de los locales.	65
Tabla 15.	Remodelaciones en los mercados municipales.....	66
Tabla 16.	Entrevista dirigida al Director Financiero.....	67

Tabla 17. Entrevista dirigida al Tesorero.....	71
Tabla 18. Entrevista dirigida al Jefe de Mercados.....	74
Tabla 19. Cuadro de resumen de base legal.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de usuarios que existen en los mercados municipales.	56
Figura 2. Razones por la que no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento.	57
Figura 3. Alternativas para el proceso de recuperación de cartera vencida.....	58
Figura 4. Proporción de información acerca de las cuotas de atraso o intereses.....	59
Figura 5. Acciones que toma cuando los comerciantes no cumplen con los pagos.	60
Figura 6. Satisfacción sobre la atención de tesorería cuando cancela los valores.....	61
Figura 7. Calificación del proceso de cobro de los locales de los mercados.....	62
Figura 8. Información sobre su deuda por el uso de los locales.....	63
Figura 9. Información que proporciona el notificador acerca de los valores atrasados..	64
Figura 10. Agilidad del proceso de cobro por el uso de los locales.....	65
Figura 11. Remodelaciones en los mercados municipales.....	66

INTRODUCCIÓN

La gestión operativa se define como un enfoque organizacional que tiene diversas actividades y procesos enfocados a mejorar el desempeño interno de las instituciones. Su propósito es optimizar la capacidad de alcanzar los objetivos institucionales establecidos en sus políticas y metas. Este enfoque es crucial, ya que comprende los procesos que guían la planificación, utilización y asignación de recursos, así como los esfuerzos necesarios para lograr resultados específicos. Todo ello se consigue mediante una serie de acciones concatenadas a lo largo de un periodo determinado.

El proceso de recaudación tiene como fin el de transformar las cuentas por cobrar en activos circulante en la brevedad de lo posible. El cual, se basa en un proceso ordenado de muchas etapas, que deberá alinearse según la naturaleza de la empresa y el lugar donde se labora, ya que no todos los entes son iguales y los morosos/deudores tampoco. El proceso está enfocado en la utilización de una política de cobranza. Es usual utilizar distintos canales comunicación que se aplican en los procesos de cobranzas a partir de la utilización de las tecnológicas para informarles el estado de las obligaciones en cuanto a valores pendientes de pago. El proceso busca el equilibrio entre cobrar rápido y mantener la relación con el cliente.

El brindar a la ciudadanía una variedad de servicios públicos municipales genera un costo mínimo para las operaciones y funcionamiento de los mismos, por ello el determinar la manera en que se están cumpliendo los procesos de cobros de los servicios de alquiler de local en los Mercados Municipales, se refleja directamente en la recaudación para el GAD Municipal El Empalme y poder financiar dichos costos y continuar brindando los servicios públicos que no afecten a la continuidad ni a la calidad de los mismos, utiliza como ente recaudador la Dirección Financiera a través de Tesorería,

ésta al hacer uso de sus funciones buscará el mejor medio para establecer el cumplimiento de todos los tributos creados por normativa nacional vigente para mejorar bajo un enfoque hacía nuevos mecanismos de cobranza con el fin de evitar prescripción y disminuir los niveles de morosidad e infracción de la normativa.

El proyecto busca de evaluar la incidencia de la gestión operativa en los procesos de cobranzas del GADM El Empalme, año 2023; la presente investigación contiene una estructura capitular que se detalla de la siguiente manera:

Capítulo I, presenta el marco contextual de la investigación, definiendo la problemática, formulando preguntas y objetivos del estudio. Además, establece la delimitación del problema y justifica la relevancia de la investigación, destacando los beneficios esperados.

Capítulo II, se enfoca en el marco teórico, proporcionando la fundamentación conceptual, teórica y legal necesaria para respaldar la investigación. Este capítulo explora las teorías sobre las variables de estudio. Asimismo, se presentan las normativas y leyes relacionadas con la problemática de estudio.

Capítulo III, describe la metodología utilizada en el estudio. Aquí se detallan los tipos de investigación, los métodos aplicados y la construcción metodológica que orienta el análisis del objeto de estudio. Este capítulo también explica la población y muestra seleccionada, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. Además, se detalla el proceso de análisis y procesamiento de la información, lo que garantiza la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Capítulo IV, presenta los resultados y su discusión. En esta sección, se exponen los datos recolectados durante la investigación y se analizan en función de las preguntas planteadas inicialmente. La discusión contextualiza los hallazgos y analiza sus

implicaciones en la gestión operativa y su incidencia en los procesos de recaudaciones de la jefatura de mercados.

Capítulo V, establece y presenta las conclusiones y recomendaciones. En este capítulo se sintetizan los principales hallazgos y se responden las preguntas de investigación.

Finalmente, la última sección incluye las **referencias bibliográficas** utilizadas en la investigación, así como los **anexos** que complementan y respaldan los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Nada en la vida es para ser temido, es sólo para ser comprendido. Ahora es el momento de entender más, de modo que podamos temer menos”

Marie Curie

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Empalme, ubicado en la vía Quevedo, en el sector de la Cooperativa “2 de mayo” de la Parroquia Velasco Ibarra de la Provincia del Guayas. Este cantón, cuenta con una extensión de 649,1 Km² y una población aproximada de 79.767 habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2022. El GAD Municipal de El Empalme, cuenta con diferentes áreas administrativas, entre ellas la Direcciones Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental, mismas que se encuentra integrada por cuatro jefaturas, tales como: Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios; Gestión Integral de Desechos y Residuos Sólidos; Camal Municipal; y, Gestión Ambiental, Áridos Pétreos y Áreas Verdes.

La Jefatura de Mercados, se encarga de gestionar los mercados municipales, los mercados libres y el comercio independiente, para asegurar la prestación de servicios de calidad. El objetivo principal de esta Jefatura es lograr un entorno social planificado, saludable, seguro, inclusivo, ordenado y social; esto con la finalidad de brindar mejoras en las condiciones de vida de los comerciantes y ciudadanía en general.

Al interior de esta Jefatura, se observa múltiples y variedades problemas en cuanto a la planificación operativa y administrativa, lo cual está evitando una eficiente recuperación de la cartera vencida por quienes son responsable de ejecutar acciones que garanticen la recaudación. Así también, otro de los problemas que se presenta, es la ausencia de poder de decisión de asumir la cuota política que se deriva en la implementación de mecanismos de control en los procesos efectivo de recaudación en la aplicación del poder coercitivo que tienen las instituciones públicas. Por otra parte, es importante destacar que, ante esta situación, es necesario que exista el monitorio de los

mecanismos de gestión operativa, el cual ayude a generar mayor efectividad en los procesos de cobranza y recaudación, esto a razón de los servicios de mercados.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

En la Jefatura de Mercados del GAD Municipal de El Empalme, se observan problemas operativos y administrativos que afectan los procesos de cobranza y recaudación de los valores que adeudan los comerciantes a la institución, relacionados con los servicios de alquiler de locales que han sido asignados a los comerciantes. Puesto que de alguna manera existe incumplimiento con la normativa que regula el uso de los mercados municipales por servicios de alquiler a los usuarios, quienes gozan de la titularidad del espacio público asignado para el expendio de bienes y servicios, lo cual ha generado el incremento de valores pendientes de pagos. Siendo así que, otro de los factores que se evidencia es el escaso financiamiento de la Jefatura de Mercados para el mantenimiento de la infraestructura, lo que dificulta la operatividad de la misma.

En cuanto a la planificación operativa, esta presenta deficiencias, razón por la cual existe una acumulación significativa de cartera vencida, ya que no se están implementando estrategias efectivas para recuperar estos valores pendientes. Debido al escaso cumplimiento con los procesos de cobranza en su totalidad hacía los usuarios que tienen valores pendientes de pago de los servicios de mercados, ya sea desde la determinación de la obligación tributaria hasta la emisión de la resolución de ejecución coactiva, dando como resultado la afectación de la recaudación municipal. Por consiguiente, este déficit en la planificación impide una administración proactiva, lo que a su vez esto se traduce en una recuperación financiera insuficiente y afecta la estabilidad económica del mercado.

Adicionalmente, la deficiente aplicación de mecanismos de control en los procesos de recaudación ha dejado brechas que permiten errores y deficiencias, tanto en la identificación de los pagos como en el seguimiento de las obligaciones de los usuarios. La ausencia de estos controles internos impide una correcta administración y supervisión de los ingresos, generando retrasos y posibles pérdidas de recursos. Por ello, estos vacíos operativos se ven reflejados en la incapacidad de cumplir con las metas de recaudación, afectando la operatividad y sostenibilidad del mercado.

Por esto, ante esta situación, es importante la implementación de un sistema de monitoreo continuo de los mecanismos de gestión operativa. Puesto que la ausencia de este monitoreo ha limitado la capacidad de evaluar en tiempo real el rendimiento de los procesos de recaudación, limitando ajustes que mejorarían la efectividad de los procesos. Ya que, sin una supervisión adecuada, no es posible garantizar que las normativas y procedimientos se estén ejecutando correctamente, lo que afecta la credibilidad y confianza en la gestión del mercado.

1.3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

- ¿Cómo incide la gestión operativa en los procesos de cobranzas de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme, año 2023?

1.3.2. Problemas Derivados

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión operativa en los Mercados Municipales, particularmente en relación con los mecanismos utilizados y la eficiencia en los procesos de recuperación de cartera vencida?

- ¿Cuál es el marco normativo vigente aplicable a la Jefatura de Mercados que permita contribuir a la optimización del proceso de recaudación?
- ¿De qué manera impactaría la implementación de estrategias orientadas al mejoramiento de la recaudación de la tasa de alquiler de locales en los mercados municipales?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo : Gestión Administrativa, Operativa y Financiera

Área : Gestión Pública

Línea : Recaudación

Lugar : Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón
El Empalme

Tiempo : 2023

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Determinar el nivel de incidencia de la gestión operativa y los procesos de recaudaciones de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme, año 2023.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión operativa en los Mercados Municipales, con énfasis específico en los mecanismos y la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera vencida.

- Identificar el marco normativo vigente aplicable a la Jefatura de Mercados que permita la optimización significativa del proceso de recaudación.
- Analizar la implementación de estrategias orientadas al mejoramiento sustancial de la recaudación de la tasa de alquiler de locales en los mercados municipales.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El GAD Municipal de El Empalme es una entidad comprometida con el mejoramiento de su desempeño, en términos de calidad y satisfacción social de la ciudadanía. En tal sentido, busca consolidar la memoria institucional, para alcanzar resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de su misión y en el logro de su visión. Frente a esta realidad, se pretende implementar estrategias con enfoque de optimización tanto técnico, financiero, y económico-social.

La presente investigación se justifica a fin de fomentar un enfoque orientado a incentivar la aplicación de procesos de cobro con el objetivo de impedir la prescripción y reducir la cartera vencida originada por el no pago de dichos valores; además de implementar una gestión operativa para la recuperación de cartera vencida en los mercados municipales, que facilite la optimalización de los procesos y procedimientos internos y el control de las actividades del proceso de cobro que deben de usar el personal municipal en el cumplimiento de sus funciones buscando el interés institucional, los cuales serán destinados a la reinversión del mejoramiento de la infraestructura de los mercados municipal y los usuarios internos y externos.

De este modo, es de vital importancia abordar la problemática en la Jefatura de Mercados, a razón de que existe dificultad en la recaudación, no tan solo por el proceso legal sino por la cuota política que conlleva realizar estos tipos de trabajos con

usuarios/infractores que se benefician de los servicios públicos y se escudan de su condición para evadir responsabilidades, para ello se establecerán lineamientos que optimicen la responsabilidad del pago logrando disminuir la cartera vencida de forma eficaz, permitiendo así el cumplimiento a las recomendaciones de Contraloría General del Estado y la normativa seccional y nacional vigente además que cumpla con los objetivos institucionales al velar por los intereses de la entidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“Es extraño que sólo las personas extraordinarias hagan descubrimientos que luego aparecen de manera fácil y sencilla”

Georg Lichtenberg

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Gestión

Para Cañas (2015) la gestión como es hacer los trámites necesarios o diligencias para resolver un asunto. También la gestión es crear condiciones, construir escenarios adecuados, proveer capacidades e instituciones a los equipos de trabajo; sirven de guía para de esta manera poder orientar la previsión, acción, empleo de los recursos, esfuerzo y visualización a los propósitos que se deben lograr, las actividades deben ser secuenciales con la finalidad de lograr los objetivos.

2.1.2. Gestión Operativa

Según Cela (2023) la gestión existe por la necesidad de alcanzar los objetivos de la institución; la gestión debe comenzar con los resultados pretendidos y debe organizar los recursos de la institución para alcanzar esos resultados.

2.1.3. Cobranza

El libro el gestor de cobranza indica que "una venta no lo es sino hasta que se cobra" es ahí donde entra en juego la gestión de cobranza ya que no se podría hablar de un ingreso sin que este se dé, aquí refleja la importancia de poder tener mayor énfasis en esta área de la empresa, ya que toda empresa de ventas o servicios trabajan bajo un mismo propósito y es de generar ganancias en un tiempo estimado y al no darse de esta manera las proyecciones futuras no podrían desarrollarse, la buena gestión de cobranza nos ayudara a poder tener mejor manejo de nuestras cuentas por cobrar, en fechas estimadas y poder evitarla cobranza dudosa ya que como empresa también realizamos pagos a

tiempo y esto generaría una deuda extra de la misma empresa (Pazo Cruz y Zapata Jurado, 2022).

2.1.4. Gestión de cobranza

Hablar de la gestión de cobranzas es muy fundamental ya que permite a la empresa llevar un mayor control de sus cuentas por cobrar y también tener un mayor control de su cartera de clientes ya que podrán identificar cuáles son clientes recurrentes y cuales son clientes primerizos. La empresa al tener el control de sus cobranzas podrá proyectarse al crecimiento de misma (Pazo Cruz & Zapata Jurado, 2022).

La gestión de cobranza es gestionar y hacer el cobro de los créditos otorgados a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de cliente nos ayuda a que se garantice una adecuada y oportuna captación de recursos (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

Mientras que según Villaseñor (2007), menciona que la cobranza se realiza después de haberse otorgado un crédito, todo es parte de la venta ya que esta no estaría completa sin antes haberse realizado el cobro.

2.1.5. Mercados municipales

El mercado municipal se refiere a un espacio público abierto o cerrado en el que se realiza el suministro de bienes y servicios, así como la compra y venta de alimentos y bienes básicos. El mercado representa competencia para los productos ofrecidos y demandados, así como una fuente de desarrollo socioeconómico (Vallejo Tixi, 2022).

2.1.6. Cartera Vencida

La cartera vencida es la lista total de los clientes que tienen un porcentaje alto de morosidad, como los documentos y créditos que los clientes no han pagado a la fecha de su vencimiento. La cartera vencida son todos aquellos créditos que ha otorgado cualquier entidad y que no han sido cancelados por los acreditados en los términos señalados (Cunalema, 2018).

2.1.7. Morosidad

Según el Diccionario Jurídico (2023) define que un cobro coactivo es: el trámite de cobro determinado por la autoridad competente, que se efectúa sobre una deuda cierta, líquida y exigible, que es acompañada de medidas preventivas o coercitivas.

Mientras que para Brachfeld (2020), la morosidad es un fenómeno con numerosas causas interrelacionadas, no solo se debe combatir con medidas legales, sino que es necesario implementar medidas complementarias que contribuyan a despertar una buena cultura de pagos. Este abanico de medidas debe ir desde la publicación de códigos éticos de buen comportamiento en los pagos hasta la utilización de la mediación para desjudicializar los conflictos de cobro.

2.1.8. Tipos de carteras

Par poder medir el índice de morosidad, en lo que se refiere a cartera vencida tenemos: Cartera de Crédito Bruta, Cartera de Crédito Neta y Cartera Improductiva. De acuerdo con Meza (2023), la Superintendencia de Bancos y Seguros menciona los tipos de carteras las siguientes:

- **Cartera de crédito bruta:** Se refiere al total de cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.
- **Cartera de crédito neta:** Se refiere al total de cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.
- **Cartera Improductiva:** Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

2.1.9. Técnicas de recuperación

Según Arroyo (2021) menciona que la técnica de cobranza se resume en tres puntos:

- **Llamadas:** Se comunica al deudor de las obligaciones pendientes que tiene con la empresa, y que se acerca lo más pronto a cancelar.
- **Domiciliaria:** Se notifica al deudor de manera directa en su domicilio, del valor total que tiene pendiente de pago para llegar a un acuerdo, caso contrario se procederá a cobrar mediante el proceso judicial.
- **Judicial:** Esta técnica se aplica en caso de que el deudor haya hecho caso omiso a las dos técnicas, la técnica de recuperación judicial consiste en recuperar el crédito vencido por parte del deudor (p. 81).

Por lo que menciona el autor, se puede concluir que las técnicas de recuperación son una parte fundamental dentro de la empresa al momento de disminuir la cartera

vencida, debido a que por medio de estas técnicas la empresa se asegura el cobro de lo que adeudan los morosos y de esta manera generar rentabilidad a la empresa.

2.1.10. Proceso coactivo

El proceso coactivo, los cuales tiene por objeto: El cobro rápido de lo que se le adeuda al Estado y a sus instituciones que se inician con la orden de cobro de la autoridad competente, para lo cual basta que la deuda sea líquida, determinada y de plazo vencido, cuando lo hubiere, luego de que el recaudador le ordenará al deudor o fiador que pague o que dimita bienes dentro de tres días de notificada la resolución, y de apercibirsele que de no hacerlo se embargarían bienes equivalentes a la deuda, intereses y costas (Minta Caiza & Feijó Cuenca, 2023).

Si el demandado se excepcionaba alegando la falsedad del título emitido o la prescripción del mismo, este no tenía que consignar valor alguno para evitar el remate de sus bienes, pero a partir de la indicada fecha (Macías Carmigniani, 2023).

2.1.11. Niveles de la Gestión Operativa

Según Atienza y Barrezueta (2018) destacan los siguientes niveles:

- **Gestión del alcance:** está compuesto de las actividades que garantizan el cumplimiento de las tareas asignadas, que son necesarias para lograr los objetivos.
- **Gestión técnica o de proceso:** son las actividades necesarias para garantizar que los resultados satisfagan los requerimientos y las expectativas de los inversionistas o del dueño de la empresa.

- **Gestión del Tiempo:** comprende de aquellas actividades que aseguran que los procesos en la elaboración de los productos y servicios se ejecute en el plazo estipulado y que los resultados estén a disposición de los clientes.
- **Gestión de costos:** se asegura que las actividades estén dentro de los rangos económicos impuestos por la organización.
- **Gestión de calidad:** son las actividades que aseguran que los procesos sean los correctos para que los resultados sean los esperados.
- **Gestión de los recursos:** para que se logre la misión que tiene la empresa, sus objetivos deben ser claros y así resultados serán favorables para el administrador, es importante que cuente con los recursos necesarios para que ayuden a una gestión adecuada incrementando la capacidad de la empresa.
- **Gestión de la comunicación:** garantiza que la información, se genere, recopile, almacene, llegue y se utilice de forma apropiada.
- **Gestión de compras y adquisiciones:** cuando la producción es de cierta complejidad, es necesario definir algunos procedimientos que estén orientados a la correcta selección y obtención de los insumos que llevados fuera de la empresa.

2.1.12. Procesos de cobranzas

Según Molina (2022) el proceso de la cobranza abarca varios pasos que conviene analizar a continuación:

- Entrega y recepción de la cobranza.
- La Agenda de Compromisos.

- La elaboración de la ruta a seguir.
- La planeación del trabajo.
- La confirmación de citas.
- La cortesía con él o la recepcionista.
- El cuidado de los documentos.
- Las medidas de seguridad.

2.1.13. Impuestos

De acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, Registro Oficial Suplemento 303 de 19 de octubre del 2010. En el Título IX de los Impuestos Capítulo tres, expresa lo siguiente:

- **Art. 490.-** Los impuestos municipales son de exclusiva financiación municipal o de coparticipación. Son de exclusiva financiación municipal los que, conforme a disposiciones constitucionales o legales, se han creado o pueden crearse sólo para la hacienda municipal; y de coparticipación, los que corresponden a la hacienda municipal como partícipe de la hacienda estatal. Los impuestos municipales son de carácter general y particular. Son generales los que se han creado para todos los municipios de la república o pueden ser aplicados por todos ellos. Son particulares los que se han creado sólo en beneficio de uno o los municipios, o los que se ha facultado crear en algunos de ellos. A excepción de los ya establecidos, no se crearán gravámenes en beneficio de uno y más municipios, a costa de los residentes y por hechos generadores en otros municipios del país.
- **Art. 492.-** Las municipalidades reglamentarán por medio de ordenanzas el cobro de sus tributos.

Sin embargo, Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, en su art. 172 manifiesta que los ingresos propios de la gestión de los gobiernos municipales.

Las capacidades de los gobiernos municipales en el orden tributario se reflejan en las facultades normativas para la regulación y gestión de tributos locales. Los ingresos propios de la gestión municipal provienen de los tributos como son los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales de mejoras generales o específicas; de la venta de bienes o servicios; de la renta de inversiones; de multas; de la venta de activos no financieros y recuperación de inversiones; de rifas, sorteos y otro.

Los artículos 568 y 577 del COOTAD (2011), establecen, aunque no de modo exhaustivo, las obras y servicios públicos en razón de los cuales se pueden cobrar tasas y contribuciones especiales, además de que el mismo COOTAD, precisa las reglas fundamentales de la creación y cobro de estos tributos. En suma, la potestad tributaria municipal, si bien es expresión de su autonomía financiera, no es ajena a la regulación de la ley. En lo que se refiere a las tasas, el artículo 568 establece que se pueden cobrar por la prestación de los siguientes servicios:

Existen impuestos nacionales y municipales, a continuación, detallo algunos de ellos:

Nacionales:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuestos a Consumos Especiales
- Impuesto a la herencia, legados y donaciones
- Impuesto General de Exportación

- Impuesto General de Importación

Municipales:

- Impuesto sobre la propiedad urbana
- Impuesto sobre la propiedad rural
- Impuesto de alcabala
- Impuesto sobre los vehículos
- Impuesto de registro e inscripción
- Impuesto a los espectáculos públicos

2.1.14. Tasas

Es también una prestación en dinero que debe pagar el contribuyente, pero únicamente cuando recibe la realización de un servicio efectivamente prestado por el ente recaudador, ya sea en su persona o en sus bienes (Bertolini, 2009).

Las tasas son contribuciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado. La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar. Es común confundir tasa con impuesto, lo que no es así. Mientras el impuesto es de obligatorio pago por todos los contribuyentes, la tasa la pagan solo para aquellas personas que hagan uso de un servicio, por tanto, no es obligatorio.

Las tasas son nacionales y municipales; por lo que, a continuación, pormenorizo varios de la presente temática:

- **Nacionales:**

- Tasas por servicios administrativos
- Tasas por servicios portuarios y aduaneros

- Tasas por servicios de correos
- Tasas por servicios de embarque y desembarque
- Tasas arancelarias
- **Municipales:**
 - Tasas de agua potable
 - Tasas de luz y fuerza eléctrica
 - Tasas de recolección de basura y aseo público
 - Tasas de habilitación y control de establecimientos comerciales e industriales.
 - Tasas de alcantarillado y canalización
 - Tasas por servicios administrativos

2.1.15. Contribuciones

Son aquellas sumas de dinero que el Estado o ente recaudador, exige en razón de la ejecución de una obra pública, cuya realización o construcción debe proporcionar un beneficio económico en el patrimonio del contribuyente (Brachfeld, 2010). Las contribuciones especiales son tributos cuya obligación tiene como fin imponible el beneficio que los particulares obtienen como consecuencia de la realización de una obra pública.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión Operativa

De acuerdo con Minta y Feijó (2023) en su artículo publicado define a la gestión operativa es un ámbito funcional de negocios con responsabilidades pertinentes de

administración de línea, porque se ocupa de gestionar todo un sistema que produce un bien o presta un servicio; además es como la base de operaciones para brindar un buen servicio y contribuir a la sostenibilidad de los recursos de la organización, también mejorar la calidad en cuanto a recursos humanos para que los trabajadores generen mayor confianza y seguridad y esto a su vez generando mayores oportunidades

Consecuentemente, desde la perspectiva de Moncayo (2022), la gestión operativa engloba factores diversos, como modelos de un conjunto de procesos en las que se puede dar mejoría a las organizaciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados para la empresa, sin embargo, se debe tener en cuenta que para una gestión operativa efectiva se deben seguir los lineamientos establecidos; la gestión operativa es medida por el ambiente laboral, muchas de las empresas carecen de un excelente ambiente laboral por lo cual la gestión operativa lleva consigo un análisis exhaustivo de los factores que llevan a traer complicaciones dentro de la empresa. En la empresa se debe brindar un clima laboral excelente con el fin de generar confianza y brindar un servicio de calidad hacia los usuarios.

2.2.2. Teoría sobre gestión operativa

Para Cañas (2015) La gestión operativa es un conjunto de estrategias encaminadas a hacer cumplir cada una de las actividades estimadas en el plan de procedimientos, manual de funciones y/o flujograma de procedimientos internos, cuya finalidad es direccionar estrategias hacia el logro de resultados.

Las empresas de cualquier característica requieren de la ayuda de la gestión operativa, pues les permite efectuar las actividades de manera ordenada, coordinada y organizada. Los empleados trabajan mejor cuando existe un respaldo, en este caso un

documento en donde se especifiquen los procedimientos a seguir para cumplir con lo planificado.

En efecto el encargado de hacer que se cumpla con la planificación establecida es el jefe operativo, gerente general o cualquier funcionario que sea el responsable directo de esta área. La gestión operativa no solo se encarga de direccionar estratégicamente las funciones, sino que también planifica las actividades de las áreas hacia donde están dirigidas tales estrategias (Atienza & Barrezueta, 2018).

Las áreas críticas de la empresa son aquellas que necesitan mayor atención por parte de la gestión operativa, puesto que están incumpliendo con los procedimientos internos, es entonces que primero se debe determinar ¿Qué? o ¿Quiénes? están ocasionando dichos problemas (Luna, 2022). Es justamente en esa instancia en donde entra la gestión operativa porque determina el tipo de problema, identifica a los actores, delimita el o las áreas en conflicto y finalmente determina las estrategias a seguir.

Una vez determinadas las estrategias, el encargado de la gestión operativa se encarga de delegar funciones, establecer responsabilidades, delimitar el tiempo en el cual se deben realizar las actividades, el cumplimiento de los objetivos, en sí dirigir que todo lo planeado se lo cumpla efectivamente.

Dentro de las principales tareas que se debe realizar en la gestión operativa están:

2.2.2.1. Análisis de la situación actual de las áreas

Las empresas en general para realizar las actividades internas deberán efectuar un análisis para verificar en qué condiciones se encuentra la gestión operativa, pues ello permitirá tomar decisiones que ayuden a su mejoramiento (Cañas, 2015).

2.2.2.2. Detectar los problemas existentes

Luego de haber efectuado el análisis situacional de la gestión operativa, es indispensable que se delimiten las ventajas y desventajas existentes en la empresa, pues esto forma parte del punto de partida para que las instituciones desarrollen las actividades enfocadas en un fin común (Brachfeld, 2020).

2.2.2.3. Realizar las características de las actividades

Posterior a la determinación de los problemas que se suscitan en la gestión operativa de la empresa, se deben enlistar las cualidades y características que se requiere cada puesto de trabajo y para cada área existente. Este listado deberá enfocar los siguientes puntos (Cañas, 2015).

- Fortalezas de las áreas en estudio.
- Oportunidades de cada uno de los puestos de trabajo.
- Debilidades de los procedimientos internos que se emplean en la empresa para poner en marcha las actividades.
- Amenazas de cada uno de los puestos de trabajo.

2.2.2.4. Desarrollar un flujograma de actividades

Este instrumento permite delimitar las actividades a desarrollarse, puesto a que muestra el comienzo de las funciones establecidas a seguirse en el proceso y por supuesto el fin de las mismas, esta herramienta además muestra a las personas involucradas, el tiempo, las áreas y la secuencia a seguirse para llegar a la meta propuesta, este aspecto conlleva lo siguiente:

- Diseñar un esquema en donde se identifique plenamente las actividades a seguir.

- Elaborar un flujograma para cada procedimiento y/o para cada área existente en la empresa, porque todas se ven involucradas en alcanzar los objetivos.
- Socializar el flujograma de actividades con cada uno de los empleados de la empresa.
- Poner en marcha el flujograma de procedimientos.
- Evaluar a los empleados para conocer los logros alcanzados (Cañas, 2019).

2.2.2.5. *Establecer el manual de funciones*

Una de las maneras para que los empleados realicen efectivamente las actividades a su cargo es mediante el manual de funciones porque muestra específicamente todo lo que se debe hacer internamente. Esta herramienta abarca:

- A nivel alto. - aquí se planifican las funciones que requiere cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.
- A nivel medio. - interviene la gestión operativa, es decir aplica y pone en marcha el manual de funciones.
- A nivel bajo. - pone en marcha las funciones dispuestas por el nivel alto, esto de lo debe hacer por competencia (Cañas, 2015).

2.2.2.6. *Delegar funciones*

El nivel alto, es decir la administración es aquella quien delega funciones, en tanto que el nivel medio, la gestión operativa es aquella quien ejecuta las órdenes de la autoridad principal, pues esta se encarga de poner en marcha los planes establecidos, en tanto que los empleados de la empresa aplican y ponen en marcha las actividades asignadas. Para delegar funciones se requiere de:

- Tener conocimiento de las funciones de todas las áreas de la empresa.
- Poner en pleno conocimiento de los empleados la misión, visión, objetivos y el propósito que persigue la empresa.
- Aclarar las funciones que demanda los puestos de trabajo, sobre todo los que requieren de mayor atención.
- Cumplir y hacer que los empleados cumplan con las funciones a ellos encomendados.
- Revisar el cumplimiento de las funciones en todos los niveles de la empresa, porque todos dependen de todos (Cañas, 2015).

2.2.2.7. Monitorear el cumplimiento de las actividades

Sin duda alguna las actividades que se lleva a cabo en la empresa requieren de una adecuada gestión operativa, ya que dentro de ésta se encuentra en monitoreo porque en eso consiste en inspeccionar y supervisar que todas las funciones se las cumpla con éxito.

Esta actividad consiste en:

- Realizar un cronograma de actividades para cada área.
- Estimar el tiempo en el cual se debe cumplir las actividades.
- Detectar posibles incumplimientos de las actividades.
- Emitir sanciones a quienes sean reincidentes en el incumplimiento de las actividades (Bertolini, 2009).

2.2.2.8. Evaluar el cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido

La gestión operativa debe estar atenta a que se cumplan con las actividades, pues de no ser así, la empresa debe realizar una retroalimentación de las funciones para detectar los puntos en desventaja.

La gestión operativa también requiere de estrategias admirativas para efectuar adecuadamente las actividades tales como:

- Planificación de actividades: Se empieza por planear los procedimientos internos a seguir en las diferentes dependencias y para los distintos cargos existentes
- Organización de actividades: Una vez que se haya planificado, se procede a organizar por área las actividades a seguir y todos los aspectos operativos que se requiere para alcanzar con el propósito deseado.
- Dirección de actividades: Él o los encargados del área operativa son los encargados de direccionar las estrategias hacia el logro de los objetivos por dependencia.
- Control de actividades: Los empleados requieren de control permanente para que actúen de acuerdo a los manuales establecidos, más sin embargo es preciso establecer reglas para que las actividades se las cumplan con el éxito esperado.
- Evaluación de actividades: Esta estrategia sirve para detectar errores suscitados en el proceso de realización de las actividades internas, pues ello ayuda a alcanzar efectivamente los objetivos (Cañas, 2015).

2.2.3. Operaciones Financieras Básicas en la Gestión de Cobros y Pagos

Según Llorente (2015) expresa que la gestión de tesorería es considerada como parte fundamental de la gestión financiera de la empresa y, por tanto, de su buen funcionamiento. La gestión de cobros y pagos no hace referencia únicamente a la actuación racional de tratar de mantener el dinero en la empresa, aplazando en la medida de lo posible los pagos, pero agilizando los cobros. También son relevantes las decisiones sobre los instrumentos de financiación a utilizar, según la facilidad de acceso, los plazos

y, sobre todo, los costes; e igualmente lo son las inversiones necesarias para garantizar las obligaciones de pago, o para no disponer de excedentes monetarios improductivos.

2.2.4. Proceso de la gestión operativa eficaz

Según Merlie (2007) menciona que el proceso de la gestión operativa eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.
- 2) Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
- 3) Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
- 4) Es capaz de gestionar las prioridades «en tiempo real» (día a día).
- 5) Es capaz de realizar la «supervisión visual» de los indicadores de los objetivos prioritarios.
- 6) Es capaz de identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.
- 7) Es capaz de solucionar con eficacia los cuellos de botella.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se tendrá como respaldo las leyes y normas legales que rigen en el territorio ecuatoriano como:

La Constitución de la República del Ecuador (2008) la cual menciona en el artículo 238 que:

- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación

ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

- Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales (p. 123).

De la misma manera como se menciona en el artículo 253 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008): Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley (pp. 126-127).

Según el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (2010) establece la siguiente normativa:

- Art. 53.- Naturaleza jurídica. - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón (p. 31).

El Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (2010) expresa que:

- Art. 54.- Funciones. - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:
 - a. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
 - b. Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
 - c. De la misma manera el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (2010) menciona en el artículo 163: Recursos propios y rentas del Estado. - De conformidad con lo previsto en la Constitución, los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y, como parte del Estado, participarán de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad interterritorial (p. 84).
 - d. En el artículo 350 del Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (2010) sobre Coactiva menciona que: Para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existieran a favor de los gobiernos: regional, provincial, distrital y cantonal, éstos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de esta sección. La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado podrá designar recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las

secciones territoriales; éstos coordinarán su accionar con el tesorero de la entidad respectiva (p. 138).

Además, también se respaldará en el Código Tributario (2009) que menciona acerca del proceso coactivo en los siguientes artículos:

- Art. 157.- Acción coactiva.- Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas y otros recargos accesorios, como costas de ejecución, las administraciones tributarias central y seccional, según los artículos 64 y 65, y, cuando la ley lo establezca expresamente, la administración tributaria de excepción, según el artículo 66, gozarán de la acción coactiva, que se fundamentará en título de crédito emitido legalmente, conforme a los artículos 149 y 150 o en las liquidaciones o determinaciones ejecutoriadas o firmes de obligación tributaria.
- Para la ejecución coactiva son hábiles todos los días, excepto los feriados señalados en la ley: Art. 158.- Competencia. - La acción coactiva se ejercerá privativamente por los respectivos funcionarios recaudadores de las administraciones tributarias, con sujeción a las disposiciones de esta sección, a las reglas generales de este Código y, supletoriamente, a las del Código de Procedimiento Civil.
- Las máximas autoridades tributarias podrán designar recaudadores especiales, y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales que estimen necesario.
- Art. 159.- Subrogación. - En caso de falta o impedimento del funcionario que deba ejercer la coactiva, le subrogará el que le siga en jerarquía dentro de la respectiva oficina, quien calificará la excusa o el impedimento.

- Art. 160.- Orden de cobro. - Todo título de crédito, liquidación o determinación de obligaciones tributarias ejecutoriadas, que no requieran la emisión de otro instrumento, lleva implícita la orden de cobro para el ejercicio de la acción coactiva.
- Art. 161.- Auto de pago.- Vencido el plazo señalado en el artículo 151, sin que el deudor hubiere satisfecho la obligación requerida o solicitado facilidades para el pago, el ejecutor dictará auto de pago ordenando que el deudor o sus garantes o ambos, paguen la deuda o dimitan bienes dentro de tres días contados desde el siguiente al de la citación de esta providencia, apercibiéndoles que, de no hacerlo, se embargarán bienes equivalentes al total de la deuda por el capital, intereses y costas.

En cuanto a la Jefatura de mercados, bahías, ferias libres y cementerios. Las atribuciones y responsabilidades. -

- e) Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Jefatura de Mercados, Cementerios, Bahías y Ferias Libres.
- f) Administrar el funcionamiento, control y mantenimiento de cementerios, bahías, mercados y ferias libres - Productos y Servicios.
- p) Informe de matrículas de comerciantes.
- q) Informe de contratos de arrendamientos de puestos o locales...”

Dar cumplimiento a las Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos en funciones a nuestras competencias: 100-03 responsables del control interno; 200-07 Coordinación de acciones organizacionales; 401-03 Supervisión; 405-10 Análisis y confirmación de saldos; 600-01 Seguimiento continuo o en operación; 600-02

Evaluaciones periódicas. con la finalidad de que “los problemas encontrados serán resueltos o superados de manera inmediata, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores.”; asimismo de “...comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas.”

Según Lara (2018) menciona acerca del proceso coactivo en el siguiente Art. 157.-
Acción coactiva.- Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas y otros recargos accesorios, como costas de ejecución, las administraciones tributarias central y seccional, según los artículos 64 y 65, y, cuando la ley lo establezca expresamente, la administración tributaria de excepción, según el artículo 66, gozarán de la acción coactiva, que se fundamentará en título de crédito emitido legalmente, conforme a los artículos 149 y 150 o en las liquidaciones o determinaciones ejecutoriadas o firmes de obligación tributaria. Para la ejecución coactiva son hábiles todos los días, excepto los feriados señalados en la ley.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“No se puede enseñar nada a un hombre, sólo se le puede ayudar a descubrirse a sí mismo”

Galileo Galilei

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de carácter cuali-cuantitativo basado en el estudio de la Gestión operativa en los procesos de recaudaciones. Esta se desarrolló en la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme, dentro de los tipos de investigación utilizados en el estudio se detallan:

3.1.1. Investigación Exploratoria

La investigación se llevó a cabo bajo la metodología de investigación exploratoria el cual permitió obtener una comprensión general del objeto de estudio y de la realidad del entorno, sirviendo como base fundamental para el desarrollo del proyecto de investigación. En el contexto del GAD Municipal de El Empalme, este enfoque resultó esencial para explorar en profundidad los procesos involucrados en la recuperación de cartera vencida y en el análisis de las cuentas de los usuarios, tales como los miembros de los mercados. Este modelo de investigación facilitó una visión preliminar y detallada que orientó las siguientes fases del estudio.

Este tipo de investigación “es aquella que se lleva a cabo sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados proporcionan una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” (Fidias, 2019, p. 23).

3.1.2. Investigación Descriptiva

Se realizaron visitas concurrentes al departamento financiero donde se revisó el proyecto del GAD Municipal de El Empalme, así como los Mercados Municipales para

conocer del lugar y sus diversos procedimientos en la gestión operativa del manejo de cartera vencida.

Esta metodología se enfoca en proporcionar respuestas a interrogantes que están vinculadas con el "qué" en lugar del "por qué" del objeto de estudio en cuestión. (Hernández et al., 2016, p. 92).

3.1.4. Investigación Correlacional

Este tipo de investigación sirvió para entender la relación entre las causas y efectos del problema que se está suscitando en la entidad, lo que permitirá desarrollar una investigación con conocimiento de causa, que realmente contribuya a la solución del problema.

De acuerdo con Hernández et al. (2018) esta investigación tiene como objetivo principal describir las posibles relaciones existentes entre dos o más variables en un momento específico.

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación, se emplearon diversos métodos y enfoques, cada uno con su propia técnica, estos métodos permitieron enriquecer la información recopilada, con el objetivo de obtener datos pertinentes y fortalecer el estudio, proporcionando así un respaldo sólido para futuros investigadores. Esta investigación requirió de los siguientes métodos:

3.2.1 Método inductivo

El método inductivo contribuyó a arribar a conclusiones generales sobre el control interno en la Jefatura de Mercados del GAD Municipal de El Empalme, partiendo de una base de conceptos y teorías particulares; además se emplearán entrevistas directas al Tesorero, Jefe de Mercados y al Director Financiero, siendo fuentes de información primaria que permitió conocer los procesos, herramientas y estrategias en la gestión recaudatoria y en las metas presupuestarias.

Según Hernández et al. (2018), se establece una clara distinción entre el razonamiento inductivo y el razonamiento deductivo. Mientras que en el razonamiento inductivo se parte de premisas generales para llegar a conclusiones particulares, en el razonamiento deductivo se sigue un camino opuesto, partiendo de premisas específicas para llegar a conclusiones más amplias y generales.

3.2.2 Método deductivo

El método deductivo permitió fundamentar las teorías y conceptos relacionados con el objeto de estudio, la cual se aplicó después de obtener toda la información necesaria, a fin de concluir los casos particulares basados en los procedimientos de recaudación y la incidencia en los procesos de recaudaciones de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal de El Empalme en los que se fundamenta los hallazgos de la investigación.

Para Bernal (2016), este enfoque metodológico se fundamenta en llevar a cabo un exhaustivo análisis general con el propósito de arribar a conclusiones específicas en relación al tema objeto de estudio (p. 59).

3.2.3. Método histórico – lógico

Este método permitió recopilar información de períodos anteriores, con la finalidad de verificar los problemas existentes de los montos emitidos frente a los recaudados, que sirven como base para mejorar las estrategias de recaudación y los procesos de recaudaciones de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal de El Empalme, especialmente en los rubros de cuentas por cobrar de los impuestos, tasas y contribuciones.

Para Hernández et al. (2018), "es el complejo proceso mediante el cual los expertos en la materia recopilan una amplia gama de pruebas y desarrollan hipótesis y teorías acerca de eventos y fenómenos ocurridos en el pasado" (p. 103).

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Apoyado en el diagnóstico de la problemática existente en el área operativa del GAD Municipal de El Empalme, se procedió a la revisión de procesos a aplicar, se utilizaron encuestas para el levantamiento de la información, además se requirió de literatura especializada para fortalecer los hallazgos objeto de estudio.

En lo que concierne a las particularidades que se observó en el GAD Municipal de El Empalme, situado en la provincia del Guayas, se llevó a cabo una evaluación de los mecanismos de recaudación y los procesos de recaudaciones de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal de El Empalme, para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

En el marco del diagnóstico de la problemática detectada en la Jefatura de Mercados, Tesorería, Rentas y Coactiva, se procedió a revisar documentos calificados para realizar el levantamiento de información basado en el control de cobranza. De este modo, se pudo identificar las posibles debilidades y amenazas en el proceso de

recaudación y diseñar estrategias para mejorar la gestión operativa en la recaudación de los valores que adeudan los comerciantes a la municipalidad.

3.3.1 Población y muestra

Para la investigación se tomó como población a los servidores públicos del del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Empalme y a los comerciantes de los mercados municipales que inciden en la investigación.

3.3.1.1. Población

Dentro de la investigación se requirió el aporte del Departamento Financiero, de tal manera que se ejecutaron entrevistas al Tesorero Municipal y Jefatura de Mercados y la encuesta a los comerciantes de los mercados municipales con la finalidad de obtener datos relevantes sobre los procedimientos y prácticas empleadas para evaluar su gestión operativa en la cobranza de los valores que adeudan en los mercados municipales.

Tabla 1.

Población involucrada en la gestión de recaudación

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Alcalde	1
Director Financiero	1
Tesorería	1
Coactiva	1
Director de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental	1
Jefe de Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios	1
Inspectores de Mercados	4

Comerciantes Mercado Central	156
Comerciantes Mercado 22 de Agosto	149
Comerciantes Mercado Parroquia Guayas	7
TOTAL	322

Fuente: Dirección de Talento Humano del GAD Municipal El Empalme.

Elaborado por: Autora.

3.3.1.2. Muestra

En este estudio se trabajó con una población finita, por ese motivo se estudió con la totalidad de la población objetivo que se encuentra encargada de los asuntos relacionados con la gestión operativa, la emisión, la recaudación y la recaudación de los valores que adeudan los comerciantes de los mercados municipales.

DATOS

N	Población y muestra	312
Z	Nivel de confianza 95%	1,96
p	Si ocurre 50%	0,5
q	No ocurre 50%	0,5
e	± 5%	0,05
n	?	

Formula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 312}{0.05^2(312 - 1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3,8416 (0.5)(0.5) (312)}{0.0025 (311) + 3,8416 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{299.6448}{1.7379}$$

$$n = 172.417746$$

n = 173 comerciantes

De una población de 312 comerciantes de los tres mercados municipales de El Empalme cumplen con las características establecidas en la segmentación y de acuerdo a la fórmula establecida para determinar la muestra, da como resultado que el número de encuestas a aplicarse de 173 comerciantes.

3.3.2. Técnicas de investigación

La aplicación de técnicas es beneficioso, ya que sus elementos están diseñados para aumentar la información necesaria y, por consiguiente, respaldar de manera adecuada los resultados obtenidos. A continuación, se detallan las técnicas utilizadas en el trabajo investigativo:

3.3.2.1. Observación

Se aplicó la técnica de observación meticulosa, la cual permitió obtener conocimiento pleno de las actividades y operaciones operativas y administrativas que requerirá la Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental, además de supervisar las condiciones en la que se desempeña los servicios de los Mercados Municipales.

3.3.2.2. Entrevista

Mediante la aplicación de cuestionario se recabó información con la ayuda del Director Financiero y Director de Servicios Públicos Municipal y Gestión Ambiental; se obtuvo información importante para poder iniciar el trabajo investigativo, pautas que permitieron desempeñar esta investigación con datos actualizados proporcionado por el GAD Municipal El Empalme.

La entrevista se realizó a funcionarios del GAD Municipal El Empalme, tales como: Alcalde, Director Financiero, Tesorería, Jefe de Mercados de Bahías, Ferias Libres y Cementerios; los cuales tienen relación directa con el proceso de recaudación y así poder obtener información de las particularidades del proceso analizado. Las entrevistas se realizaron en las oficinas de cada uno de los funcionarios, de manera individual.

3.3.2.3. Cuestionario

Técnica que se utilizó para obtener información de carácter primario a través de la muestra seleccionada, mediante el cual se identificó el nivel de morosidad y falta de recaudación. Este cuestionario estuvo compuesto por preguntas pre elaboradas, las que se enfocaron en indagar y recabar la información necesaria para el estudio.

3.3.3. Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación permitieron una adecuada selección de la información precisa y confiable, respaldando los resultados obtenidos de forma clara y precisa. Los instrumentos con los que contará el trabajo de investigación son los siguientes:

3.3.2.1. Guía de Observación

Sirvió para registrar de manera adecuada y oportuna toda la información pertinente mediante la observación directa al problema planteado referente a la gestión operativa en los procesos de cobranzas de la Jefatura de Mercados de Bahías, Ferias Libres y Cementerios del GAD Municipal El Empalme.

3.3.2.2. Guía de Cuestionario

Este instrumento de carácter cuantitativo, sirvió para obtener información de carácter primario a través de la muestra seleccionada.

3.3.2.3. Guía de Entrevista

Este instrumento permitió obtener información directa de los entrevistados sobre los procedimientos administrativos y operativos que se realizan. La experiencia que los participantes tienen dentro de la institución ayudó a identificar problemas y plantear posibles mejoras o estrategias en los procesos que se generan en la gestión de cobranza.

3.3.2.4. Matriz de valoración de Mecanismos de Control Interno

Se desarrolló la Matriz de valoración de Mecanismos de Control Interno, con la finalidad de conocer cómo se realizan los distintos procesos en la Jefatura de Mercados Municipales, determinando así las falencias para la realización de un análisis y discusión de resultados.

3.3.2.5. Registros documentados

Todos los documentos recibidos en formato digital o físicos del Departamento Financiero; y en las secciones anexas a la misma Dirección, como son Tesorería, Coactiva y Rentas para el control interno, tales como bases de datos de recaudación, emisión, deuda, dentro del periodo establecido en la investigación fueron de uso exclusivo para esta investigación. Misma documentación que sirvió de análisis para identificar patrones, tendencias y posibles áreas de mejora en los procesos de recaudación y control interno.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico se realizó a través de la revisión de literatura especializada, esto con base a las variables que intervienen en el objeto de estudio, también se procedió a fundamentar los hallazgos de la investigación mediante papers, estudio de casos y documentos que transparentan investigaciones enmarcadas en el tema.

3.4.1. Revisión de la literatura especializada.

Se obtuvo a partir de la revisión en páginas web, textos especializados en Gestión Operativa, en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que fueron útiles para los propósitos del estudio, de donde se extrajo y recopiló la información pertinente y necesaria relacionada al problema de investigación, papers, boletines, estudios de caso, tesis basadas en estudios de Gestión Operativa.

3.4.2. Obtención de la literatura

Se obtuvo información a través del internet, bibliotecas virtuales especializadas, libros base de datos para consultar papers, artículos científicos, boletines insumos necesarios relacionados con la Gestión operativa y su incidencia en los procesos de recaudaciones de la jefatura de mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme, año 2023.

3.4.3. Extracción y recopilación de la información de interés

Lo importante de recopilar información secundaria de literatura, fue extraer los datos más relevantes y necesarios para la elaboración del marco teórico.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se aplicó entrevista, cuestionario que permitieron obtener información que evidencie los procesos internos en el departamento financiero del GAD Municipal El Empalme. Además, se obtuvo información sobre los procedimientos y políticas internas, reglamentos que se aplicaron para verificar su incidencia sobre la situación de recuperación de cartera, también se indagó en el monitoreo con respecto al cumplimiento de todos los procesos.

Entrevistas formales y visitas a las Direcciones o Unidades pertinentes del GAD Municipal del cantón El Empalme para obtener información de primera mano. Con solicitudes verbales o escritas de ser necesario, información de los archivos físicos y digitales que permitieron identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables de interés.

Encuesta de satisfacción para obtener información entorno a la función administrativa y operativa que ejerce a nivel global la parte financiera, administrativa y operativa del GAD Municipal; estableciendo los procesos de recaudaciones de la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme, año 2023, permitiendo fundamentar las conclusiones y recomendaciones basadas en información fiable y relevante.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada a partir de los instrumentos utilizados en la investigación fue procesada mediante la hoja de cálculo electrónica Excel. Esta herramienta nos permitió recopilar la información de las encuestas a los servidores públicos del área Financiera y los procesos de recaudaciones de la Jefatura de Mercados

del GAD Municipal del cantón El Empalme, año 2023, proporcionando de manera más sencilla y eficiente tablas, gráficos y otros recursos apropiados, para la respectiva lectura e interpretación de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“Un hombre que se atreve a perder una hora no ha descubierto el valor de la vida”

Charles Darwin

4.1. ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LOS MERCADOS MUNICIPALES, CON ÉNFASIS ESPECÍFICO EN LOS MECANISMOS Y LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.

Con el propósito de comprender las condiciones actuales de funcionamiento de los mercados municipales, se presenta un análisis enfocado en los mecanismos utilizados y la eficiencia alcanzada en los procesos de recuperación de cartera vencida.

4.1.1. Comerciantes del Mercado Central en situación de incumplimiento

A continuación, se presenta en la Tabla 2 un diagnóstico de la situación de los comerciantes del Mercado Central:

Tabla 2.

Diagnóstico de la situación de los comerciantes del Mercado Central.

Mercado Central				
Ítems	Sección Ganado Mayor	Comerciante	Hallazgos	Observación
1	LGM-1	Comerciante	Local clausurado – adeuda – Labora Leisber Olivo Litardo – Sin contrato	
2	LGM-7	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
3	LGM-9	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
4	LGM-10	Comerciante	Adeuda – No consta en catastro - Sin contrato	
5	LGM-13	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
6	LGM-17	Comerciante	Adeuda – No consta en catastro - Sin contrato	
7	LGM-19	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
8	LGM-21	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
9	LGM-23	Comerciante	Adeuda – No consta en catastro - Sin contrato	
Ítems	Sección Ganado Menor	Comerciante	Hallazgos	Observación
1	LGM-2	Comerciante	Adeuda – No consta en catastro - Sin contrato	
2	LGM-4	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
3	LGM-7	Comerciante	Adeuda mes de noviembre - Sin contrato	
4	LGM-8	Comerciante	Adeuda – No consta en catastro - Sin contrato	
5	LGM-11	Comerciante	Adeuda mes de noviembre - Sin contrato	
Ítems	Sección Ave	Comerciante	Hallazgos	Observación
1	LA-1	Comerciante	Adeuda meses de octubre y noviembre - Sin contrato	

2	LA-3	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
3	LA-5	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
4	LA-9	Comerciante	Adeuda – Labora Benner Vera Intriago - Sin contrato	
5	LA-11	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
6	LA-12	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
Ítems	Sección Mariscos	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LM-3	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
	LM-4	Comerciante	Adeuda – Congeladores no autorizados - Sin contrato	
	LM-16	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
	LM-23	Comerciante	Adeuda - Sin contrato	
	LM-25	Comerciante	Adeuda – Labora fuera del mercado - Sin contrato	
	LM-26	Comerciante	Adeuda – Labora fuera del mercado - Sin contrato	
Ítems	Sección lácteos	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LL-3	Comerciante	no tiene contrato, debe noviembre	
	LL-5	Comerciante	tiene contrato, debe marzo a agosto	
	LL-6	Comerciante	no tiene contrato, debe marzo a noviembre	
Ítems	Sección Legumbres	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LL-1	Comerciante	no tiene contrato, debe octubre, noviembre y dos meses de 2023. Cobros irregulares.	
	LL-2: y LL-3	Comerciante	no tiene contrato, usa dos locales y tiene deuda.	
	LL-10	Comerciante	no tiene contrato, debe enero y noviembre, Cobros irregulares.	
	LL-11	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-12	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-13		Local ocupado con un congelador horizontal pequeño del señor Mario Vera Castro, no tiene contrato, además usa local de cárnicos LGM-7 de ganado mayor y este local de legumbres, además tiene deuda.	
	LL-17	Comerciante	no tiene contrato	
	LL-18	Comerciante	no tiene contrato, tiene deuda	
	LL-23	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-26	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-30		Local ocupado con dos congeladores grandes (uno vertical y otro horizontal) del señor Kamil Rengifo Romero, no tiene contrato tiene deuda.	
	LL-31	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-32	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-33	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LL-35	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
Ítems	Sección viveres	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LV-1: y LV-2:	Comerciante	no tiene contrato, ocupa dos locales y adeuda, solo paga por un local. Incumple con la ordenanza.	
	LV-3	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda.	
	LV-4	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda.	
	LV-5	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda	
	LV-6	Comerciante	no tiene contrato, debe desde julio.	
	LV-7	Comerciante	no tiene contrato y tiene deuda.	
	LV-10	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-11	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-12	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-15: y LV-16	Comerciante	no tiene contrato, adeuda (paga solo local 15)	

	LV-17: y LGM-10	Comerciante	no tiene contrato, no consta en el catastro y usa sección cárnicos ganado mayor.	
	LV-22	Comerciante	no tiene contrato, adeuda mayo 2023 y febrero, octubre y noviembre 2024, cobros irregulares.	
	LV-25	Comerciante	no tiene contrato y adeuda noviembre.	
	LV-26	Comerciante	no tiene contrato y adeuda noviembre	
	LV-27	Comerciante	no tiene contrato y adeuda desde junio.	
	LV-30	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero y noviembre 2024, cobros irregulares.	
	LV-31	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero y noviembre, cobros irregulares.	
	LV-32	Comerciante	no tiene contrato - adeuda enero y noviembre, cobros irregulares.	
	LV-33	Comerciante	no tiene contrato adeuda enero y noviembre, cobros irregulares.	
	LV-34	Comerciante	no tiene contrato y adeuda noviembre.	
	LV-35: y LV-36	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-37	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-38	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-42	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-43	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-44	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-45	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-46	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
Ítems	Sección Viveres/ Tercera Fase/Externa	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LV-01	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-02	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-03	Comerciante	no tiene contrato, adeuda de agosto a noviembre.	
	LV-04	Comerciante	no tiene contrato, adeuda de agosto a noviembre.	
	LV-05	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero y agosto a noviembre, cobros irregulares.	
	LV-06	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-07	Comerciante	no tiene contrato y adeuda de agosto a noviembre.	
	LV-08	Comerciante	no tiene contrato, adeuda octubre y noviembre.	
	LV-09	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-10	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-11	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-12	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-13	Comerciante	no tiene contrato y adeuda septiembre, octubre y noviembre.	
	LV-14	Comerciante	no tiene contrato y adeuda septiembre, octubre y noviembre.	
	LV-15	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda septiembre, octubre y noviembre.	
	LV-18	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LV-19	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-20	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-21	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-22	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LV-23	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero, octubre y noviembre.	
	LV-24	Comerciante	no tiene contrato y adeuda noviembre.	
	LV-25	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda de agosto a noviembre.	

	LV-26	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda de agosto a noviembre.	
	LV-27	Comerciante	no tiene contrato	
	LV-28	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda de agosto a noviembre.	
Ítems	Sección Viveres / Tercera Fase / Interna / Locales Dobles	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LV-29	Comerciante	adeuda.	
	LV-30	Comerciante	adeuda noviembre.	
	LV-31	Comerciante	adeuda.	
	LV-32	Comerciante	adeuda.	
	LV-33	Comerciante	adeuda.	
	LV-34	Comerciante	adeuda.	
	LV-35	Comerciante	adeuda.	
	LV-36	Comerciante	adeuda noviembre.	
Ítems	Sección Comedores / día	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LCD-1: y LCD-2	Comerciante	no tiene contrato, ocupa dos locales y adeuda enero, junio a noviembre (solo paga local 1), cobros irregulares	
	LCD-3	Comerciante	no tiene contrato y adeuda septiembre, octubre y noviembre.	
	LCD-4	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LCD-5	Comerciante	no tiene contrato y no consta en el catastro.	
	LCD-6	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-7	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-8: y LCD-9	Comerciante	Cedeño Fátima Carmen, no tiene contrato y adeuda noviembre.	
	LCD-10	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda	
	LCD-11	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda	
	LCD-12: y LCD-13	Comerciante	no tiene contrato y adeuda (paga solo local 12) incumple con la ordenanza.	
	LCD-14	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-15	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-16	Comerciante	no tiene contrato	
	LCD-17	Comerciante	no tiene contrato y adeuda agosto a noviembre.	
	LCD-18	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-19	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-20	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-21	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-22	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-23	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-24	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-25	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-27	Comerciante	no tiene contrato y adeuda de octubre y noviembre.	
	LCD-30	Comerciante	no tiene contrato y adeuda agosto a noviembre.	
	LCD-31	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-32	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-33	Comerciante	(Local Doble), no tiene contrato y adeuda.	
	LCD-34	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-35	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-36	Comerciante	no tiene contrato y adeuda	
	LCD-38	Comerciante	Ernestina (Local Doble), no tiene contrato y adeuda.	
	LCD-41	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LCD-44	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	
	LCD-45	Comerciante	adeuda.	
Ítems	Sección Comedores / Día	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LCD-47	Comerciante	(Local Doble), no tiene contrato y adeuda.	
	LCD-50	Comerciante	no tiene contrato y adeuda.	

Ítems	Sección Comedores / Noche	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LCN-01	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero, julio a noviembre, cobros irregulares.	
	LCN-02	Comerciante	sí tiene contrato y adeuda agosto a noviembre.	
	LCN-05	Comerciante	no tiene contrato y adeuda noviembre	
	LCN-09	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero, junio a noviembre	
	LCN-10	Comerciante	no tiene contrato y adeuda enero, julio a noviembre.	
Ítems	Comerciantes eventuales en plazoleta:	Comerciante	Hallazgos	Observación
	9	Comerciante	no tiene contrato, adeuda y no está en el catastro	
	10	Comerciante	no tiene contrato, adeuda y no está en el catastro	
	12	Comerciante	adeuda un mes de cada año 2022, 2023 y 2024 y no consta en el catastro.	
	13	Comerciante	no tiene contrato, adeuda un mes de cada año 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024 y no consta en el catastro.	
	14	Comerciante	no tiene contrato, adeuda un mes de cada año 2022, 2023 y 2024, no consta en el catastro.	
	16	Comerciante	no tiene contrato, no consta en el catastro	

Fuente: Jefatura de Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Conforme a lo estipulado en la Ordenanza que organiza y reglamenta la ocupación de puestos de venta de mariscos, carnes y víveres; y al denotar una serie de incumplimientos detectados en el Mercado Central, que afectan directamente la legalidad y la seguridad sanitaria de los consumidores, tras una reciente inspección y revisión del catastro actualizado de comerciantes, se ha detectado lo siguiente:

- 1. Falta de pago** de varios comerciantes en diversas secciones del mercado.
- 2. Ocupación irregular de puestos** sin la debida legalización, en contravención con lo establecido por la normativa vigente.
- 3. Condiciones insalubres** en algunos puestos, lo que constituye un riesgo para la salud pública.

4.1.2. Comerciantes del Mercado 22 de agosto en situación de incumplimiento

A continuación, se detalla un listado de comerciantes en situación de incumplimiento (Tabla 3):

Tabla 3.

Diagnóstico de los comerciantes del Mercado 22 de agosto.

Mercado 22 De Agosto				
Ítems	Sección Ganado Mayor	Comerciante	Hallazgos	Observación
1	LGM-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-3	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-4	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-5	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-6	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-7	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-13	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-15	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-17	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-18	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
ÍTEMS	Sección Ganado Menor	COMERCIANTE	HALLAZGOS	OBSERVACIÓN
	LGM-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-3	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-4	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-5	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-6	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-7	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-11	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	

	LGM-12	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-13	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-15	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-17	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LGM-18	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección aves	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LA-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-4	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-6	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-7	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-10	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-11	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-12	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-13	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-15	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-17	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-18	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-19	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LA-20	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección mariscos	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LM-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-3	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-4	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-5	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-10	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-11	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	

	LM-12	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-13	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-15	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-17	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-20	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-22	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-23	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-24	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-25	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-26	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-27	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-28	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-29	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LM-30	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección mariscos	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LV-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-3	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-5	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-6	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-7	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-10	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-11	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-17	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-18	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-19	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-20	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-22	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-25	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-27	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	

	LV-29	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-30	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-31	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-32	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-33	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-34	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-35	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-39	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-40	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-41	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-42	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-43	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-44	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LV-45	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección legumbres	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LL-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-3	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-4	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-5	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-13	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-15	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-17	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-18	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-21	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-25	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-28	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección frutas	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LF-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección lácteos:	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LL-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-2	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-7	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	

	LL-8	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-11	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-13	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-15	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LL-16	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección comedor	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LCD-1	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LCD-9	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LCD-10	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LCD-14	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LCD-19	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
	LCD-28	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
Ítems	Sección comidas rápidas	Comerciante	Hallazgos	Observación
	LCR-20	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	

Fuente: Jefatura de Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Conforme a lo estipulado en la Ordenanza que organiza y reglamenta la ocupación de puestos de venta de mariscos, carnes y víveres, se pueden observar una serie de incumplimientos detectados en el Mercado 22 de agosto, que afectan directamente la legalidad y la seguridad sanitaria de los consumidores, tras una reciente inspección y revisión del catastro actualizado de comerciantes, se ha detectado lo siguiente:

1. **Falta de pago** de varios comerciantes en diversas secciones del mercado.
2. **Ocupación irregular de puestos** sin la debida legalización, en contravención con lo establecido por la normativa vigente.
3. **Condiciones insalubres** en algunos puestos, lo que constituye un riesgo para la salud pública

4.1.3. Comerciantes del Mercado Parroquia Guayas en situación de incumplimiento

A continuación, se detalla un listado de comerciantes en situación de incumplimiento:

Tabla 4.

Diagnóstico del incumplimiento de los comerciantes del Mercado Parroquia Guayas.

Mercado Parroquia Guayas				
Ítems	Sección	Comerciante	Hallazgos	Observación
1	02	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
2	01	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
3	01	Comerciante	Mantiene deudas pendientes, no tienen contrato.	
4	01	Comerciante	Mantiene deudas pendientes.	
5	02	Comerciante	Mantiene deudas pendientes.	

Fuente: Jefatura de Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Cabe señalar que estos comerciantes no solo mantienen deudas pendientes, sino que, en algunos casos, no tienen contrato.

4.1.4. Encuesta dirigida a los comerciantes de los mercados municipales

A continuación, se presenta una encuesta dirigida a los comerciantes de los mercados municipales (según la muestra 173 comerciantes), con el fin de recopilar información sobre la gestión operativa, los mecanismos de cobranza y las estrategias de recaudación implementadas.

1. ¿Desde cuándo es usted usuario de los mercados municipales?

Tabla 5.

Cantidad de usuarios que existen en los mercados municipales.

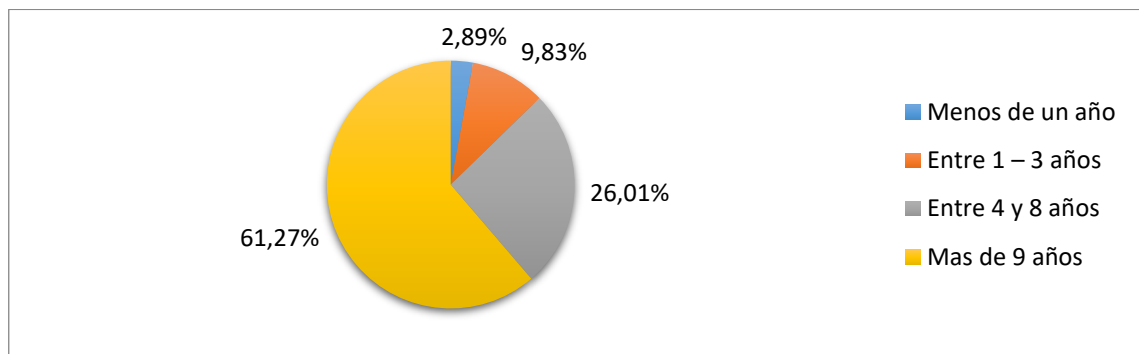
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Menos de un año	5	2,89%
Entre 1 – 3 años	17	9,83%
Entre 4 y 8 años	45	26,01%
Más de 9 años	106	61,27%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 1.

Cantidad de usuarios que existen en los mercados municipales.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 61.27% de los comerciantes son usuarios desde más de 9 años; el 26.01% tienen entre 4 y 8 años; el 9.83% entre 1 – 3 años; mientras que el 2.89% de los comerciantes tienen menos de un año, por lo que podemos evidenciar que la mayoría de los comerciantes tienen muchos años de labores en los mercados municipales.

2. ¿Por qué usted no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento de los locales de los mercados municipales?

Tabla 6.

Razones por la que no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento.

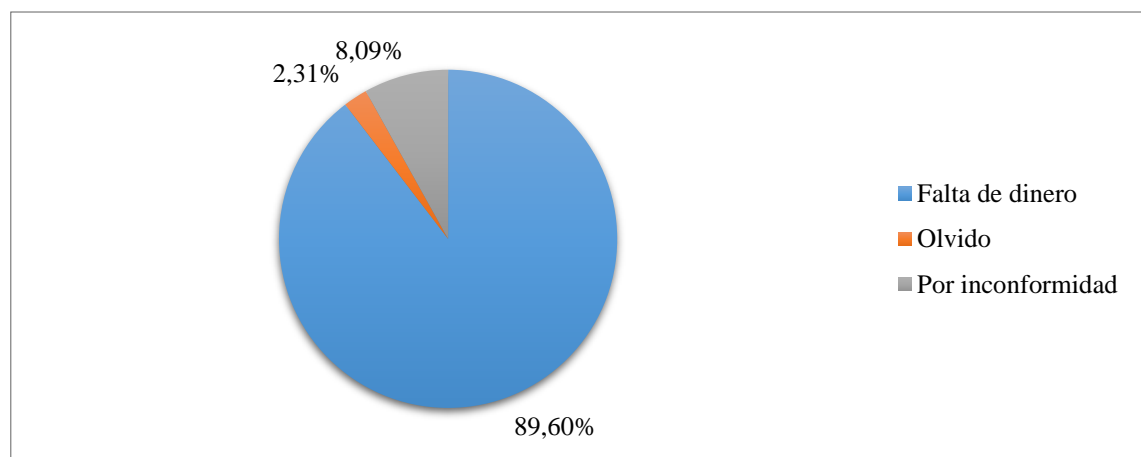
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Falta de dinero	155	89,60%
Olvido	4	2,31%
Por inconformidad	14	8,09%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 2.

Razones por la que no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 89.60% de los comerciantes expresan que las razones por la que no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento es por falta de dinero; mientras que el 8.09% por inconformidad; mientras que el 2.31 es por olvido.

3. ¿Considera usted que la recuperación de cartera vencida mejoraría con la creación de un proceso de cobranza?

Tabla 7.

Alternativas para el proceso de recuperación de cartera vencida.

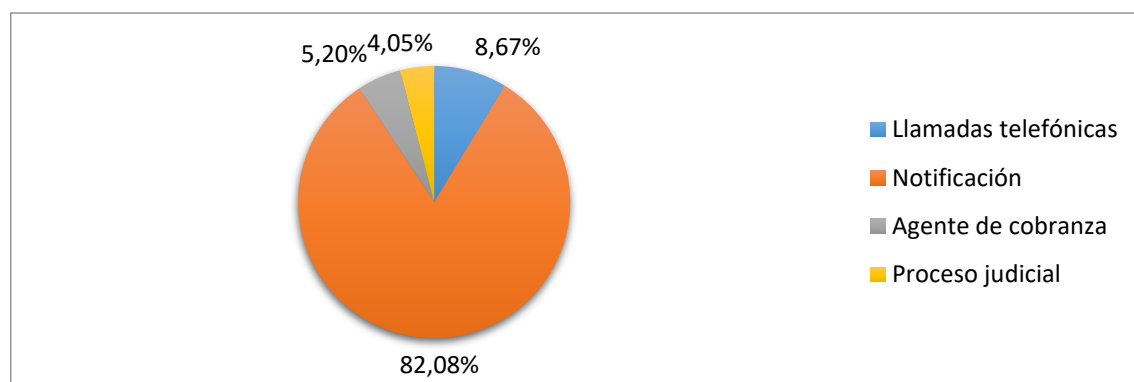
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Llamadas telefónicas	15	8,67%
Notificación	142	82,08%
Agente de cobranza	9	5,20%
Proceso judicial	7	4,05%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 3.

Alternativas para el proceso de recuperación de cartera vencida.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 82.08% de los comerciantes consideran que la recuperación de cartera vencida mejoraría con la creación de un proceso de cobranza mediante notificaciones; mientras que el 8.67% llamadas telefónicas; el 5.02% a través de un agente de cobranza; y el 4.05% a través de un proceso judicial.

4. ¿El GAD Municipal El Empalme le proporciona la suficiente información acerca de las cuotas de atraso o intereses por mora?

Tabla 8.

Proporción de información acerca de las cuotas de atraso o intereses por mora.

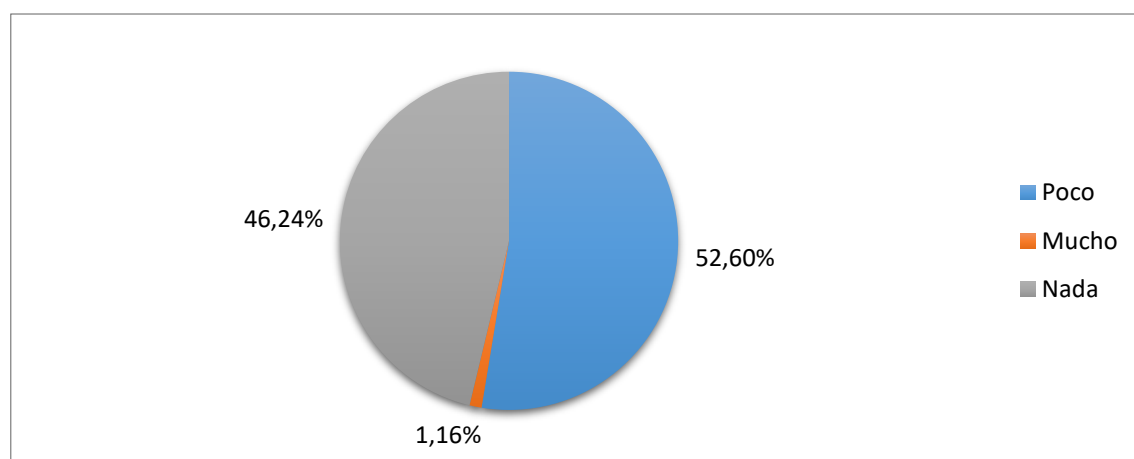
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Poco	91	52,60%
Mucho	2	1,16%
Nada	80	46,24%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 4.

Proporción de información acerca de las cuotas de atraso o intereses.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 52.60% de los comerciantes mencionan que El GAD Municipal El Empalme le proporciona la suficiente información acerca de las cuotas de atraso o intereses por mora; el 46.24% nada; y el 1.16% proporciona mucha información.

5. ¿Qué acciones toma la administración municipal cuando los comerciantes no cumplen con los pagos a tiempo?

Tabla 9.

Acciones que toma cuando los comerciantes no cumplen con los pagos.

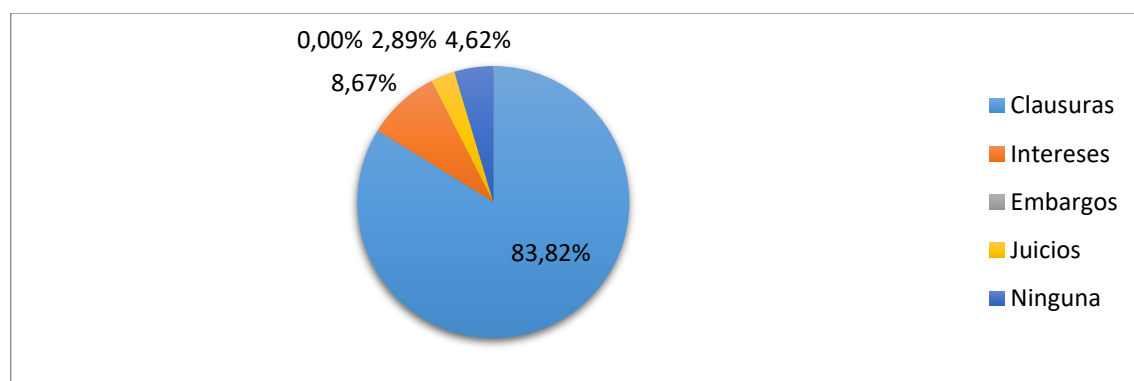
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Clausuras	145	83,82%
Intereses	15	8,67%
Embargos	0	0,00%
Juicios	5	2,89%
Ninguna	8	4,62%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 5.

Acciones que toma cuando los comerciantes no cumplen con los pagos.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 83.82% de los comerciantes expresan que las clausuras con las acciones que se toman cuando los comerciantes no cumplen con los pagos a tiempo; mientras que el 8.67% intereses; 4.62% ninguna; el 2.89% se realizan juicios.

6. ¿Se siente usted satisfecho de la atención que recibe al momento que acude al departamento de tesorería a cancelar los valores adeudados por el uso de los locales del mercado municipal?

Tabla 10.

Satisfacción sobre la atención de tesorería cuando cancela los valores adeudados.

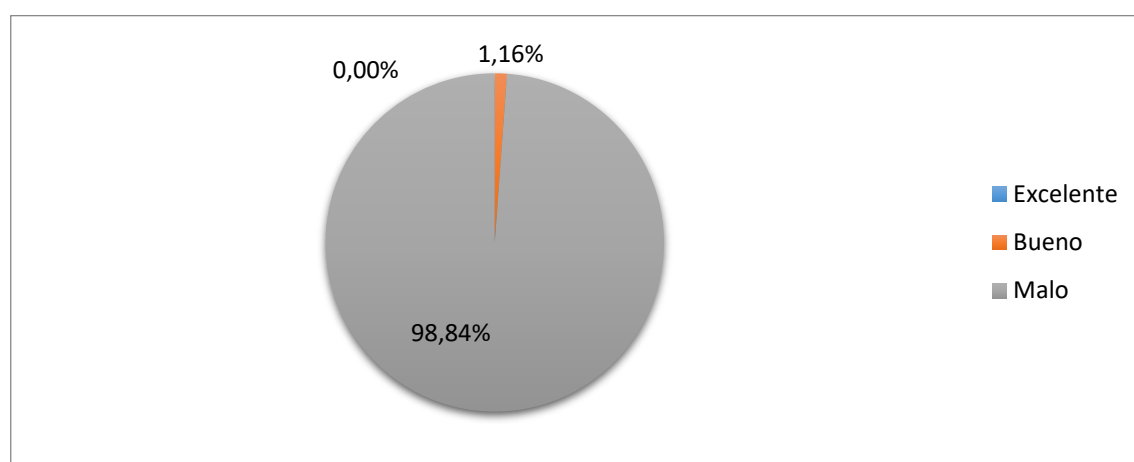
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Poco	2	1,16%
Mucho	0	0,00%
Nada	171	98,84%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 6.

Satisfacción sobre la atención de tesorería cuando cancela los valores.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 98.84% de los comerciantes no sienten nada de satisfacción al momento de acudir a cancelar los valores adeudados; el 1.16% poca satisfacción.

7. ¿Cómo califica usted el proceso empleado para el cobro de los locales de los mercados municipales?

Tabla 11.

Calificación del proceso de cobro de los locales de los mercados municipales.

ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Bueno	2	1,16%
Malo	171	98,84%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

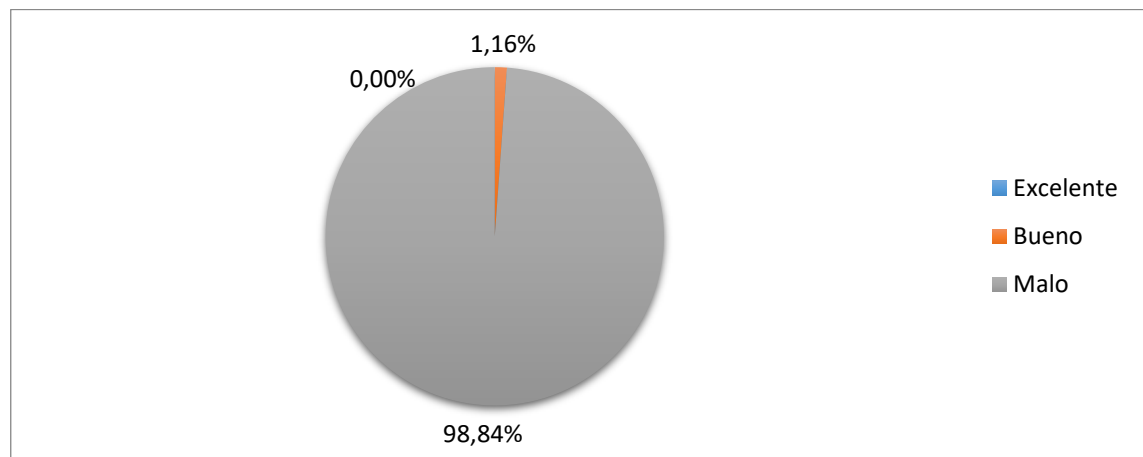


Figura 7. *Calificación del proceso de cobro de los locales de los mercados.*

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 98.84% califican mala el proceso empleado para el cobro de los locales de los mercados municipales; mientras que el 1.16% califica buena.

8. Cuándo usted necesita información sobre su deuda por el uso de los locales de los mercados municipales ¿Es atendido correctamente?

Tabla 12.

Información sobre su deuda por el uso de los locales.

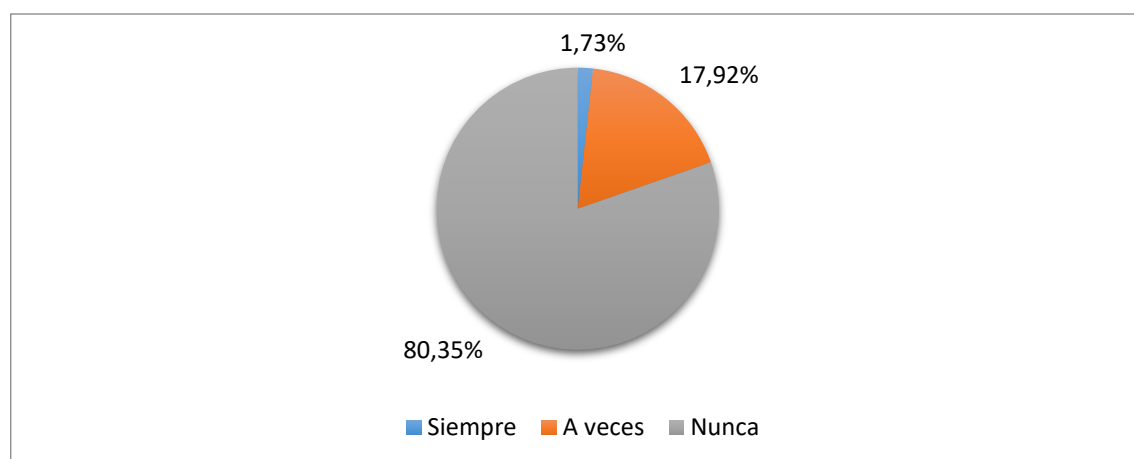
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Siempre	3	1,73%
A veces	31	17,92%
Nunca	139	80,35%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 8.

Información sobre su deuda por el uso de los locales.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 80.35% de los comerciantes no es atendido correctamente con la información sobre su deuda de los mercados municipales; mientras que el 17.92% a veces; y el 1.73% siempre es atendido correctamente.

9. ¿Le otorga la suficiente información el notificador acerca de los valores atrasados o interés por mora de los valores adeudados por el alquiler de los locales de los mercados municipales?

Tabla 13.

Información que proporciona el notificador acerca de los valores atrasados.

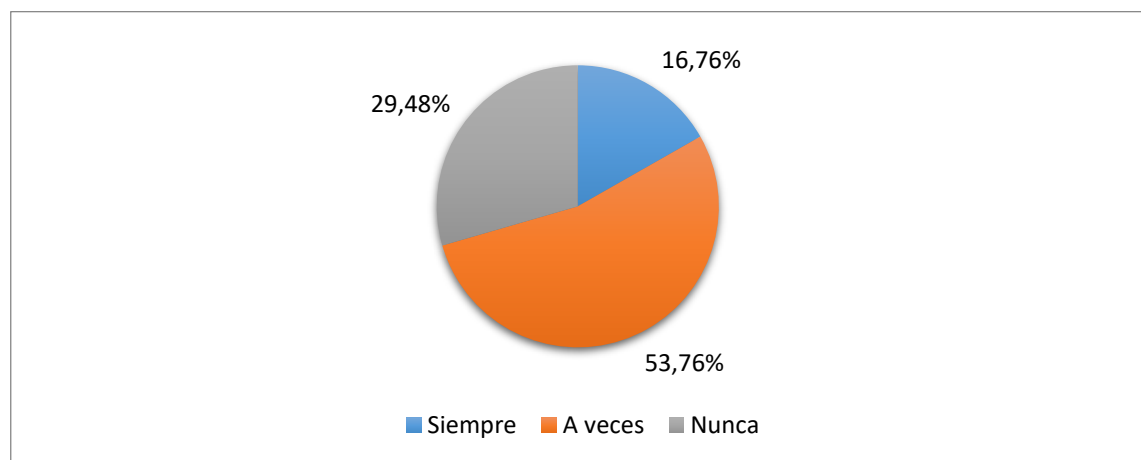
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Siempre	29	16,76%
A veces	93	53,76%
Nunca	51	29,48%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 9.

Información que proporciona el notificador acerca de los valores atrasados.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 53.76% de los comerciantes a veces los notificadores proporcionan suficiente información acerca de los valores atrasados; mientras que el 29.48% nunca; y el 16.76% siempre.

10. ¿Cree usted que la elaboración de la Gestión Operativa para Tesorería y Jefatura de Mercados agilizará el proceso de cobro por el uso de los locales de los mercados municipales?

Tabla 14.

Agilidad del proceso de cobro por el uso de los locales.

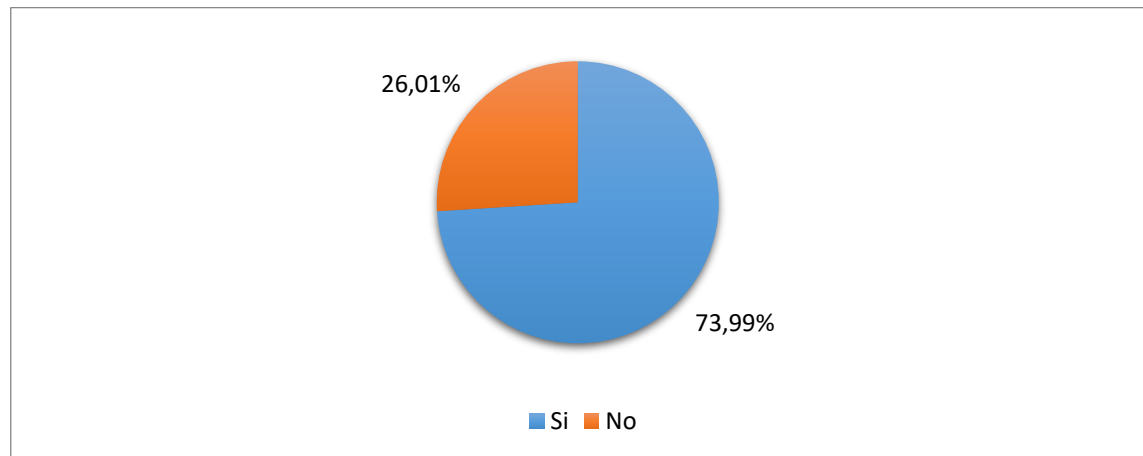
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	128	73,99%
No	45	26,01%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 10.

Agilidad del proceso de cobro por el uso de los locales.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 73.99% creen que la elaboración de la Gestión Operativa para Tesorería y Jefatura de Mercados agilizará el proceso de cobro por el uso de los locales de los mercados municipales; mientras que el 26.01% considera que no.

11. ¿Usted considera que la recuperación de cartera vencida permitirá hacer remodelaciones en los mercados municipales?

Tabla 15.

Remodelaciones en los mercados municipales.

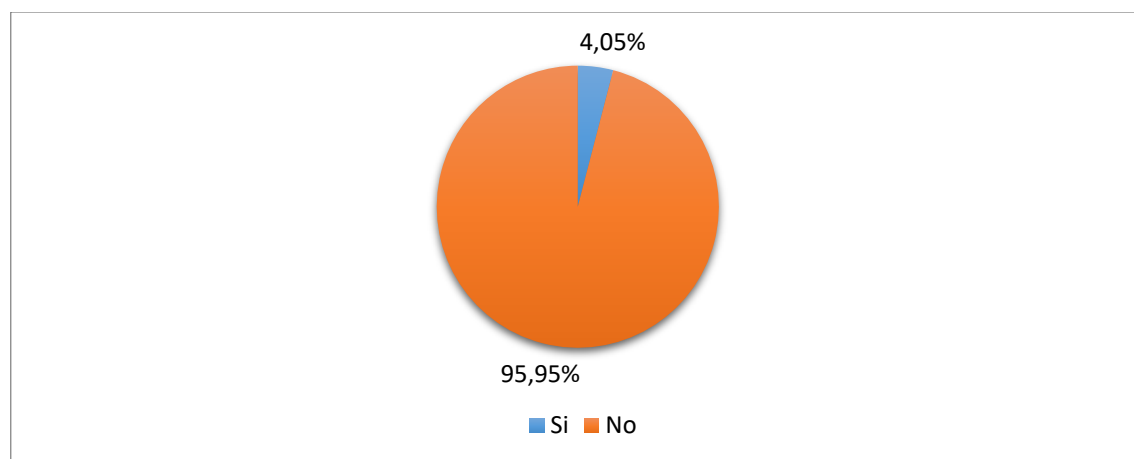
ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	7	4,05%
No	166	95,95%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Figura 11.

Remodelaciones en los mercados municipales.



Fuente: Comerciantes de los Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Según la encuesta realizada en los mercados municipales de El Empalme el 95.95% de los comerciantes no consideran que la recuperación de cartera vencida permitirá hacer remodelaciones en los mercados municipales; mientras que el 4.05% consideran que sí.

4.1.5. Entrevista dirigida al director financiero

A continuación, se presenta la entrevista dirigida al Director Financiero (Tabla 16), cuyo propósito es obtener información detallada sobre la gestión operativa, los procesos de recuperación de cartera vencida y las estrategias de optimización de la recaudación.

Tabla 16.

Entrevista dirigida al Director Financiero.

PREGUNTAS	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Qué tiempo lleva siendo parte de esta institución?	6 años	La respuesta indica que el entrevistado cuenta con una experiencia considerable dentro de la institución, lo que podría sugerir un buen nivel de conocimiento sobre los procesos y dinámicas internas.
2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la gestión de cobranzas en el GAD del cantón El Empalme?	La gestión de cobranzas es una competencia directa del departamento de tesorería, igualmente, de lo que tengo conocimiento, la tesorería hace las gestiones de cobranza de todos los contribuyentes que están en deuda con el Municipio del Cantón El Empalme. Los procedimientos que lleva adelante la Tesorería son de responsabilidad de la Tesorería y que lo hace junto con el departamento de Coactiva, que es el departamento que tiene que ejercer la acción coactiva para las deudas vencidas que tienen los contribuyentes con el Municipio del Cantón El Empalme.	El entrevistado no expresa un nivel de satisfacción directo. En cambio, delimita claramente la responsabilidad de la gestión de cobranzas al departamento de Tesorería y Coactiva, señalando que la Jefatura de Mercados no es el área directamente involucrada. Esto sugiere una posible separación operativa entre la gestión de los mercados y la recaudación de los arriendos.
3) ¿Con qué frecuencia se aplican controles internos en el área de cobranzas por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?	Eso también es una cuestión que lo maneja el departamento de Tesorería, pero tengo entendido que lo hacen permanentemente porque ellos siempre están en la revisión de la cartera vencidas y eso incluye también las deudas de parte de los inquilinos de los mercados municipales. En todo caso, no creo que obedezca a una determinada frecuencia, siempre se hacen los análisis de las deudas en general de todos los rubros, no solamente por cuestiones de mercado.	La aplicación de controles internos en cobranzas es responsabilidad de Tesorería y se realiza de forma continua dentro de la revisión general de la cartera vencida, que incluye las deudas de los mercados. No se identifica una frecuencia específica o controles diferenciados para la cobranza de arriendos de mercado.
4) ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones	Bueno, eso es permanente, siempre se estaba haciendo una revisión de la cartera vencida y se está haciendo las gestiones	Similar a la pregunta anterior, las evaluaciones y análisis de desempeño para la mejora de la

<p>periódicas y análisis de desempeño para mejorar la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales del GAD Municipal del cantón El Empalme?</p>	<p>pertinentes para la recuperación de la misma, incluido obviamente mercado. No solamente se hace un proceso exclusivamente para mercado, se lo hace proceso en general, en donde están los contribuyentes que están debiendo agua potable, están debiendo impuestos prediales, están debiendo patentes, activos totales, también están incluidos los comerciantes de mercado.</p>	<p>gestión de cobranzas se realizan de manera permanente y general para todos los rubros de deuda, incluyendo los arriendos de mercado, pero sin un enfoque o periodicidad específica para este concepto.</p>
<p>5) ¿Considera que el departamento financiero ha sido transparente en la comunicación de sus políticas de cobranza y metas presupuestarias?</p>	<p>Sí, así es, el departamento financiero siempre ha tenido reuniones con los señores contribuyentes, no solamente de los mercados, sino con quienes tienen deudas en general con la corporación municipal. Siempre se les ha establecido cuáles son las estipulaciones legales que asisten al municipio para la gestión de cobro y la obligación de los contribuyentes de cancelar sus haberes.</p>	<p>El entrevistado percibe una transparencia por parte del departamento financiero en la comunicación de las políticas de cobranza y las obligaciones de los contribuyentes, tanto para los comerciantes de los mercados como para otros deudores del municipio.</p>
<p>6) ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?</p>	<p>Sí, efectivamente, todos los años hacemos una revisión de la cartera y de la recuperación de la misma para saber cuáles son los niveles de eficiencia que tenemos como entidad pública.</p>	<p>Se confirma la aplicación de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia en la recuperación de la cartera vencida a nivel general del municipio, incluyendo las deudas por arriendo de locales en los mercados. Sin embargo, no se especifica si existen indicadores particulares para este rubro.</p>
<p>7) ¿Cómo califica la gestión de cobranza en los siguientes rubros?</p>	<p>Bueno, nosotros hacemos la gestión, como les decía, de todos los rubros que tenemos nosotros para poder cobrar a los contribuyentes. También ya la cuestión de la cobranza y de las deudas que tienen los contribuyentes con nosotros como municipio, parte del hecho de la cultura tributaria que deben de tener los contribuyentes, no solamente debe de venir de parte nuestra la responsabilidad, sino también de parte de los contribuyentes. Y en cuanto a las contribuciones especiales de mejoras, tenemos una baja recaudación de parte de los contribuyentes, toda vez que esto se paga junto con el impuesto predial y lo que es impuesto predial urbano tenemos un nivel de recuperación de alrededor del 50 % en lo que es urbano y alrededor del 25 % en lo que es rural. Y las contribuciones especiales mejoras siempre vienen de la mano con el impuesto predial.</p>	<p>El entrevistado nuevamente enfatiza la gestión general de cobranzas para todos los rubros. Introduce el concepto de cultura tributaria como un factor influyente en la recaudación. Además, proporciona datos específicos sobre la baja recaudación de contribuciones especiales de mejoras y los niveles de recuperación del impuesto predial (urbano y rural), lo que sugiere desafíos en la cobranza de ciertos rubros. No se proporciona una calificación específica para la gestión de cobranza de arriendos de mercado.</p>
<p>8) ¿El GAD Municipal ha cumplido con las</p>	<p>Bueno, depende de qué tipo de metas presupuestarias, de ingresos o de egresos. Actualmente estamos alrededor de un</p>	<p>Se informa un cumplimiento del 75% en las metas de ingresos y superior al 80% en los egresos.</p>

metas presupuestarias en los últimos años?	porcentaje de cumplimiento del 75% en los ingresos. Y en cuanto a los egresos, estamos por encima del 80%.	Esto indica un margen de mejora en la recaudación de ingresos, lo cual podría tener implicaciones en la capacidad financiera del municipio para ejecutar proyectos y programas.
9) ¿El GAD Municipal ha adoptado estrategias eficientes para una adecuada recaudación del sistema de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?	Tenemos nosotros nuestra política de cobranza. Es la de notificarles a los señores deudores para que se acerquen y puedan solucionar sus deudas con la corporación municipal. Y si estos no se acercan a solucionar sus deudas con nosotros, nosotros implementamos las medidas cautelares que nos asiste la ley y el inicio de los procesos coactivos.	Las estrategias de cobranza mencionadas son generales y se aplican a todos los deudores del municipio, incluyendo a los arrendatarios de los mercados. Estas estrategias se basan en la notificación, medidas cautelares y la acción coactiva. No se identifican estrategias específicas diseñadas para la particularidad de la cobranza de arriendos de mercado.
10) ¿Considera usted, qué las personas encargadas de la gestión de cobranza cuentan con las normas y herramientas estratégicas para una adecuada recaudación?	Sí. Tenemos todas las herramientas para poder recaudar. También depende de los contribuyentes que tengan esa voluntad de cumplir con el municipio.	
11. ¿Existen metas financieras específicas para la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?	No tenemos un indicador específico por cada rubro. Tenemos indicadores Generales. Tenemos indicadores de recuperación de cartera vencida. No tenemos rubros específicos de impuestos o de contribuciones o de tasas.	El entrevistado considera que se dispone de las herramientas necesarias para la recaudación, pero reitera la importancia de la voluntad de pago por parte de los contribuyentes como un factor clave en la eficiencia del proceso.
12. ¿En qué medida la cartera vencida impacta la planificación y ejecución del presupuesto, y qué medidas se toman para mitigar este impacto?	Efectivamente, la falta de recaudación incide en la ejecución presupuestaria toda vez que con los ingresos se financian los gastos que tenemos como corporación municipal. Al tener una baja recaudación, tenemos menores ingresos. Por lo tanto, tenemos al final del periodo fiscal, si no ejecutamos los ingresos que están presupuestados, vamos a tener problemas en cuanto a la financiación de los egresos. En consecuencia, tendríamos un déficit fiscal al final del periodo.	Se confirma que no existen metas financieras específicas ni indicadores individualizados para la gestión de cobranza de arriendos de locales en los mercados municipales. La gestión se evalúa a través de indicadores generales de recuperación de la cartera vencida.
13. ¿Qué herramientas o indicadores financieros se utilizan para medir el cumplimiento de los rubros que conforman la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en	Bueno, nosotros no tratamos la gestión de cobranza o algún otro tipo de gestión que le compete al Departamento de Tesorería o al Departamento de la Dirección Financiera. No lo tratamos de forma individual, sino que lo tratamos de manera general. No tenemos un tratamiento especial solamente para los mercados o un tratamiento especial solamente para agua potable. O un tratamiento especial o	Se reitera que la gestión de cobranzas, incluyendo la de arriendos de mercado, se aborda de manera general y no se utilizan herramientas o indicadores financieros específicos para medir su cumplimiento de forma individualizada.

<p>los mercados municipales?</p>	<p>diferenciado para impuesto predial o para patentes o para activos totales u otros rubros de los cuales nosotros recaudamos.</p>	
<p>14. ¿Cuál es la incidencia entre los ingresos propios, con respecto a la capacidad del GAD Municipal para realizar proyectos y programas prioritarios para el desarrollo del cantón?</p>	<p>La incidencia de los ingresos propios en el presupuesto institucional es de alrededor del 35% que contribuyen a financiar tanto los gastos corrientes como los gastos de inversión. Nosotros tenemos una dependencia mayoritariamente de los ingresos que recibimos del Ministerio de Economía y Finanzas respecto del modelo de equidad territorial.</p>	<p>Los ingresos propios representan una parte significativa (35%) del presupuesto municipal y contribuyen a financiar proyectos y programas. Sin embargo, la dependencia mayoritaria de las transferencias del gobierno central es un factor importante a considerar en la capacidad financiera del municipio.</p>
<p>15. ¿Qué acciones específicas se han adoptado para fortalecer la coordinación entre los departamentos, con el fin de potenciar la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?</p>	<p>Bueno, siempre estamos pendientes de las gestiones que se emprendan para poder recuperar la cartera vencida, las deudas. No específicamente por un caso de arriendo de mercado, pero sí en general de todos los contribuyentes que deben no solamente mercado, sino otros rubros por otros conceptos.</p>	<p>La coordinación entre departamentos para la recuperación de deudas es general y no se enfoca en acciones específicas para la cobranza de arriendos de mercado.</p>
<p>16. ¿Cómo se destinan y gestionan los ingresos provenientes de impuestos, tasas y contribuciones en el GAD Municipal del cantón El Empalme?</p>	<p>El ingreso propio que tenemos de parte de los contribuyentes, de la recaudación que tenemos por tasas, por impuestos, por contribuciones especiales de mejora, se lo trata de distribuir mayoritariamente a inversión y una parte proporcional para el gasto corriente. Tenemos en los últimos años una importante inversión en obra pública que se financia también en parte por los ingresos propios que tenemos, la recaudación que hacemos como municipio. Y también, pues, mayoritariamente por los recursos, las rentas que recibimos del presupuesto general del Estado.</p>	<p>Los ingresos propios se destinan principalmente a inversión en obra pública y una parte al gasto corriente. La financiación de proyectos también depende significativamente de las transferencias del Estado.</p>
<p>17. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos corrientes para el GAD Municipal del cantón El Empalme y cómo se proyecta aumentar o diversificar dichos ingresos en el próximo periodo fiscal?</p>	<p>La principal fuente de ingresos del municipio del Cantón El Empalme, al igual que la mayoría de municipios del país, es proveniente de los recursos que nos toca por ley en el Presupuesto General del Estado, que, en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se llama modelo de equidad territorial. Nosotros tenemos la mayor fuente de ingresos producto de ese modelo de equidad territorial y una parte también es por los ingresos propios. Ambos, tanto el modelo de equidad territorial como los ingresos propios se</p>	<p>La principal fuente de ingresos corrientes es la transferencia del Estado a través del modelo de equidad territorial, seguida por los ingresos propios. La respuesta no proporciona información sobre proyecciones específicas para aumentar o diversificar los ingresos en el próximo periodo fiscal.</p>

	destinan mayoritariamente a inversión, obra pública, proyectos sociales y una parte también en gasto corriente que corresponde a sueldos, salarios, mantenimientos y demás rubros que son recurrentes aquí en la Corporación Municipal.	
--	---	--

Fuente: Director Financiero del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Siendo así que, se observa una gestión de cobranzas centralizada y generalizada para todos los rubros de ingresos del municipio, con una aparente falta de enfoque específico en la cobranza de arriendos de locales en los mercados municipales en términos de metas, indicadores y estrategias diferenciadas. La dependencia de las transferencias del Estado y la importancia de la cultura tributaria de los contribuyentes son factores relevantes identificados en la entrevista.

4.1.6. Entrevista dirigida al tesorero

A continuación, se presenta la entrevista dirigida al Tesorero (Tabla 17), cuyo propósito es obtener información detallada sobre la gestión operativa, los procesos de recuperación de cartera vencida y las estrategias de optimización de la recaudación.

Tabla 17.

Entrevista dirigida al Tesorero.

PREGUNTAS	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Cuáles son los procesos específicos que el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del cantón El Empalme utiliza para llevar a cabo la recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en	Se realiza la notificación antes de predio a juicio coactiva.	El proceso específico mencionado para la recaudación de arriendos vencidos es la notificación previa al inicio de la acción coactiva. Esto sugiere un enfoque reactivo, activándose principalmente ante el incumplimiento. No se detallan otros procesos preventivos o de gestión temprana de la deuda.

los mercados municipales?		
2. ¿Cómo se organiza y coordina el equipo de Tesorería para gestionar eficientemente los procesos de cobranza, desde la emisión hasta la recaudación efectiva?	Se coordina a través del Departamento de Coactiva, quien es la encargada de notificar, la secretaria a los contribuyentes, para así proceder el proceso de cobro.	La coordinación para la cobranza se centra en la derivación al Departamento de Coactiva para la etapa de notificación y posterior cobro. La mención de la "secretaria" sugiere un rol administrativo en el proceso de notificación. No se describe la organización interna del equipo de Tesorería en las etapas previas a la intervención de Coactiva (emisión, seguimiento inicial).
3. ¿Qué métodos de notificación se emplean para informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	La primera notificación a la que se le da es una notificación de conocimiento de sus valores. Después, otra notificación en caso de que hagan caso omiso. Y después, otra notificación ya enmarcada con los artículos necesarios para proceder al cobro legal a través de lo que dice la ordenanza municipal.	Se identifican tres etapas de notificación, con una escalada en el formalismo y la advertencia de acciones legales. Esto indica un proceso gradual para informar a los deudores antes de iniciar la vía coactiva.
4. ¿Cuál ha sido su eficacia en términos de respuesta por parte de los comerciantes frente al compromiso de cumplir con sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	Bueno, la facilidad que se le da a los comerciantes a través de este departamento es uno de los llamados y famosos convenios para que ellos puedan pagar sus dineros adeudados con la institución.	La estrategia principal para lograr el cumplimiento de los comerciantes es la oferta de convenios de pago. Esto sugiere que la respuesta de los comerciantes puede ser variable y que se recurre a la flexibilidad de los convenios para facilitar el pago de las deudas.
5. ¿Cómo se ha utilizado la tecnología en la gestión de cobranza?	Se ha utilizado lo que es la transferencia directa y en la página web a través de las tarjetas de crédito para que todo contribuyente pueda agilizar y evitar así la llegada a las diferentes ventanillas de cobro para que puedan ejercitar sus pagos inmediatos.	La tecnología se ha implementado para facilitar el pago por parte de los contribuyentes a través de transferencias directas y pagos en línea con tarjetas de crédito. Esto se enfoca en la comodidad del pago, pero no necesariamente en la gestión proactiva de la cobranza o el seguimiento de la morosidad.
6. ¿Cuáles son las principales causas de la cartera vencida en los mercados municipales del GAD municipal del cantón El Empalme?	Las causas son de los terrenos a veces de abandonados por los contribuyentes donde ellos se olvidan de que tienen que Cancelar en lo que son predios urbanos en tanto rurales pero más esto se ve en la zona rural.	La principal causa identificada para la cartera vencida en los mercados se asocia al abandono de locales por parte de los contribuyentes, lo que conlleva al "olvido" de sus obligaciones de pago. Esta causa se percibe como más prevalente en la zona rural.
7. ¿Cuáles son las estrategias que se han establecido para abordar casos de contribuyentes que tienen obligaciones vencidas y presentan dificultades financieras para cumplir con sus pagos?	El departamento de tesorería en conjunto con el departamento de coactiva se le da todo el causal del proceso ante de iniciar para que ellos puedan de una u otra manera ir abonando los valores pendientes o como lo mencioné en otra pregunta anterior o	La estrategia para abordar dificultades financieras de los contribuyentes se centra en la información detallada del proceso coactivo antes de su inicio y la posibilidad de realizar abonos parciales o establecer convenios de pago. Esto busca ofrecer

	iniciar un convenio de pago.	alternativas antes de la aplicación de medidas más severas.
8. ¿Cómo se evalúa y mide el rendimiento del Departamento de Tesorería en términos de recaudación y eficiencia en la gestión de cobranza de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	Bueno, nosotros como departamento año a año, finalizando el año, hacemos este tipo de evaluaciones en el cual, pues, cuánto, o sea, cuánto ha cobrado el departamento y cuánto ha gestionado el departamento para que ingresen aquellos valores de los locales de los mercados.	La evaluación del rendimiento de Tesorería se realiza anualmente y se basa en el monto cobrado y el monto gestionado para el ingreso de valores adeudados por los locales de los mercados. Esto sugiere una medición retrospectiva de la gestión.
9. ¿Se han implementado estrategias específicas para agilizar el proceso de recaudación y reducir la morosidad entre los contribuyentes que adeudan por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?	Sí, uno de estos son los famosos, contratos que antes no había y ahora, pues, se están realizando los contratos de arrendamiento para que así cada contribuyente sea responsable de sus deudas y cancelen puntualmente sus haberes.	La implementación de contratos de arrendamiento formales se identifica como una estrategia para agilizar la recaudación y reducir la morosidad, buscando formalizar la obligación de pago de los contribuyentes.
10. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que ha enfrentado el Departamento de Tesorería en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?	Bueno, uno de los desafíos ha sido las deudas de Camal, que justamente incluyen los contribuyentes que tienen tercenas en los mercados central o viceversa. Ellos, pues, son deudas de elevado valor en la cual, pues, ha sido bastante difícil tratar de cobrar aquellos valores de diferentes años atrasados. Estamos hablando casi más de 200 mil dólares	Un desafío significativo identificado es la existencia de deudas elevadas y acumuladas por arrendamiento de locales relacionados con el Camal, lo que ha dificultado su recuperación.
11. ¿Se lleva a cabo algún tipo de capacitación o programa de actualización para el personal del Departamento de Tesorería en relación con las mejores prácticas en la gestión de cobranza y recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	Bueno, específicamente en este tema no se ha capacitado el personal, se han capacitado en atención al usuario y al compañerismo, pero específicamente en este tema no.	No se han realizado capacitaciones específicas para el personal de Tesorería en las mejores prácticas de gestión de cobranza y recaudación de arrendos de mercado, aunque sí se han brindado capacitaciones en otras áreas como atención al usuario.
12. ¿Les da seguimiento a las gestiones de pagos de los comerciantes que arriendan los locales en los mercados municipales?	Es por eso que ahorita tenemos un sinnúmero de juicios ya en proceso a través los convenios y de la superintendencia de banco para terminar y cerrar con estos procesos.	El seguimiento de los pagos se realiza a través de la judicialización de casos (juicios en proceso) y la utilización de convenios de pago, incluso con la intervención de la Superintendencia de Bancos para la resolución de los procesos. Esto sugiere un seguimiento enfocado en la recuperación de deudas morosas.

Fuente: Econ. Walter Rafael Hurtado Olvera, Tesorero del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

De este modo, esta segunda parte de la entrevista revela procesos de cobranza reactivos (notificación previa a la coactiva), una coordinación centrada en la derivación a Coactiva, la oferta de convenios como estrategia clave para el cumplimiento, y la identificación del abandono de locales como causa principal de la morosidad. Se destaca la implementación de pagos en línea, pero una falta de capacitación específica en gestión de cobranza para el personal de Tesorería. El seguimiento de pagos se realiza principalmente a través de la vía judicial y convenios ante la existencia de deudas significativas.

4.1.7. Entrevista dirigida al jefe de mercados

A continuación, se presenta la entrevista dirigida al Jefe de mercados (Tabla 18), cuyo propósito es obtener información detallada sobre la gestión operativa, los procesos de recuperación de cartera vencida y las estrategias de optimización de la recaudación.

Tabla 18.

Entrevista dirigida al Jefe de Mercados.

PREGUNTAS	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Cuáles son los procesos específicos que la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme utiliza para llevar a cabo la recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	La Jefatura de Mercados del GAD Municipal utiliza un proceso estructurado para la recaudación de valores adeudados por arrendamiento de locales en los mercados municipales, que incluye la emisión de notificaciones a los arrendatarios sobre los montos pendientes. Los arrendatarios deben efectuar sus pagos en las oficinas del GAD Municipal, donde se emiten recibos oficiales que son registrados en un sistema administrativo para garantizar la efectividad. En caso de incumplimiento, se establecen acciones de cobranza que pueden	La Jefatura de Mercados implementa un proceso que abarca la notificación, el pago en oficinas municipales con emisión de recibo y registro en sistema, y acciones de cobranza escalonadas que van desde acuerdos de pago hasta la clausura en casos extremos de incumplimiento. Esto sugiere un proceso formalizado, aunque la centralización del pago en oficinas podría limitar la eficiencia para algunos arrendatarios.

	incluir acuerdos de pago o, en situaciones extremas, la clausura del local.	
2. ¿Cómo se organiza y coordina el equipo de la Jefatura de Mercados para gestionar eficientemente los procesos de cobranza, desde la emisión hasta la recaudación efectiva?	Se organiza bajo una estructura jerárquica liderada por el jefe. La asistente emite las notificaciones, mientras que el personal de tesorería gestiona el registro y seguimiento de los pagos en el sistema. Se verifica periódicamente el sistema a fin de analizar el estado de los deudores y planificar acciones de cobranza, asegurando una recaudación eficiente y un control riguroso de los montos adeudados.	La organización del equipo implica una división de tareas donde la asistente se encarga de la notificación y el personal de tesorería del registro y seguimiento. La verificación periódica del sistema para analizar la morosidad y planificar acciones de cobranza es un elemento clave para la eficiencia. Sin embargo, la dependencia del personal de tesorería (que no pertenece directamente a la Jefatura de Mercados) para el registro podría generar posibles cuellos de botella o falta de sincronización.
3. ¿Qué métodos de notificación se emplean para informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	La Jefatura de Mercados utiliza varios métodos de notificación para informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones vencidas por el arrendamiento de locales en los mercados municipales. Estos incluyen notificaciones escritas que son entregadas directamente a los arrendatarios en sus locales o enviadas a sus domicilios para asegurar que el arrendatario esté al tanto de los montos vencidos.	Se emplean notificaciones escritas entregadas directamente en los locales o enviadas a los domicilios, lo que busca asegurar que los arrendatarios estén informados de sus deudas. La combinación de entrega directa y envío postal busca maximizar la efectividad de la notificación.
4. ¿Cuál ha sido su eficacia en términos de respuesta por parte de los comerciantes frente al compromiso de cumplir con sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?	La eficacia ha sido variable, con una respuesta positiva de una parte de los comerciantes, quienes, al recibir las notificaciones, proceden a cumplir con sus obligaciones vencidas. No obstante, en algunos casos, la respuesta ha sido más lenta, especialmente entre arrendatarios con problemas financieros o que han acumulado deudas por largos periodos. Para mejorar el compromiso, se han implementado medidas como acuerdos de pago flexibles y recordatorios más frecuentes, lo que ha incrementado gradualmente el cumplimiento. Sin embargo, la gestión de morosidad sigue siendo un desafío en ciertos casos, especialmente cuando se requiere recurrir a medidas de cobro más estrictas.	La eficacia de las notificaciones es mixta, con una parte de los comerciantes respondiendo positivamente y otra mostrando lentitud, especialmente aquellos con dificultades financieras o deudas acumuladas. La implementación de acuerdos de pago flexibles y recordatorios más frecuentes ha mostrado una mejora gradual en el cumplimiento, aunque la morosidad persistente sigue siendo un desafío que requiere medidas de cobro más estrictas.
5. ¿Cómo se ha utilizado la tecnología en la gestión de cobranza?	La tecnología ha jugado un papel clave en la gestión de cobranza en la Jefatura de Mercados, este sistema permite el registro y seguimiento de	La tecnología se utiliza para el registro y seguimiento de deudas, la emisión automatizada de órdenes de

	<p>las deudas de los arrendatarios, facilitando la emisión automatizada de órdenes de pago. Además, se utiliza para generar reportes de morosidad y establecer alertas para recordar a los comerciantes sobre los plazos de pago.</p>	<p>pago, la generación de reportes de morosidad y el establecimiento de alertas de pago. Esto indica una adopción tecnológica para optimizar el proceso de cobranza y el seguimiento de los arrendatarios.</p>
<p>6. ¿Cuáles son las principales causas de la cartera vencida en los mercados municipales del GAD municipal del cantón El Empalme?</p>	<p>Dentro de las causas incluyen la falta de liquidez de los comerciantes, especialmente en tiempos de baja demanda o crisis económicas, lo que les dificulta cumplir con los pagos del arrendamiento. También contribuyen factores como la falta de conciencia sobre la importancia de los pagos puntuales, la existencia de comercios informales que no están al tanto de sus obligaciones y la acumulación de deudas por largos períodos sin medidas de cobranza efectivas. Además, algunas situaciones administrativas, también han influido en el aumento de la cartera vencida.</p>	<p>Las principales causas identificadas son la falta de liquidez de los comerciantes, la falta de conciencia sobre los pagos, la presencia de comercios informales, la acumulación de deudas por falta de cobranza efectiva y situaciones administrativas. Esto sugiere una combinación de factores económicos, culturales y de gestión que contribuyen a la morosidad.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las estrategias que se han establecido para abordar casos de contribuyentes que tienen obligaciones vencidas y presentan dificultades financieras para cumplir con sus pagos?</p>	<p>La implementación de acuerdos de pago flexibles, donde se permite a los arrendatarios pagar en cuotas según su capacidad. También se ofrecen plazos extendidos para la cancelación de deudas, además de generar incentivos para quienes se pongan al día, como la condonación parcial de intereses. En algunos casos, se realiza un seguimiento personalizado para evaluar la situación de cada comerciante y buscar soluciones adaptadas, con el objetivo de facilitar el cumplimiento sin generar mayor presión económica.</p>	<p>Las estrategias para abordar dificultades financieras incluyen acuerdos de pago flexibles, plazos extendidos, incentivos por regularización (condonación parcial de intereses) y un seguimiento personalizado para buscar soluciones adaptadas a la situación de cada comerciante. Esto muestra un enfoque en la facilitación del pago para los deudores con dificultades.</p>
<p>8. ¿Cómo se evalúa y mide el rendimiento de la Jefatura de Mercados en términos de gestión operativa para la recaudación y eficiencia en la cobranza de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?</p>	<p>Se evalúa a través de indicadores clave como el porcentaje de deuda recaudada en relación con el monto total adeudado, el tiempo promedio de recuperación de pagos. Además, se analizan la efectividad de las estrategias de cobranza, como la respuesta de los contribuyentes a las notificaciones y acuerdos de pago, así como la cantidad de acuerdos exitosos en relación con el total de casos.</p>	<p>El rendimiento se evalúa mediante indicadores clave como el porcentaje de deuda recaudada, el tiempo promedio de recuperación, la efectividad de las estrategias de cobranza (respuesta a notificaciones y acuerdos) y la tasa de éxito de los acuerdos de pago. Esto sugiere una evaluación integral de la eficiencia y efectividad de la gestión de cobranza.</p>
<p>9. ¿Se han implementado estrategias específicas para agilizar el proceso de recaudación y reducir la morosidad entre los</p>	<p>Sí, se han implementado varias estrategias específicas, estas incluyen el establecimiento de pagos automatizados a través de plataformas electrónicas, lo que</p>	<p>Las estrategias específicas implementadas para agilizar la recaudación y reducir la morosidad son los pagos automatizados en plataformas</p>

<p>contribuyentes que adeudan por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?</p>	<p>facilita a los contribuyentes realizar sus pagos de manera más rápida y cómoda. También se han intensificado las notificaciones periódicas. Además, se ha optimizado la gestión interna mediante la digitalización de registros y la mejora en el seguimiento de los pagos pendientes, lo que ha permitido actuar de manera más eficiente en casos de morosidad.</p>	<p>electrónicas, la intensificación de notificaciones periódicas y la optimización de la gestión interna mediante digitalización y mejora del seguimiento. Estas acciones buscan facilitar el pago, recordar las obligaciones y mejorar la eficiencia operativa.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que ha enfrentado la Jefatura de Mercados en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?</p>	<p>Los desafíos que ha enfrentado la Jefatura incluyen la alta morosidad de algunos arrendatarios, especialmente en situaciones económicas difíciles, lo que dificulta la recaudación oportuna. Además, la presencia de comerciantes informales o con situaciones financieras inestables ha incrementado la cartera vencida. La falta de conciencia sobre la importancia de los pagos puntuales y la acumulación de deudas por largos períodos también son factores que han complicado la gestión. Otro desafío ha sido la falta de actualización constante de los datos de los arrendatarios, lo que genera dificultades en el envío efectivo de notificaciones y en la implementación de estrategias personalizadas de cobranza.</p>	<p>Los desafíos significativos identificados son la alta morosidad en contextos económicos difíciles, la presencia de comerciantes informales o inestables financieramente, la falta de conciencia sobre los pagos, la acumulación de deudas por falta de acción temprana y la falta de actualización de datos de los arrendatarios, lo que dificulta la comunicación y la implementación de estrategias personalizadas.</p>
<p>11. ¿Se lleva a cabo algún tipo de capacitación o programa de actualización para el personal de la Jefatura de Mercados en relación con las mejores prácticas en la gestión operativa para la cobranza y recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?</p>	<p>Es importante considerar la implementación de programas de capacitación y actualización para el personal de la Jefatura de Mercados. Estos programas pueden enfocarse en mejorar las prácticas de cobranza, el uso de tecnologías para la gestión de pagos y la eficiencia en el seguimiento de los contribuyentes morosos. Además, proporcionar formación en comunicación efectiva y resolución de conflictos contribuiría a mejorar la relación con los arrendatarios y a aumentar el cumplimiento de las obligaciones. La capacitación continua puede ser clave para optimizar la recaudación y minimizar la cartera vencida.</p>	<p>La respuesta no confirma la existencia de programas de capacitación y actualización específicos en gestión de cobranza para el personal de la Jefatura de Mercados. En cambio, enfatiza la importancia de considerar su implementación, sugiriendo áreas clave para la capacitación como mejores prácticas de cobranza, uso de tecnología, eficiencia en el seguimiento, comunicación efectiva y resolución de conflictos.</p>
<p>12. ¿Les da seguimiento a las gestiones de pagos de los comerciantes que arriendan los locales en los mercados municipales?</p>	<p>Sí, la Jefatura de Mercados da seguimiento a las gestiones de pagos de los comerciantes que arriendan los locales en los mercados municipales. Este seguimiento incluye el monitoreo constante de</p>	<p>La Jefatura de Mercados realiza un seguimiento activo de los pagos, incluyendo el monitoreo constante de los pagos realizados, el envío de recordatorios y visitas a los</p>

	<p>los pagos realizados, además, se realiza un seguimiento específico a los casos de morosidad, enviando recordatorios y realizando visitas a los comerciantes que no han cumplido con sus obligaciones en los plazos establecidos. Este proceso de seguimiento es fundamental para asegurar que los pagos se realicen de manera oportuna y para tomar las acciones correspondientes en caso de incumplimiento.</p>	<p>comerciantes morosos. Este proceso es considerado fundamental para asegurar el cumplimiento y tomar acciones en caso de incumplimiento.</p>
--	---	--

Fuente: Lcda. Paola Katherine Bravo García, Jefe de Mercados del GAD Municipal El Empalme

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

Siendo así que, se observa que la gestión operativa de la Jefatura de Mercados muestra un proceso estructurado en la recuperación de cartera vencida, combinando acciones formales de notificación, seguimiento tecnológico y estrategias de pago flexibles. Aunque se evidencian esfuerzos por optimizar la recaudación mediante digitalización, acuerdos personalizados y evaluación mediante indicadores, persisten desafíos como la alta morosidad, informalidad comercial y falta de capacitación del personal. La dependencia de otras áreas para funciones clave y la limitada descentralización de pagos podrían afectar la eficiencia. Por ello, se destaca una gestión proactiva, pero con oportunidades claras de mejora estructural y formativa.

4.1.8 DISCUSIÓN DEL OBJETIVO 1

Entre los hallazgos se revela un proceso de recaudación formalizado en la Jefatura de Mercados, con una organización jerárquica y el uso de tecnología para el seguimiento. Se identifican desafíos significativos relacionados con la morosidad, la informalidad y la falta de actualización de datos (Merlie, 2007). Se destaca la implementación de estrategias como pagos electrónicos y acuerdos flexibles, aunque se reconoce la ausencia de

capacitación específica en cobranza para el personal. El seguimiento activo de los pagos es una práctica establecida en la Jefatura.

La cartera vencida de los servicios de alquiler de locales en los mercados municipales que presta los comerciantes del cantón El Empalme, ha provocado un nivel de morosidad que afecta la consecución de los objetivos institucionales y cumplimiento de las funciones que deben de ejecutar los servidores públicos involucrados en las decisiones asertivas en hacer efectivo la recuperación de la cartera vencida. Por ello, se determinó que es indispensable una Gestión Operativa para el proceso de cobranza de los mercados municipales, aportaron elementos necesarios para brindar una atención oportuna a los comerciantes para que realicen sus pagos a tiempo lo que ayudará a conseguir la reducción de cartera vencida por dichos valores (Ramírez, 2018). Lo que beneficiara tanto a los comerciantes, a la institución y a la ciudadanía en general.

4.2. MARCO NORMATIVO VIGENTE APLICABLE A LA JEFATURA DE MERCADOS QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN SIGNIFICATIVA DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN.

Con el propósito de identificar las disposiciones legales que rigen la actividad de la Jefatura de Mercados (Tabla 19), se expone el resumen de base legal:

Tabla 19.

Cuadro de resumen de base legal

Base legal	Descripción
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos , vigente desde el 09 de agosto del 2018	JEFATURA DE MERCADOS, BAHÍAS, FERIAS LIBRES Y CEMENTERIOS. - Atribuciones y responsabilidades. - e) Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Jefatura de Mercados, Cementerios, Bahías y Ferias Libres. f) Administrar el funcionamiento, control y mantenimiento de cementerios, bahías, mercados y ferias libres - Productos y Servicios. p) Informe de matrículas de comerciantes. q) Informe de contratos de arrendamientos de puestos o locales..."
	COACTIVA. -Atribuciones y Responsabilidades. a). - Generar las notificaciones... e). - Elaborar un Plan de recuperación de Cartera... j). - Coordinar trabajo con los notificadores de coactiva y de otras áreas como estrategia de recuperación de cartera.
	TESORERÍA. Atribuciones y Responsabilidades. d). - Programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos, de conformidad a las leyes, ordenanzas, reglamentos, contratos y convenios. j). -Coordinar la ejecución la jurisdicción coactiva para efectuar la recaudación de los tributos de la municipalidad. x). - Proponer procedimientos de trabajo que permitan la optimización de los servicios y la recuperación de la cartera vencida en coordinación con la Oficina de Rentas.
	DIRECCIÓN FINANCIERA. - Atribuciones y responsabilidades. - n) Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la recaudación de los ingresos..."
	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y GESTIÓN AMBIENTAL. - Atribuciones y Responsabilidades c) Presentar informes de seguimiento de la Planificación e Informes anuales de rendición de cuentas i) Informar a la Alcaldía, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	BAHÍAS, MERCADOS Y FERIAS LIBRES Y CEMENTERIOS. - b. Productos y Servicios. - Informe para el cobro de tasas de ocupación y/o servicios de bahías, mercados y ferias libres. - Matrículas de comerciantes - Contratos de arrendamiento de puestos o locales. . ."

<p>vigente hasta el 05 de octubre de 2016</p>	<p>DIRECCIÓN FINANCIERA. - b. Atribuciones y responsabilidades. - Verificar, liquidar y administrar la recaudación...”</p> <p>DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y GESTIÓN AMBIENTAL. -b. Atribuciones y responsabilidades. - 2. Establecer, organizar y controlar los servicios públicos locales a cargo de la municipalidad y en especial los de aseo público, gestión integral de residuos sólidos, residuos y desperdicios, camal, bahías, mercados, ferias libres, cementerios y de gestión ambiental - 25. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y resoluciones inherentes al área y realizar otras actividades dispuestas por el señor Alcalde. - 27. Dirigir, supervisar y evaluar las labores de las unidades de Bahías, Mercados y Ferias Libres; Camal Frigorífico; Agua Potable y alcantarillado; Recolección de Desechos Sólidos y Aseo de Calles; Unidad de Gestión Ambiental; Desarrollo Agropecuario; y, Cementerios, Salas de Velaciones y Nichos...”.</p> <p>Tesorero Municipal 13. Ser el responsable de los procedimientos de ejecución coactiva para efectuar la recaudación de los tributos del Gobierno Municipal.</p> <p>Secretario de Coactiva 1. Generar y registrar notificaciones y autos de pago a deudores con copias certificadas del auto de pago o mediante oficio que contenga la transcripción literal del auto de pago, así como la firma y sello. 3. Elaborar Plan e informe de recuperación de cartera vencida. 7. Llevar y mantener actualizado el archivo de los procesos coactivos y toda la documentación recibida y enviada a la sección coactiva</p>
<p>La ordenanza que organizará, reglamentará la ocupación de puestos de venta de mariscos, carnes, víveres, legumbres y afines en todos los mercados municipales del cantón el empalme, así como su administración y funcionamiento, publicado en el Registro Oficial 251 del 25 de febrero del 2012 y reformado en el Registro Oficial 806 del martes 9 de octubre del 2012</p>	<p>Art. 19.- Quien aspira a ser arrendatario permanente de un local o puesto en un mercado, deberá adquirir un formulario de "solicitud de puesto" y presentarlo al Administrador General de los mercados. En el formulario consignará los siguientes datos: a) Nombres y apellidos completos, fecha de nacimiento y número de la cédula de ciudadanía; b) Dirección domiciliaria y teléfono; c) Productos o mercancías que interesa negociar; d) Certificado de no adeudar al Municipio. e) Mercado en que desea laborar. f) Recomendación personal con domicilio y teléfono confírmale. Al formulario en mención, deberá acompañar el respectivo certificado de salud y foto actualizada.</p> <p>Art. 21.- Todo arrendatario, incluido los eventuales, están en la obligación de inscribirse en la Jefatura de Rentas Municipal y pagar el derecho de patente anual de conformidad con el Art. 491 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. a) Si el negocio opera con un capital superior a 2.000,00 dólares deberá pagar el impuesto mensual de patente previsto en la Ordenanza de Patente Municipal; y, b) Si el negocio no supera el valor de 2.000,00 dólares, la Administración General de Mercados, emitirá la matrícula de comerciante, previo el pago de la tasa correspondiente al 3.90% de un SBU.</p> <p>Art. 24.- Aprobada la solicitud y concedido el puesto o local, el beneficiario suscribirá un contrato de arrendamiento con la I. Municipalidad del Cantón El Empalme, según lo establecido en esta ordenanza. Suscrito el contrato, el Administrador General de Mercados, expedirá una credencial que lo identifique como arrendatario y dicha credencial la exhibirá en un lugar visible. La credencial indicada regirá mientras el comerciante vendedor mantenga su actividad en el puesto concedido. Los comerciantes deberán recibir su local, previa suscripción de un acta de entrega-recepción elaborada por el Departamento de Asesoría Jurídica, en la que intervendrán además un delegado de la Administración de Mercados, Sección de Control de Bienes de la Dirección Financiera y de Auditoría Interna.</p>

	<p>Art. 35.- Los Contratos de arrendamientos que se suscriben con los vendedores permanentes, o la autorización escrita que se otorga a los eventuales, se entenderán terminados en los siguientes casos</p> <p>3. Por mora de más de tres cuotas mensuales consecutivas en el pago de las tarifas.</p>
<p>Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización</p>	<p>Artículo 350.- Coactiva. - Para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existieran a favor de los gobiernos: regional, provincial, distrital y cantonal, éstos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de esta sección. La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado podrá designar recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales; éstos coordinarán su accionar con el tesorero de la entidad respectiva.</p>
	<p>Art. 343.- Tesorero. - del COOTAD [...] El tesorero será responsable ante la máxima autoridad financiera del cumplimiento de sus deberes y atribuciones, los cuales se determinarán en el reglamento respectivo aprobado por cada gobierno autónomo descentralizado.</p>
	<p>Art. 344.- Recaudación y pago. - El tesorero es el funcionario recaudador y pagador de los gobiernos autónomos descentralizados. Será el responsable de los procedimientos de ejecución coactiva.</p>
<p>Código Orgánico Tributario</p>	<p>Art. 55.- Plazo de prescripción de la acción de cobro.- La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles</p>
	<p>Art. 151 Notificación. Salvo lo que dispongan leyes orgánicas y especiales, emitido un título de crédito, se notificará al deudor concediéndole ocho días para el pago. Dentro de este plazo el deudor podrá presentar reclamación formulando observaciones, exclusivamente respecto del título o del derecho para su emisión; el reclamo suspenderá, hasta su resolución, la iniciación de la coactiva.</p>
<p>Código de Procedimiento Civil</p>	<p>Art. 419.- La demanda se propondrá acompañada del título que reúna las condiciones de ejecutivo.</p>
<p>Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos</p>	<p>100-03 responsables del control interno; 200-07 Coordinación de acciones organizacionales; 401-03 Supervisión; 405-10 Análisis y confirmación de saldos; 600-01 Seguimiento continuo o en operación; 600-02 Evaluaciones periódicas. con la finalidad de que “los problemas encontrados serán resueltos o superados de manera inmediata, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores.”; asimismo de “...comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas.”</p>
<p>Examen Especial de la Contraloría General del Estado DR1.DPGY-GADMEE-AI-0186.2018, Al proceso de funcionamiento, arrendamiento y utilización de los mercados municipales, por el período</p>	<p>Al Alcalde 1. Coordinará las funciones de control en los Mercados Municipales a fin de que los comerciantes cuenten con los contratos de arrendamiento y se encuentren al día en el pago de sus obligaciones.</p>
	<p>Director de Servicios Públicos y Gestión Ambiental 2. Supervisará las funciones de control en los Mercados Municipales, ejercidas por el Jefe de Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios, a fin de que los comerciantes cuenten con los contratos de arrendamiento y se encuentren al día en el pago de sus obligaciones.</p>
	<p>Director Financiero y Tesorero Municipal 3. Supervisarán las recaudaciones en los Mercados Municipales y vigilarán que los arrendatarios se encuentren al día en el pago de sus obligaciones,</p>
	<p>Jefe de Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios:</p>

comprendido entre el 01 de febrero de 2013 al 30 de abril de 2017	<p>4.- Requerir a los comerciantes que previo a la asignación de un local y para quienes utilizan locales y/o puestos en los Mercados Municipales, presenten la documentación para la admisión, a fin de confirmar que se encuentran aptos para el arrendamiento.</p> <p>5.- Remitir al Procurador Síndico Municipal, la nómina de los Comerciantes que se encuentran aptos para el arriendo de locales y/o puestos en los Mercados Municipales con el fin de elaborar los contratos respectivos.</p> <p>6.- Coordinar con la Dirección Financiera las acciones para recaudar las deudas vencidas por ocupación de locales en los Mercados Municipales, así como exigir la presentación de las matrículas de comerciantes, a fin de contar con dichos recursos económicos para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones.</p>
---	--

Fuente: Normativa nacional vigente

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación.

En un contexto general, se logra analizar que la actividad de la Jefatura de Mercados se rige por un marco legal amplio que define atribuciones operativas, administrativas y de recaudación, distribuidas entre distintas unidades municipales. Normas como el Estatuto Orgánico y el COOTAD establecen competencias para planificar, administrar y controlar mercados, ejecutar la cobranza coactiva y coordinar la recaudación con Tesorería y Finanzas. Además, ordenanzas específicas regulan el arrendamiento, matrícula y obligaciones de los comerciantes, mientras que normas de control interno y auditorías refuerzan el seguimiento y la responsabilidad institucional en la gestión.

4.2.1. DISCUSIÓN DEL OBJETIVO 2

Entre los principales hallazgos se observa que la Jefatura de Mercados, cuenta con un marco legal robusto, aunque disperso, que le otorga facultades y establece responsabilidades cruciales para la gestión de arrendamientos y la recuperación de valores adeudados (Arroyo, 2021). En síntesis, la Jefatura de Mercados posee un marco normativo que le permite: Formalizar las obligaciones de pago a través de contratos de arrendamiento; Establecer requisitos de solvencia para el arrendamiento; Identificar y

reportar las deudas a las instancias de recaudación (Tesorería y Coactiva); Colaborar y coordinar con otras dependencias municipales para la recuperación de valores; y, Realizar un seguimiento inicial de los pagos y la morosidad.

Sin embargo, la efectividad de este marco depende de la implementación operativa por parte de la Jefatura de Mercados, incluyendo la eficiencia en la gestión de contratos, la precisión en el seguimiento de pagos, la proactividad en la identificación de morosidad y la coordinación efectiva con los departamentos de Tesorería y Coactiva para iniciar las acciones de cobro correspondientes (Bertolini, 2019). La capacitación del personal en el uso de estas herramientas normativas y en las mejores prácticas de gestión de arrendamientos y cobranzas sería fundamental para optimizar el proceso de recaudación en la Jefatura de Mercados.

4.3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO SUSTANCIAL DE LA RECAUDACIÓN DE LA TASA DE ALQUILER DE LOCALES EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Con el objetivo de fortalecer los ingresos municipales, se presenta el análisis de diversas estrategias orientadas al mejoramiento sustancial de la recaudación de la tasa de alquiler de locales en los mercados municipales.

4.3.1. Socialización para la reducción de deudas en los mercados municipales “Menos deuda, más obras”

Tanto el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Empalme así como los demás 220 GAD municipales tienen una cartera vencida muy elevada, aporta a que los contribuyentes de cada circunscripción territorial no cancelan a tiempo sus tributos dentro del plazo que señala la ley, motivo por el cual el Gobierno Central tiene la obligación legal de transferir permanentemente a los diferentes niveles de gobiernos para que puedan cumplir con la planificación del Presupuesto Anual, ya que la autonomía que tiene los GAD no les alcanza para ser capaces de generar los recursos necesarios a causa de una inadecuada gestión de cobranzas, ocasionando un alto nivel de morosidad y un riesgo en la recuperación de cartera vencida por la prescripción de la misma.

La presente actividad tiene como objeto el de fomentar la responsabilidad que tienen los contribuyentes al momento de realizar sus pagos y de esta manera poder reducir la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Empalme, mediante el establecimiento de protocolos legales que cumplan con el cumplimiento de los pagos de sus tributos por concepto los servicios que brinda la

Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental, los cuales serán destinados a la reinversión del mejoramiento de la infraestructura de los mercados.

Es factible realizar el presente trabajo investigativo, debido a que se cuenta con el apoyo total del GADM del cantón El Empalme, alcalde y todo el personal que laboran dentro de la Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental, por medio del cual se tiene toda facilidad para poder tener acceso a información necesaria para cumplir con el objetivo del trabajo de investigación.

Además, es de vital importancia ya que la mayoría de los GAD's tienen dificultad en la recaudación, no tan solo por el proceso legal sino por la cuota política que conlleva realizar estos tipos de trabajos con usuarios/infractores que se benefician de los servicios públicos y se escudan de su condición para evadir responsabilidades para ello se establecerán lineamientos que optimicen la responsabilidad del pago de los usuarios/infractores logrando disminuir la cartera vencida de forma eficaz, permitiendo que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Empalme de cumplimiento a las recomendaciones de Contraloría General del Estado y la normativa seccional y nacional vigente además que cumpla con los objetivos instituciones al velar por los intereses de la entidad.

4.3.2. Objetivos

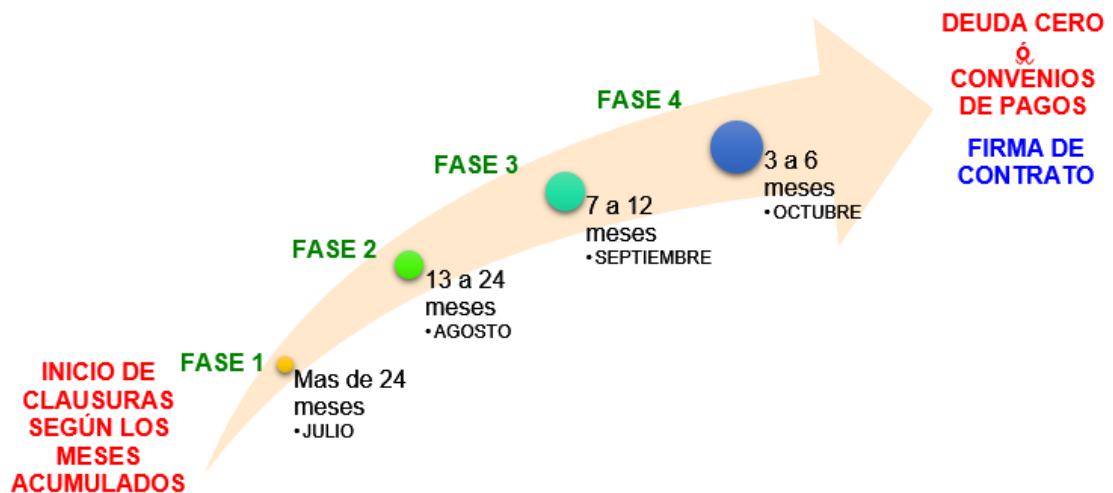
- **Gestionar** el cobro para disminuir la cartera vencida de los Mercados con el fin de mejorar la recaudación para reinvertir en los servicios públicos que ofrece la entidad.
- **Cumplir** con las recomendaciones del “*Examen Especial de la Contraloría General del Estado al proceso de funcionamiento, arrendamiento y utilización de*

los mercados municipales” al contar con dichos recursos económicos para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones.

- **Dar** cumplimiento a la ordenanza que regula los Mercados en sus Art. 8 núm. 2. “Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas municipales”; Art. 26 núm. 1. “Pagar la tarifa que le corresponde por la utilización del local o puesto, permanente o eventual”; Art. 35 núm. 3. “Por mora, de más de tres cuotas mensuales consecutivas en el pago de las tarifas”

4.3.3. Fases de clausuras

La siguiente escala fue tomada por el rango de análisis de deudas convertidos en fases de clausuras para el año 2021, lo cual se detalla a continuación:



4.3.4. Información

Acérquese a la Jefatura de Coactivas [Ventanilla 8] y conoce personalmente de las formas y convenios de pago.

4.3.5. Diagnóstico de los usuarios

4.3.5.1. Con deuda

Su morosidad le genera las siguientes consecuencias negativas:

- Se auto limita a mejorar su condición social y económica.
- Perjudica a sus demás compañeros de trabajo a beneficiarse de la reinversión para contar con dichos recursos económicos para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones.
- Se pierden oportunidades de crédito.
- Genera valores impagos.
- Disminuye sus ingresos.
- Reduce sus oportunidades.
- Demuestra mala cultura tributaria.
- Reduce su calidad de vida.
- Disminuye la calidad de sus bienes y servicios.
- Se limita la posibilidad de reinvertir y/o repotenciar sus negocios.
- Imposibilita generar nuevos emprendimientos.
- Dependerá de ingresos que no cubran sus necesidades.
- Reduce su poder adquisitivo.
- Genera un mal ejemplo ante sus compañeros de trabajo, familia y amigos.
- Demuestra su poca responsabilidad frente a sus compromisos de pago.

4.3.5.2. Sin deuda

Con su responsabilidad de pago ante los servicios adquiridos usted demuestra que tiene y podría tener:

- Capacidad de crédito.
- Aumentar sus ingresos.
- Mejorar sus oportunidades.
- Demostrar Cultura financiera.
- Mejorar su calidad de vida.
- Mejorar la calidad de sus bienes y servicios.
- Facilidad para reinvertir y/o repotenciar sus negocios.
- Abrir nuevos emprendimientos.
- Independencia económica.
- Aumenta su poder adquisitivo.
- Genera confianza ante sus compañeros de trabajo, familia y amigos.
- Demuestra responsabilidad, civismo frente a sus compromisos de pago.
- Destaca ante los demás por el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

En los Mercados el progreso RENACE, con el compromiso de TODOS.

La estrategia central de "Socialización para la reducción de deudas en los mercados municipales 'Menos deuda, más obras'" reconoce un problema generalizado de alta cartera vencida en los GAD municipales, incluyendo El Empalme, y busca fomentar la responsabilidad de pago de los contribuyentes. La conexión directa entre el pago de la tasa de alquiler y la reinversión en la infraestructura de los mercados es un argumento persuasivo para motivar el cumplimiento.

Desde una perspectiva normativa, esta estrategia se alinea con el mandato de la Contraloría General del Estado y la normativa seccional y nacional vigente que exigen una gestión eficiente de la recaudación para el cumplimiento de los objetivos

institucionales y la correcta administración de los recursos públicos (tal como se evidenció en el análisis previo de la base legal). El cumplimiento del artículo 8 numeral 2 de la ordenanza que regula los mercados ("Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas municipales") y el artículo 26 numeral 1 ("Pagar la tarifa que le corresponde por la utilización del local o puesto") son objetivos directos de esta socialización.

La "Fases de clausuras" presentadas establecen una escala de acción ante el incumplimiento, culminando en el inicio de clausuras según los meses acumulados de deuda. Si bien la clausura es una medida coercitiva contemplada en la normativa (implícitamente en el artículo 35 numeral 3 de la ordenanza de mercados que permite la terminación del contrato por mora), su aplicación debe seguir procedimientos legales estrictos que garanticen el debido proceso y los derechos de los arrendatarios. Es crucial que estas fases de clausura estén respaldadas por una ordenanza municipal clara que defina los plazos, las notificaciones previas y los derechos de apelación, en concordancia con el Código Orgánico Tributario y el Código de Procedimiento Civil en lo referente a la ejecución coactiva.

4.3.6. DISCUSIÓN DEL OBJETIVO 3

En el marco del objetivo de mejorar sustancialmente la recaudación de la tasa de alquiler de locales en los mercados municipales, entre los principales hallazgos se identifican debilidades significativas en la gestión actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Empalme. Puesto que, aunque los procesos de cobro implementados por la Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental se ajustan a la normativa legal vigente —evitando así la nulidad de actuaciones y la prescripción de las deudas—, este cumplimiento formal no basta por sí solo. La falta de

estrategias integrales de cobranza y de una voluntad política decidida por parte de las autoridades limita gravemente la efectividad del sistema recaudatorio.

Por ello, es importante destacar que los procedimientos existentes carecen de respaldo documental adecuado, por lo que de acuerdo a Meza (2021) esto impide legalizar la recuperación de valores adeudados, como advierten estudios recientes. De este modo, esta situación contribuye al incremento de la cartera vencida y a la pérdida de recursos que podrían ser reinvertidos en el mejoramiento de la infraestructura y servicios de los mercados municipales. Además, no se han aplicado recomendaciones clave, como la contratación de personal especializado en recuperación de cartera, ni se ha exigido a los funcionarios responsables la elaboración de expedientes técnicos por cada usuario moroso (Argudo, 2023).

Por tanto, es importante recalcar que, para alcanzar el objetivo propuesto, es imprescindible diseñar y aplicar las estrategias que incluyan no solo mecanismos legales robustos, sino también acciones administrativas y técnicas que fortalezcan la gestión de cobros, reduzcan los niveles de morosidad y aseguren la sostenibilidad financiera de los mercados municipales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Nada en la vida es para ser temido, es sólo para ser comprendido. Ahora es el momento de entender más, de modo que podamos temer menos”

Marie Curie

5.1. CONCLUSIONES

- En cuanto a la gestión operativa para la recuperación de cartera vencida en los Mercados Municipales, se presenta una situación crítica, mostrando una alta prevalencia de comerciantes en incumplimiento de pagos y la significativa ausencia de contratos de arrendamiento formalizados; esta situación se agrava por la falta de un catastro actualizado y la ocupación irregular de locales, lo que sugiere una debilidad estructural en la administración y control de los mercados, más allá de la mera capacidad económica individual de los comerciantes.
- El marco normativo ecuatoriano, si bien es robusto en principios de jurisdicción y garantía de derechos, requiere una aplicación operativa más eficiente en la Jefatura de Mercados. La existencia de herramientas seccionales como la ordenanza municipal y la ordenanza de coactivas, articuladas con el Código Orgánico Administrativo (COA) y las recomendaciones de la Contraloría, no se traduce en una recuperación efectiva de la cartera vencida. Por ello, la falta de contratos y los cobros irregulares señalan una desconexión entre el marco legal disponible y su implementación práctica en la gestión de los mercados.
- La implementación de estrategias como “Menos deuda, más obras” constituye un mecanismo fundamental para alcanzar un mejoramiento sustancial en la recaudación de la tasa de alquiler de locales en mercados municipales. La socialización como herramienta de concienciación ciudadana, busca revertir la cultura de morosidad arraigada en los contribuyentes. Su implementación no solo contribuye a la recuperación de la cartera vencida, sino que también permite canalizar esos recursos hacia la mejora de la infraestructura y servicios de los mercados, generando un efecto multiplicador en la economía local.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se debe incorporar abogados impulsores y notificadores con experticia en gestiones de cobros, ya que serán un aporte fundamental para poder cumplir con las entregas de notificaciones y hacer efectiva la cobranza de cartera vencida.
- La institución debe ejecutar los procesos operativos y administrativos y las funciones de cada uno de personal involucrado en la toma de decisiones para disminuir el nivel de cartera vencida por el uso de los locales de los mercados municipales con la finalidad de mejorar la recaudación, reinvertir en el mejoramiento de los servicios públicos, evitar prescripción de deuda y evitar responsabilidades ulteriores.
- Será importante fortalecer la coordinación interdepartamental, como la eficiencia de las estrategias de recaudación, la transparencia en políticas de cobranza y la capacitación del personal, buscando soluciones para los desafíos operativos identificados, como la elaboración de expedientes actualizados de los comerciantes, con el objetivo de optimizar la gestión de cobranza y contribuir más al bienestar de los habitantes y el cumplimiento de los fines institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo Cajas, I. M. (2021). *Modelo econométrico aplicado para determinar el comportamiento de la cartera de microcrédito de los bancos privados del Ecuador especializados en microcrédito en el periodo 2007-2019*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Código Tributario*. Quito, Ecuador: Lexis Finder, Registro Oficial Suplemento 38 de 14-jun.-2005.
- Atienza López, X. E., y Barrezueta Cevallos, N. D. (2018). *Propuesta de mejora en gestión operativa aplicado a Empresa Marian Fashion*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.
- BERTOLINI, G. (2009). LOS EMPRENDEDORES ASOCIATIVOS Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS. *fundacioncieso.org.ar*.
- Boza Valle, J. A., y Manjarez Fuentes, N. (2016). Gestión de emprendimiento de Economía Popular y Solidaria para potenciar un desarrollo comunitario local. *Avances*, 66 - 76.
- Brachfeld Montaña, P. J. (2015). *Vender a crédito y cobrar sin impagados*. España: PROFIT.
- Brachfeld, P. (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada: Reclamación de deudas y gestión de impagados*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Brachfeld, P. (2020). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada: Reclamación de deudas y gestión de impagados*. Barcelona, España: Profit Editorial.

- Camino-Mogro, S., y Bermudez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46 - 72.
- Cañas Trejo, S. M. (2015). *Gestión operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola "Laurita" del cantón La Maná, provincia del Cotopaxi año 2014. Modelo de Gestión Operativa*. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal De Quevedo.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f7d9f87f-69ed-47b8-813b-cb3765f7293f/content>
- Cela Meza, W. H. (2023). *Gestión operativa y su incidencia en los procesos de cobranzas de la Dirección de Servicios Públicos Municipal y Gestión Ambiental del Gad Municipal El Empalme, año 2022*. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Posgrado.
- Contraloría General del Estado. (2018). *Examen Especial al proceso de funcionamiento, arrendamiento y utilización de los mercados municipales, por el período comprendido entre el 1 de febrero de 2013 y el 30 de abril de 2017*. Guayaquil, Ecuador: Delegación Provincial de Guayas.
- Cunalema, E. X. (2018). *La gestión de cobranzas y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cevallos provincia de Tungurahua en el año 2015*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica De Ambato.
- Diccionario Jurídico. (2023). *Cobro coactivo o compulsivo*.
<https://www.drleyes.com/diccionario-juridico/cobro-coactivo-o-compulsivo>
- DUARTE, T., RUIZ , T., y MYRIAM. (2009). EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO. *Scientia Et Technica*, 326 - 331.

- Enriquez Caro, R. (2020). *La Gestión Operativa y la Gestión Estratégica*. España: Taem Peru Consulting.
- García Pulido, E. M., y Terrones Alvarado, K. S. (2019). *Diagnóstico financiero para evaluar la gestión operativa de las ventas al crédito y su impacto en el cumplimiento de las obligaciones financieras de la Empresa Comercial Roseli SCRL*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Kieffe, M. (2018). Conceptos claves para el estudio del Turismo Rural. *El Periplo Sustentable*, 7 - 43.
- Lipsich, A. (2017). La gestión de los emprendimientos productivos de la economía social y solidaria. En R. T. Miranda, *Economía social y solidaria en un escenario neoliberal: algunos retos* y (págs. 1 - 91). Buenos Aires: CEUR CONICET.
- Llorente Pardo, S. (2015). *Gestión operativa de tesorería*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- López Santiago, M. A., Valdivia Alcalá, R., Romo Lozano, J. L., y Cuevas Alvarado, C. M. (2021). Análisis de economías rurales mediante el modelo de hogares agrícolas bajo un equilibrio general. *EconoQuantum*.
- Macías Carmigniani, M. (8 de Diciembre de 2023). *Proceso coactivo*. <https://www.elcomercio.com/opinion/proceso-coactivo.html>
- Merlie, G. (2007). *La gestión eficaz, cómo convertir los objetivos prioritarios en resultados*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2020). *Clasificador presupuestario de ingresos y egresos del sector público*. Quito, Ecuador: Subsecretaría de Presupuesto.

Minta Caiza, L. F., y Feijó Cuenca, T. E. (2023). *Gestión operativa-administrativa en la calidad de servicio del transporte interprovincial en la Terminal del Cantón Salcedo*. Manabí - Ecuador: Digital Publisher CEIT, Universidad Técnica de Manabí.

https://doi.org/https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1613

Molina Aznar, V. E. (2022). *El Gestor de Cobranza*. España: Ediciones Fiscales ISEF.

Morales Castro, J. A., y Morales Castro, A. (2014). *Crédito Y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.

Pazo Cruz, E. L., y Zapata Jurado, J. J. (2022). *La gestión de cobranza y su influencia en la liquidez de las empresas textiles del distrito de La Victoria año 2019-2020*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Pedrosa, S. J. (12 de Enero de 2016). *Economipedia*. Morosidad: <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>

PRIMICIAS. (s.f.). *Primicias.Ec*.

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/trabajadores-campo-empleo-adecuado-ecuador/>

Ramírez Reyes, C. A. (2018). *Incidencia de la gestión operativa para mejorarla calidad del servicio de la Empresa SERLIPEN S.A. del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena*. La Libertad, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Administración de Empresas.

Vallejo Tixi, M. d. (2022). *Los mercados municipales como actores e impulsores del modelo de desarrollo local en la ciudad de Riobamba*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.

Villaseñor Fuente, E. (2007). *Elementos de administracion de credito y cobranza*. México: Trillas.

Vivianna Del Rocio, A. L., y Oscar Fabián, M. C. (2022). *Gestión operativa; clima laboral de los usuarios internos*. Quevedo, Ecuador: Revista De Ciencias Sociales Y Económicas, Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v6i1.551>

ANEXOS

Anexo 1. Certificado del sistema anti plagio (Compilatio).

Quevedo, 28 de enero del 2025


Dr. Bayron Oviedo Bayas PhD.

DECANO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Presente. -

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito hacer llegar los resultados obtenidos por la herramienta Anti-plagio **COMPILATIO** respecto al Trabajo de Investigación titulado **GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023**, a cargo de la aspirante a Magister, Lcda. Natali Eloisa Triviño Parrales portadora de la cédula de identidad **1205183229** estudiante de la Maestría en Gestión Pública cuyo resultado del análisis es el siguiente:

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

**PROYECTO_DE_INVESTIGACION_LCDA.
NATALI ELOISA TRIVIÑO PARRALESdocx**

6%
Textos sospechosos

6% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas (ignorado)
0% entre las fuentes mencionadas (ignorado)
< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: PROYECTO_DE_INVESTIGACION_LCDA. NATALI ELOISA TRIVIÑO PARRALESdocx.pdf	Depositante: JHON ALEJANDRO BOZA VALLE Fecha de depósito: 28/1/2025	Número de palabras: 26.689 Número de caracteres: 195.966
ID del documento: 870d71e5f126370790ca25f6d6299d62ba75df9	Tipo de carga: interface	
Tamaño del documento original: 2,64 MB	fecha de fin de análisis: 28/1/2025	
Autores: []		

Atentamente,



Escaneado electrónicamente por:
JHON ALEJANDRO BOZA VALLE

Econ. Jhon Alejandro Boza Valle, PhD.
DIRECTOR DEL PROYECTO

Anexo 2. Solicitud de autorización para la investigación

Quevedo, 30 de septiembre de 2024

Señor.
Mgtr. Wilson Humberto Cela Meza
**DIRECTOR DE SERVICIOS PÚBLICOS
MUNICIPALES Y GESTIÓN AMBIENTAL**

De mi consideración


Reciba un cordial y atento saludo de quien suscribe, así como también desearle éxitos en sus actividades diarias.

Yo, Natali Eloisa Triviño Parrales, con número de cedula N^o. 120518322-9, me dirijo con el fin de solicitar lo siguiente:

El motivo de la presente es para solicitar me autorice realizar el Proyecto de Investigación de la Maestría de Gestión Pública en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo que acabo de cursar en el periodo actual, para lo cual adjunto el tema de investigación: "**GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023**".

Sin otro particular de momento, agradezco de antemano la atención que brinde a la presente, quedando de Usted con un cordial y afectuoso saludo.

Atentamente,


Lcd. Natali Eloisa Triviño Parrales
Estudiante de Maestría en Gestión Pública
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



Anexo 3. Autorización por parte de la institución para la realización de la investigación.



**Gobierno Municipal
El Empalme**
¡Renacemos juntos! ★★ ★★



**DIRECCIÓN DE SERVICIOS
PÚBLICOS MUNICIPALES Y GESTIÓN AMBIENTAL**

Oficio N°: 0047-GADMCEE-DSPMGA-2024-OF
El Empalme, 01 de octubre del 2024

ASUNTO: Autorización para la realización del tema de investigación en la Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental del GAD Municipal del Cantón El Empalme.

Señora.

Lcda. Natali Eloisa Triviño PARRALES
Estudiante de Maestría en Gestión Pública

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO.

Por medio del presente, me permito informarle que, como director de la Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental del GAD Municipal del Cantón El Empalme, se le otorga autorización para que realice su trabajo de investigación titulado "**GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIONES DE LA JEFATURA DE MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL EMPALME, AÑO 2023**".

Confío en que su trabajo aportará al mejoramiento de nuestras actividades y proyectos. Asimismo, podrá contar con el acceso a la información y recursos necesarios, dentro de los límites establecidos con nuestras políticas, y con la colaboración de los funcionarios de la Dirección que puedan asistir en su proceso investigativo. Le deseamos mucho éxito en su investigación y nos ponemos a disposición para cualquier coordinación adicional que requiera.

Sin otro particular, me despido de usted con un cordial saludo.

Atentamente,

Wilson Humberto Cela Meza

Mgr. Wilson Humberto Cela Meza

**DIRECTOR DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES
Y GESTIÓN AMBIENTAL**

Fono: 0994364667 E-mail: megaamigo@hotmail.com



Recibido
01-10-2024
NR 14:00

Dirección: Av. Guayaquil, Calle Auhing entre Calle Portoviejo y Galápagos, Esq. detrás de la CTE
Teléfono: 043804960 Ext. 125
Website: www.municipioelempalme.gob.ec
E-mail: dspyga@outlook.com

Anexo 4. Cuestionario de encuesta para comerciantes



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS COMERCIANTES DE LOS MERCADOS
MUNICIPALES**

1. ¿Desde cuándo es usted usuario de los mercados municipales?

Menos de un año

Entre 1 – 3 años

Entre 4 y 8 años

Mas de 9 años

2. ¿Por qué usted no cancela oportunamente los pagos por arrendamiento de los locales de los mercados municipales?

Falta de dinero

Olvido

Por inconformidad

3. ¿Considera usted que la recuperación de cartera vencida mejoraría con la creación de un proceso de cobranza mediante?

Llamadas telefónicas

Notificación

Agente de cobranza

Proceso judicial

4. ¿El GAD Municipal El Empalme le proporciona la suficiente información acerca de las cuotas de atraso o intereses por mora?

Poco

Mucho

Nada

5. ¿Qué acciones toma la administración municipal cuando los comerciantes no cumplen con los pagos a tiempo?

Clausuras

Intereses

Embargos

Juicios

Ninguna

6. ¿Se siente usted satisfecho de la atención que recibe al momento que acude al departamento de tesorería a cancelar los valores adeudados por el uso de los locales del mercado municipal?

Poco

Mucho

Nada

7. ¿Cómo califica usted el proceso empleado para el cobro de los locales de los mercados municipales?

Excelente

Bueno

Malo

8. Cuándo usted necesita información sobre su deuda por el uso de los locales de los mercados municipales ¿Es atendido correctamente?

Siempre

A veces

Nunca

9. ¿Le otorga la suficiente información el notificador acerca de los valores atrasados o interés por mora de los valores adeudados por el alquiler de los locales de los mercados municipales?

Siempre

A veces

Nunca

10. ¿Cree usted que la elaboración de la Gestión Operativa para Tesorería y Jefatura de Mercados agilizará el proceso de cobro por el uso de los locales de los mercados municipales?

Sí

No

11. ¿Usted considera que la recuperación de cartera vencida permitirá hacer remodelaciones en los mercados municipales?

Sí

No

Anexo 5. Cuestionario de entrevista para el director financiero



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL DIRECTOR
FINANCIERO DEL GAD MUNICIPAL EL EMPALME**

1. ¿Qué tiempo lleva siendo parte de esta institución?

Menos de 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 6 años

Más de 6 años

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la gestión de cobranzas en el GAD del cantón El Empalme?

Indique su calificación del 1 al 5 de acuerdo al grado de importancia que usted considere apropiado. Insatisfecho (1); Poco satisfecho (2); Satisfecho (3); Muy satisfecho (4); Sumamente satisfecho (5).

Estrategias de cobranza

Insatisfecho 1 2 3 4 5 Sumamente satisfecho

Procesos de cobranza

Insatisfecho 1 2 3 4 5 Sumamente satisfecho

Gestión operativa

Insatisfecho 1 2 3 4 5 Sumamente satisfecho

Control administrativo

Insatisfecho 1 2 3 4 5 Sumamente satisfecho

Políticas y procedimientos de cobranzas

Insatisfecho 1 2 3 4 5 Sumamente satisfecho

3) ¿Con qué frecuencia se aplican controles internos en el área de cobranzas por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

Diario Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual

4) ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones periódicas y análisis de desempeño para mejorar la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales del GAD Municipal del cantón El Empalme?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

5) ¿Considera que el departamento financiero ha sido transparente en la comunicación de sus políticas de cobranza y metas presupuestarias?

Nada transparente Poco transparente
Medianamente transparente Totalmente transparente

6) ¿Se han aplicado indicadores de gestión para conocer los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

Nunca Rara vez De vez en cuando
A veces Casi siempre Siempre

7) ¿Cómo califica la gestión de cobranza en los siguientes rubros?

Indique su calificación del 1 al 5 de acuerdo al grado de importancia que usted considere apropiado.

Malo (1); Regular (2); Bueno (3); Muy bueno (4); Excelente (5).

Impuestos

Malo 1 2 3 4 5 Excelente

Tasas

Malo 1 2 3 4 5 Excelente

Contribuciones Especiales de Mejoras (CEM)

Malo 1 2 3 4 5 Excelente

8) ¿El GAD Municipal ha cumplido con las metas presupuestarias en los últimos años?

Sí Sí, en la mayoría de los casos

No, por pocas dificultades

No en su totalidad

No

9) ¿El GAD Municipal ha adoptado estrategias eficientes para una adecuada recaudación del sistema de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

Sí, eficientes

Sí, parcialmente eficientes

No, poco eficientes

No se han implementado estrategias

10) ¿Considera usted, qué las personas encargadas de la gestión de cobranza cuentan con las normas y herramientas estratégicas para una adecuada recaudación?

Sí

No

11. ¿Existen metas financieras específicas para la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

Sí

No

12. ¿En qué medida la cartera vencida impacta la planificación y ejecución del presupuesto, y qué medidas se toman para mitigar este impacto?

13. ¿Qué herramientas o indicadores financieros se utilizan para medir el cumplimiento de los rubros que conforman la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

14. ¿Cuál es la incidencia entre los ingresos propios, con respecto a la capacidad del GAD Municipal para realizar proyectos y programas prioritarios para el desarrollo del cantón?

15. ¿Qué acciones específicas se han adoptado para fortalecer la coordinación entre los departamentos, con el fin de potenciar la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

16. ¿Cómo se destinan y gestionan los ingresos provenientes de impuestos, tasas y contribuciones en el GAD Municipal del cantón El Empalme?

17. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos corrientes para el GAD Municipal del cantón El Empalme y cómo se proyecta aumentar o diversificar dichos ingresos en el próximo periodo fiscal?

Anexo 6. Cuestionario de entrevista para el tesorero municipal



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL TESORERO
MUNICIPAL DEL GAD MUNICIPAL EL EMPALME**

1. ¿Cuáles son los procesos específicos que el Departamento de Tesorería del GAD Municipal del cantón El Empalme utiliza para llevar a cabo la recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

2. ¿Cómo se organiza y coordina el equipo de Tesorería para gestionar eficientemente los procesos de cobranza, desde la emisión hasta la recaudación efectiva?

3. ¿Qué métodos de notificación se emplean para informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

4. ¿Cuál ha sido su eficacia en términos de respuesta por parte de los comerciantes frente al compromiso de cumplir con sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

5. ¿Cómo se ha utilizado la tecnología en la gestión de cobranza?

6. ¿Cuáles son las principales causas de la cartera vencida en los mercados municipales del GAD municipal del cantón El Empalme?

7. ¿Cuáles son las estrategias que se han establecido para abordar casos de contribuyentes que tienen obligaciones vencidas y presentan dificultades financieras para cumplir con sus pagos?

8. ¿Cómo se evalúa y mide el rendimiento del Departamento de Tesorería en términos de recaudación y eficiencia en la gestión de cobranza de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

9. ¿Se han implementado estrategias específicas para agilizar el proceso de recaudación y reducir la morosidad entre los contribuyentes que adeudan por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

10. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que ha enfrentado el Departamento de Tesorería en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

11. ¿Se lleva a cabo algún tipo de capacitación o programa de actualización para el personal del Departamento de Tesorería en relación con las mejores prácticas en la gestión de cobranza y recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

12. ¿Les da seguimiento a las gestiones de pagos de los comerciantes que arriendan los locales en los mercados municipales?

Anexo 7. Cuestionario de entrevista para el jefe de mercados



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL JEFE DE
MERCADOS DEL GAD MUNICIPAL EL EMPALME**

1. ¿Cuáles son los procesos específicos que la Jefatura de Mercados del GAD Municipal del cantón El Empalme utiliza para llevar a cabo la recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

2. ¿Cómo se organiza y coordina el equipo de la Jefatura de Mercados para gestionar eficientemente los procesos de cobranza, desde la emisión hasta la recaudación efectiva?

3. ¿Qué métodos de notificación se emplean para informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

4. ¿Cuál ha sido su eficacia en términos de respuesta por parte de los comerciantes frente al compromiso de cumplir con sus obligaciones vencidas de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

5. ¿Cómo se ha utilizado la tecnología en la gestión de cobranza?

6. ¿Cuáles son las principales causas de la cartera vencida en los mercados municipales del GAD municipal del cantón El Empalme?

7. ¿Cuáles son las estrategias que se han establecido para abordar casos de contribuyentes que tienen obligaciones vencidas y presentan dificultades financieras para cumplir con sus pagos?

8. ¿Cómo se evalúa y mide el rendimiento de la Jefatura de Mercados en términos de gestión operativa para la recaudación y eficiencia en la cobranza de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

9. ¿Se han implementado estrategias específicas para agilizar el proceso de recaudación y reducir la morosidad entre los contribuyentes que adeudan por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

10. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que ha enfrentado la Jefatura de Mercados en la gestión de cobranza por concepto de arriendo de locales en los mercados municipales?

11. ¿Se lleva a cabo algún tipo de capacitación o programa de actualización para el personal de la Jefatura de Mercados en relación con las mejores prácticas en la gestión operativa para la cobranza y recaudación de los valores que adeuda por arrendamiento de locales en los mercados municipales?

12. ¿Les da seguimiento a las gestiones de pagos de los comerciantes que arriendan los locales en los mercados municipales?

Anexo 8. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente (Gestión Operativa)

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
La gestión operativa existe por la necesidad de alcanzar los objetivos de la institución; la gestión debe comenzar con los resultados pretendidos y debe organizar los recursos de la institución para alcanzar esos resultados (Ramírez Reyes, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Dirección de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental • Departamentos de coactiva • Departamento de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Financiero • Tesorería • Coactiva • Director de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental • Jefe de Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios • Inspectores de Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación Directa • Revisión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de Entrevista • Cuestionarios • Listas de Verificación • Registros Documentales

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autora

Variable Dependiente (Procesos de Cobranzas)

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
El proceso de cobranza se entiende como "el proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la recuperación de los pagos adeudados" (Brealey, Myers & Allen, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Director de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental • Departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Financiero • Tesorería • Coactiva • Director de Servicios Públicos Municipales y Gestión Ambiental • Jefe de Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios • Inspectores de Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Datos • Encuestas de Satisfacción • Estudios de Caso • Revisión de Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Financieros • Encuestas de Satisfacción • Registros de Cobranza • Políticas y Procedimientos de Cobranza

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autora

Anexo 9. Flyer para la Socialización para la reducción de deudas en los mercados municipales “Menos deuda, más obras”

PLAN DE REDUCCIÓN DE DEUDAS EN LOS MERCADOS Y CAMAL DEL CANTÓN EL EMPALME

“Menos deuda, más obras”



DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y GESTIÓN AMBIENTAL

Jefatura de Mercados, Bahías, Ferias Libres y Cementerios

OBJETIVOS

GESTIONAR el cobro para disminuir la cartera vencida de los Mercados y Camal Municipales con el fin de mejorar la recaudación para reinvertir en los servicios públicos que ofrece la entidad.

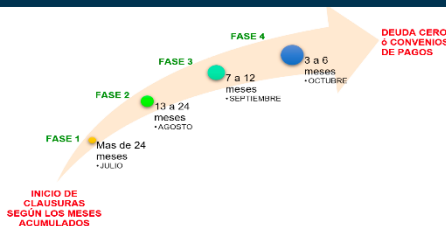
CUMPLIR con las recomendaciones del “Examen Especial de la Contraloría General del Estado al proceso de funcionamiento, arrendamiento y utilización de los mercados municipales” al contar con dichos recursos económicos para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones.

DAR cumplimiento a la ordenanza que regula los Mercados Municipales en sus Art. 8 núm. 2. “Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas municipales”; Art. 26 núm. 1. “Pagar la tarifa que le corresponde por la utilización del local o puesto, permanente o eventual”; Art. 35 núm. 3. “Por mora, de más de tres cuotas mensuales consecutivas en el pago de las tarifas”

ACREDITARSE al Programa Nacional liderada por el Ministerio de Salud Pública como Mercados Saludables para iniciar el proceso que permita el reconocimiento y la certificación acorde con la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 2687:2013.

FASES DE CLAUSURA

La siguiente escala fue tomada por el rango de análisis de deudas del Examen Especial 2018 de la Contraloría General del Estado al proceso de funcionamiento, arrendamiento y utilización de los mercados municipales convertidos en fases de clausuras para el año 2021, lo cual se detalla a continuación:



INICIO DE CLAUSURAS SEGÚN LOS MESES ACUMULADOS

DIAGNÓSTICO DE LOS USUARIOS

CON DEUDA



Su morosidad le genera los siguientes consecuencias negativas:

- Se auto limita a mejorar su condición social y económica.
- Perjudica a sus demás compañeros de trabajo a beneficiarse de la reinversión para contar con dichos recursos económicos para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones.
- Se pierden oportunidades de crédito.
- Genera valores impagos.
- Disminuye sus ingresos.
- Reduce sus oportunidades.
- Demuestra mala cultura tributaria.
- Reduce su calidad de vida.
- Disminuye la calidad de sus bienes y servicios.
- Se limita la posibilidad de reinvertir y/o repotenciar sus negocios.
- Imposibilita generar nuevos emprendimientos.
- Dependerá de ingresos que no cubran sus necesidades.
- Reduce su poder adquisitivo.
- Genera un mal ejemplo ante sus compañeros de trabajo, familia y amigos.
- Demuestra su poca responsabilidad frente a sus compromisos de pago

SIN DEUDA



Con su responsabilidad de pago ante los servicios adquiridos usted demuestra que tiene y podría tener:

- Capacidad de crédito.
- Aumentar sus ingresos.
- Mejorar sus oportunidades.
- Demostrar Cultura financiera.
- Mejorar su calidad de vida.
- Mejorar la calidad de sus bienes y servicios.
- Facilidad para reinvertir y/o repotenciar sus negocios.
- Abrir nuevos emprendimientos.
- Independencia económica.
- Aumenta su poder adquisitivo.
- Genera confianza ante sus compañeros de trabajo, familia y amigos.
- Demuestra responsabilidad, civismo frente a sus compromisos de pago.
- Destaca ante los demás por el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

INFORMACIÓN

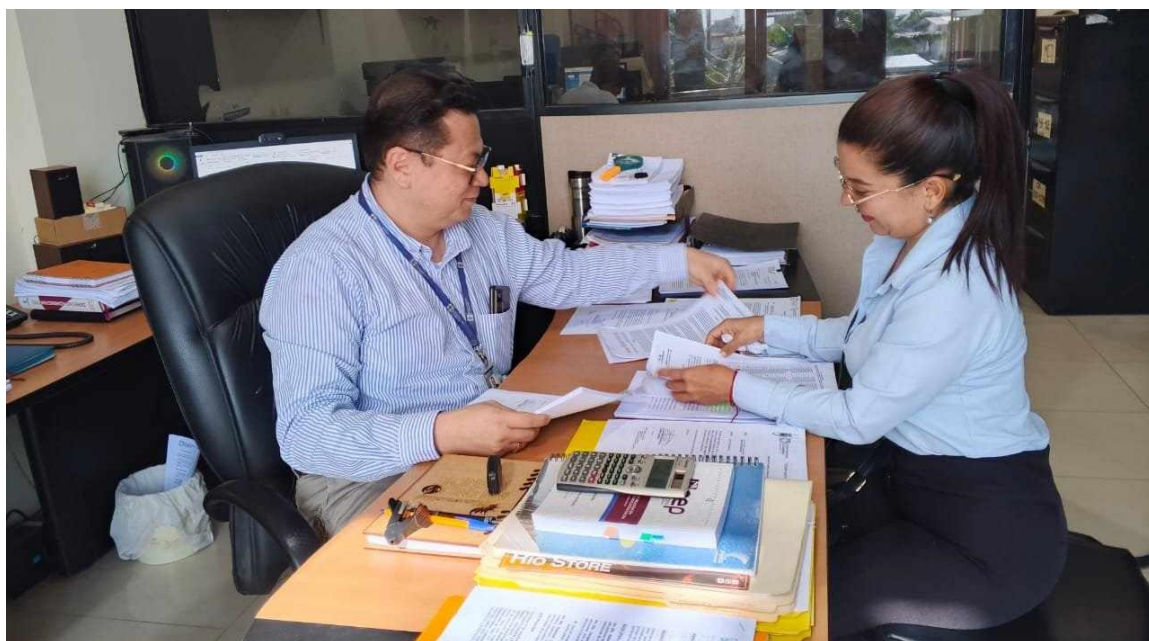
Acérquese a la Jefatura de Coactivas [Ventanilla 8] y conoce personalmente de las formas y convenios de pago.

En los Mercados el PROGRESO RENACE, con el compromiso de TODOS.

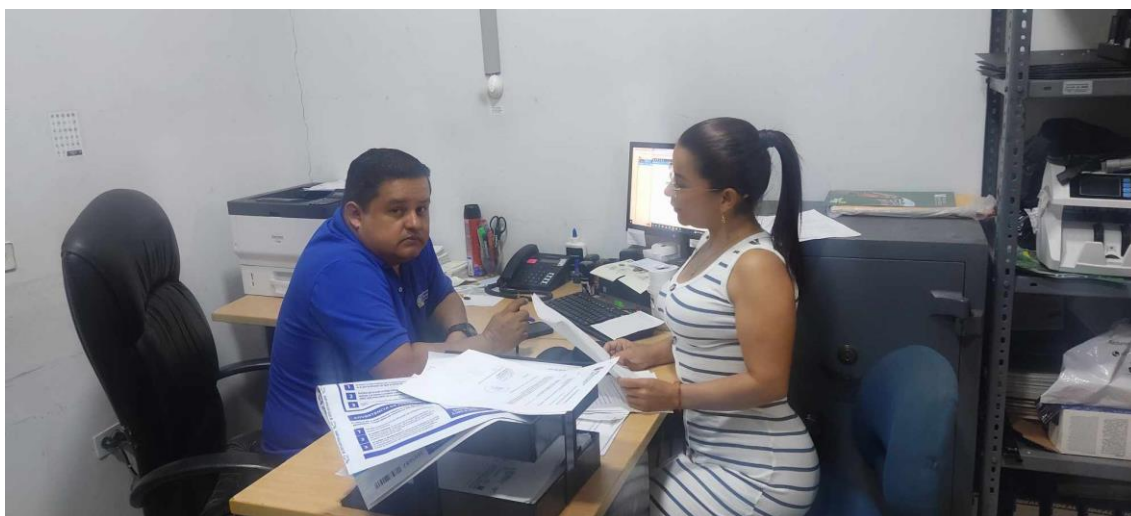
Anexo 10. Registro fotográfico de encuesta con los comerciantes



Anexo 11. Registro fotográfico de entrevista con el director financiero



Anexo 12. Registro fotográfico de entrevista con el tesorero municipal



Anexo 13. Registro fotográfico de entrevista con el jefe de mercados

