



LA BUROCRACIA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO: CASO SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL CANTÓN QUEVEDO

BUREAUCRACY AND SERVICE QUALITY: CASE OF THE INTERNAL REVENUE SERVICE IN THE CANTON OF QUEVEDO

Marcelo Geovanny Monge García ^{1*}

E-mail: mmongeg@uteq.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8602-3101>

Ginger Lisseth Solorzano Mendoza ¹

E-mail: gsolorzanom3@edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6805-5499>

María Dayana Yoza Llapa ¹

E-mail: myozal@uteq.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3911-4287>

Jorge Andrés Mendoza Roca ¹

E-mail: jmendoza6@uteq.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3911-4287>

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Los Ríos, Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Monge García, M. G., Solórzano Mendoza, G. L., Yoza Llapa, M. D., & Mendoza Roca, J. A. (2026). La burocracia y la calidad del servicio: caso Servicio de Rentas Internas (SRI) del cantón Quevedo. *Universidad y Sociedad*, *18*(2). e5969.

RESUMEN:

El estudio examina cómo la burocracia incide en la calidad del servicio, en "Servicio de Rentas Internas" (SRI) del cantón Quevedo. Bajo un enfoque cualitativo y método inductivo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a varios funcionarios administrativos con el fin de indagar en sus percepciones sobre los trámites internos, la coordinación interdepartamental, la comunicación institucional, la digitalización de procesos y la capacitación. A través de la investigación se pretende recoger las sugerencias de quienes trabajan directamente con los trámites. El análisis de la información, complementado con fuentes secundarias, evidencia que, si bien la digitalización ha reducido la presencialidad y organizado los trámites, persisten cuellos de botella relacionados con la saturación de plataformas, duplicidad de requisitos y brechas en las habilidades digitales de los usuarios. La rigidez normativa y los frecuentes cambios legales, aplicados con retraso y sin suficiente capacitación previa, generan asimetrías en la interpretación y afectan la percepción de transparencia y equidad. La coordinación entre áreas muestra avances gracias a la automatización, aunque los trámites que dependen de múltiples departamentos continúan dilatándose. A pesar de estas limitaciones, los funcionarios destacan el compromiso en la atención personalizada y la empatía hacia los contribuyentes como factores que mitigan la complejidad procedimental. Entre las conclusiones, se plantea simplificar y depurar trámites redundantes,

estandarizar criterios, fortalecer la formación continua y oportuna, estabilizar y unificar los sistemas digitales, y fomentar mecanismos de retroalimentación efectivos que aseguren mejoras sostenibles en la eficiencia y en la confianza ciudadana hacia el servicio tributario.

Palabras clave: Burocracia, Calidad del servicio, Transparencia, Modernización, Digitalización.

ABSTRACT:

The study examines how bureaucracy affects service quality in the Internal Revenue Service (SRI) of the canton of Quevedo. Using a qualitative and inductive approach, semi-structured interviews were conducted with five administrative officials to explore their perceptions regarding internal procedures, interdepartmental coordination, institutional communication, process digitalization, and training. The analysis of the information, complemented with secondary sources, shows that while digitalization has reduced in-person requirements and organized procedures, bottlenecks persist related to platform overload, duplication of requirements, and gaps in users' digital skills. Regulatory rigidity and frequent legal changes, implemented belatedly and without sufficient prior training, generate interpretive asymmetries and affect the perception of transparency and fairness. Coordination between areas shows progress thanks to automation, although procedures that depend on multiple departments continue to be



delayed. Despite these limitations, officials highlight personalized attention and empathy toward taxpayers as factors that mitigate procedural complexity. Among the conclusions, the study proposes simplifying and eliminating redundant procedures, standardizing criteria, strengthening continuous and timely training, stabilizing and unifying digital systems, and promoting effective feedback mechanisms that ensure sustainable improvements in efficiency and in citizen trust toward tax services.

Keywords: Bureaucracy, Service quality, Transparency, Institutional modernization, Digitalization.

INTRODUCCIÓN

Hoy, ser flexible, innovador y emprendedor se han convertido en las cualidades más demandadas y humanas, lo que acrecienta la sensación de ineficacia de las organizaciones burocráticas. Esta ineficacia se percibe como el producto de una gestión fría y ciega, vinculada al autoritarismo y la arbitrariedad, conceptos que la asocian con lo inhumano (Du Gay, 2025). Aunque, a menudo vista como un obstáculo, puede ser una herramienta para mejorar la calidad del servicio si se gestiona de manera efectiva. Un sistema burocrático bien diseñado puede promover la eficiencia, la transparencia y la equidad en la prestación de servicios, pero también puede llevar a la rigidez, la lentitud y la falta de atención a las necesidades individuales si no se equilibra adecuadamente (Reyes, 2020).

Montero (2023) indica que, la burocracia en la administración pública, aunque necesaria para garantizar la organización y el correcto funcionamiento del Estado, suele estar marcada por procesos lentos, estructuras complejas y una eficiencia limitada. Esta situación se refleja en trámites engorrosos que demandan un exceso de requisitos, la duplicación innecesaria de funciones entre diferentes entidades y la escasa coordinación interinstitucional a pesar de los avances tecnológicos que se presentan en plena era digital, según Cervera (2024), y a ello se suma, en muchos casos, la falta de transparencia y accesibilidad de la información, lo que genera desconfianza en la ciudadanía, y de esta forma, debido a la consecuencia, la calidad de los servicios públicos se ve afectada, incrementando los tiempos de respuesta y dificultando el acceso oportuno de la población a soluciones efectivas para sus necesidades (La República Ec, 2024).

La calidad en la atención al usuario, ya sea en el ámbito público o privado, constituye un indicador clave para identificar, desde la perspectiva del cliente, las áreas que requieren mejora. Esta visión facilita la detección de oportunidades de optimización, y también actúa como una herramienta valiosa para evaluar y comprender la

experiencia del usuario, aportando un enfoque subjetivo que puede incidir en el diseño y ajuste de los controles internos de cada organización (Párraga & Ubillús, 2023).

La interacción directa entre servidores públicos y ciudadanos, especialmente en instituciones como el SRI, revela los desafíos de la burocracia en Ecuador. A pesar de los esfuerzos de modernización, persisten problemas estructurales y de comunicación que afectan la eficiencia y calidad del servicio. Para Cepeda et al. (2024), esta relación directa es crucial para mejorar la percepción ciudadana y fortalecer la confianza en la administración pública.

El 2 de diciembre de 1997 se creó el Servicio de Rentas Internas con el propósito de fomentar la justicia y la equidad en el ámbito tributario. Frente al creciente problema de la evasión fiscal, provocado en gran parte por el desconocimiento de las obligaciones impositivas, esta entidad surge como una respuesta imprescindible. Su carácter independiente le ha permitido diseñar y aplicar estrategias fiscales de forma autónoma, lo que ha favorecido una gestión más equilibrada, rigurosa y transparente en materia tributaria (Panta et al., 2024). No obstante, la presencia de trámites excesivos y procedimientos internos poco ágiles ha generado que la burocracia ralentice ciertos procesos, afectando directamente la calidad del servicio brindado a los ciudadanos y limitando la oportunidad en la atención de sus requerimientos (Balan & Hernández, 2024).

La presente investigación tiene como propósito analizar cómo la burocracia influye en la calidad del servicio que brinda el SRI del cantón Quevedo, enfocándose en las percepciones y experiencias de los propios funcionarios de la institución. Bajo un enfoque cualitativo, se aplica como técnica principal la entrevista semiestructurada, dirigida exclusivamente a los funcionarios de la institución, con el fin de obtener información detallada sobre los procesos internos, la gestión operativa y las estrategias empleadas para el cumplimiento de las funciones institucionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

En este estudio adoptó un enfoque cualitativo con orientación inductiva, fundamentado en la exploración directa de las experiencias y percepciones de los funcionarios del Servicio de Rentas Internas (SRI) del cantón Quevedo. La estrategia metodológica combinó la revisión documental y bibliográfica con la recolección de información de campo, lo que permitió construir una comprensión profunda de cómo los procesos burocráticos inciden en la calidad del servicio. Según Mindiola et al. (2025), esta complementariedad metodológica posibilita integrar

la profundidad interpretativa del análisis cualitativo con la solidez de las fuentes secundarias, respondiendo así a la complejidad del objeto de estudio.

En cuanto al método de investigación, se empleó la entrevista semiestructurada como principal técnica de recolección de datos, debido a su flexibilidad para generar un diálogo abierto que facilite la identificación de factores, dinámicas y prácticas internas. Según Tejero (2021), este instrumento se diseña a partir de una guía de preguntas base, pero con apertura a la adaptación según las respuestas de los entrevistados, favoreciendo la obtención de información espontánea y detallada. Además, la revisión documental incluye información extra de casos ya estudiados, con el fin de contrastar y contextualizar los hallazgos. Esta combinación permitió registrar datos, e interpretarlos desde el marco teórico y la realidad operativa del SRI, asegurando un análisis integral y alineado con los objetivos de la investigación.

La población objeto de este trabajo está conformada por los funcionarios del SRI del cantón Quevedo, cuya labor diaria en los distintos departamentos les otorga un conocimiento de primera mano sobre el funcionamiento institucional. Pérez (2024) señala su importancia debido a su contacto directo con los procedimientos y normativas internas, sus aportes resultan esenciales para identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan el desempeño organizacional. La selección de los participantes se realizó de forma intencional, priorizando a aquellos que ocupan cargos clave en la gestión operativa. En total, se entrevistó a cinco funcionarios, quienes aportaron información relevante y detallada sobre el objeto de estudio.

El desarrollo metodológico para la obtención y análisis de la información en esta investigación se estructuró en una secuencia lógica de pasos que garantizan la rigurosidad, validez y confiabilidad de los resultados, tal y como lo expresa Cely et al. (2023). A continuación, se describen de forma detallada las fases ejecutadas, desde la preparación de los instrumentos hasta la interpretación final de los datos, integrando tanto el trabajo de campo como el análisis documental.

La primera etapa consistió en la elaboración de un guion de entrevista semiestructurada compuesto por diez preguntas abiertas donde, George (2022) establece que estas preguntas deben formularse con base en el objetivo planteado en la investigación, de manera que cada interrogante estuviera directamente relacionada con la identificación de los factores burocráticos que afectan la calidad del servicio. Posteriormente, el guion fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante la revisión por parte del tutor de la investigación, quien

realizó observaciones orientadas a mejorar la claridad, pertinencia y coherencia de las preguntas, por lo que dichas recomendaciones fueron incorporadas con el fin de asegurar que el instrumento facilitara la obtención de información profunda y contextualizada.

En la segunda etapa, se definieron los criterios para la selección intencional de los participantes, priorizando a aquellos funcionarios que desempeñaran cargos estratégicos dentro del SRI del cantón Quevedo. Según Pahwa et al. (2023) es fundamental escoger a la población de estudio que tenga relación directa con la institución, ya que esta elección responde a la necesidad de contar con informantes clave con conocimiento directo sobre los procesos internos y las normativas institucionales. Asimismo, se gestionaron los permisos correspondientes y, posteriormente, se estableció un cronograma de entrevistas, con el propósito de garantizar tanto la disponibilidad de los participantes como la adecuación de los espacios para el desarrollo de la conversación.

Las entrevistas se llevaron a cabo en un entorno controlado y de confianza, con el propósito de minimizar la influencia de factores externos y, al mismo tiempo, promover respuestas sinceras y completas. Durante la interacción, se permitió cierta flexibilidad tanto en el orden como en la formulación de las preguntas, lo cual tuvo como finalidad profundizar en temas relevantes que surgieran de manera espontánea. De esta manera, este enfoque adaptable facilitó la obtención de ejemplos concretos, experiencias personales y percepciones detalladas, lo que enriqueció significativamente la comprensión del fenómeno estudiado.

Concluidas las entrevistas, se procedió a la transcripción literal de las respuestas obtenidas, con el objetivo de preservar la integridad de las ideas expresadas por los participantes. Posteriormente, este proceso incluyó una revisión exhaustiva del material, a fin de corregir posibles errores de transcripción y asegurar la fidelidad respecto a las respuestas originales. Además, para complementar la información recabada en campo, se llevó a cabo una revisión documental de estudios académicos, lo que permitió contextualizar los hallazgos y, a su vez, establecer puntos de comparación entre la experiencia relatada por los funcionarios y la evidencia proveniente de otras investigaciones (Arias, 2023).

El procesamiento de la información se centró en sistematizar de forma ordenada las respuestas de los entrevistados, con el propósito de evitar interpretaciones adicionales que pudieran alterar el sentido original de sus aportes. Una vez transcritas las entrevistas, se optó por presentar la información de manera analítica, lo que permitió

organizar el contenido de manera estructurada para destacar los aspectos más relevantes de las respuestas y resaltar los elementos significativos presentes en las experiencias relatadas por los funcionarios. De esta forma, tal y como lo expresa el Banco Santander, S.A. (2021), el análisis de los datos permitió una interpretación clara y comprensible de los hallazgos, asegurando que se reflejaran las ideas esenciales expresadas por los participantes, sin perder la objetividad ni la coherencia del estudio.

Al abordar este estudio, resulta fundamental partir de la pregunta ¿Cómo describiría la forma en que se gestionan los trámites dentro de la institución?, ya que esta permite identificar la manera en que se organizan y ejecutan los procesos internos del SRI. A través de esta interrogante se busca conocer si la gestión responde a un modelo ordenado y eficiente o si, en cambio, presenta limitaciones que afectan la atención al contribuyente. Este punto inicial es clave porque brinda un panorama general del funcionamiento institucional y sienta las bases para el análisis de aspectos más específicos.

En relación con lo anterior, se vuelve necesario profundizar en la pregunta En su experiencia, ¿cuáles son los pasos del proceso que suelen tomar más tiempo y por qué?, pues conocer los momentos en los que se generan mayores retrasos permite identificar los cuellos de botella que obstaculizan la atención. Al analizar estos pasos críticos no solo se evidencian las posibles fallas técnicas o procedimentales, sino también las condiciones que incrementan los tiempos de espera, lo cual repercute directamente en la percepción de calidad del servicio por parte de los usuarios.

Más allá de los tiempos de atención, también es pertinente reflexionar sobre la claridad de los procedimientos, lo que conduce a la pregunta ¿Considera que los requisitos solicitados a los usuarios están justificados y son claros para ellos? Esta interrogante se orienta a determinar si la documentación exigida responde a verdaderas necesidades normativas o si, por el contrario, constituye un obstáculo innecesario que genera malestar en los ciudadanos. Además, permite valorar si la información es comprensible para todo tipo de usuario, ya que la falta de claridad puede convertirse en un factor que afecte la eficiencia y la confianza en la institución.

También cobra relevancia cuestionar ¿Qué mecanismos utiliza la institución para asegurar que los procesos sean transparentes y equitativos? No basta con que los trámites estén bien diseñados, sino que deben ejecutarse de manera justa e imparcial. Por ello, esta pregunta busca conocer qué controles internos o políticas se aplican para garantizar que los contribuyentes perciban transparencia

y equidad en el servicio recibido, lo cual constituye un componente esencial de la calidad institucional.

La gestión de trámites no depende únicamente de normas o requisitos, sino también de la articulación interna, lo que nos lleva a la pregunta ¿Cómo se gestiona la coordinación entre las diferentes áreas del SRI para atender un trámite de forma eficiente? La cooperación entre departamentos es determinante para evitar duplicidades, reducir tiempos innecesarios y garantizar una atención integral. Analizar este aspecto permite identificar si existen canales efectivos de comunicación y coordinación que respalden un servicio fluido para los ciudadanos.

Por lo consiguiente, surge la necesidad de examinar ¿De qué manera la estructura y normativas internas influyen en la rapidez de atención?, ya que toda organización pública se rige por marcos legales y administrativos que, si bien buscan asegurar el orden y la transparencia, también pueden generar rigidez. Esta pregunta busca entonces determinar hasta qué punto las regulaciones contribuyen a la eficiencia o, por el contrario, se convierten en un factor que ralentiza la gestión de trámites y limita la capacidad de respuesta de la institución.

Asimismo, resulta pertinente explorar el uso de recursos disponibles a través de la pregunta ¿Qué herramientas o recursos se utilizan para mejorar la experiencia del contribuyente durante su trámite? Este planteamiento se orienta a conocer cuáles son los medios con los que cuenta la institución, tales como plataformas digitales, guías, asesorías o servicios de información, y en qué medida logran simplificar los procesos. La presencia o ausencia de estas herramientas influye directamente en la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio.

Siguiendo con la perspectiva de los usuarios, se vuelve necesario plantear la pregunta ¿Existen procedimientos de retroalimentación de los usuarios que permitan mejorar la calidad del servicio?, puesto que escuchar al ciudadano es indispensable para avanzar en procesos de mejora continua. De este modo, se busca establecer si la institución recoge y analiza de manera sistemática las opiniones de los contribuyentes y, sobre todo, si esas observaciones se convierten en acciones concretas que fortalezcan el servicio ofrecido.

Ahora bien, la mejora del servicio depende de la escucha ciudadana, y también de la capacidad de equilibrar las exigencias legales con la eficiencia operativa, lo que se refleja en la pregunta ¿Cómo se equilibra el cumplimiento de la normativa con la necesidad de ofrecer un servicio ágil y oportuno? Este planteamiento apunta a examinar la manera en que la institución logra cumplir con

las normativas vigentes sin que ello implique sacrificar la rapidez y eficacia que demandan los usuarios.

Finalmente, para cerrar este conjunto de interrogantes, se incorpora la pregunta ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar los procesos internos sin afectar el cumplimiento legal y normativo? Esta cuestión, de carácter propositivo, pretende recoger las sugerencias de quienes trabajan directamente con los trámites, pues su experiencia resulta fundamental para generar cambios realistas. De esta manera, se busca que el estudio no solo describa los problemas existentes, sino que también aporte insusos prácticos para fortalecer la eficiencia institucional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En coherencia con la metodología cualitativa empleada, los hallazgos integran las percepciones de los funcionarios del SRI de Quevedo, Ecuador, y la revisión documental, de modo que los datos obtenidos en campo se articulan con referentes teóricos para darles sentido y consistencia; en efecto, y tal como subrayan González et al. (2025), “el investigador es quien da sentido a la información, al vincularla con teorías existentes y las metas de su investigación, transformando así datos dispersos en conocimiento útil y coherente”, premisa que orienta la sistematización y la contrastación entre fuentes primarias y secundarias, fortaleciendo la credibilidad del estudio.

Ahora bien, al describir cómo se gestionan los trámites, los entrevistados convergen en que el orden procedimental y el registro exhaustivo son pilares del quehacer cotidiano; sin embargo, admiten que la digitalización, aunque ha reducido visitas presenciales y automatizado cruces de información, no elimina del todo los cuellos de botella, pues la saturación de la plataforma, la brecha de habilidades digitales en parte de los contribuyentes y los pedidos de documentación adicional siguen extendiendo los tiempos de respuesta; de este modo, la mejora tecnológica convive con inercias burocráticas que ralentizan la atención cuando intervienen varias áreas o cuando las actualizaciones normativas llegan tarde a la operación.

En esa misma línea, los funcionarios consideran que los requisitos están justificados en términos normativos, aunque, si no se comunican con suficiente claridad o se duplican pasos, la carga administrativa se vuelve excesiva y repercute tanto en la experiencia del usuario como en la productividad interna; por consiguiente, recomiendan depurar solicitudes redundantes y alinear los instructivos con un lenguaje operativo, evitando tecnicismos que dificultan la aplicación homogénea de los criterios.

Con respecto a la transparencia y la equidad, se reconoce la existencia de directrices y controles; sin embargo,

dado que las modificaciones normativas son frecuentes y a veces técnicas, se generan asimetrías de interpretación que afectan la percepción de imparcialidad, particularmente cuando la capacitación llega después de los cambios o privilegia contenidos teóricos frente a ejercicios prácticos orientados a casos. Por lo mismo, sugieren estandarizar criterios y anticipar la formación para asegurar una aplicación consistente en todas las dependencias. Asimismo, el análisis evidencia que la coordinación interáreas ha mejorado mediante automatización de cruces y reducción de requisitos ya disponibles en los sistemas; no obstante, cuando el trámite exige interdependencias complejas, persisten dilataciones que podrían mitigarse con canales directos para casos urgentes y con atribuciones locales para resolver asuntos de baja complejidad sin escalamientos innecesarios.

En cuanto a las herramientas de apoyo al contribuyente, los servidores destacan plataformas y orientaciones que, en condiciones normales, funcionan adecuadamente; con todo, la burocracia interna y la inestabilidad ocasional de los sistemas vuelven dispereja la oportunidad de respuesta, razón por la cual proponen estabilizar la infraestructura, unificar canales y fortalecer la atención remota para consultas frecuentes.

Respecto de la retroalimentación, si bien existen mecanismos para recoger sugerencias, no siempre se traducen en cambios visibles; por ende, cuando las decisiones se alinean con necesidades reales del contribuyente y con la practicidad operativa de los funcionarios, los efectos son tangibles, mientras que los ajustes formales sin seguimiento de impacto tienden a diluirse; de aquí que se insista en medir efectos y cerrar el ciclo de mejora.

En términos explicativos, estos patrones dialogan con la tradición weberiana: por un lado, la burocracia garantiza precisión y uniformidad mediante normas y jerarquías; por otro, si se aplica sin márgenes de adaptación, deviene rígida y lenta, alejándose de la casuística cotidiana; en consecuencia, el desafío consiste en preservar la legalidad sin sacrificar capacidad de respuesta (Mulder, 2025). De forma complementaria, en el contexto ecuatoriano se ha documentado que la eficiencia operacional se ve limitada por estructuras complejas, cambios normativos frecuentes y canales internos que requieren actualización constante; aun cuando la digitalización acelera procedimientos y reduce presencialidad, la capacitación oportuna y la adopción tecnológica siguen siendo condiciones críticas para que esas mejoras se consoliden (Contreras et al., 2024).

De hecho, y en sintonía con estudios sobre calidad de servicio en el país, la percepción ciudadana tiende a

ubicarse en un punto neutro, aunque los atributos de empatía y el acompañamiento personalizado emergen como factores valorados que amortiguan la complejidad procedimental; por lo tanto, reforzar comunicación efectiva, orientación clara y reducción de pasos innecesarios se muestra como una vía directa para mejorar la experiencia del usuario.

Por último, las propuestas de mejora que formulan los funcionarios —simplificación de trámites, automatización focalizada, capacitación continua y oportuna, estabilidad de sistemas, mejor comunicación interna, atribución local en asuntos de baja complejidad y escucha activa a usuarios— coinciden con las recomendaciones de la literatura aplicada a la eficiencia pública; en esa dirección, se resalta que la modernización tecnológica debe acompañarse de gestión del cambio, claridad normativa y habilidades operativas para que la mejora sea sostenible (Párraga & Ubillús, 2023).

En suma, los resultados muestran un equilibrio inacabado entre cumplimiento normativo y agilidad: mientras la institución ha avanzado en digitalización y coordinación, persiste la necesidad de afinar el diseño procedimental, asegurar formación previa a los cambios, estabilizar plataformas, y cerrar el ciclo de retroalimentación con métricas de efecto; solo así, la promesa de eficiencia se traduce de manera consistente en calidad percibida por el contribuyente.

La burocracia formal del SRI se sustenta en procedimientos ordenados y registros exhaustivos, orientados a la precisión tributaria. No obstante, los funcionarios señalan que la digitalización introducida hasta ahora no ha eliminado los cuellos de botella. Reportan saturaciones esporádicas de la plataforma electrónica, brechas en las habilidades digitales de algunos usuarios y la exigencia de documentos adicionales que extienden los tiempos de trámite. Estos hallazgos concuerdan con estudios previos sobre la administración pública ecuatoriana.

Contreras et al. (2024) describen la eficiencia como una “utopía”, resaltando que las estructuras complejas y la rigidez procedimental generan niveles insuficientes de eficiencia en la prestación de servicios. De modo similar, Balan & Hernández (2024) argumentan que la tecnología ofrece oportunidades para agilizar la burocracia, pero impone a las organizaciones el reto de ser flexibles y adaptarse rápidamente a cambios continuos. En este contexto, los funcionarios recomiendan depurar trámites redundantes y simplificar requisitos, medidas que coinciden con las sugerencias de estudios aplicados al SRI de Quevedo (por ejemplo, optimizar procesos internos y capacitar al

personal en comunicación) para reducir brechas entre las expectativas ciudadanas y la calidad percibida.

El SRI cuenta con protocolos formales destinados a asegurar la legalidad y la equidad en el servicio al contribuyente, aun así, los entrevistados advierten que las frecuentes modificaciones normativas producen asimetrías interpretativas entre áreas, lo cual afecta la percepción de imparcialidad en la atención. Por ejemplo, subrayan que la capacitación sobre nuevas regulaciones suele impartirse después de entrar en vigencia, dificultando una aplicación homogénea. En consecuencia, plantean estandarizar criterios operativos y adelantar la formación interna como contramedidas. Esta visión se alinea con la noción de que la simplificación administrativa puede mejorar la transparencia y la equidad: el programa Burocracia Cero (Presidencia de la República Dominicana, 2026) promueve la interoperabilidad institucional, conectando digitalmente a las agencias para que compartan información y así “el ciudadano no sea el mensajero del Estado”.

Los sistemas de atención al contribuyente del SRI (presencial y en línea) funcionan adecuadamente en condiciones normales, según los entrevistados, pero observan que la experiencia de usuario es desigual debido a fallas ocasionales y a la multiplicidad de canales de atención. Por ello enfatizan estabilizar la infraestructura tecnológica, unificar los canales de contacto y fortalecer la atención remota para consultas frecuentes. Este planteamiento refleja hallazgos de otras investigaciones. Balan & Hernández (2024) destacan que la digitalización agiliza los procedimientos y reduce la presencialidad, pero subrayan que su eficacia depende de la infraestructura técnica y de la capacitación de los usuarios.

Estas estrategias buscan mejorar la calidad de atención al contribuyente, un objetivo consistente con estudios en agencias tributarias ecuatorianas. Panta et al. (2024) señalan que los usuarios valoran la precisión de la información y la disposición de los funcionarios, atributos que amortiguan las deficiencias procedimentales. Asimismo, Párraga & Ubillús (2023) encuentran que los contribuyentes reportan una satisfacción neutra con la calidad del servicio global, pero alta satisfacción con la atención (especialmente la empatía), lo que subraya la importancia de la interacción humana efectiva en el proceso de servicio.

CONCLUSIONES

Los hallazgos revelan que los procesos burocráticos internos en el SRI estructuran las operaciones diarias, garantizando orden procedimental y exhaustividad documental, pero al mismo tiempo generando cuellos de botella que limitan la eficiencia operacional. Los funcionarios

coinciden en que la digitalización de trámites ha reducido la presencialidad y ha automatizado cruces de información; sin embargo, fenómenos como la saturación de las plataformas, la brecha de habilidades digitales entre los contribuyentes y la exigencia de documentos adicionales extienden los tiempos de respuesta y obstaculizan la agilidad del servicio. En este sentido, la burocracia se presenta con una doble cara: por un lado, asegura precisión y uniformidad mediante normas claras; por otro, las frecuentes modificaciones normativas y la complejidad estructural pueden retrasar la aplicación oportuna de esas normas en la práctica diaria.

Por otra parte, los hallazgos indican que la coordinación interdepartamental y la atención al usuario evidencian también la influencia ambivalente de la burocracia en la calidad del servicio. Si bien la automatización de cruces de datos y la reducción de requisitos disponibles en sistemas han mejorado la integración entre áreas, cuando un trámite demanda la intervención de múltiples dependencias persisten dilaciones que afectan la continuidad del servicio. Al mismo tiempo, se destaca que la claridad en la comunicación de los requisitos y la eliminación de tecnicismos excesivos en los instructivos son fundamentales para evitar cargas administrativas innecesarias sobre los usuarios. En contraste con la rigidez de los procedimientos formales, los funcionarios señalan que los atributos de empatía y acompañamiento personalizado en la atención al contribuyente amortiguan la complejidad de los trámites, resaltando la relevancia de una orientación efectiva al usuario en medio de la estructura burocrática.

Finalmente, a nivel institucional se constata que el modelo burocrático del SRI conjuga la garantía del cumplimiento normativo con limitaciones en la flexibilidad operativa. Desde la perspectiva de los entrevistados, el enfoque burocrático asegura precisión y uniformidad mediante normas y jerarquías claras; sin embargo, cuando tales procedimientos se aplican sin márgenes de adaptación devienen rígidos y lentos, dificultando la capacidad de respuesta a necesidades reales. Se identifica un equilibrio inacabado entre la formalidad normativa y la agilidad operativa: a pesar de los avances en digitalización y coordinación institucional, persisten brechas en el diseño procedimental, la formación previa a los cambios y la estabilidad de las plataformas para que la eficiencia se traduzca de manera consistente en la calidad percibida por el contribuyente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9489470.pdf>
- Balan, R., & Hernández, G. (2024). La tecnología, los desafíos actuales y la eficiencia en la burocracia: Un enfoque empresarial y gubernamental. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 5(8), 33-37. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i8.0004>
- Banco Santander, S.A. (2021). Investigación cualitativa y cuantitativa: Características, ventajas y limitaciones. *Santander Open Academy*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Cely, N., Palacios, W., & Caicedo, Á. (2023). Conceptos y enfoques de metodología de la investigación. Editorial Creser.
- Cepeda, J., Pinta, A., Muñoz, I., Albán, E., Vinueza, K., & Carbajal, C. (2024). The quality of service in Ecuadorian public health centers. *Revista Médica Electrónica*, 46(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v46/1684-1824-rme-46-e5979.pdf>
- Cervera, J. (2024). Las administraciones públicas: Un laberinto de ineficiencia. *Fundación Hay Derecho*. <https://www.hayderecho.com/2024/04/08/administraciones-publicas-ineficiencia/>
- Contreras, M., Tituaña, M., & Toledo, E. (2024). La utopía de la eficiencia pública en Ecuador: Un análisis institucional. *Revista Económica*, 12(1), 22-32. <https://doi.org/10.54753/rve.v12i1.2018>
- Du Gay, P. (2025). *En elogio de la burocracia: Saber y pedir para convivir*. <https://saberpedirconvivir.com/en-elogio-de-la-burocracia/>
- George, T. (2022). Semi-structured interview: Definition, guide & examples. *Scribbr*. <https://www.scribbr.com/methodology/semi-structured-interview/>
- González Ballesteros, L. M., Gómez Restrepo, C., Rodríguez, V. A., Fernández de Castro, S., & Vásquez Ponce, M. (2025). Investigación mixta: ¿Qué es y qué no? *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 54(3), 518-523. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2024.04.002>
- La República Ec. (2024). Claves del funcionamiento de la administración pública en el Ecuador. <https://www.larepublica.ec/blog/2024/07/24/claves-del-funcionamiento-de-la-administracion-publica-en-el-ecuador/>
- Mindiola, E., Landeta, A., Almachi, T., & Zamora, D. (2025). El presupuesto participativo en la gestión de los recursos públicos de Quevedo, 2024. *Revista Científica Ciencia y Método*, 3(3), 107-120. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n3/63>
- Montero, G. (2023). Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia. <https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/>

Mulder, P. (2025). Bureaucratic theory of management by Max Weber. *Toolshero*. <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/>

Pahwa, M., Cavanagh, A., & Vanstone, M. (2023). Key informants in applied qualitative health research. *Qualitative Health Research*, 33(14), 1251–1261. <https://doi.org/10.1177/10497323231198796>

Panta, B., Monge, M., Arriaga, M., & Paredes, A. (2024). Evaluación de la calidad del servicio de Rentas Internas del cantón Quevedo año 2024. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 5(3), 133–163. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i3.196>

Párraga, K., & Ubillús, J. (2023). Gestión de calidad del servicio de atención al contribuyente en el Servicio de Rentas Internas de Manabí (Ecuador). *MQR Investigar*, 7(4), 1481–1496. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.4.2023.1481-1496>

Pérez, A. (2024). Fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Cómo identificarlas? <https://www.obsbusiness.school/blog/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa-como-identificarlas>

Presidencia de la República Dominicana. (2026). Programa *Burocracia Cero*. <https://presidencia.gob.do/seccion/programa-burocracia-cero>

Reyes, V. (2020). *Vigencia de la teoría burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Universidad de Castilla-La Mancha.

Contribución de los autores

Roles:

Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Administración de proyectos; Recursos; Supervisión; Validación; Visualización; Escritura - borrador original; Redacción - revisión y edición.

Más información en: <https://credit.niso.org/>

Universidad & Sociedad publica sus artículos bajo una licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CONFLICTO DE INTERESES:

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea financiero o no financiero (personal, académico, ideológico, intelectual, político o religioso), que pudiera influir de manera inapropiada en los resultados, interpretación o publicación del presente artículo.

Contribución de los autores bajo taxonomía CRediT:

Autor	Roles
Marcelo Geovanny Monge García	Conceptualización, Metodología, Supervisión, Administración del proyecto, Escritura - borrador original
Ginger Lisseth Solórzano Mendoza	Investigación, Curación de datos, Análisis formal, Validación
María Dayana Yoza Llapa	Investigación, Recursos, Visualización, Escritura - borrador original
Jorge Andrés Mendoza Roca	Análisis formal, Validación, Redacción - revisión y edición