



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TEMA:**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA, UNIDAD DE TESORERÍA, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA, PARA EL PERIODO 2015”.

**AUTOR:**

GENGIS RAFAEL ROBLES ARBOLEDA

RIOBAMBA – ECUADOR  
2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de titulación sobre el tema **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA, UNIDAD DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA, PARA EL PERIODO 2015**, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por el Ing. GENGIS RAFAEL ROBLES ARBOLEDA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. MDE. Fernando Veloz Navarrete.

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. MDE. Edison Calderón Morán.

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, GENGIS RAFAEL ROBLES ARBOLEDA, estudiante de la Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ing. Gengis Rafael Robles Arboleda

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento y gratitud a mi distinguido Director Tribunal, Ing. MDE. Fernando Veloz Navarrete e Ing. MDE. Edison Calderón Moran Miembro Tribunal, quienes con entrega y entusiasmo depositaron en mí sus vastos conocimientos. Gracias a su apoyo desmedido y generosa paciencia este trabajo es una realidad.

A los prestigiosos maestros que componen el cuerpo docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, por todos los conocimientos y valores tanto éticos como morales que me impartieron durante mi vida estudiantil en las aulas universitarias.

Un agradecimiento efusivo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, por la información proporcionada para la realización del trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios, a mi madre Ibelia Cumanda Arboleda Sanabria, que gracias a su esfuerzo, dedicación y sacrificio logre la consecución de mis metas personales y profesionales.

A mi esposa e hijos quienes a más de ser mí apoyo son la fuente de mi inspiración.

A mis hermanas, mis amigos, allegados, y demás personas que de manera directa o indirecta aunaron esfuerzos para la culminación de la misma.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificación de autoría.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Executive summary.....	xiv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2. Justificación del problema.....	4
1.1.3. Delimitación del problema.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1.1. Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	9
2.2.1. Modelo de gestión.....	10
2.2.1.1. Gestión.....	10
2.2.1.2. Modelos de gestión.....	10
2.2.1.3. Fases del modelo.....	12
2.2.1.4. Partes del modelo.....	12

2.2.1.5.	Funciones de la gestión.....	15
2.2.1.6.	Tipos de gestión.....	16
2.2.1.7.	Proceso de gestión.....	17
2.2.1.8.	Elementos de gestión.....	17
2.2.1.9.	Gestión financiera.....	18
2.2.1.10.	Objetivo de la gestión financiera.....	19
2.2.1.11.	Áreas relacionadas con la gestión financiera.....	20
2.2.2	Información.....	21
2.2.3.	Estrategia.....	22
2.2.4.	Cobranza.....	24
2.2.4.1.	Diferentes formas de cobranza.....	25
2.2.4.2.	Políticas de cobranza.....	26
2.2.4.3.	Estratégicas de cobranza.....	26
2.2.5.	Morosidad.....	26
2.2.5.1.	Mora.....	27
2.2.5.2.	Reducción de los índices de morosidad.....	27
2.2.5.3.	Categorías de la morosidad.....	27
2.2.5.4.	Provisión sobre la cartera de crédito.....	29
2.2.5.5.	Castigos de créditos incobrables.....	30
2.3.	HIPÓTESIS.....	30
2.3.1.	Hipótesis general.....	30
2.3.2.	Hipótesis específicas.....	31
2.4.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	31
2.4.1.	Variable independiente.....	31
2.4.2.	Variable dependiente.....	31
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>32</b>
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.2.1.	Investigación de campo.....	33
3.2.2.	Investigación documental-bibliográfica.....	33
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.3.1.	Tamaño de la población.....	33
3.3.2.	Tamaño de la muestra.....	34

3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
3.4.1.	Métodos.....	35
3.4.1.1.	Método inductivo-deductivo.....	35
3.4.1.2.	Método analítico-sintético.....	35
3.4.1.3.	Método histórico-lógico.....	36
3.4.2.	Técnicas e instrumentos.....	36
3.4.2.1.	Técnicas.....	36
3.4.2.2.	Instrumentos.....	36
3.5.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	37
3.5.1.	Resultados de las encuestas aplicadas a directivo y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	37
3.5.2.	Resultados de las encuestas aplicadas a los contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	47
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	54
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>55</b>
4.1.	TÍTULO.....	55
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	55
4.2.1.	Introducción.....	56
4.2.2.	Objetivos de la propuesta.....	57
4.2.3.	Fundamentación.....	58
4.2.4.	Direccionamiento estratégico.....	58
4.2.4.1.	Misión.....	59
4.2.4.2.	Visión.....	59
4.2.4.3.	Objetivos.....	60
4.2.4.4.	Estrategias.....	61
4.2.4.5.	Acciones financieras.....	62
4.2.4.6.	Políticas.....	63
4.2.4.7.	Valores y principios.....	64
4.2.4.8.	Competencias.....	64
4.2.5.	Planteamiento administrativo.....	66
4.2.5.1.	Organización estructural y funcional de la dirección financiera.....	66
4.2.5.1.1.	Organización estructural.....	66
4.2.5.1.2.	Organización funcional.....	67



4.2.6.	Propuesta de control presupuestario.....	75
4.2.6.1.	Proceso 1: Control presupuestario.....	76
4.2.6.1.1.	Etapas del control presupuestario.....	77
4.2.6.1.2.	Control sobre la responsabilidad del nivel directivo.....	81
4.2.6.1.3.	Periodicidad del control.....	82
4.2.6.1.4.	Control de la liquidación presupuestaria.....	82
4.2.6.1.5.	Control de los recursos presupuestarios asignados.....	83
4.2.6.1.6.	Control de la morosidad.....	86
4.2.6.1.7.	Control previo al compromiso.....	92
4.2.6.2.	Proceso 2: Procedimientos prácticos de registro.....	94
4.2.6.2.1.	Registro presupuestario y contable.....	94
4.2.6.3.	Proceso 3: Informes e indicadores financieros.....	100
4.2.6.3.1.	Informes financieros.....	100
4.2.6.3.2.	Indicadores de gestión presupuestaria.....	104
4.2.6.3.3.	Análisis de la gestión financiera.....	108
4.2.7.	Impacto.....	110
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA.....	113
	ANEXOS.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Composición de la población.....	34
Tabla2:	Composición de la muestra.....	35
Tabla3:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 1.....	37
Tabla4:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 2.....	38
Tabla5:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 3.....	39
Tabla6:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 4.....	40
Tabla7:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 5.....	41
Tabla8:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 6.....	42
Tabla9:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 7.....	43
Tabla10:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 8.....	44
Tabla11:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 9.....	45
Tabla12:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 10.....	46
Tabla13:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 1.....	47
Tabla14:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 2.....	48
Tabla15:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 3.....	49
Tabla16:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 4.....	50
Tabla17:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 5.....	51

Tabla18:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 6.....	52
Tabla19:	Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No. 7.....	53
Tabla20:	Composición de la cartera vencida.....	80
Tabla21:	Claves presupuestarias de ingresos y gastos.....	85
Tabla22:	Cartera vencida por tipo de impuesto año 2013.....	87
Tabla23:	Cartera vencida por tipo de impuesto año 2014.....	88
Tabla24:	Guía de recuperación de cobranzas.....	89
Tabla25:	Cobranza externa por etapas y propósitos.....	92
Tabla26:	Resumen de ejecución de ingresos.....	103
Tabla27:	Resumen de ejecución de gastos.....	103
Tabla28:	Resumen de resultados presupuestarios.....	103
Tabla29:	Indicadores de gestión presupuestaria.....	117
Tabla30:	Antigüedad de la cartera vencida.....	119

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1:	Modelo integrador de indicadores financieros.....	13
Figura 2:	Flujograma modelo de gestión financiera. ....	55

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 1.....	37
Gráfico2:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 2.....	38
Gráfico3:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 3.....	39
Gráfico4:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 4.....	40
Gráfico5:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 5.....	41
Gráfico6:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 6.....	42
Gráfico7:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 7.....	43

Gráfico8:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 8.....	44
Gráfico9:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 9.....	45
Gráfico10:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No 10.....	46
Gráfico11:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 1.....	47
Gráfico12:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 2.....	48
Gráfico13:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 3.....	49
Gráfico14:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 4.....	50
Gráfico15:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 5.....	51
Gráfico16:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 6.....	52
Gráfico17:	Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 7.....	53
Gráfico18:	Organigrama estructural.....	66
Gráfico19:	Propuesta de control presupuestario por procesos.....	75
Gráfico20:	Flujograma de pago por publicidad y propaganda.....	95

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1:	Resumen general por partidas de cartera vencida año 2014.....	116
Anexo 2:	Ordenanza cambio de denominación año 2005.....	117
Anexo 3:	Certificación de contribuyentes catastrados en el año 2014.....	121
Anexo 4:	Encuesta aplicada a directivo y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	122
Anexo 5:	Encuesta aplicada a contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	124
Anexo 6:	Estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.....	126

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente Investigación sobre “Implementación de un modelo de gestión financiera para reducir el índice de morosidad de la cartera vencida, en la Dirección Financiera, Unidad de Tesorería, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para el periodo 2015”, es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

La propuesta contiene cinco partes: como primer punto se refiere al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico, cuarto trata del Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así:

En el primer proceso se plantea el Control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación; En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario; En el tercer proceso se presentan los informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado de eficacia y eficiencia en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y el nivel de cumplimiento de las acciones financieras presupuestarias contempladas en los proyectos institucionales.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present investigation about “Implementing of model of financial management to reduce the index past-due loan portfolio, in the Financial Direction, Treasury Unit, from the Decentralized Autonomous Government of Archidona, for the period 2015”, is important because it is related with decision taking, for which is necessary to have a clear comprehension of the objectives that are pretended to reach, due to the objective facilitates a framework for optimal financial decision taking, for the consecution of new sources of financing, to keep the operational effectiveness and efficiency, the trustworthy of the information and the accomplishment of Law and applicable regulations.

The proposal consists in 5 parts: such as the first point refers to the objective of the proposal, the second is the Foundation, the third the Strategic Direction, the fourth is based on the Administrative Planning, and as latter the same proposal that collects within the budget control, the techniques, the methods, and the procedures employed in the stages of programming, formulation, approval, execution, control, evaluation, and liquidation that conforms the budget cycle and its control is designed, by dividing the study into three processes, determined on this way:

In the first process is planned the budget control, which explains the budget management within the analysis of its results, whose responsibility corresponds to the directive level and the implanting of the controls of the budget resources assigned to reach its liquidation; in the second process, the record procedures are collected to present the form how to make the accountant action and its relation with budget fact; in the third the financial reports and indicators are presented that serve to gauge the degree of efficiency and effectiveness in the budget action contemplated in the institutional projects

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Financiera se constituye en el instrumento de mayor importancia para todas las actividades financieras de las empresas y para el desarrollo de las mismas en toda clase social, es considerada como “el pilar del éxito o fracaso” de las empresas por esta razón se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en la Dirección Financiera, en lo relacionado con la reducción del índice de morosidad de la cartera vencida, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir.

Esta instancia propuesta está dotada de instrumentos y mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero.

Esta investigación permitirá realizar un análisis de la cartera vencida, en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona y determinar cuáles son sus implicaciones. Así mismo este análisis, además de indagar las causas, quiere plantear las consecuencias que habría si no se logran mecanismos para cobrar la cartera vencida, por este motivo, se imponen algunas soluciones para el problema del cobro de la cartera vencida.

Con estos antecedentes, se propone la implementación de un “Modelo de Gestión Financiera para reducir el Índice de Morosidad de la Cartera Vencida, en la Dirección Financiera, Unidad de Tesorería, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para el periodo 2015.”, documento que servirá de apoyo para dar respuesta las inquietudes del Tesorero como del Director Financiero, mostrándoles cuál es el camino correcto que deben seguir hasta llegar a la recuperación de la cartera vencida.

En resumen el trabajo investigativo contiene: en el primer capítulo el Planteamiento, Formulación, Justificación y Delimitación del Problema el cual es objeto de estudio, así como los Objetivos tanto general como específicos que se pretenden lograr en el desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo contiene el Marco Teórico el cual engloba los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Científica basada en las dos variables de estudio las cuales son el Modelo de Gestión Financiera y Reducción del Índice de Morosidad, además constan las Hipótesis y Variables en Estudio.

El tercer capítulo trata acerca del Marco Metodológico el mismo en el que determinare la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos a utilizarse en el desarrollo de la investigación, los Resultados de las encuestas realizadas a Directivos, Empleados de la Institución, Contribuyentes, cuyo análisis permitirá la verificación de las hipótesis planteadas.

En el Cuarto Capítulo tenemos la propuesta de la Implementación de un Modelo de Gestión Financiera diseñada para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona la misma que contiene: Introducción, Objetivo de la Propuesta, Fundamentación, Direccionamiento Estratégico, Planteamiento Administrativo, Propuesta de Control Presupuestario; mismas que servirán de guía al Tesorero como al Director Financiero para la toma de decisiones oportunas en cuanto a la reducción del índice de morosidad.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que aporte a la reducción del índice de morosidad de sus contribuyentes, por lo que se genera un problema para dicha Institución.

Por consiguiente, esto genera complicaciones para el desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona y por ende a una prestación de servicios eficientes a sus contribuyentes, por lo que la presente investigación pretende dejar un Modelo de Gestión Financiera para la reducción del índice de morosidad que sirva como guía tanto para el Tesorero como para el Director Financiero, al momento de tomar las decisiones respectivas.

### **1.1.1. Formulación del problema**

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Cómo reducir el índice de morosidad de la cartera vencida en la Dirección Financiera, Unidad de Tesorería, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona para el periodo 2015?

### **1.1.2. Justificación del problema**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en la Dirección Financiera, en lo relacionado con la reducción del índice de morosidad de la cartera vencida, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir.

La cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona al cierre del año 2014 es de \$ 337.889,92<sup>1</sup>, (Ver anexo 1) por lo que me veo en la necesidad de plantear un proceso que disminuya la misma a valores manejables para el correcto desenvolvimiento de la Dirección, incrementando la liquidez de la Institución que servirá para realizar nuevas inversiones.

El presente trabajo de investigación es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos de la Unidad de Tesorería y Dirección Financiera que sirvan de base para desarrollar el Modelo de Gestión Financiera, que se utilice como un documento que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

---

<sup>1</sup>Resumen general por partidas de cartera vencida año 2014

Es pertinente porque el tema de Implementación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir el Índice de Morosidad de la Cartera Vencida se relaciona con la malla curricular la carrera de Contabilidad y Auditoría y por lo tanto con la titulación de Licenciatura en esta especialidad.

Es un estudio original porque no existen investigaciones sobre el tema por lo tanto despierta expectativa profesional y de apoyo a la toma de decisiones del nivel directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

### **1.1.3. Delimitación del problema**

El presente estudio acerca de la Implementación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir el Índice de Morosidad de la Cartera Vencida, se lo realizará en la Unidad de Tesorería, Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona con el apoyo de datos que corresponden al año 2006 hasta el año 2014, iniciará con el análisis de los Estados Financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona para determinar los índices de morosidad y finalmente arribar a la propuesta de un Modelo de Gestión.

El Municipio de Archidona como Institución Pública se creó el 20 de Noviembre de 1981.

En la actualidad mediante ordenanza se llama Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona y se encuentra ubicado en la Provincia de Napo, Cantón Archidona, Avenida Rocafuerte entre la Transversal N° 15 y Transversal N° 16.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Implementar un Modelo de Gestión Financiera para reducir el Índice de Morosidad de la Cartera Vencida, en la Dirección Financiera, Unidad de Tesorería, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para el periodo 2015.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar científicamente el Modelo de Gestión Financiera y la Morosidad, mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores.
- Identificar las necesidades de contar con el Modelo de Gestión Financiera mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación tendientes a diagnosticar la situación actual frente a la reducción de la morosidad que se registra en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.
- Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Financiera atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo para lograr reducir el índice de morosidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado pertinente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “Implementación de un sistema de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “LA MERCED LTDA”, autora del tema investigativo es la Lic. Silvia Torres (2011) concluye que: “Los empleados que se encuentran en el Departamento de Crédito no tienen amplios conocimientos sobre el sentido de la concesión de crédito, no cuentan con un manual de procedimientos de crédito donde se detalle por escrito los pasos a seguir y requerimientos que los socios necesitan hacer para otorgar el crédito” (p. 127).

La tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Ortiz (2010) concluye lo siguiente: “El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas” (p. 114).

La tesis titulada “Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones”, cuya autora es: Cristina Bastidas(2010) concluye que “La Mutualista Ambato debido a la crisis del país ha visto incrementado el monto de su cartera vencida; tampoco dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de cartera de la empresa. (p. 105)

De los tres trabajos anteriormente citados, se puede determinar que tienen algo en común, es decir, que guardan relación directa o indirectamente con la recuperación de cartera vencida y lo indispensable que es la aplicación de un manual o sistema en la que puedan guiarse para una toma de decisiones adecuada sin poner en riesgo la recuperación de los fondos.

Se puede determinar que la inexistencia de un Modelo de Gestión Financiera dentro de la Dirección Financiera, puede incidir de manera directa para la toma de decisiones en relación a la manera de cómo reducir el índice de morosidad de los contribuyentes, en cambio si existiera dicho Modelo de Gestión Financiera en el cual la Institución pueda guiarse para una buena toma de decisiones en las que puedan reducir la morosidad, se estaría no solo ayudando a los directivos sino que también serviría como base para que los contribuyentes de la Institución intenten ponerse al día con sus pagos.

### **2.1.1. Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona**

El Congreso Nacional, en último debate aprueba mediante Decreto Legislativo No 61 del 24 de abril de 1981 y con Registro Oficial No 427 del día 27 de abril del mismo año, crea el cantón Archidona; durante el periodo presidencial del extinto Ab. Jaime Roldós Aguilera.

El 20 de Noviembre de 1981 da el inicio de la Administración Municipal. Los ediles proclamados por el Tribunal Electoral de Napo, en primera sesión inaugural del Concejo Municipal, con la presencia del pueblo Archidonense, eligen al primer Presidente Municipal al profesor Vicente Baquero Lugo.

Diferentes periodos de gestión han pasado por la Municipalidad de Archidona, en sus calidades de Presidentes o Alcaldes, con sus respectivos Cuerpos de Concejales. Desde aquella fecha hasta la actualidad han transcurrido 33 años de trabajo institucional en beneficio de la población Archidonense.

A partir del año 1996, cambia la denominación del primer personero municipal del cantón, es decir de PRESIDENTE a ALCALDE. Desde el año 2005, cambia de ILUSTRE MUNICIPIO A GOBIERNO MUNICIPAL.<sup>2</sup> (Ver anexo 2)

Posteriormente con fecha 17 de diciembre del 2010 el Concejo Municipal, aprueba la Ordenanza de modificación para la denominación de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, amparándose en el artículo 240 de la Constitución Política del Ecuador y el Art.5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, donde establece que los Municipios gocen de autonomía política, administrativa y financiera, garantizando la realización del buen vivir “Sumak Kawsay”.

Hay que mencionar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, cuenta con una organización jerárquica, las decisiones se concentran en el Alcalde y sus ediles además de los directores de cada área.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

Con el fin de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante los criterios de varios autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

---

<sup>2</sup> Ordenanza cambio de denominación año 2005.

## **2.2.1. Modelo de gestión**

### **2.2.1.1. Gestión**

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos fijados en el proceso de planificación, que se concretan en los resultados” (Melnik y Pereira, 2006, p. 172).

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

### **2.2.1.2. Modelos de gestión**

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Fuentes (2007), quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice:

Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es planteárnoslas diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir. (p. 96)



El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Martínez (2008), quien la define como:

La organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficos, para la recuperación de la información. (pp. 16-17)

El tercer modelo se ha creído conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto.

En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa dentro del capítulo IV es el que indica el autor Chiavenato (2002), quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice:

El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico. (pp. 478-479)

### **2.2.1.3. Fases del modelo**

#### **Primera Fase:**

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

#### **Segunda Fase:**

Asegurar a la institución en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus servicios basados en la diferenciación.

#### **Tercera Fase:**

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

### **2.2.1.4. Partes del modelo**

Chiavenato (1994), al respecto, señala que:

**Recolección y análisis de datos.-** Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

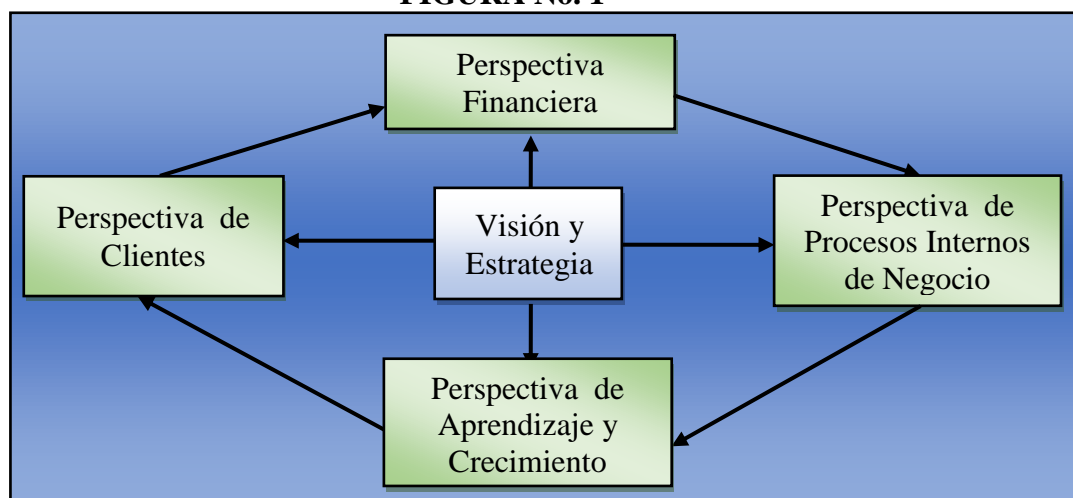
**Diagnóstico empresarial.-** Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

**Acción de intervención.-** Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas. (p. 454)

Otro modelo importante en esta investigación es el Modelo del Balanced Business Scorecard – BSC, Kaplan y Norton (1996) que consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, entre ellos las asignaciones presupuestarias y la morosidad.

## MODELO INTEGRADOR DE INDICADORES FINANCIEROS

**FIGURA No. 1**



**Fuente:** Balance Score Card  
**Elaboración:** Kaplan y Norton

### **1. Perspectiva financiera:**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

### **2. Perspectiva de cliente:**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes.

### **3. Perspectiva de procesos internos de negocio:**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

### **4. Perspectiva del aprendizaje y mejora:**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

### 2.2.1.5. Funciones de la gestión

Johnson (1978), indica que la gestión debe cumplir con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

**Planificar.-** La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

**Organizar.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

**Dirigir.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

**Controlar.-** El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (p. 1)

### 2.2.1.6. Tipos de gestión

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas.

Tovar (2008), al respecto cita los tipos de gestión más importantes:

**Gestión tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

**Gestión ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

**Gestión administrativa.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión pública.-** No es más que la modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (p. 1)

#### **2.2.1.7. Proceso de gestión**

Sáenz (1993), al respecto, señala que:

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización” (p. 1).

#### **2.2.1.8. Elementos de gestión**

Las entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar sugestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

- **Economía:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible.
  
- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma.
  
- **Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.
  
- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
  
- **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética , en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

#### **2.2.1.9. Gestión financiera**

Morris y Brandon (1994), al respecto, señalan que:



La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia. (p. 144)

En sí se podría decir que la gestión financiera es una gran aliada para el ejecutivo ya que le ayuda al mejoramiento del servicio a los contribuyentes, maximización de beneficios, buen manejo y control de los recursos existentes en la institución; es decir, es una herramienta que apoya al ejecutivo a impulsar el desarrollo de la institución.

#### **2.2.1.10. Objetivo de la gestión financiera**

Sánchez (2003), al respecto, señala que el objetivo de la gestión financiera es:

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (p. 1)

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la institución.

#### **2.2.1.11. Áreas relacionadas con la gestión financiera**

A fin de determinar la viabilidad del presente trabajo de investigación se ha considerado necesario señalar cuáles son las áreas relacionadas con la gestión financiera es por ello que se consideró preciso mencionar que tipo de actividades y cuáles son las implicaciones o factores que intervienen en la gestión financiera.

Macías (2002), al respecto, señala que:

- El área de contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de servicios administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- El área de recursos humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. (p. 1)

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la institución, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes indicadores financieros.

Se puede concluir de las citas antes mencionadas que la gestión financiera está presente en todas las áreas que comprenden una institución debido a que todas las direcciones que la administración tiene bajo su cargo deben estar enlazadas mutuamente a fin de arrimar el hombro para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la entidad.

Como se citó anteriormente el Área Contable tiene incidencia directa con la gestión financiera es por ello que se estima muy importante que la información contable generada sea lo suficientemente clara y comprensible a fin de poder gestionar eficientemente los recursos existentes en una organización.

### **2.2.2. Información**

La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector, los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la institución.

Maldonado (2001), al respecto, indica que:

La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz. (p. 29)

### **2.2.3. Estrategia**

Una de las metodologías más antiguas para plantear estrategias consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización alcanza sus objetivos y por lo tanto busca mejorar su desempeño. Analicemos algunas alternativas:

#### **1. Establecer estrategias de crecimiento:**

- Concentración en una línea específica de negocio.
- Diversificación de productos.
- Ampliar las líneas: materia prima – proceso – producto.
- Ampliación de mercados mediante fusiones o adquisiciones.
- Innovación y alianzas estratégicas.

#### **2. Estrategias defensivas en el mercado**

- Reducción, liquidación, recuperación de mercado.

### 3. Estrategias globales

- Productividad.
- Modernización.
- Orientación al mercado.
- Calidad.
- Servicio.

Al momento de formular una estrategia se debe:

- Preparar una relación para el futuro.
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas.
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Una vez que se han determinado las estrategias debe evaluarse cada una de ellas, tomando en consideración lo siguiente:

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas.
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones.
- Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa está procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.

#### **2.2.4. Cobranza**

“La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos” (Dávalos, 2002, p. 262)

Cuando se permite que el cliente dilate sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas.

Las cuentas se atrasan por varios motivos que sucintamente son:

1. Mala interpretación de las condiciones de ventas.
2. Mala administración del negocio del deudor.
3. Excepciones temporales por anormalidad en la posición financiera de un cliente que habitualmente cancela en término.
4. Cuando se alargan los plazos para aprovechar en el giro el capital del proveedor.
5. Sobre extensión en las posibilidades operativas de quienes compran a crédito.
6. Insolvencia del cliente, etc.

Jhonson, y et al (2004), al respecto, manifiestan que:

También se interpreta como cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré.

Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero. (pp. 92-96)

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

#### **2.2.4.1. Diferentes formas de cobranzas**

La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc.

Cupelli (1980), al respecto, señala que:

- 1. Cobranza por cobradores:** en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor.
- 2. Cobranza por correspondencia:** el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.
- 3. Cobranza en caja:** en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.
- 4. Cobranza por depósito bancario:** en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. (p. 77)

#### **2.2.4.2. Políticas de cobranzas**

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La institución debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

#### **2.2.4.3. Estrategias de cobranza**

Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas

#### **2.2.5. Morosidad**

Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.



### **2.2.5.1. Mora**

“Es el retraso en el cumplimiento de una obligación, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible” (Chiavenato, 2002, p. 479).

### **2.2.5.2. Reducción de los índices de morosidad**

Morris y Brandon (1994), al respecto, señala que:

La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico.

Los analistas de crédito y caución han estudiado la situación económica mundial y han resumido los índices de morosidad de los diferentes países analizados. En este sentido, se espera que el comportamiento de la morosidad sea flexible a la baja, en línea con un entorno moderado de crecimiento, una vez superado el entorno de crisis económica mundial que planeaba sobre las economías desarrolladas.

Se deberá continuar estimulando la economía, con las medidas de corrección necesarias, para no poner en peligro la recuperación con una prematura retirada de las mismas. (p.144)

### **2.2.5.3. Categorías de la morosidad**

- Normal.
- Con problemas potenciales.
- Deficiente.
- Dudoso.
- Pérdida.

### **Categoría normal**

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

### **Categoría con problemas potenciales**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

### **Categoría deficiente**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

### **Categoría dudoso**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

### **Categoría pérdida**

Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables. Presenta incumplimiento mayor a 120 días.

#### **2.2.5.4. Provisión sobre la cartera de crédito**

##### **- Específicas**

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito. El cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

##### **- Genérica**

Siempre que esté debidamente constituidas las provisiones específicas y la entidad estimará que hechos circunstanciales o coyunturales pudieran originar un desmedro de la calidad de su cartera crediticia podrá constituir provisiones genéricas debidamente sustentadas.

#### **2.2.5.5. Castigos de créditos incobrables**

El directorio puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de su irrecuperabilidad o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses. Dicho plazo será de seis (6) meses, en los casos de créditos de consumo.

Weston (1999), al respecto, indica que:

La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos de la misma; registrando contablemente tales créditos en la cuenta Cuentas Incobrables Castigadas. (p. 98)

### **2.3. HIPÓTESIS**

#### **2.3.1. Hipótesis general**

La Implementación de un Modelo de Gestión Financiera reducirá el índice de morosidad de la cartera vencida en la Dirección Financiera, Unidad de Tesorería, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona para el periodo 2015.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- La fundamentación científicamente del Modelo de Gestión Financiera y la Morosidad, contribuirá a ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.
- La identificación de las necesidades de contar con un Modelo de Gestión Financiera permitirá diagnosticar la situación actual frente a la reducción de la morosidad que se registra en la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.
- El desarrollo de los componentes del Modelo de Gestión Financiera ayudará a la Dirección Financiera enfrentar con éxito la morosidad y dar un sentido más claro del que se tiene actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

## **2.4. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **2.4.1. Variable independiente**

- ✓ Modelo de Gestión Financiera.

### **2.4.2. Variable dependiente**

- ✓ Reducción del Índice de Morosidad.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación sobre la Implementación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir el índice de morosidad de la cartera vencida se utilizará el paradigma cuali-cuantitativo.

Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona que es posible mediante la observación acerca de la realidad de la Dirección Financiera y recogerá datos que luego se analizarán para poder emitir criterios y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en este trabajo de titulación.

## **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de la información en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, especialmente en la Dirección Financiera, Unidad de Tesorería, es decir en el lugar en donde se genera la información.

### **3.2.2. Investigación documental – bibliográfica**

La investigación es bibliográfica porque nos permitirá explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre modelos de gestión y la morosidad, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Tamaño de la población**

La población para esta investigación es de 7.287<sup>3</sup>, (Ver anexo 3) contribuyentes catastrados en la Unidad de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona en el año 2014. Miembro del nivel directivo (1), los señores empleados de la Dirección Financiera (17) que en total suman 7.305 y se puede observar en la siguiente tabla.

---

<sup>3</sup> Certificación de contribuyentes catastrados en el año 2014.

## COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN

**TABLA No. 1**

Contribuyentes catastrados en el año 2014	7.287
Empleados de la Dirección Financiera	17
Directivo	1
<b>TOTAL</b>	<b>7.305</b>

**Elaboración:** Autor

### 3.3.2. Tamaño de la muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población total del año 2014 y que trabajan o son directivos de la misma.

La fórmula se utilizará únicamente para el número de los contribuyentes y en el caso de los directivos y empleados se trabajará con toda la población establecida y será la siguiente:

$N = 7.287$  contribuyentes

$e = 8\%$  (margen de error)

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

$$n = \frac{7.287}{1 + 7.287(0.0064)}$$

$$n = \frac{7.287}{47.64}$$

**$N = 153$  contribuyentes**



Al efectuar este cálculo estadístico se pudo determinar que el tamaño de la muestra es de 153 contribuyentes. Entonces la muestra se determina en la siguiente tabla:

### COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

**TABLA No. 2**

Contribuyentes catastrados en el año 2014	153
Empleados de la Dirección Financiera	17
Directivo	1
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>

**Elaboración:** Autor

#### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

##### **3.4.1. Métodos**

###### **3.4.1.1. Método inductivo - deductivo**

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analizará particularmente la composición del proceso de recaudación y la recuperación de la cartera vencida en los servicios que brinda la institución.

###### **3.4.1.2. Método analítico – sintético**

El análisis de los diferentes componentes de la cartera vencida, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente de recaudación y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Institución.

La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicará en el marco metodológico.

#### **3.4.1.3. Método histórico - lógico**

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento de cobro y de la existencia de la mora, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

#### **3.4.2. Técnicas e instrumentos**

##### **3.4.2.1. Técnicas**

Para esta investigación se realizarán **171 encuestas** a contribuyentes, empleados y directivo, de acuerdo a la muestra obtenida.

##### **3.4.2.2. Instrumentos**

Se utilizó cuestionarios dirigidos a contribuyentes, directivo y empleados del GADMA, como consta en los (Anexos No. 4 y 5).

### 3.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### 3.5.1. Resultados de las encuestas aplicadas a directivo y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

**PREGUNTA No. 1** ¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona un Modelo de Gestión Financiera que permita reducir el índice de morosidad en la Dirección Financiera?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.1**

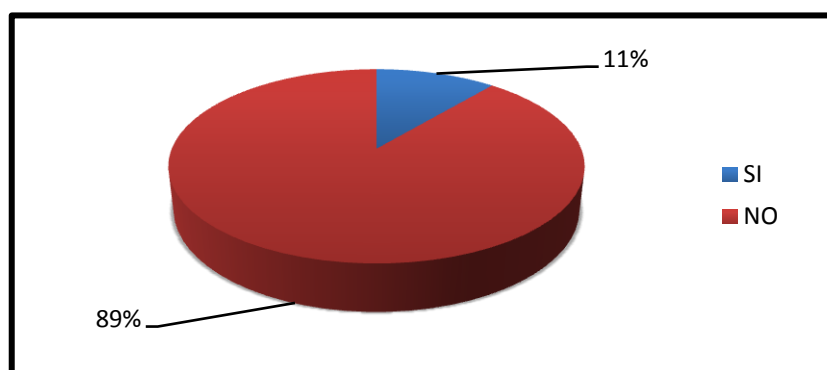
**TABLA No. 3**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	2	11
NO	16	89
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.1**

**GRÁFICO No. 1**



#### **ANÁLISIS:**

El directivo y empleados al ser consultados sobre la existencia en la Institución de un Modelo de Gestión Financiera el 89% responden que no mientras que el 11% responde que sí, lo que afirma la hipótesis planteada.

**PREGUNTA No.2** ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.2**

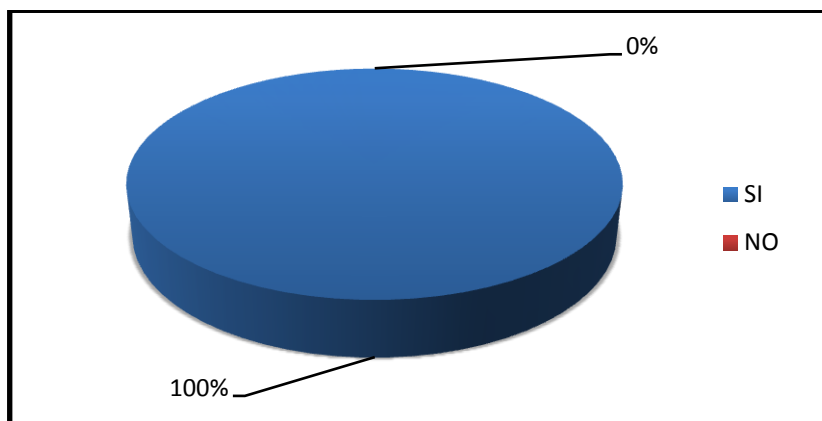
**TABLA No. 4**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>Nº DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	18	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.2**

**GRÁFICO No. 2**



**ANÁLISIS:**

El directivo y empleados cuando se les solicita el criterio acerca de que si en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona se debe mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad, el 100% responde que sí y esto afirma la necesidad de realizar un estudio acerca de este problema.

**PREGUNTA No.3** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.3**

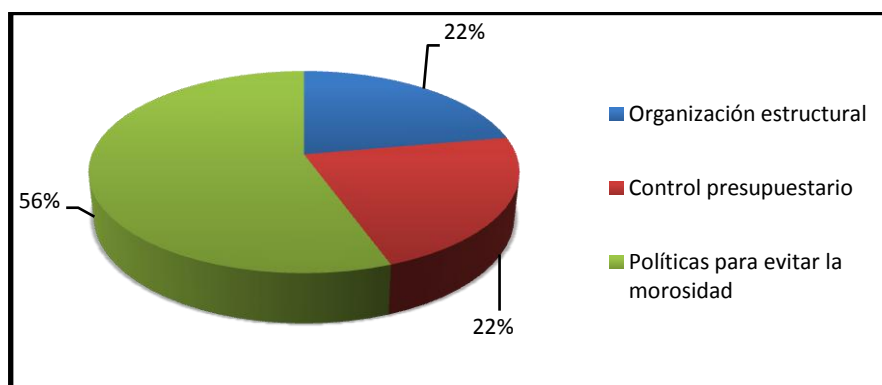
**TABLA No.5**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Organización estructural	4	22
Control presupuestario	4	22
Políticas para evitar la morosidad	10	56
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 3**

**GRÁFICO No. 3**



**ANÁLISIS:**

De la encuesta realizada al directivo y empleados sobre los aspectos que deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera responden, el 22% que es la organización estructural, el 22% el control presupuestario y el 56% el planteamiento de políticas para evitar la morosidad.

**PREGUNTA No.4** ¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.4**

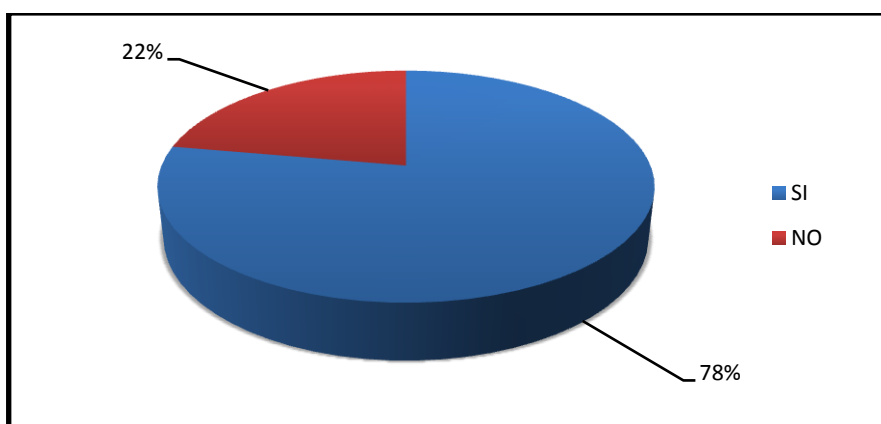
**TABLA No.6**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	14	78
NO	4	22
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 4**

**GRÁFICO No. 4**



**ANÁLISIS:**

Cuando se les encuesta a directivo y empleados de la Dirección Financiera si se puede controlar la morosidad mediante el control presupuestario, el 78% dice que sí, mientras el 22% contesta que no. Entonces la mayoría ratifica esta necesidad que se recoge en la propuesta.

**PREGUNTA No.5** ¿Existe personal destinado a la recuperación de la cartera vencida?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.5**

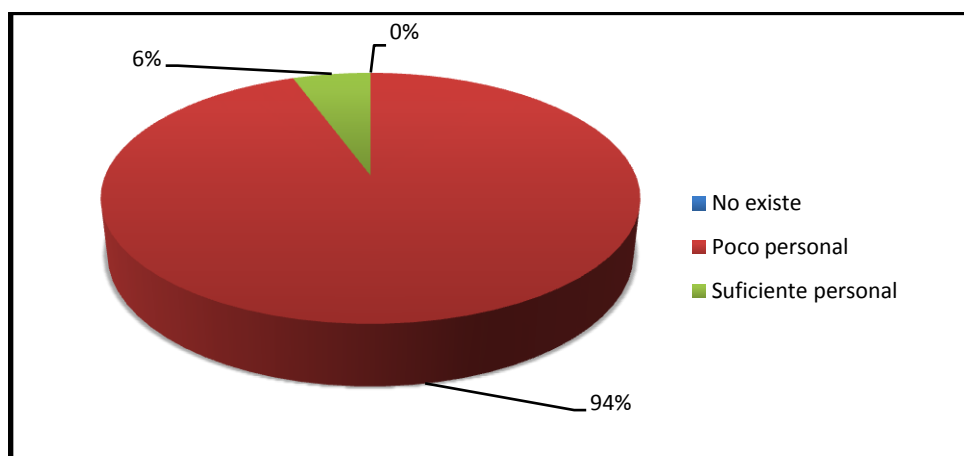
**TABLA No. 7**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
No existe	0	0
Poco personal	17	94
Suficiente personal	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.5**

**GRÁFICO No. 5**



**ANÁLISIS:**

Al encuestar a directivo y empleados sobre la existencia de personal destinado a la recuperación de la cartera vencida, el 94% dice que existe poco personal y el 6% indica que existe suficiente personal.

**PREGUNTA No.6** ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.6**

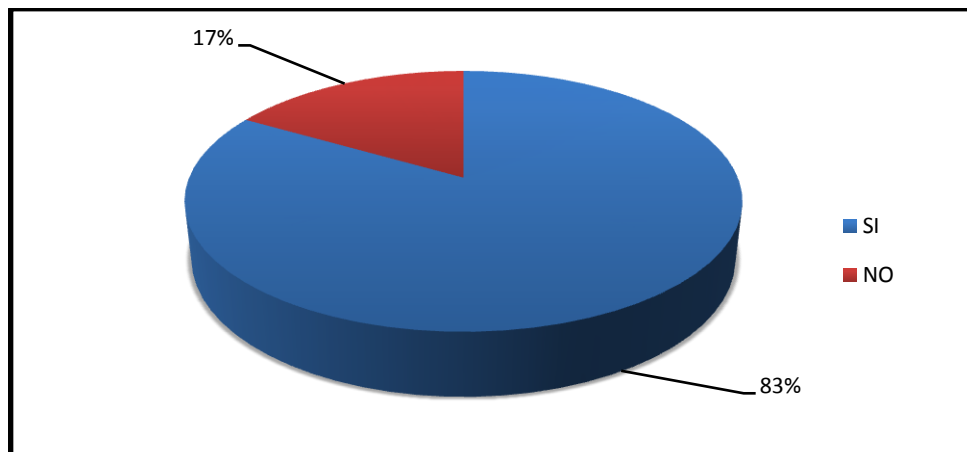
**TABLA No.8**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	4	83
NO	14	17
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 6**

**GRÁFICO No. 6**



**ANÁLISIS:**

Al preguntar a directivos y empleados si existen indicadores que guíen la gestión financiera, el 83% indican que no, mientras el 17% contesta afirmativamente.



**PREGUNTA No. 7** ¿Se han aplicado políticas para bajar la morosidad?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.7**

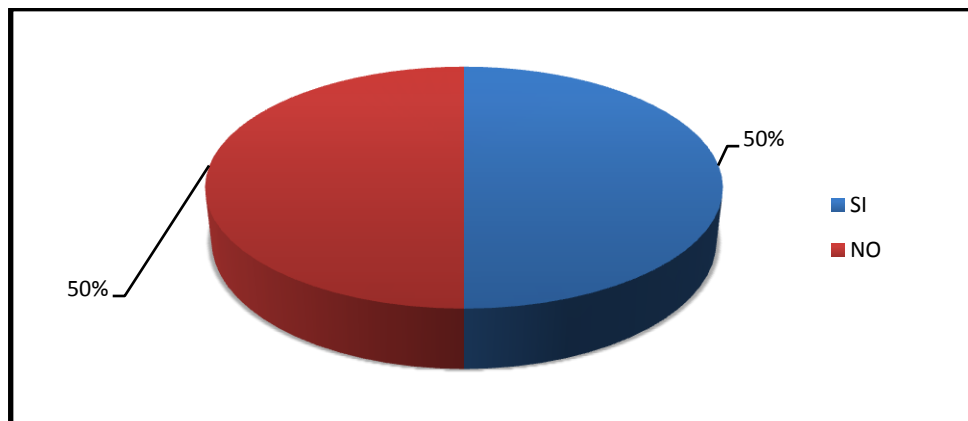
**TABLA No.9**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	9	50
NO	9	50
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 7**

**GRÁFICO No. 7**



**ANÁLISIS:**

El directivo y empleados al ser consultados si se han aplicado políticas para bajar la morosidad el 50% dice que no y el 50% contesta afirmativamente.

**PREGUNTA No.8** ¿Con que frecuencia se informa por parte de la Dirección Financiera sobre los niveles de morosidad?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.8**

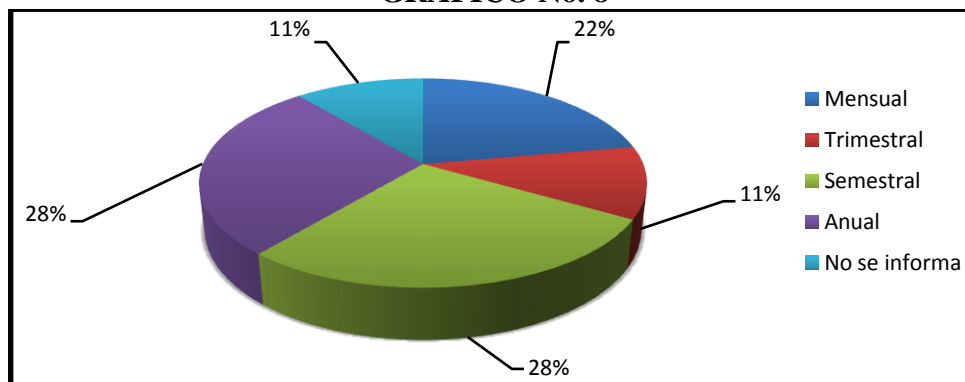
**TABLA No.10**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Mensual	4	22
Trimestral	2	11
Semestral	5	28
Anual	5	28
No se informa	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 8**

**GRÁFICO No. 8**



**ANÁLISIS:**

El directivo y empleados cuando son consultados con qué frecuencia se informa por parte de la Dirección Financiera sobre los niveles de morosidad, el 28% indica que se informa semestralmente, el otro 28% dice que anual, el 22% indica que se informa mensual mientras que el 11% indica que lo hace trimestralmente y el otro 11% indica que no se informa.

**PREGUNTA No.9** ¿El personal de la Dirección Financiera conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.9**

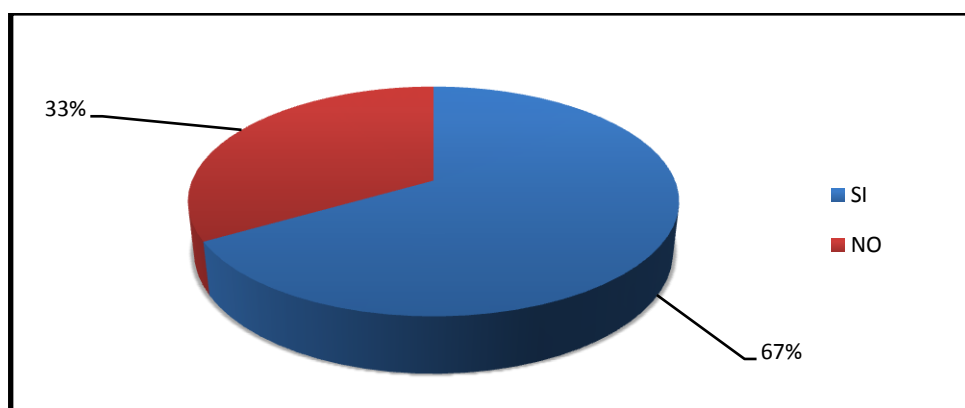
**TABLA No.11**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	12	67
NO	6	33
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 9**

**GRÁFICO No. 9**



**ANÁLISIS:**

Al ser consultados a directivo y empleados respecto a las funciones que debe cumplir el personal de la Dirección Financiera, el 67% responde que si conoce y el 33% afirma que no.

**PREGUNTA No.10** ¿Si considera el caso, que comentario haría para mejorar el servicio al contribuyente?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No.10**

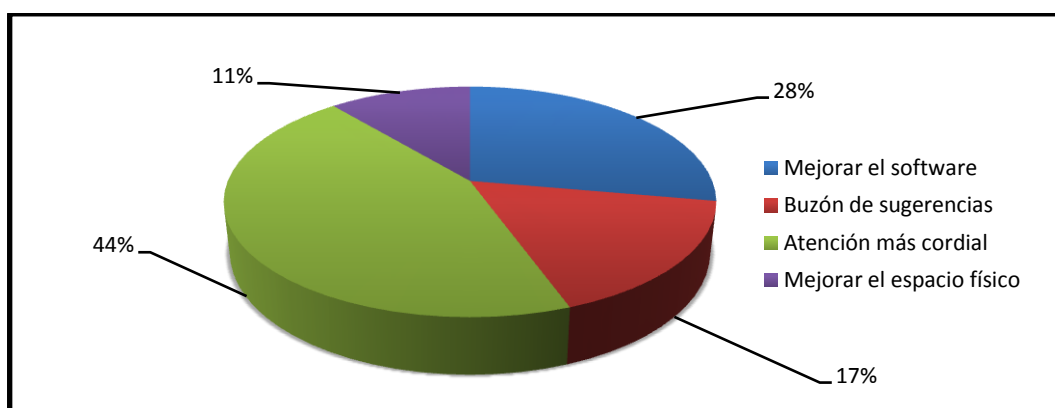
**TABLA No.12**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Mejorar el software	5	28
Buzón de sugerencias	3	17
Atención más cordial	8	44
Mejorar el espacio físico	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a directivo y empleados de la pregunta No. 10**

**GRÁFICO No. 10**



**ANÁLISIS:**

Al ser consultados a directivo y empleados respecto a que haría para mejorar el servicio al contribuyente el 44% indica que la atención debe ser más cordial, el 28% responde que se debe mejorar el software, el 17% responde que debe haber un buzón de sugerencias, y el 11% responde que se debe mejorar el espacio físico.

### 3.5.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

**PREGUNTA No. 1** ¿Con que frecuencia paga sus impuestos, tasas y contribuciones?

#### Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.1

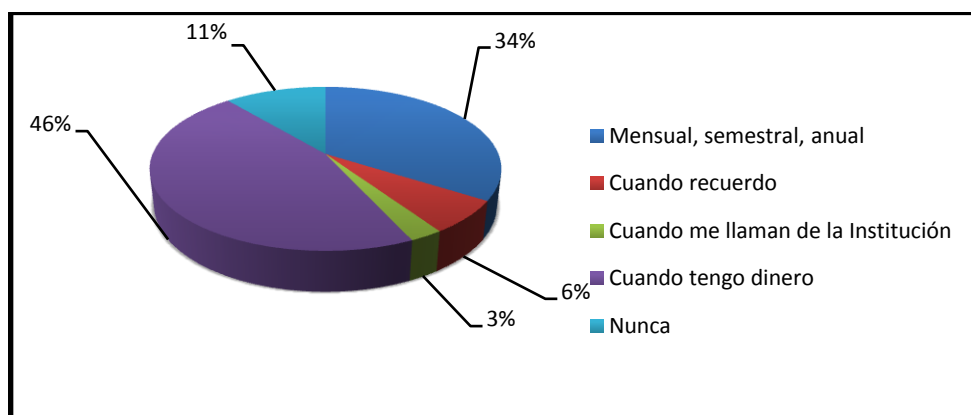
**TABLA No.13**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Mensual, semestral, anual	52	34
Cuando recuerdo	10	6
Cuando me llaman de la Institución	4	3
Cuando tengo dinero	70	46
Nunca	17	11
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Autor

#### Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 1

**GRÁFICO No. 11**



#### ANÁLISIS:

En la encuesta aplicada a los contribuyentes cuando se les pregunta con qué frecuencia paga sus impuestos, tasas y contribuciones, responden el 34% mensual, semestral, anual, el 6% cuando recuerdo, el 3% cuando llaman de la Institución, el 11% nunca y el 46% cuando tienen dinero.

**PREGUNTA No. 2** ¿La Institución le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.2**

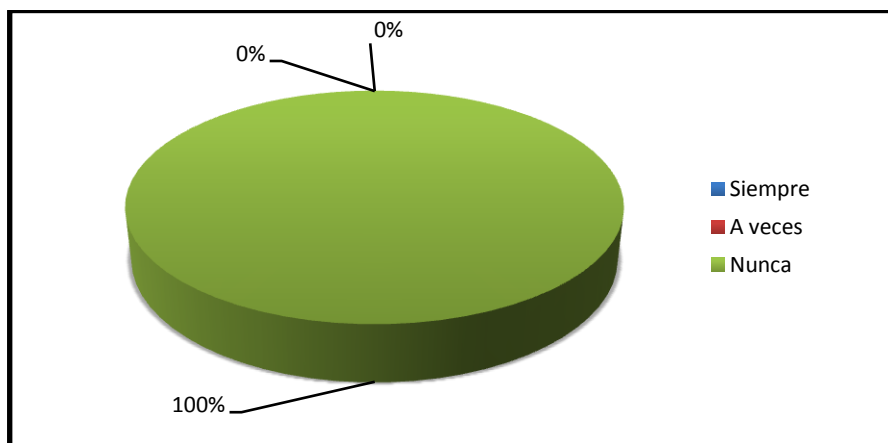
**TABLA No.14**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>Nº DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	153	100
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No.2**

**GRÁFICO No. 12**



**ANÁLISIS:**

En la encuesta aplicada a los contribuyentes cuando se les pregunta si la institución les recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores, el 100% de los encuestados, categóricamente contestan que nunca.

**PREGUNTA No. 3** ¿Le gustaría que le recuerde cada mes su deuda con la Institución?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.3**

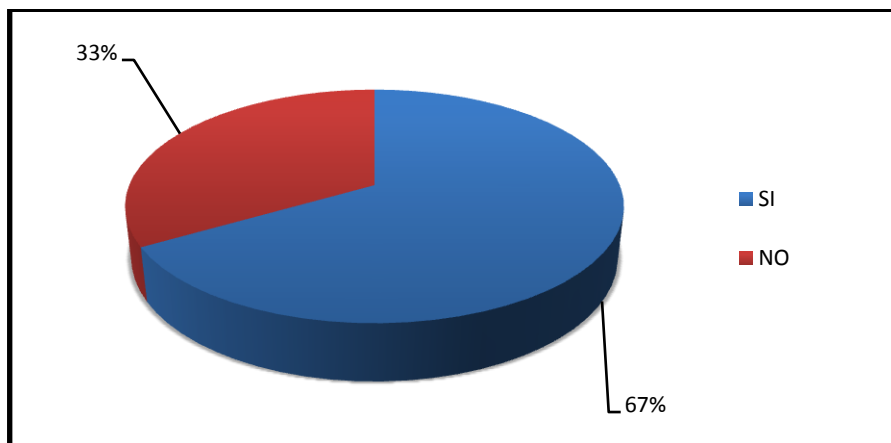
**TABLA No.15**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	102	67
NO	51	33
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No.3**

**GRÁFICO No. 13**



**ANÁLISIS:**

Los contribuyentes cuando son encuestados si les gustaría que les recuerden cada mes su deuda con la institución, el 67% dice que sí, mientras que el 33% dice que no.

**PREGUNTA No. 4** ¿Cree que la Institución le puede dejar un mensaje en su celular?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.4**

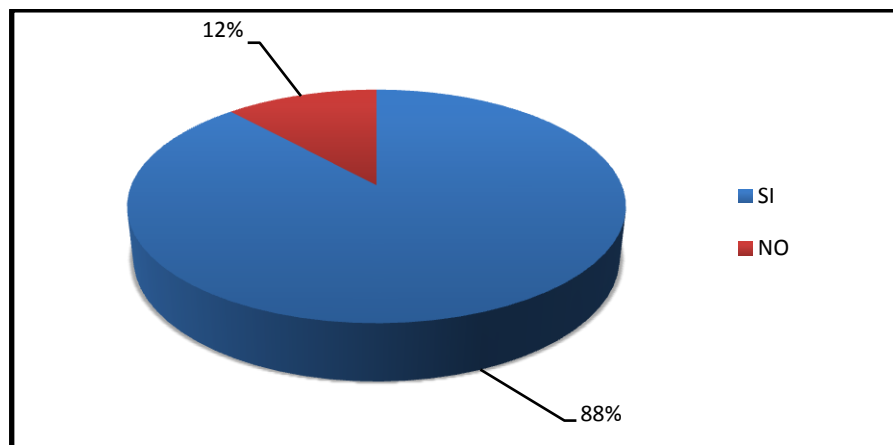
**TABLA No.16**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	135	88
NO	18	12
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 4**

**GRÁFICO No. 14**



**ANÁLISIS:**

Cuando se encuesta a los contribuyentes y se les pregunta si la institución le puede dejar un mensaje en su celular, el 88% responde que sí y apenas un 12% indica que no.



**PREGUNTA No. 5** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.5**

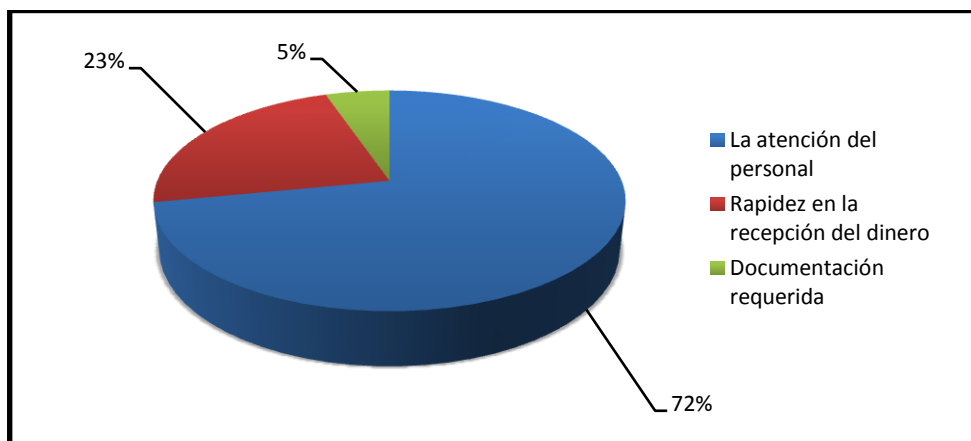
**TABLA No.17**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
La atención del personal	110	72
Rapidez en la recepción del dinero	35	23
Documentación requerida	8	5
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 5**

**GRÁFICO No. 15**



**ANÁLISIS:**

Los contribuyentes al ser consultados sobre los aspectos a mejorarse en el área de ventanillas el 72% indica que la atención del personal, el 23% dice que la rapidez en la recepción del dinero y el 5% dice que la documentación requerida.

**PREGUNTA No. 6** ¿Califique como es la atención en las ventanillas?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.6**

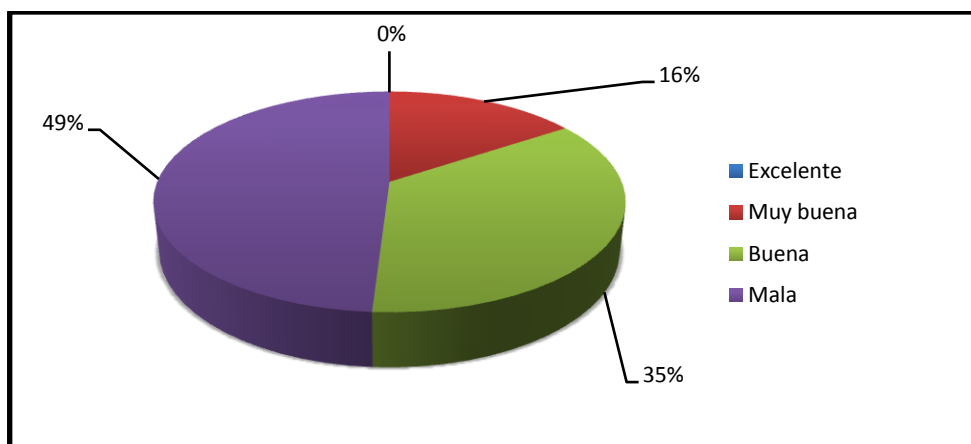
**TABLA No.18**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Excelente	0	0
Muy buena	24	16
Buena	54	35
Mala	75	49
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 6**

**GRÁFICO No. 16**



**ANÁLISIS:**

Al solicitarles a los contribuyentes que dentro de la encuesta califiquen la atención en las ventanillas el 49% dice que es mala, el 35% califica de buena y apenas el 16% indica que es muy buena.

**PREGUNTA No. 7** ¿Si considera el caso, que comentario haría para mejorar el servicio al contribuyente?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes de la pregunta No.7**

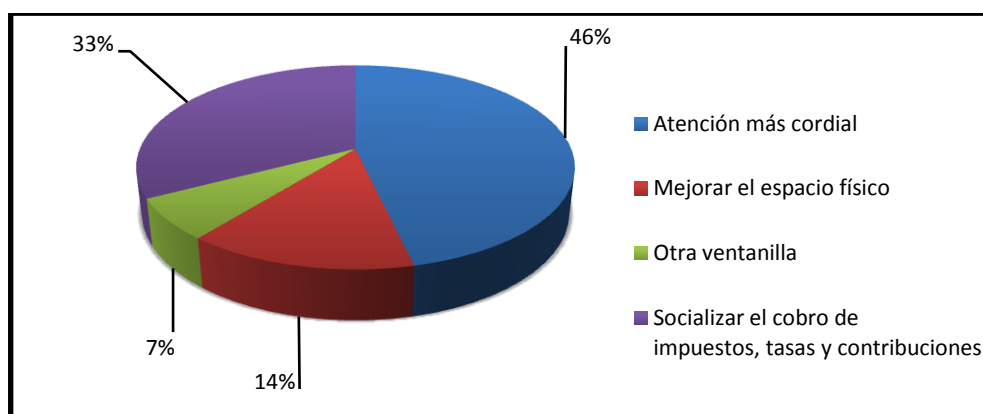
**TABLA No.19**

<b>OPCIONES DE RESPUESTAS</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Atención más cordial	71	46
Mejorar el espacio físico	22	14
Otra ventanilla	10	7
Socializar el cobro de impuestos, tasas y contribuciones.	50	33
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Autor

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a contribuyentes No. 7**

**GRÁFICO No. 17**



**ANÁLISIS:**

Al solicitarles a los contribuyentes que comentario haría para mejorar el servicio al contribuyente el 46% dice que la atención debe ser más cordial, el 33% responde que se debe socializar el cobro de impuestos, tasas y contribuciones el 14% indica que se debe mejorar el espacio físico y el 7% manifiesta que se debe implementar otra ventanilla.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

La hipótesis general planteada en ésta tesis se refiere a que el Modelo de Gestión Financiera contribuirá a reducir el índice de morosidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, determinando que en la encuesta dirigida a directivo y empleados de la institución, al responder a la Pregunta No. 1 acerca de la existencia de un Modelo de Gestión Financiera el 89% dice que no, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

De acuerdo a las encuestas realizadas al directivo y empleados de la institución en la pregunta No. 4, el 78% afirma que mediante un control presupuestario se puede llevar un adecuado control de la morosidad.

En las encuestadas realizadas a los contribuyentes para saber los aspectos que se consideran se deben mejorar en el área de ventanilla en la Pregunta No. 5, el 72% de los contribuyentes consideró necesario que se mejore la atención del personal.

Al aplicarlas encuestas a los contribuyentes para conocer que comentario haría para mejorar el servicio al contribuyente en la Pregunta No.7, el 46% de los encuestados manifestó que la atención debe ser más cordial, ratificando la respuesta de la pregunta No. 5.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TÍTULO

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA, UNIDAD DE TESORERÍA, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA, PARA EL PERIODO 2015”

### 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### FLUJOGRAMA MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD

FIGURANo.2



Elaboración: El Autor

#### **4.2.1. Introducción**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, de acuerdo al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Autonomía Administrativa (COOTAD), ciñe la estructura del presupuesto a las disposiciones legales, reglamentarias y normas, que permiten establecer en cada entidad y organismos las metas y objetivos, el control de los recursos, así como la optimización de los mismos.

La presente propuesta acerca de la implementación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir el índice de morosidad, se compone de la siguiente manera: como primer punto se refiere al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico, cuarta parte trata el Planteamiento Administrativo, y por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así:

En el primer proceso se plantea el control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación.

En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario tomando en consideración dentro de un caso práctico, entre otros ejemplos, el control de la morosidad y su recuperación.

En el tercer proceso se presentan los informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado de eficacia y eficiencia en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y el nivel de cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en los proyectos institucionales.

#### **4.2.2. Objetivos de la propuesta**

- Cumplir cada una de las etapas del ciclo presupuestario en el tiempo y formas requeridos, para la buena marcha de la acción financiera y el mejoramiento del control de la morosidad, dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.
- Determinar las causas que han originado variaciones al presupuesto inicial y tomar las medidas necesarias para que las resoluciones se rijan a la base legal, sirviendo de guía para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.
- Asegurar que la ejecución se desarrolle coordinadamente y en base a los requerimientos legales y a la programación presupuestaria, utilizando el registro contable y presupuestario con técnicas apropiadas que faciliten el control interno por parte de los organismos internos y externos.
- Conseguir la presentación oportuna de información comparativa entre las estimaciones presupuestarias y los resultados de las operaciones, especialmente el control del índice de morosidad, mediante el uso de indicadores de gestión que permitan analizar e interpretar los resultados de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

### **4.2.3. Fundamentación**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, comienza sus actividades el 20 de Noviembre de 1981 para prestar el servicio de ejecución de la obra pública, mediante la modernización institucional orientada al desarrollo económico productivo del Cantón de conformidad con la Constitución Política de la República del Ecuador y la ley Orgánica de Régimen Municipal.

Los ediles proclamados por el Tribunal Electoral de Napo, en primera sesión inaugural del Concejo Municipal, con la presencia del pueblo Archidonense, eligen al primer Presidente Municipal al profesor Vicente Baquero Lugo.

El presupuesto se estructura y formula en cumplimiento, a la Constitución Política de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización, pero fundamentalmente con arreglo a los principios presupuestarios, de manera especial la universalidad y unidad.

La Ley Orgánica de Contratación Pública en el año 2008 establece los principios y normas para regular los procedimientos de contratación a los que se rige el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

### **4.2.4. Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico lo integran la misión, la visión, objetivos de la institución, estrategias, acciones financieras, políticas, valores-principios y competencias.



La elaboración de una estrategia a nivel del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, implica tomar decisiones para una organización que presta servicios a la comunidad.

#### **4.2.4.1. Misión**

Dentro del marco institucional, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, determina su misión en los siguientes términos:

Impulsar las acciones institucionales para la consecución de un adecuado desarrollo social, económico y cultural de la población, con la participación directa y efectiva de todos los actores sociales dentro de un marco de transparencia, ética y el uso óptimo del talento humano altamente comprometido, capacitado y motivado.

#### **4.2.4.2. Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona., visualiza su consolidación institucional de la siguiente manera:

Convertir el Cantón Archidona, en un referente dinámico de cambio, cuyas características de crecimiento, estén marcadas por la activa participación de sus habitantes, dentro de un marco de planificación que implique la responsabilidad social de sus entes y organizaciones, y cuyas actividades productivas optimicen el talento humano, tecnológicos y naturales, permitiendo el desarrollo integral del cantón, en una armónica relación hombre naturaleza, que vaya consolidando su identidad de pueblo trabajador, hospitalario y alegre.

#### 4.2.4.3. Objetivos

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación del talento humano, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal y la integración del personal en equipos de trabajo.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- Las demás disposiciones establecidas en las Normas Legales vigentes.

#### **4.2.4.4. Estrategias**

La orientación estratégica financiera para el año 2014, se enmarca en seis líneas de acción:

- 1.** Generar mayores recursos financieros a través de la disminución progresiva de los subsidios que se mantienen en la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental (recolección de basura).
- 2.** Racionalizar y controlar los gastos corrientes e incrementar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos y atención a la ciudadanía.
- 3.** Socializar y concientizar a la ciudadanía sobre la importancia de contribuir con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias para el financiamiento de los programas y proyectos Municipales, mediante el estímulo de una cultura de pago, en especial por concepto de Contribución Especial de Mejoras CEM.
- 4.** Alinear progresivamente los procesos y actividades ejecutadas por la Dirección Financiera acorde a las normas de control interno.
- 5.** Generar manuales de procedimientos de presupuestos, coactivas y control previo.
- 6.** Generar cronograma de pagos en relación al flujo de caja respectivo y emitir informes con periodicidad cuatrimestral.

#### **4.2.4.5. Acciones financieras**

##### **Medidas de generación de ingresos**

- ✓ Actualización permanente de catastros municipales y bases imponibles de impuesto predial urbano, predial rústico, patentes, activos totales, CEM y tasas por ocupación de vía pública, mercado, camal y comidas típicas.
- ✓ Revisión de las tarifas por prestación de servicios de recolección de desechos sólidos, camal municipal, agua potable y alcantarillado del cantón.
- ✓ Recuperación de la cartera vencida que mantiene la Municipalidad por concepto de impuestos, tasas y contribuciones, a través de la gestión de coactivas, bajo la supervisión y responsabilidad de tesorería.
- ✓ Reducción a nivel interno, del pago por consumo de energía eléctrica, telecomunicaciones, combustibles, lubricantes, viáticos y subsistencias, a través de un adecuado control por parte de los Directores y Jefes.

##### **Medidas de control de gastos**

- ✓ Reducción en la adquisición de equipos de oficina y materiales de oficina, (control de bienes, inventario, análisis necesidad/uso).
- ✓ Disposición de uso obligatorio de vacaciones.
- ✓ Moratoria en la concesión de ascensos en rango y aumentos salariales (administrativos, contratados, trabajadores), hasta la expedición de la normativa legal.
- ✓ Alinear el tamaño de la estructura municipal al nivel de recursos disponibles.
- ✓ Reducción sustancial en los gastos de viaje al exterior.
- ✓ Realización de evaluaciones periódicas de los servicios que presta la municipalidad, respecto de cobertura, calidad, oportunidad, frecuencia, autofinanciamiento y sostenibilidad.

#### **4.2.4.6. Políticas**

Para el desarrollo de la Institución, se ha establecido un conjunto de medidas e instrumentos disponibles para intervenir y mejorar determinados aspectos como:

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

#### **4.2.4.7. Valores y principios**

Los siguientes valores son los pilares sobre los que se asienta la estructura ético moral de la Institución, y su dimensión organizacional.

- Excelencia en el servicio.
- Trabajo en equipo.
- Actitud positiva.
- Criterio propio.
- Flexibilidad.
- Transparencia.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Desarrollo humano.
- Efectividad, eficiencia y eficacia.
- Protección al medio ambiente.
- Creatividad.
- Coordinación y comunicación efectiva.
- Sustentabilidad y sostenibilidad.
- Participación comunitaria.

#### **4.2.4.8. Competencias**

De conformidad como lo dispone el Art. 55 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), las Municipalidades tienen las siguientes competencias:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

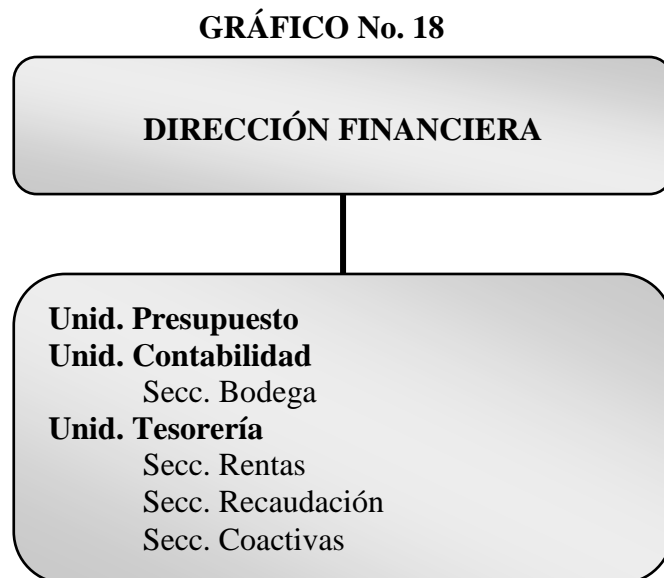
#### 4.2.5. Planteamiento administrativo

Comprende la estructura organizacional y las funciones para la Dirección Financiera, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.

En relación a los niveles de autoridad, cada persona va tomando una posición en el organigrama, tiene un grado de responsabilidad acorde con su puesto y cumple con determinadas funciones basado en el orgánico existente y se plantea en el siguiente punto.

##### 4.2.5.1. Organización estructural y funcional de la dirección financiera

###### 4.2.5.1.1. Organización estructural



**Fuente:** GADMA  
**Elaboración:** Autor



#### **4.2.5.1.2. Organigrama funcional**

##### **Dirección Financiera**

###### **- Misión**

Administrar, coordinar y controlar los recursos financieros para apoyar la gestión institucional de conformidad con lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y las demás Leyes y Reglamentos vigentes, con la finalidad proveer información financiera veraz, eficiente, eficaz y efectiva, para la toma de decisiones en las áreas de Presupuesto, Contabilidad, Rentas, Bodega y Tesorería.

###### **- Atribuciones y responsabilidades**

- 1.** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el sistema financiero de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes.
- 2.** Administrar el Sistema Financiero y presupuestario del Gobierno Municipal de Archidona.
- 3.** Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- 4.** Asegurar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficiencia, eficacia y efectividad, en coordinación con las Direcciones, Unidades y Secciones de la entidad.
- 5.** Elaborar el distributivo de sueldos del Gobierno Municipal de Archidona, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Institucional y la Unidad del Talento Humano.
- 6.** Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera del Gobierno Municipal de Archidona, mediante el análisis de indicadores económicos, política fiscal, estimaciones de ingresos y gastos.

- 7.** Implantar procedimientos específicos de control interno financiero, de acuerdo a las Normas de Control Interno determinadas por la Contraloría General del Estado.
- 8.** Asesorar y proveer información al nivel ejecutivo en aspectos relacionados con la gestión financiera de la Institución.
- 9.** Presentar los informes financieros requeridos por el Ejecutivo, Ministerio de Finanzas, Organismos de Control y diferentes Unidades Gubernamentales.
- 10.** Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento del presupuesto institucional para la toma de decisiones.
- 11.** Coordinar en el Proceso de Planificación Institucional, la elaboración de la Proforma Presupuestaria del Gobierno Municipal y el trámite de Reformas al Presupuesto aprobado, conforme las disposiciones del COOTAD, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- 12.** Presentar y Aprobar el Plan Operativo Anual.
- 13.** Presentar el Cronograma de Ejecución Financiera.
- 14.** Presentar el informe de Liquidación Presupuestaria del año fiscal inmediato anterior hasta el 31 de marzo.
- 15.** Elaborar y presentar el informe con Indicadores de Gestión financiera al treinta y uno de diciembre de cada año.
- 16.** Administrar los recursos financieros líquidos de la Institución en base a las políticas y estrategias institucionales y a los planes, programas y proyectos del Gobierno Municipal de Archidona.
- 17.** Presentar proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas, en el ámbito de su competencia.
- 18.** Cumplir y hacer cumplir las Normas de Control Interno establecidas por la Contraloría General del Estado, los deberes que impongan las ordenanzas, reglamentos y más disposiciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona.
- 19.** Las demás atribuciones y responsabilidades establecidas en las Normas legales vigentes y las que disponga la máxima autoridad administrativa, en el ámbito de su competencia.

## **1. Unidad de presupuestos**

### **- Atribuciones y responsabilidades**

1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
2. Plan Operativo Anual.
3. Plan Anual de Contrataciones.
4. Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
5. Presupuesto Institucional.
6. Reformas presupuestarias.
7. Liquidaciones presupuestarias.
8. Distributivo de Sueldos y Salarios Institucional.
9. Certificaciones presupuestarias.
10. Cédulas presupuestarias de Ingresos y Gastos.
11. Consolidación del Plan Anual Operativo y Plan Anual de Compras.
12. Informe de ejecución presupuestaria.
13. Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas.
14. Procesos específicos de control interno.
15. Informes con Indicadores de Gestión.
16. Base de Datos con Información Digital y Física.
17. Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.

## **2. Unidad de contabilidad**

### **- Atribuciones y responsabilidades**

1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
2. Plan Operativo Anual.
3. Plan Anual de Contrataciones.

4. Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
5. Registros contables.
6. Informes contables financieros.
7. Estados financieros.
8. Control de las Conciliaciones Bancarias.
9. Registro y Control de Recaudaciones.
10. Inventario de Bienes Muebles valorados.
11. Inventario de Suministros de Materiales valorados.
12. Registro de Aportes al Seguro y Fondos de Reserva.
13. Viáticos, subsistencias y alimentación.
14. Comprobantes de pago.
15. Informe de control previo.
16. Reporte de retenciones y fondos de terceros.
17. Control del Impuesto a la Rentas.
18. Control del Impuesto al Valor Agregado.
19. Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas.
20. Procesos específicos de control interno.
21. Informes Técnicos con Indicadores de Gestión.
22. Base de Datos con Información Digital y Física.
23. Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.

**a) Sección de bodega**

**- Atribuciones y responsabilidades**

1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
2. Plan Operativo Anual.
3. Plan Anual de Contrataciones.
4. Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
5. Matriculación de Vehículos, Maquinarias y Equipos (SOAT y SEGUROS).

6. Constatación física de activos fijos, suministros y materiales sujetos a control administrativo y consumo interno.
7. Inventario de Activos Fijos.
8. Inventario de suministros y materiales sujetos a control administrativo.
9. Ingresos y Egresos de activos fijos, suministros y materiales sujetos a control administrativo y consumo interno.
10. Informe de gestión administrativa de bodega.
11. Actas entrega - recepción de activos fijos, suministros y materiales sujetos a control administrativo y consumo interno.
12. Informes periódicos de bienes obsoletos.
13. Actas suscritas para dar de bajas a los bienes.
14. Actas de entrega - recepción de transferencia gratuita de bienes.
15. Registro y codificación de bienes, activos fijos y sujetos a control.
16. Almacenamiento, control y distribución de activos fijos, suministros y materiales sujetos a control administrativo y consumo interno.
17. Stock de Bodega de activos fijos, suministros y materiales sujetos a control administrativo y consumo interno.
18. Procesos específicos de control interno.
19. Informes Técnicos con Indicadores de Gestión.
20. Base de Datos con Información Digital y Física.
21. Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.

### **3. Unidad de tesorería**

#### **- Atribuciones y responsabilidades**

1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
2. Plan Operativo Anual.
3. Plan Anual de Contrataciones.
4. Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
5. Plan de ejecución de recaudación de Cartera Vencida.

6. Control de Caja Bancos.
7. Informes de Declaraciones de Relación de Dependencia.
8. Registro, actualización y custodia de garantías y valores.
9. Retenciones, declaraciones y reclamos al SRI.
10. Emisión y entrega de comprobantes de retención.
11. Flujo de caja.
12. Sistema de Pagos Interbancarios.
13. Informe de garantías, valores y títulos de crédito.
14. Ejecución de Títulos de crédito y coactivas (jurisdicción coactiva).
15. Informe de recaudaciones (impuestos, tasas, contribuciones, multas y otros).
16. Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas.
17. Procesos específicos de control interno.
18. Informes Técnicos con Indicadores de Gestión.
19. Base de Datos con Información Digital y Física.
20. Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.

**a) Sección de rentas**

**- Atribuciones y responsabilidades**

1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
2. Plan Operativo Anual.
3. Plan Anual de Contrataciones.
4. Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
5. Catastro de Patentes y Activos Totales.
6. Emisión de Impuestos, tasas, Contribuciones y Otros no Tributarios.
7. Reportes reclamos tributarios.
8. Informes de recaudación de dinero por pago de impuestos, (urbano, rural, patente de tiendas, otros), especies valoradas, tasas, mercaderías, amortizaciones y otros, emitiendo recibos de pago por los cobros efectuados.
9. Informes Mensuales de Ingresos de emisiones de Títulos Directos.

10. Control y coordinación de estados diarios, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de las recaudaciones realizadas.
11. Bajas y Exoneraciones de Títulos de Créditos.
12. Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas.
13. Procesos específicos de control interno.
14. Informes Técnicos con Indicadores de Gestión.
15. Base de Datos con Información Digital y Física.
16. Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.

**b) Sección de recaudación**

**- Atribuciones y responsabilidades**

1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
2. Plan Operativo Anual.
3. Plan Anual de Contrataciones.
4. Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
5. Recaudación de Catastro de Patentes y Activos Totales.
6. Recaudación de Impuestos, tasas, Contribuciones y Otros no Tributarios.
7. Informes de reclamos tributarios.
8. Informes de recaudación de dinero por pago de impuestos, (urbano, rural, patente de tiendas, otros), especies valoradas, tasas, mercaderías, amortizaciones y otros, emitiendo recibos de pago por los cobros.
9. Partes Diarios, informes Mensuales de Ingresos de emisiones de Títulos Directos.
10. Control y coordinación de estados diarios, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de las recaudaciones realizadas.
11. Informes de Bajas y Exoneraciones de Títulos de Créditos.
12. Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas.
13. Procesos específicos de control interno.
14. Informes Técnicos con Indicadores de Gestión.
15. Base de Datos con Información Digital y Física.
16. Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.

### **c) Sección de coactivas**

#### **- Atribuciones y responsabilidades**

- 1.** Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
- 2.** Plan Operativo Anual.
- 3.** Plan Anual de Contrataciones.
- 4.** Control y ejecución de Ordenanzas y Reglamentos.
- 5.** Análisis de Recaudaciones de Patentes y Activos Totales.
- 6.** Análisis de Recaudación de Impuestos, tasas, Contribuciones y Otros no Tributarios.
- 7.** Análisis de Informes de reclamos tributarios.
- 8.** Informes de recaudación de dinero por pago de impuestos, (urbano, rural, patente de tiendas, otros), especies valoradas, tasas, mercaderías, amortizaciones y otros, emitiendo recibos de pago por los cobros efectuados.
- 9.** Partes Diarios, informes Mensuales de Ingresos de Convenios de Pago;
- 10.** Control y coordinación de estados diarios, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de las recaudaciones realizadas por concepto de coactivas.
- 11.** Análisis de Información previo a la Baja y Exoneración de Títulos de Créditos.
- 12.** Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y sus respectivas reformas.
- 13.** Procesos específicos de control interno.
- 14.** Informes Técnicos con Indicadores de Gestión.
- 15.** Base de Datos con Información Digital y Física.
- 16.** Los demás Productos determinados en las Normas Legales vigentes.



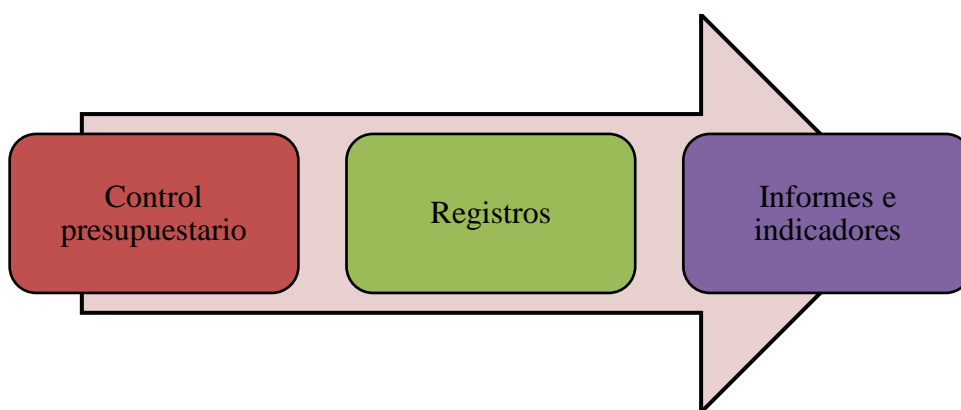
#### 4.2.6. Propuesta de control presupuestario

La propuesta de control del índice de morosidad de la cartera vencida comprende el análisis crítico de la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos en la morosidad, el análisis de las variaciones observadas, las recomendaciones que deben hacerse, con respecto a los recursos presupuestarios de un ejercicio fiscal, a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales.

El ambiente de control presupuestario incide sobre la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona porque proporciona razonabilidad para lograr los objetivos dentro de las condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección del medio ambiente y para aportar al control interno se presenta un instrumento de gestión presupuestaria dividido en procesos, como se expone a continuación.

#### PROPUESTA DE CONTROL PRESUPUESTARIO POR PROCESOS

**GRÁFICO No. 19**



**Elaboración:** Autor

#### **4.2.6.1. Proceso 1: Control presupuestario**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, mediante el control presupuestario logra contar con una eficaz herramienta para medir la gestión financiera, lo que permite fortalecer los procesos de análisis de la información sobre ejecución presupuestaria de ingresos, gastos y acciones financieras presupuestarias, actividad que es desarrollada a través de la aplicación de indicadores presupuestarios, los que dentro del sector público posibilitan la retroalimentación técnica, corrigiendo las desviaciones y perfeccionando año tras año, el diseño de los presupuestos, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones a quienes forman parte de la estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, Alcalde y sus ediles además de los directores de cada área, así se logra optimizar los objetivos que constan en la planificación del GADMA.

El control presupuestario recoge procesos y análisis sobre los cuales se comparan actuaciones financieras del comportamiento de montos de ingresos y gastos, con las acciones financieras presupuestarias; aprobadas en el presupuesto de la entidad.

Para el caso que se plantea se recoge las acciones financieras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona en el año 2014 debe cumplir y que son las siguientes:

#### **Acciones financieras de la Municipalidad**

- 1.** Actualización permanente de catastros municipales y bases imponibles de impuesto predial urbano, predial rústico, patentes, activos totales, CEM y tasas por ocupación de vía pública, mercado, camal y comidas típicas.
- 2.** Revisión de las tarifas por prestación de servicios de recolección de desechos sólidos, camal municipal, agua potable y alcantarillado del cantón.

3. Recuperación de la cartera vencida que mantiene la Municipalidad por concepto de impuestos, tasas y contribuciones, a través de la gestión de coactivas, bajo la supervisión y responsabilidad de tesorería.
4. Reducción a nivel interno, del pago por consumo de energía eléctrica, telecomunicaciones, combustibles, lubricantes, y viáticos y subsistencias, a través de un adecuado control por parte de los Directores y Jefes departamentales.
5. Reducción en la adquisición de equipos de oficina y materiales de oficina, (control de bienes, inventario, análisis necesidad/uso).
6. Disposición de uso obligatorio de vacaciones.
7. Moratoria en la concesión de ascensos en rango y aumentos salariales (administrativos, contratados, trabajadores), hasta la expedición de la normativa.
8. Alinear el tamaño de la estructura municipal al nivel de recursos disponibles.
9. Reducción sustancial en los gastos de viaje al exterior.
10. Realización de evaluaciones periódicas de los servicios que presta la municipalidad, respecto de cobertura, calidad, oportunidad, frecuencia, autofinanciamiento y sostenibilidad.

#### **4.2.6.1.1. Etapas del control presupuestario**

El presente trabajo de investigación plantea como propuesta una forma secuencial en las etapas del control presupuestario que son las siguientes:

##### **A. Etapa Primera: Análisis de la gestión presupuestaria**

El presupuesto durante el transcurso del ejercicio anual puede sufrir reformas presupuestarias para incrementar, reducir o crear partidas, por lo tanto se debe comparar la información del presupuesto aprobado y el presupuesto institucional modificado con los ajustes tanto de ingresos, egresos y acciones financieras presupuestarias, los mismos que están vinculados al plan operativo anual (POA).

El análisis de la ejecución presupuestaria comprende los siguientes procesos:

- ❖ Comparar la ejecución presupuestaria de los ingresos (recursos recaudados, captados y obtenidos), con el presupuesto inicial.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS	Comparar con	PRESUESTO INICIAL
--	--------------	-------------------

- ❖ Cruzar la información de los recursos recaudados, captados y obtenidos (a nivel de las fuentes de ingreso y/o financiamiento) con el presupuesto ajustado o modificado.

FORMACIÓN DE RECURSOS RECAUDADOS Y OBTENIDOS	Cruzar con	PRESUESTO AJUSTADO O MODIFICADO
--	------------	------------------------------------

- ❖ Comparar el presupuesto de egresos (compromisos realizados), con las previsiones que constan en el presupuesto inicial, a nivel de categorías del gasto, grupo genérico del gasto y del ítem del gasto.

PRESUPUESTO DE EGRESOS	Comparar con	PREVISIONES DEL PRESUPUESTO INICIAL
---------------------------	--------------	--

- ❖ Analizar comparativamente los compromisos realizados a nivel de cada categoría, grupo o ítem con el presupuesto ajustado o modificado.

COMPROMISOS A NIVEL DE GRUPO O ÍTEM	Analizar- Comparar	PRESUPUESTO AJUSTADO O MODIFICADO
--	-----------------------	---

- ❖ Analizar entre las acciones financieras del presupuesto de apertura y las acciones financieras presupuestarias obtenidas del presupuesto modificado.

ACCIONES FINANCIERAS DEL PRESUPUESTO APERTURA	Analizar con	ACCIONES FINANCIERAS PRESUPUESTARIAS OBTENIDAS
---	--------------	--

### **B. Etapa Segunda: Identificación de los problemas presentados**

Se busca identificar los problemas presentados durante el proceso de análisis y explicación de la gestión presupuestaria, a nivel de actividad, proyecto e institución.

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA	Comparar con	A NIVEL DE ACTIVIDAD
		A NIVEL DE PROYECTO
		A NIVEL DE INSTITUCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona a diciembre de 2014 tiene 7.287 contribuyentes, de los cuales el 43% se encuentran ubicados en el sector rural, en tanto que el 57% se encuentra en el sector urbano. Cabe indicar que como sector urbano está considerado el cantón Archidona con sus cabeceras parroquiales Cotundo y San Pablo y en ambos casos se produce la morosidad.

Se debe considerar que se analizarán los 5 rubros más representativos de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, los cuales representan el 81,38% de dicha cartera y el rubro más significativo es el impuesto a los predios rústicos con el 38,72%, por tanto es el impuesto con el mayor aporte en ingreso si se lograra recaudar.

## COMPOSICIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

TABLA No. 20

DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
A los predios urbanos	67.766,96	24,64
A los predios rurales	106.490,58	38,72
Patentes comerciales, industriales y de servicios	20.166,66	7,33
Aceras y bordillos	25.040,68	9,11
Glosas contraloría	55.529,09	20,19
<b>TOTAL</b>	<b>274.993,97</b>	<b>100,00</b>
<b>Total cartera vencida al año 2014</b>	<b>337.931,92</b>	<b>81,38</b>

Elaboración: Autor

### C. Etapa Tercera: Determinación de medidas correctivas y sugerencias

Las soluciones técnicas pertinentes y/o correctivos necesarios para superar inconvenientes en el período evaluado, tomando en cuenta las etapas anteriores, debe recoger las siguientes pautas metodológicas:

- Se formulan a nivel de programa, iniciando por las acciones financieras presupuestarias, componentes y luego por las actividades y proyectos, para finalizar a nivel de subprogramas y programas en donde debe tener prioridad la morosidad.
- Considerar tanto el aspecto presupuestario, es decir la ejecución de ingresos y gastos, como los extra presupuestarios que inciden de manera directa en la ejecución porque puede darse demora en los trámites administrativos u otras causas.
- Analizar sobre la base de la información elaborada, una revisión de la estructura funcional utilizada, así como las acciones financieras presupuestarias programadas durante el período, debiendo sugerirse:

- La supervisión, fusión y/o creación de nuevas actividades tomando en cuenta la morosidad.
  - La supresión y/o creación de proyectos.
  - La supresión y/o creación de acciones financieras presupuestarias que contribuyan al logro de resultados de reducción del índice de morosidad de la cartera vencida.
- Las medidas correctivas y sugerencias, en el análisis se deberán establecer para:

ANÁLISIS DE MEDIDAS Y SUGERENCIAS	Para lograr	GRADO DE REALISMO DE ACCIONES FINANCIERAS PRESUPUESTARIAS DE APERTURA
		GRADO DE REALISMO DE LOS GASTOS ESTIMADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES FINANCIERAS

#### **4.2.6.1.2. Control sobre la responsabilidad del nivel directivo**

En todo proceso de control presupuestario se debe analizar el grado de responsabilidad del nivel directivo en la gestión presupuestaria institucional, considerando los siguientes puntos:

1. Ajuste en la toma de decisiones frente a los resultados de la evaluación.
2. Presentación oportuna de los estados financieros y su utilización en la toma de decisiones.
3. Evaluación de ingresos con análisis de su ejecución.
4. Evaluación de los gastos ejecutados.
5. Evaluación de las acciones financieras presupuestarias por actividad y proyecto, con problemas presentados y correctivos propuestos, tomando en cuenta el POA.
6. Verificar la existencia de sistemas de medición de resultados.
7. Verificar la existencia de indicadores de control de morosidad.

8. Volúmenes de trabajo para el logro de resultados previstos.
9. Existencia de un sistema efectivo de evaluación de la institución mediante indicadores.

#### **4.2.6.1.3. Periodicidad del control**

En el proceso de control presupuestario se debe analizar la periodicidad del control en la gestión presupuestaria institucional, considerando los siguientes puntos:

1. Analizar los informes vinculados con la fiscalización de obras.
2. Determinar los controles previo, concurrente y posterior, que mantiene la institución.
3. Evaluar los informes de Auditoría Interna sobre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de recomendaciones.
4. Evaluar mediante los indicadores la recuperación de la morosidad.
5. Analizar los estados financieros tomando en cuenta el superávit o déficit presupuestario con sus componentes.
6. Modificaciones presupuestarias y sus modificaciones frente al cumplimiento de la ley y reglamento pertinente.
7. Impactos de gestión y financieros.
8. Establecer si la institución ha desarrollado estudios sobre el impacto social por la puesta en marcha de determinados proyectos.

#### **4.2.6.1.4. Control de la liquidación presupuestaria**

Al final del ejercicio económico se realiza el control mediante el cumplimiento formal de las condiciones de cierre del ejercicio económico y pago de obligaciones pendientes.



Las condiciones de clausura se realizan el 31 de diciembre de cada año. Después de dicha fecha los ingresos que se perciban se considerarán como del presupuesto vigente al tiempo en que se cobren aun cuando se hubieran originado en un período anterior.

Después del 31 de diciembre no se podrá contraer compromisos ni obligaciones que afecten al presupuesto del período anterior.

Las obligaciones contraídas y pendientes de pago al 31 de diciembre de cada año, se tomarán en cuenta dentro de las transacciones de caja del año en que se pague.

La liquidación presupuestaria debe ser presentada al nivel directivo para su aprobación adjuntando los indicadores de gestión presupuestaria, como:

- Indicadores de eficacia para relacionar el avance de la ejecución presupuestaria respecto a montos de ingresos y egresos estimados, ejecutados y a las acciones financieras presupuestarias.
- Indicadores de eficiencia para buscar la óptima utilización de los recursos asignados a cada acción financiera presupuestaria, respecto de las prohibiciones de gasto contenidas en el presupuesto del GADMA modificado, comparando monto de ejecución y acciones financieras presupuestarias.

#### **4.2.6.1.5. Control de los recursos presupuestarios asignados**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, requiere controlar su presupuesto de gastos corrientes y para ello se propone en el presente estudio, los siguientes controles presupuestarios:

- **Control interno.-** Se efectuarán el control interno de sus recursos, para lo cual la Unidad de Auditoría Interna realizará permanentemente auditorías operacionales, de cuyos resultados se informará a los organismos directivos.
- **Control de la gestión.-** El nivel directivo queda facultado para verificar el cumplimiento de los fines y la obtención de las acciones financieras establecidas en el presupuesto del GADMA.
- **Control aleatorio.-** El control externo de los recursos presupuestarios estará a cargo de Auditoría Interna, que lo realizará obligatoriamente de manera previa, durante y posterior al proceso de ejecución de los presupuestos, por sí o delegados de la Contraloría General del Estado.

Además, de conformidad a sus funciones, anualmente preparará y ejecutará el Programa de Auditoría. Los resultados obtenidos deberán ser informados al Concejo Municipal y a la máxima autoridad de la entidad examinada.

El GADMA, está obligado a mantener registros de sus operaciones financieras de acuerdo al modelo de gestión financiera que se plantea en éste estudio de investigación.

El presupuesto articula las propuestas de acción y producción de la entidad, se expresa con estimación o proyección, cuantificada en términos monetarios de los ingresos, egresos de operaciones e inversiones de las actividades y proyectos definidos.

Existe un catálogo presupuestario para las entidades del sector público que es obligatorio su aplicación. Las claves presupuestarias representan el conjunto de campos, compuestos por dígitos que se utilizan para ordenar sistemáticamente la información presupuestaria tanto de ingresos y egresos.

Las claves presupuestarias de ingresos y gastos, se estructurarán de acuerdo al clasificador presupuestario de ingresos y gastos del sector público:

## CLAVES PRESUPUESTARIAS DE INGRESOS Y GASTOS

**TABLA No. 21**

<b>CLAVES DE INGRESOS</b>	<b>CLAVES DE GASTOS</b>
Agrupación Institucional	Agrupación Institucional
Institución	Institución
Unidad Ejecutora	Unidad Ejecutora
Clasificador de Ingresos	Actividad
Fuente de Financiamiento	Proyecto
	Geográfico
	Clasificador de Gastos
	Fuente de Financiamiento

**Elaboración:** Autor

El número de dígitos y su posición se determinará en la Guía Metodológica de Programación y Formulación.

La **Ejecución Presupuestaria** comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el GADMA y comprende la formulación, seguimiento y evaluación de la programación presupuestaria, la programación de caja y las modificaciones al presupuesto.

La programación física y financiera es el resultado del proceso de programación y formulación del presupuesto; por tanto, será coherente con la proforma del presupuesto de la institución y luego, deberá serlo con el presupuesto aprobado.

Terminada la etapa de control presupuestario, se puede proceder con la siguiente que es la evaluación, que comprende básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y sus efectos, el análisis de las variaciones producidas, con la determinación de sus causas y de ser el caso, las recomendaciones tendientes a corregir errores.

La evaluación del presupuesto será realizada por el Jefe de Presupuestos y el Director Financiero, tomando como referencia sus objetivos y acciones financieras. Evaluación que será remitida a la máxima autoridad.

La ejecución presupuestaria, consiste en la comparación de los grupos de ingresos y gastos, para lo que se toma datos de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos por partidas, donde se obtiene un déficit o superávit de operación y sus causas. Se compara lo ejecutado con lo codificado a fin de tomar medidas correctivas y el efecto que causa el presupuesto en el mejoramiento o deterioro de la situación financiera de la Institución, documento en el cual se establecen los objetivos, instrumentos, el ámbito e instancias de la evaluación, niveles de evaluación, actividades que deben evaluarse, etapas de la evaluación, unidades de medida, metodología y períodos de evaluación.

#### **4.2.6.1.6. Control de la morosidad**

Al realizar el presupuesto se calcula el monto de los ingresos y sin embargo es la morosidad la que impide llegar a una ejecución presupuestaria significativa que se refleje en los indicadores financieros.

De los datos históricos existentes en el GADMA y que corresponden a los años 2013 y 2014, el porcentaje de la morosidad es 64,54% y 84,59%, respectivamente que han sido establecidos con los siguientes datos:

## CARTERA VENCIDA POR TIPO DE IMPUESTO AÑO 2013

**TABLA No. 22**

DETALLE	TOTAL	PARTICIPACIÓN %
A los predios urbanos	10.699,70	15,42
A los predios rústicos	11.859,14	17,09
Patentes comerciales, industriales y de servicios	2.745,00	3,96
Ocupación de lugares públicos	-	-
Recolección de basuras	-	-
Conexión y reconexión del servicio de alcantarillado y canalización	-	-
Venta de material pétreo	-	-
Aceras, bordillos y cercas	5.947,57	8,57
Materiales y accesorios de alcantarillado y canalización	-	-
Agua potable	-	-
Alcantarillado	-	-
Servicios técnicos administrativos	336,00	0,48
Ingresos no especificados	-	-
Incumplimiento de contratos	-	-
Arrendamiento locales comidas típicas	-	-
Superficiarios mineros	-	-
Infracción a ordenanzas municipales	-	-
Glosas de contraloría	34.697,09	50,01
Bomberos	3.091,67	4,46
<b>TOTAL</b>	<b>69.376,17</b>	<b>100,00</b>

Elaboración:

Autor

### PORCENTAJE DE MORA AÑO 2013

$$PM = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

$$PM = \frac{69.376,17}{107.489,40}$$

$$PM = 64.54\%$$

## CARTERA VENCIDA POR TIPO DE IMPUESTO AÑO 2014

**TABLA No. 23**

DETALLE	TOTAL	PARTICIPACIÓN %
A los predios urbanos	20.920,00	24,33
A los predios rústicos	19.340,89	22,50
Patentes comerciales, industriales y de servicios	8.950,42	10,41
Ocupación de lugares públicos	-	-
Recolección de basuras	-	-
Conexión y reconexión del servicio de alcantarillado y canalización	-	-
Venta de material pétreo	-	-
Aceras, bordillos y cercas	13.551,80	15,76
Materiales y accesorios de alcantarillado y canalización	-	-
Agua potable	-	-
Alcantarillado	-	-
Servicios técnicos administrativos	7.802,00	9,07
Ingresos no especificados	-	-
Incumplimiento de contratos	-	-
Arrendamiento locales comidas típicas	9.820,00	11,42
Superficiarios mineros	-	-
Infracción a ordenanzas municipales	45,50	0,05
Glosas de contraloría	-	-
Bomberos	5.542,91	6,45
<b>TOTAL</b>	<b>85.973,52</b>	<b>100,00</b>

Elaboración:

Autor

### PORCENTAJE DE MORA AÑO 2014

$$PM = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

$$PM = \frac{85.973,52}{101.636,00}$$

$$PM = 84.59\%$$

Se necesita dividir por etapas la morosidad tomando en cuenta en número de días, planificar en medio de este procedimiento, las llamadas telefónicas, objeciones, razones de no pago, cobranzas externas por etapas y propósitos, ubicar por tipo de impuestos como se ha establecido y la factibilidad de la cobranza o a su vez en caso de no resultar efectivos estos procedimientos se debe realizar un trabajo prejudicial y luego a su recuperación mediante un proceso judicial.

A continuación se describe cada uno de estos procedimientos ya anotados:

**a. Guía de recuperación**

La guía de recuperación se va a realizar dividiendo por etapas y tramos de 30 días, así:

**GUÍA DE RECUPERACIÓN DE COBRANZAS**

**TABLA No. 24**

<b>Etapas</b>	<b>Días de Mora</b>	<b>Políticas</b>
	De 1 a 3 días	Acercarse a las ventanillas de recaudación.
Primera	De 6 a 30 días	Comunicar telefónicamente o mediante visita domiciliaria.
Segunda	Entre 31 y 60 días	Primera notificación del Juez de coactivas.
Tercera	De 61 a 90 días	Presiones de pago a cónyuges de deudores en los sitios de trabajo. Con segunda notificación del Juez de coactivas.
Cuarta	De 91 a 180 días	Cobranza prejudicial.
Quinta	De 181 a 365 días	Recuperación legal con acción coactiva y castigo.

**Elaboración:** Autor

## **b. Realizar la llamada telefónica**

El trabajo de llamada telefónica debe ser orientado y manejado como un medio para expresar la preocupación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona y lograr el objetivo, además permite un costo bajo. Es un elemento muy importante de comunicación directa con el deudor, es rápido y flexible en la medida en que se use con eficiencia y discreción, tomando en consideración que la mayoría de personas hoy poseen un celular.

La llamada telefónica debe realizarse tomando en consideración que es una herramienta de disuasión frente al deudor y básicamente debe centrarse en lo siguiente:

- Nombre y apellidos completos de la persona a quien se realizará la llamada.
- Datos completos de la situación de mora.
- Revisar la información del abonado en el sistema.
- Planificar el momento y lugar para establecer el contacto.

## **c. Objeciones**

Las objeciones surgen de los abonados que no tienen muchas intenciones de pagar y generalmente caen en una o más de las siguientes aseveraciones:

- Por el valor: Normalmente cuestionan la tasa de interés o la capacidad de pago.
- Por el producto o servicio: Generalmente entran en disputa por la calidad de servicio que recibieron.
- Aplazamiento: No puede cumplir con sus compromisos vencidos.



El éxito de la cobranza consiste en la habilidad de manejar la llamada telefónica o la entrevista personal, saber escuchar y realizar una investigación sobre la verdadera situación del abonado para buscar soluciones.

Si el contribuyente no contesta, es necesario pedir el nombre de la persona que contestó, no confiar en niños para dejar mensajes, no dejar mensajes amenazadores y si se ha dejado más de tres mensajes y no responde, es necesaria una visita domiciliaria, porque debe entenderse que está evadiendo su llamada.

#### **d. Razones de no pago**

- La pérdida de un ingreso, altera significativamente su estilo de vida y perjudica la capacidad de pago.
- Desempleo: por cancelación de su trabajo, esto puede considerarse una experiencia traumática para el contribuyente por consiguiente debe tratarse con diplomacia.
- Problemas conyugales-separación, por lo tanto debe hacerse énfasis en el compromiso que todos tienen para el pago.
- Enfermedad, incapacidad, fallecimiento: Se debe confirmar el tiempo que estará sin trabajar. Si el contribuyente ha fallecido se comunicará a la Máxima Autoridad.

#### **e. Cobranza externa**

La cobranza externa está orientada a recuperar de forma adecuada y por etapas y zonificado, con el propósito de llegar a un más alto número de contribuyentes en el menor tiempo.

El cuadro de etapas puede ser el siguiente:

## COBRANZA EXTERNA POR ETAPAS Y PROPÓSITOS

**TABLA No. 25**

<b>Etapas</b>	<b>Días de Mora</b>	<b>Políticas</b>
Primera	De 6 a 30 días	Se enviará un verificador domiciliario, en caso de que los datos no sean correctos o el contribuyente no sea ubicado
Segunda	De 31 a 60 días	El oficial asignado puede solicitar una visita, zonificando las áreas para lo cual se requiere elaborar un programa que será aprobado por el Director/a Financiero/a. Una vez realizada la visita, se ingresa los resultados obtenidos en el sistema para programar las próximas acciones.
Tercera	A partir de los 60 días de retraso	Se asigna al personal de cobranzas todas las operaciones en mora, para que en 72 horas responda a través del sistema sobre los resultados obtenidos. Transcurrido este lapso, la visita domiciliaria se cerrará automáticamente para acudir a otro tramo de cobranzas.

**Elaboración:** Autor

### 4.2.6.1.7. Control previo al compromiso

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adopta el nivel directivo, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales. La sección de presupuesto verificará previamente lo siguiente:

## **A. VERIFICACIONES PREVIAS AL COMPROMISO**

1. La operación financiera debe estar directamente relacionada con la misión de la entidad y con los proyectos, programas y actividades aprobadas en los planes y presupuestos.
2. La operación financiera, prevista para su ejecución, debe ser la más apropiada.
3. La operación financiera debe reunir los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo para que no existan restricciones legales sobre la misma.
4. Debe existir la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

## **B. REQUERIMIENTOS PARA AUTORIZAR EL GASTO**

1. Para autorizar la ejecución de un gasto es necesario que se encuentre en el presupuesto aprobado.
2. Que el procedimiento sea el apropiado.
3. Que la ley no restrinja su ejecución.
4. Que exista disponibilidad de recursos económicos.
5. Previo a la obligación es necesario revisar la documentación que cumpla con los requisitos legales y verificar que no tengan errores aritméticos.
6. Que los bienes adquiridos correspondan a los solicitados y que su variación en caso de haberlo sea mínima a los autorizados.
7. Los bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato.
8. En el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados debe constar la obligación de la deuda correspondiente.

Como se menciona anteriormente el instrumento que nos permite establecer una clara identificación de los diversos rubros de Ingresos y de Gastos es el Clasificador Presupuestario, su codificación y detalle permite discriminar el origen y el destino de las asignaciones consideradas en el presupuesto, como se puede observar en los cuadros estadísticos que se anotan en la parte práctica del presente estudio.

#### **4.2.6.2. Proceso 2: Procedimientos prácticos de registro**

Es necesario explicar que el GADMA, tiene su propio Reglamento Interno de Adquisiciones, en el cual determina los procesos a seguir en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres, necesarios para el desarrollo y ejecución de las actividades de la institución siempre bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.

A continuación se presenta un ejemplo más significativo de los bienes y servicios que se adquieren en la institución.

##### **4.2.6.2.1. Registro presupuestario y contable**

###### **A. Ejemplo de publicidad y propaganda**

Los servicios de publicidad y propaganda que prestan las diferentes emisoras, medios de comunicación escritos y la televisión, se realizan mediante la suscripción de contratos y presentación mensual de facturas.

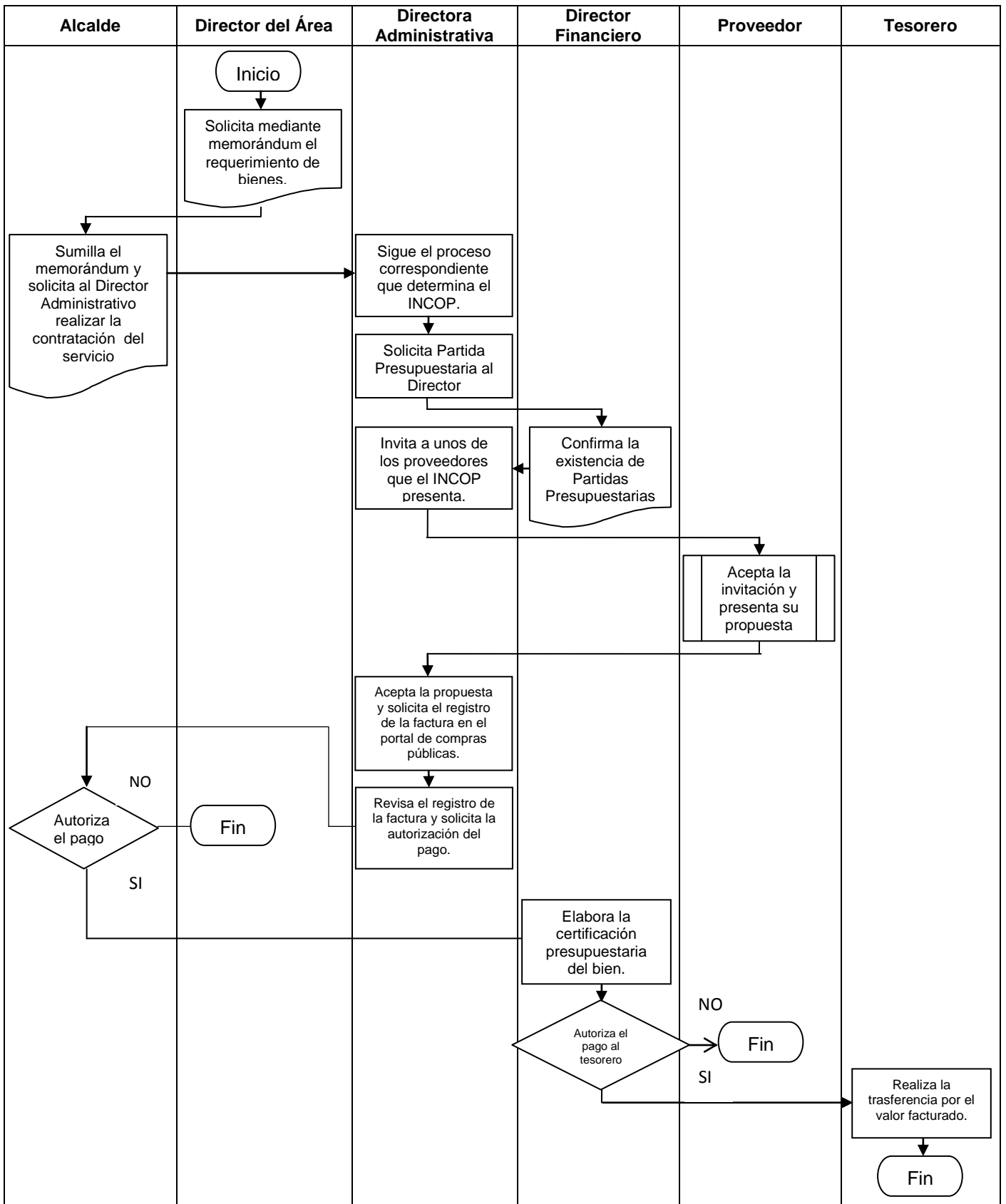
### **Descripción del proceso:**

1. Solicita mediante memorándum al Alcalde el requerimiento del servicio.
2. Sumilla el memorándum y envía a la Dirección de Desarrollo Institucional para la prestación del servicio.
3. Sigue el proceso correspondiente que determina el INCOP dependiendo el caso.
4. Solicita partida presupuestaria al Director Financiero.
5. Realiza una confirmación manual que si existe partida presupuestaria y envía a la Dirección de Desarrollo Institucional.
6. Selecciona a uno de los proveedores que el INCOP proporciona el cual será invitado a participar en el proceso de selección.
7. Acepta la invitación y presenta su propuesta.
8. Acepta la propuesta del proveedor y solicita el registro de la factura del servicio en el portal de compras públicas.
9. Revisa el registro de la factura y solicita la autorización del pago respectivo al Alcalde.
10. Recibe la propuesta y autoriza el pago.
11. Elabora la certificación presupuestaria del servicio.
12. Autoriza el pago correspondiente al tesorero.
13. Realiza la transferencia por el valor facturado y envía el comprobante para su contabilización.

El proceso descrito se visualiza en el siguiente flujograma de publicidad y propaganda:

### **FLUJOGRAMA DE PAGO POR PUBLICIDAD Y PROPAGANDA**

#### **GRÁFICO No. 20**



Elaboración: Autor

## B. Caso práctico de registro

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona paga \$ 630,00IVA incluido a Radio Eco Hot Fuego /Simón Tintín.

Se procede a anotar en el Libro Diario General Integrado:

### CONTABLEMENTE

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
6.3.4.02.18	publicidad y propaganda en medios de comunicación masiva	630,00	
1.1.3.28.10.002	devolución del impuesto al valor agregado	67,50	
2.1.3.53.01.002	cxp 1% retención en la fuente	5,63	
2.1.3.53.99.006	cuentas por pagar impuesto al valor agregado servicios - Sri 70%	47,25	
2.1.3.53.99.005	cuentas por pagar impuesto al valor agregado servicios - proveedor 30%	20,25	
2.1.3.53.01.001	cxp bienes y servicios de consumo proveedor	556,87	
2.1.2.03.01	cxp impuesto a la renta 5.3		5,63
2.1.2.03.99.053	cuentas por pagar Sri - IVA (5.3)		47,25
2.1.3.53.99.005	cuentas por pagar impuesto al valor agregado servicios - proveedor 30%		20,25
2.1.3.53.01.001	cxp bienes y servicios de consumo proveedor		556,87
6.2.6.30.02.001	devolución del IVA de años anteriores		67,50
2.1.3.53.01.002	cxp 1% retención en la fuente		5,63
2.1.3.53.99.006	cuentas por pagar impuesto al valor agregado servicios - Sri 70%		47,25
1.1.1.03.01.001	banco central del ecuador cta. no.0122061		577,12
<b>Suman :</b>		<b>1.327,50</b>	<b>1.327,50</b>

## PRESUPUESTARIAMENTE

### Objeto de la certificación:

Pago por difusión de información local y provincial de las obras ejecutadas por la municipalidad, correspondiente al mes de noviembre/2014.

<b>Función</b>	<b>Área</b>	<b>Partida</b>	<b>Denominación</b>	<b>Monto</b>	<b>IVA Includo</b>
1.1.1	Subprograma 1.- Administración General	5.3.02.18	Publicidad y propaganda de medios de comunicación masiva	630,00	67,50
<b>Total Monto</b>				<b>630,00</b>	

**BASE IMPONIBLE : 562,50**  
**TOTAL IVA : 67,50**  
**TOTAL : 630,00**

Como se ilustra en el ejemplo podemos observar que contablemente se registra los impuestos y presupuestariamente solo el gasto.

Luego se procede con el pago donde se emite **el comprobante para acreditar en una cuenta bancaria del proveedor**, quedando de la siguiente manera:



### MOVIMIENTOS DE AUXILIARES DE PAGO

<b>Partida:</b>	5.3.02.18	<b>Función:</b>	1.1.1	<b>Asignación Inicial:</b>	26.800,00
<b>Nombre:</b>	Publicidad y propaganda de medios de comunicación masiva	<b>Nombre:</b>	Subprograma 1.- Administración General	<b>Reformas:</b>	-6.000,00

Fecha	N. Tran	N. Crt	Descripción	Estado	Codificado	DEVENGADO		PAGADO	
						Movimiento	Saldo	Movimiento	Saldo
29-dic-2014	2,848	1674	Pago por difusión de información local y provincial de las obras ejecutadas por la municipalidad, correspondiente al mes de noviembre/2014	B	20.800,00	630,00	20.170,00		
29-dic-2014	2,848	1674	Pago por difusión de información local y provincial de las obras ejecutadas por la municipalidad, correspondiente al mes de noviembre/2014	B				5,63	20.794,37
29-dic-2014	2,848	1674	Pago por difusión de información local y provincial de las obras ejecutadas por la municipalidad, correspondiente al mes de noviembre/2014	B				20,25	20.774,12
29-dic-2014	2,848	1674	Pago por difusión de información local y provincial de las obras ejecutadas por la municipalidad, correspondiente al mes de noviembre/2014	B				556,87	20.217,25
29-dic-2014	2,848	1674	Pago por difusión de información local y provincial de las obras ejecutadas por la municipalidad, correspondiente al mes de noviembre/2014	B				47,25	20.170,00

<b>Total Función Devengado:</b>	630,00	<b>Total Función Pagado:</b>	630,00
<b>Total Acumulado Devengado:</b>	630,00	<b>Total Acumulado Pagado:</b>	630,00

#### **4.2.6.3. Proceso 3: Informes e indicadores financieros**

De conformidad a los requerimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, para condensar la información, es obligatorio preparar y presentar mensualmente los siguientes Estados Financieros con sus respectivos anexos:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Estado de Ejecución Presupuestaria.

Para el presente estudio se toma algunos estados financieros que se creen convenientes para el análisis.

La información comparativa se realizará con referencia al período correspondiente de ejercicio fiscal inmediatamente anterior. Por ser años concluidos se toma como muestra los datos correspondientes a los ejercicios del 2013 y 2014, cuyos valores se resumen, condensan y presentan a continuación:

##### **4.2.6.3.1. Informes financieros**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2013 Y 2014**  
**(EXPRESADO EN US DÓLARES)**

DENOMINACION	2013	2014	VARIACIÓN %
<b>ACTIVO</b>			
Cajas recaudadoras	71.82	71.57	-0.35
Banco central del ecuador moneda de curso	2,175,346.76	4,364,828.42	100.65
Bancos comerciales moneda de curso legal	14,018.96	1.39	-99.99
Anticipos a servidores públicos	49,288.55	56,917.70	15.48
Anticipos a contratistas de obras	0.00	1,968,434.67	100.00
Anticipo proveedores bienes y servicios	0.00	13,517.34	100.00
Anticipos por obligaciones de otros ente	0.00	14,188.71	100.00
Fondos a rendir cuentas	2,249.90	10,786.25	379.41
Anticipos de fondos de años anteriores	2,719,929.06	0.00	-100.00
Cuentas por cobrar de años anteriores	995,014.07	2,050,798.32	106.11
Existencias de bienes de uso y consumo	23,762.84	7,307.46	-69.25
Bienes muebles	2,780,669.42	2,861,607.66	2.91
Bienes inmuebles	246,836.70	246,836.70	0.00
(-) Depreciación acumulada	-594,963.66	-892,281.23	49.97
Bienes de uso y consumo para inversión	704,967.01	0.00	-100.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9,117,191.43</b>	<b>10,703,014.96</b>	<b>17.39</b>
<b>PASIVO</b>			
Depósitos de intermediación	44,755.82	38,726.95	-13.47
Fondos de terceros	45,424.83	35,494.21	-21.86
Créditos internos	1,368,376.81	1,518,724.59	10.99
Depósitos y fondos de terceros de años a	33,844.92	63,755.94	88.38
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,492,402.38</b>	<b>1,656,701.69</b>	<b>11.01</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Patrimonio gobiernos seccionales	3,429,415.87	5,111,996.47	49.06
Resultados de ejercicios	4,195,373.18	3,934,316.80	-6.22
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7,624,789.05</b>	<b>9,046,313.27</b>	<b>18.64</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9,117,191.43</b>	<b>10,703,014.96</b>	<b>17.39</b>

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2013 Y 2014**  
**(EXPRESADO EN US DÓLARES)**

DENOMINACIÓN	2013	2014	VARIACIÓN
Ventas de productos y materiales	3,565.00	4,165.00	600.00
Ventas no industriales	157,588.89	141,311.70	-16,277.19
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>161,153.89</b>	<b>145,476.70</b>	<b>-15,677.19</b>
Impuesto sobre la renta, utilidades y ganancias	1,286.74	5,109.20	3,822.46
Impuesto sobre la propiedad	136,642.64	115,128.71	-21,513.93
Impuestos diversos	55,070.29	57,236.92	2,166.63
Tasas generales	181,191.55	144,483.11	-36,708.44
Contribuciones	17,861.11	17,132.51	-728.60
<b>IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>392,052.33</b>	<b>339,090.45</b>	<b>-52,961.88</b>
- Inversiones de desarrollo social	6,366,650.41	5,043,094.97	-1,323,555.44
- Remuneraciones básicas	618,228.48	642,918.62	24,690.14
- Remuneraciones complementarias	66,479.78	77,489.08	11,009.30
- Remuneraciones temporales	109,225.35	121,120.49	11,895.14
- Aportes patronales a la seguridad social	124,380.05	121,817.59	-2,562.46
- Indemnizaciones	0.00	12,845.06	12,845.06
- Servicios básicos	20,673.24	20,263.64	-409.60
- Servicios generales	107,092.32	94,474.29	-12,618.03
- Traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias	15,193.93	16,307.61	1,113.68
- Instalación, mantenimiento y reparaciones	2,742.58	7,078.40	4,335.82
- Contratación de estudios e investigaciones	7,846.03	10,882.12	3,036.09
- Gastos en informática	112.00	8,124.48	8,012.48
- Bienes de uso y consumo corriente	18,629.47	109,786.25	91,156.78
- Seguros, comisiones financieras y otros (-)	4,031.82	3,768.37	-263.45
<b>- INVERSIONES REMUNERACIONES SERVICIOS</b>	<b>7,461,285.46</b>	<b>6,289,970.97</b>	<b>1,171,314.49</b>
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>7,069,233.13</b>	<b>5,950,880.52</b>	<b>1,118,352.61</b>
Transferencias y donaciones corrientes del sector	1,300,135.37	1,432,565.99	132,430.62
Transferencias y donaciones de capital e inversión	9,257,552.30	8,027,196.97	-1,230,355.33
Aportes y participaciones de capital del sector público	27,788.73	0.00	-27,788.73
Reintegro del IVA	699,765.90	524,303.22	-175,462.68
<b>TRANSFERENCIAS RECIBIDAS</b>	<b>11,285,242.30</b>	<b>9,984,066.18</b>	<b>-1,301,176.12</b>
- Transferencias corrientes al sector público	77,533.68	100,457.77	22,924.09
- Transferencias para inversión al sector público	50,000.00	6,120.00	-43,880.00
<b>TRANSFERENCIAS ENTREGADAS</b>	<b>127,533.68</b>	<b>106,577.77</b>	<b>-20,955.91</b>
<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>11,157,708.62</b>	<b>9,877,488.41</b>	<b>1,280,220.21</b>
Rentas de inversiones	109.76	39.41	-70.35
Rentas de arrendamientos de bienes	6,748.70	16,588.00	9,839.30
Intereses por mora	5,790.69	7,091.07	1,300.38
Multas	42,732.30	2,354.37	-40,377.93
- Intereses deuda pública interna	109,628.97	161,949.99	52,321.02
- Intereses, descuentos, comisiones	8.68	1,890.65	1,881.97
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-54,256.20</b>	<b>-137,767.79</b>	<b>-83,511.59</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO :</b>	<b>4,195,373.18</b>	<b>3,934,316.80</b>	<b>-261,056.38</b>

**RESUMEN DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y  
GASTOS AÑO 2014**

**RESUMEN DE EJECUCIÓN DE INGRESOS**

**TABLA No. 26**

<b>PARTIDA</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CODIFICADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
1	Ingresos Corrientes	1.973.603,00	1.943.205,99	(30.397,01)	98,46
2	Ingresos de Capital	11.705.841,26	8.551.500,19	(3.154.341,07)	73,05
3	Ingresos de Financiamiento	7.565.848,68	1.168.648,77	(6.397.199,91)	15,45
<b>TOTAL</b>		<b>21.245.292,94</b>	<b>11.663.354,95</b>	<b>(9.581.937,99)</b>	<b>54,90</b>

**RESUMEN DE EJECUCIÓN DE GASTOS**

**TABLA No. 27**

<b>PARTIDA</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CODIFICADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
5	Gastos Corrientes	1.730.878,01	1.475.867,19	(255.010,82)	85,27
7	Gastos de Inversión	15.792.331,10	4.995.239,71	(10.797.091,39)	31,63
8	Gastos de Capital	765.083,99	128.793,50	(636.290,49)	16,83
9	Aplicación Financiamiento	2.956.999,84	2.348.346,75	(608.653,09)	79,42
<b>TOTAL</b>		<b>21.245.292,94</b>	<b>8.948.247,15</b>	<b>(12.297.045,79)</b>	<b>42,12</b>

**RESUMEN DE RESULTADOS PRESUPUESTARIOS**

**TABLA No. 28**

<b>PARTIDA</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CODIFICADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
1	Total Ingresos	21.245.292,94	11.663.354,95	(9.581.937,99)	54,90
5	Total Gastos	21.245.292,94	8.948.247,15	(12.297.045,79)	42,12
<b>Superávit/Déficit</b>		<b>0,00</b>	<b>2.715.107,80</b>	<b>(2.715.107,80)</b>	<b>0,00</b>

#### 4.2.6.3.2. Indicadores de gestión presupuestaria (Análisis año 2014)

##### A. ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA

###### ❖ Solvencia

$$\begin{aligned} \mathbf{IS} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \mathbf{IS} &= \frac{6.428.746,05}{74.221,16} \\ \mathbf{IS} &= \$ \mathbf{86,62} \end{aligned}$$

Este índice económico representa la cantidad de dinero que tiene la Institución para cubrir sus obligaciones a corto plazo; un rango aceptable es de 1,5 a 2.

Un índice alto significa que los recursos se manejan con criterio muy conservador con respecto a las inversiones. En este caso la Institución mantiene un índice demasiado alto de liquidez por lo que el GADMA debe invertir este dinero.

###### ❖ Liquidez

$$\begin{aligned} \mathbf{IL} &= \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \mathbf{IL} &= \frac{4.364.901,38}{74.221,16} \\ \mathbf{IL} &= \$ \mathbf{58,81} \end{aligned}$$

Este índice representa la disponibilidad inmediata de dinero con que cuenta la institución para cubrir sus obligaciones, si el valor es superior a la unidad el índice refleja una buena situación caso contrario no dispone de los recursos para cubrir sus compromisos.

❖ **Solidez**

$$\begin{aligned}\mathbf{IS} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ \mathbf{IS} &= \frac{1.656.701,69}{10.703.014,96} \\ \mathbf{IS} &= \mathbf{0,15}\end{aligned}$$

Este índice representa la participación de terceros en la Institución, el valor obtenido significa que el 15% de la Institución concierne a terceros y el 85% pertenece a la Institución.

❖ **Endeudamiento**

$$\begin{aligned}\mathbf{IE} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}} \\ \mathbf{IE} &= \frac{1.656.701,69}{9.046.313,27} \\ \mathbf{IE} &= \mathbf{0,18}\end{aligned}$$

Este índice determina las veces que está comprometido el patrimonio en el pasivo de la institución, si el porcentaje es menor es mejor. Las deudas que alcanza la empresa a largo plazo alcanzan al 18% el grado de endeudamiento que tiene la empresa es del 82% por tanto es buena y debería utilizar esta capacidad en desarrollar proyectos.

## B. CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{CT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{CT} = 6.428.746,05 - 74.221,16$$

$$\text{CT} = \mathbf{6.354.524,89}$$

Este índice nos muestra el dinero disponible que tiene la institución para atender operaciones financieras diarias, por lo tanto nos indica, si la institución puede mantener el sistema sin dificultades o morosidad de pago. En esta forma se sostiene el parque automotor, adquisiciones, nómina, servicios, suministros y no tiene dificultades para mantener todos los requerimientos económicos.

## C. ÍNDICES DE INGRESOS

$$\text{IIR} = \frac{\text{Ingresos Propios Recaudados}}{\text{Ingresos Propios Proyectados}}$$

$$\text{IIR} = \frac{510.640,00}{539.213,11}$$

$$\text{IIR} = \mathbf{0,94}$$

Este índice nos indica el grado de recaudación municipal, que siendo del 94% nos muestra que la Institución recaudó casi la totalidad de sus ingresos propios.

$$\text{ITR} = \frac{\text{Ingresos Totales Recibidos}}{\text{Ingresos Totales Proyectados}}$$

$$\text{ITR} = \frac{11.663.354,95}{21.245.292,94}$$

$$\text{ITR} = \mathbf{0,55}$$

Este índice nos indica el grado de ejecución presupuestaria de los ingresos, que siendo del 55% representa que la institución ejecutó la mitad de su presupuesto de ingresos.



#### D. ÍNDICE DE EGRESOS

$$\text{IGP} = \frac{\text{Gasto Planificado}}{\text{Gasto Ejecutado}}$$

$$\text{IGP} = \frac{21.245.292,94}{8.948.247,15}$$

$$\text{IGP} = 2,37$$

Este índice nos indica el grado de ejecución del gasto, que siendo 2,37 significa que la institución ejecutó solo las dos terceras partes de lo planificado.

A continuación presentamos un resumen sobre los indicadores comparados con el año anterior:

#### INDICADORES DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA

**TABLA No. 29**

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>UM</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
Solvencia	Dólar	24,85	86,62
Liquidez	Dólar	24,28	58,81
Solidez	Porcentaje	0,16	0,15
Endeudamiento	Porcentaje	0,20	0,18
Capital de Trabajo Neto	Dólar	2.150.795,34	6.354.524,89
Ingresos Propios Recaudados	Porcentaje	0,93	0,94
Ingresos Totales Recibidos	Porcentaje	0,72	0,55
Gasto Planificado	Porcentaje	1,77	2,37

**Elaboración:** Autor

#### **4.2.6.3.3. Análisis de la gestión financiera**

Al término del ejercicio económico correspondiente al año 2014 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona obtuvo un Superávit presupuestario de \$ 2.715.107,80.

Del análisis de la información presupuestaria del año 2014 podemos concluir que los ingresos corrientes \$ 1.943.205,99 menos los gastos corrientes \$ 1.475.867,19 nos da un superávit corriente de \$ 467.338,80.

Al concluir el ejercicio económico del año 2014 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, obtuvo un superávit presupuestario de \$ 2.715.107,80, presentando una condición financiera favorable en los dos años objeto de análisis.

En cuanto al aspecto económico contenido en el Estado de Situación Financiera se evidencia alza significativa de los ingresos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona tanto en el aporte del Gobierno Central, con un incremento del 100,65%, existen los suficientes recursos en su activo corriente para cubrir sus obligaciones, ha realizado inversiones para cumplir con las funciones y competencias exclusivas en beneficio de la población del Cantón Archidona. Exclusivamente la cartera vencida por el cobro de impuestos, tasas y contribuciones, glosas contraloría dan muestra de morosidad en el cumplimiento de las obligaciones.

Sobre los índices financieros y de gestión no existen desviaciones y al contrario se encuentran mejor expresados y finalmente se debe señalar que se percibe un buen trabajo de equipo de los directivos y empleados.

La cartera vencida se representa en el siguiente cuadro, con información proporcionada por la Dirección Financiera, sobre la evolución, antigüedad de la deuda de los contribuyentes.

### ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA VENCIDA

**TABLA No. 30**

<b>Antigüedad Cartera Vencida</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
Año 2014	85.973,52	19.31
Año 2013	69.376,17	16.52
Año 2012	57.918,63	57.29
Año 2011	24.736,49	41.97
Año 2010	14.354,51	(8.16)
Mayor a 5 años	85.572,60	DAR DE BAJA
<b>Cartera Total</b>	<b>337.931,92</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: Autor

La cartera vencida total es de \$ 337.931,93 está representada por la antigüedad a partir del primer año de mora, incrementándose en una tasa promedio del 25,38% es decir en \$14.089.44 promedio por año.

Además existe un valor de \$ 85.572,60 que se registró como cartera vencida cuyos valores son superiores a los 5 años de mora. Que según el Art. 18 de la Ordenanza que crea el juzgado de coactivas, manifiesta que la obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios, intereses y multas prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueren exigibles.

#### **4.2.7. IMPACTO**

El Modelo de Gestión Financiera tendiente a reducir el índice de morosidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, es una herramienta operativa que aplicada adecuadamente, propenderá a mejorar los procesos de recuperación de la morosidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, obteniendo como resultado la eficiencia en la gestión financiera, lo que constituye un problema en la actualidad.

Con la implantación de este Modelo se logrará satisfacer las expectativas tanto de los empleados como del nivel directivo y los contribuyentes, en cuanto a información y agilidad en la entrega de información.

Si la institución implanta la propuesta, como se espera, el impacto de la misma se reflejará en el mejoramiento de la información para la toma de decisiones, en una mejor organización interna y por lo tanto en la recaudación oportuna de los impuestos, tasas y contribuciones.

El impacto se evidenciará también, en el ámbito económico – social, pues con un proceso efectivo de recuperación de cartera, mejorará la liquidez de la institución, pudiendo convertirla información presupuestaria en un documento cuya ejecución presupuestaria sea posible cumplir.

## CONCLUSIONES

- ❖ El problema del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona es la falta de un Modelo de Gestión Financiera dentro de la Dirección Financiera, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivo y empleados de la institución, quienes en su mayoría dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera.
- ❖ La institución no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para la Dirección Financiera sino para toda la institución en sí.
- ❖ La opinión de los contribuyentes en las encuestas realizadas se centran más a la mala atención que reciben por parte del personal de la institución al momento de acercarse a las respectivas ventanillas a realizar sus pagos, lo cual se ven obligados acogerse a otras medidas que la institución sugiera para ponerse al día en sus pagos.
- ❖ En las encuestas realizadas a directivo y empleados se puede notar evidentemente que no se cuenta con el Modelo de Gestión dentro de la Dirección Financiera y que se rigen solo a las políticas y estrategias financieras planteadas por la Dirección Financiera.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar el presente Modelo de Gestión Financiera y Reducción del Índice de Morosidad, de la Cartera Vencida, en el Departamento Financiero, Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, mismo que contribuirá a una mejor toma de decisiones para la recuperación de la morosidad existente en la institución y llegar a las acciones financieras propuestas.
  
- ❖ Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la morosidad de la institución y reducir el índice de la misma.
  
- ❖ Realizar un adiestramiento al personal relacionado directamente en atención al cliente para que el usuario cumpla sus pagos puntualmente y se preste un servicio de calidad.
  
- ❖ Tomar en consideración las sugerencias planteadas en el control de la morosidad para llegar al contribuyente y saber la verdadera situación del no pago de sus impuestos, tasas y contribuciones y buscar soluciones.
  
- ❖ Seguir paso a paso las etapas del control presupuestario planteadas en la propuesta, misma que permitan tener una visión clara de la situación tanto financiera como presupuestaria en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- CUPELLI, Rodolfo; “Créditos y Cobranzas”, Editorial Mucci, Argentina, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, México, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill Interamericana, 2da Edición, Colombia, 1994.
- DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002.
- FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias. 2007.
- JHONSON, Richard y otros; Sistemas Administrativos, Editorial Jhon Eiley e Hijos Inc. New, 2004.
- JOHNSON, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en [www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-financiera.html](http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-financiera.html).
- MACIAS GARCIA, Enrique; Administración y Gerencia, México, 2002. Documento electrónico disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, Quito-Ecuador, 2001.
- MARTINEZ TAMAYO, Ana María; Indización y Clasificación en Bibliotecas, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008.

- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Argentina, 2006.
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994.
- SAENZ, Álvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993.
- SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>
- TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>.
- WESTON FRED, Brigham; Manual de Administración Financiera, Edit. Interamericana, España, 1999.



# **ANEXOS**

# ANEXO No. 1

## ACTA DE ENTREGA RECEPCION

EN LA CIUDAD DE ARCHIDONA, A LOS 30 DIAS DEL MES DE JUNIO DEL 2014, COMPARECEN EN LA OFICINA DE RECAUDACION LOS SEÑORES: LCDO. JOHN CHICHANDA EN SU CALIDAD DE TESORERO MUNICIPAL Y POR OTRA PARTE ING. JONATHAN MACAS EN CALIDAD DE JEFE RECAUDADOR ENCARGADO, CON EL FIN DE SUSCRIBIR LA PRESENTE ACTA DE ENTREGA A RECEPCION DE TITULOS DE CREDITO, DE ACUERDO AL SIGUIENTE DETALLE:

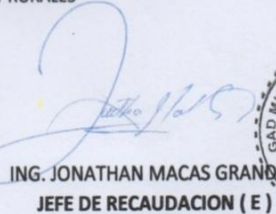
### RESUMEN GENERAL POR PARTIDAS CONSTATACION FISICA DE IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCION ESPECIAL DE MEJORAS AL 30 DE JUNIO DE 2014

DETALLE	TOTAL
A Los Predios Urbanos	67.766,96
A Los Predios Rústicos	106.490,58
Patentes Comerciales, Industriales Y De Servicios	20.166,66
Ocupación De Lugares Públicos	2.070,00
Recoleccion De Basuras	213,00
Conexión Y Reconexión Del Servicio De Alcantarillado Y Canalización	50,00
Venta De Material Petreo	168,00
Aceras, Bordillos Y Cercas	25.040,58
Materiales Y Accesorios De Alcantarillado Y Canalización	90,00
Agua Potable	1.501,92
Alcantarillado	103,60
Servicios Tecnicos Administrativos	8.638,30
Ingresos No Especificados	4.010,62
Incumplimiento de Contratos	589,21
Arrendamiento Locales Comidas Tipicas	9.874,00
Superficiales Mineros	10.200,00
Infracción A Ordenanzas Municipales	3.608,14
Glosas de Contraloría	55.529,09
Bomberos	21.821,17
<b>TOTAL</b>	<b>337.931,92</b>

NOTA: SE ADJUNTA EN FORMA DIGITAL E IMPRESA EL DETALLE POR CONTRIBUYENTES (40 PAGINAS.),  
DETALLE DE LOS SISTEMAS PREDIALES URBANOS Y RURALES

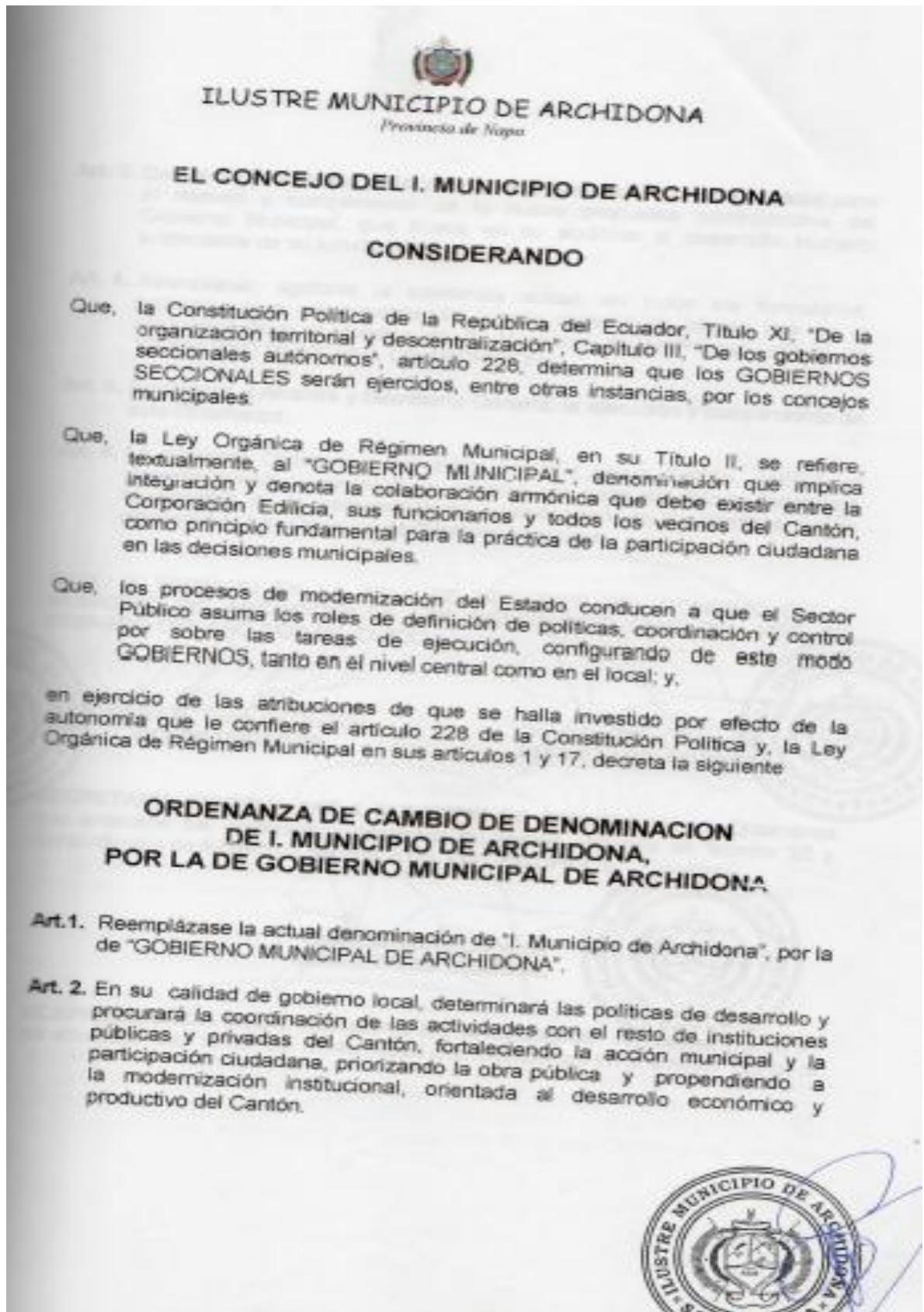
  
LDO. JOHN CHICHANDA  
TESORERO



  
ING. JONATHAN MACAS GRANDA  
JEFE DE RECAUDACION ( E )



## ANEXO No. 2








## ILUSTRE MUNICIPIO DE ARCHIDONA


Provincia de Napo

- Art. 3.** Demandar del Estado y sus diferentes organismos, atención especial para el manejo y cumplimiento de la nueva propuesta administrativa del Gobierno Municipal, que busca en su accionar el desarrollo humano sustentable de su jurisdicción territorial.
- Art. 4.** Reemplazar, agotada la existencia actual, en todos los formularios, papelería para correspondencia y más material de oficina que en la actualidad lleva el nombre de "I. Municipio de Archidona", por el de "GOBIERNO MUNICIPAL DE ARCHIDONA".
- Art. 5.** Encárgase a Alcaldía y Secretaría General, la ejecución y cumplimiento de esta Ordenanza.
- Art. 6.** La presente Ordenanza, aprobado por la Cámara Edilicia, entrará en vigencia inmediatamente de su sanción por parte del Primer Personero Municipal y, de la correspondiente promulgación, en los términos que lo determina la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

DADO Y FIRMADO EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA, A LOS VEINTICINCO DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL CINCO.




  
Pedro R. Tangula Chongo  
VICEPRESIDENTE

  
Osvaldo Bravo Cisneros  
SECRETARIO GENERAL



**SECRETARIA GENERAL DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA.**- La Ordenanza que antecede fue analizada y aprobada en sesión ordinaria de febrero 22 y extraordinaria de febrero 25 del año 2005. **LO CERTIFICO:**

  
Osvaldo Bravo Cisneros  
SECRETARIO GENERAL



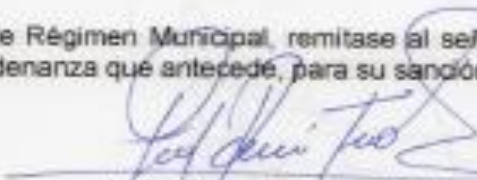
**VICEPRESIDENCIA DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA.**- Archidona, marzo 01 del año 2005. Las 10:00. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 128 de la



# ILUSTRE MUNICIPIO DE ARCHIDONA


Provincia de Napo

Ley Orgánica de Régimen Municipal, remitase al señor Alcalde, original y dos copias de la Ordenanza que antecede, para su sanción y promulgación.

  
Lcdo. Pedro R. Tanguila Chong  
**VICEPRESIDENTE**




**SECRETARIA GENERAL DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA.** Proveyó y firmó el decreto que antecede, el señor licenciado Pedro R. Tanguila Chong, Vicepresidente del I. Municipio de Archidona, en la fecha y hora señaladas. **LO CERTIFICO:**

  
Oswaldo Bravo Cisneros  
**SECRETARIO GENERAL**




**ALCALDIA DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA.** Archidona, marzo 02 del año 2005. Las 09:00. Por reunir los requisitos legales exigidos; y, de conformidad con lo determinado en el artículo 129 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, **PROMULGUESE Y EJECUTESE.**

  
Luis A. Soria Paredes  
**ALCALDE**



**SECRETARIA GENERAL DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA.** Proveyó y firmó el decreto que antecede, el señor Luis A. Soria Paredes, Alcalde del cantón Archidona, en la fecha y hora señaladas. **LO CERTIFICO:**

  
Oswaldo Bravo Cisneros  
**SECRETARIO GENERAL**



**SECRETARIA GENERAL DEL I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA.** La presente Ordenanza "DE CAMBIO DE DENOMINACION DE I. MUNICIPIO DE ARCHIDONA", por la de "GOBIERNO MUNICIPAL DE ARCHIDONA", fue promulgada, como lo establece el artículo 133 de la Ley Orgánica de Régimen



## ILUSTRE MUNICIPIO DE ARCHIDONA

*Excmo. Sr. D. Don*

Municipal, a través de su publicación en la cartelera de la Institución, durante los días 02 y 03 de marzo del año 2005. **LO CERTIFICO:**

*Ceswaldo Bravo Cisneros*  
**SECRETARIO GENERAL**



de Constitución Municipal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 149.1 de la Constitución Española y en el artículo 107 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en virtud de la delegación de funciones que el Ayuntamiento de Archidona ha asumido en materia de promoción y ejecución de los proyectos de inversión y ejecución de los proyectos de inversión de los que se trata en el presente documento.

### RESOLUCIÓN REFORMATIVA PARA LA RETENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL IVA DEL VALOR DE LOS CONTRATOS CONFERIDOS POR LA MUNICIPALIDAD

Desde el Fondo Municipal de Inversión y el Fondo para Formación

Para el cumplimiento de los deberes establecidos en el artículo 107 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en virtud de la delegación de funciones que el Ayuntamiento de Archidona ha asumido en materia de promoción y ejecución de los proyectos de inversión y ejecución de los proyectos de inversión de los que se trata en el presente documento, se acuerda la retención y distribución del IVA del valor de los contratos conferidos por la Municipalidad de Archidona, en el 20% para el Fondo Municipal de Inversión y, en el 20% para el Fondo de Formación.

En los contratos, entre otros, de obras de construcción y de otros que no se refieran a prestaciones de servicios, se acordará la retención del 20% establecido para el IVA.

Tampoco se descontará el IVA del IVA devengado de aplicación de otros impuestos por actividades públicas o privadas, donde no se haya previsto en el presupuesto este porcentaje.



## ANEXO No.3

### CERTIFICACIÓN CONTRIBUYENTES CATASTRADOS EN EL AÑO 2014



El suscrito **JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARCHIDONA**, en debida y legal forma tiene a bien:

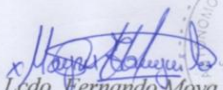
#### **CERTIFICAR**

**QUE:** A petición verbal del **Ing. Robles Arboleda Gengis Rafael**, con C.I. 150057912-1, en el que solicita el Catastro de Contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona del año 2014, el mismo que detallo a continuación:

Catastro predial urbano:	3.368
Catastro predial rural:	2.853
Catastros patentes:	900
Catastros de contribución especial de mejoras:	166
<b>Total catastros de contribuyentes</b>	<b>7.287</b>

Certificación conferida a la fecha para los fines pertinentes.

Archidona, 13 de Agosto del 2015

  
Ldo. Fernando Moya Duque  
**JEFE DE LA UNIDAD DE AVALUOS Y CATASTROS**



## ANEXO No. 4

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

#### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Nº.....

El objetivo de nuestra investigación, es conocer sobre la Implementación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir el índice de morosidad de la cartera vencida, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona. La información solicitada es estrictamente confidencial y le aseguramos que la encuesta no le va a quitar demasiado tiempo y servirá para mejorar el servicio al contribuyente.

#### CUESTIONARIO

1. **¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona un Modelo de Gestión Financiera que permita reducir la morosidad en la Dirección Financiera?**

A. Si   
B. No

2. **¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?**

A. Si   
B. No

3. **¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?**

Organización estructural   
Control presupuestario   
Políticas para evitar la morosidad

4. **¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario?**

A. Si   
B. No

5. **¿Existe personal destinado a la recuperación de la cartera vencida?**

No existe   
Poco personal   
Suficiente personal



6. **¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?**

A. Si

B. No

7. **¿Se han aplicado políticas para bajar la morosidad?**

A. Si

B. No

8. **¿Con que frecuencia se informa por parte de la Dirección Financiera sobre los niveles de morosidad?**

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

No se informa

9. **¿El personal de la Dirección Financiera conoce por escrito las funciones que debe cumplir?**

A. Si

B. No

10. **¿Si considera el caso, que comentario haría para mejorar el servicio al contribuyente?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO No. 5

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

#### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

N°.....

El objetivo de nuestra investigación, es conocer sobre la Recaudación Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona. La información solicitada es estrictamente confidencial y le aseguramos que la encuesta no le va a quitar demasiado tiempo y servirá para mejorar el servicio al contribuyente.

#### CUESTIONARIO

**1. ¿Con que frecuencia paga sus impuestos, tasas y contribuciones?**

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Mensual, semestral, anual          | <input type="checkbox"/> |
| Cuando recuerdo                    | <input type="checkbox"/> |
| Cuando me llaman de la Institución | <input type="checkbox"/> |
| Cuando tengo dinero                | <input type="checkbox"/> |
| Nunca                              | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿La Institución le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores?**

- A. Siempre
- B. A veces
- C. Nunca

**3. ¿Le gustaría que le recuerde cada mes su deuda con la Institución?**

- A. Si
- B. No

**4. ¿Cree que la Institución le puede dejar un mensaje en su celular?**

- A. Si
- B. No

**5. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas?**

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| La atención del personal           | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez en la recepción del dinero | <input type="checkbox"/> |
| Documentación requerida            | <input type="checkbox"/> |

**6. ¿Califique como es la atención en las ventanillas?**

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> |

**7. ¿Si considera el caso, que comentario haría para mejorar el servicio al contribuyente?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO No. 6

