



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del título de

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

**TEMA:**

PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA  
EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR.

**AUTORA:**

DELIA AURORA SALTOS MONCAYO

RIOBAMBA-ECUADOR

2017



## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, DELIA AURORA SALTOS MONCAYO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de agosto de 2017

---

DELIA AURORA SALTOS MONCAYO  
C.C. 0200895589

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, va dirigido a todas aquellas personas que como yo, queremos aprender y superarnos más, a pesar de los obstáculos que se presentan en nuestro camino.

Y, como muestra de cariño, afecto y lealtad, a mi familia, por su apoyo incondicional, en el transcurso de la cristalización de ésta meta

Delia Aurora Saltos Moncayo

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme fortaleza e inteligencia para seguir adelante y por permitir que innumerables personas estén junto a mí, durante este proyecto de vida.

A mi MADRE, quien a pesar de no estar físicamente a mi lado, siempre será el pilar fundamental de mi vida.

A mis hijos Andrés y Diego, mis hermanos, por su apoyo y comprensión de muchos días, no compartidos juntos en familia, y entender que nunca dejamos de aprender.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, por la facilidades brindadas para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, su personal docente y administrativo.

**Gracias, mil gracias**

Delia Aurora Saltos Moncayo

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos .....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO. ....	9
2.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO. ....	10
2.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	11
2.4.1 Planeación Estratégica .....	11
2.4.2 Cartera Vencida .....	26
2.4.3 Fundamentación Legal.....	36
2.4.4 Marco conceptual.....	38

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	41
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1 Investigación de campo .....	41
3.2.2 Investigación documental- bibliográfica .....	42
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3.1 Tamaño de la Muestra.....	42
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	43
3.4.1 Métodos .....	43
3.4.2 Técnicas e Instrumentos.....	45
3.5 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	45
3.6 VARIABLES DE ESTUDIO.....	45
3.6.1 Variable Independiente .....	45
3.6.2 Variable Dependiente .....	45
3.7 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	45
3.7.1 Resultados de las encuestas a Contribuyentes del cantón Chimbo.....	46
3.7.2 Resultados de la Entrevista aplicada a 9 Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.....	59
3.7.3 Entrevista a la Ingeniera Nelly Rumiguano, Directora Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.....	63
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	64
4.1 TÍTULO .....	64
4.2 JUSTIFICACIÓN .....	64
4.3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.....	65
4.3.1 Análisis FODA .....	65
4.3.2 Definición de la Misión y Visión.....	69
4.3.3 Objetivos.....	71
4.3.4 Políticas.....	72
4.3.5 Estrategias y actividades .....	73
4.3.6 Presupuesto de estrategias .....	78
4.3.7 Conograma.....	80
4.3.8 Descripción de la Propuesta.....	81

4.3.9	Lineamientos para evaluar la propuesta del Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida .....	81
4.4	MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.....	82
4.5	PERFIL DEL PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y COACTIVAS .....	90
	CONCLUSIONES .....	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA .....	94
	ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Planeación Estratégico .....	20
Tabla 2: Población .....	42
Tabla 3: El sueldo de su trabajo le permite cubrir todas las necesidades .....	47
Tabla 4: Distribución de sus sueldo .....	48
Tabla 5: Ingresos económicos.....	49
Tabla 6: Plan de pago.....	50
Tabla 7: Plan negociado de pago .....	51
Tabla 8: Pago anual.....	52
Tabla 9: Mecanismos de información.....	53
Tabla 10: Medios de comunicación .....	54
Tabla 11: Motivaciones para el pago oportuno de sus impuestos .....	55
Tabla12: Motivación del GADM.....	56
Tabla 13: Publicaciones .....	57
Tabla 14: Destino de dineros .....	58
Tabla 15: Resultados de la Entrevista.....	59
Tabla 16: Entrevista a la Directora Financiera .....	63
Tabla 17: Análisis FODA.- Factores Internos y Externos .....	68
Tabla 18: Estudio de factibilidad .....	73
Tabla 19: Estudio de factibilidad .....	74
Tabla 20: Estudio de factibilidad .....	75
Tabla 21: Resumen General.-Objetivos.- Estrategias .....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Etapas de elaboración del Plan Estratégico .....	18
Gráfico 2: Modelos de pensamiento Estratégico .....	26
Gráfico 3: Procesos estratégicos .....	29
Gráfico 4: El sueldo de su trabajo le permite cubrir todas las necesidades .....	47
Gráfico 5: Distribución de sus sueldo .....	48
Gráfico 6: Ingresos económicos .....	49
Gráfico 7: Plan de pago .....	50
Gráfico 8: Plan negociado de pago .....	51
Gráfico 9: Pago anual .....	52
Gráfico 10: Mecanismos de información.....	53
Gráfico 11: Medios de comunicación.....	54
Gráfico 12: Motivaciones para el pago oportuno de sus impuestos .....	55
Gráfico 13: Motivación del Gobierno Autónomo.....	56
Gráfico 14: Publicaciones.....	57
Gráfico 15: Destino de dineros .....	58
Gráfico 16: Elementos importantes de la Misión .....	70
Gráfico 17: Elementos importantes de la Visión .....	71

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formulario de Encuestas .....	97
Anexo 2: Formulario de Entrevistas .....	100
Anexo 3: Formulario de Entrevista a Directora Financiera .....	101
Anexo 4: Ubicación del cantón Chimbo.....	102
Anexo 5: Ubicación de la Cabecera Cantonal Chimbo .....	102
Anexo 6: Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	103

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, tiene como finalidad mejorar los ingresos económicos y reducir la morosidad existente. Se realizó encuestas aplicadas a los contribuyentes del cantón, además de entrevistas a empleados municipales de las áreas: Financiera, Procuraduría Síndica y Avalúos y Catastros, como también a la Directora Financiera, se elaboró el Análisis FODA para determinar la situación actual de la Institución Municipal. Como resultado se encontró que no existen: Ordenanzas, Normas o Reglamentos que permitan aplicar procesos de recuperación de cartera vencida, un departamento de cobranzas que aplique una buena gestión de recuperación de valores pendientes por pago de impuestos prediales urbanos y rurales y contribución especial de mejoras. En conclusión el Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida es un proyecto viable que ayudará a recuperar todos los valores pendientes por morosidad y optimizar los recursos económicos. Se recomienda a las Autoridades Municipales que implementen la presente propuesta.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <CARTERA VENCIDA> <MOROSIDAD> <ANÁLISIS FODA> <ORDENANZAS> <CHIMBO (CANTÓN)>

---

Ing. MBA. Simón Rodrigo Moreno Álvarez  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The purpose of the current research work, “Past due portfolio recovery Strategic Plan for the Municipal Decentralized and Autonomous Government of Chimbo County”, is to improve the economic income and reduce the existing non-performing loan rate. Some surveys for the contributors of the county were applied and interviews to the municipal workers in the Financial, Trustee Prosecutor, Appraisals and Cadaster areas, so for the Financial Director, a SWOT analysis was also carried out to determine the current situation of the Municipal Institution. The results reflected the lack of ordinances, norms or regulations that allow applying past due portfolio recovery processes; on the other hand, the debt collection department does not apply a good management to recover pending values for urban and rural tax payment of properties and especial contributions for improvements. It is concluded that the Past due portfolio recovery Strategic Plan is a feasible project since it will help to recover pending non-performing loan values and optimize the economic resources. It is recommended for the Municipal Authorities to implement the current proposal.

Key words: ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES, STRATEGIC PLAN, PAST DUE PORTFOLIO, NON-PERFORMING LOAN, SWOT ANALYSIS, ORDINANCES, CHIMBO COUNTY.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica constituye un pilar importante, dentro de la Institución Municipal, ya que está representada el punto de partida para alcanzar los objetivos planteados y lograr un mejor desempeño de sus funciones, a través de una buena organización, gestión y administración y con la utilización de los medios adecuados para que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo pueda cumplir con todas las metas propuestas.

La cartera vencida, al ser considerada como la parte del activo conformada por los documentos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, en la Municipalidad, ha generado una situación financiera difícil, al no existir controles internos para aplicar procesos de cobranza y evitar un alto índice de cartera vencida.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, posee su Autonomía establecida en la Constitución, con el derecho a recibir oportunamente los recursos o asignaciones que le corresponde del Presupuesto General del Estado, posee ingresos propios a través de la recaudación de impuestos prediales urbanos y rurales y contribución especial de mejoras, esenciales para la práctica de la autonomía financiera, por ello la importancia de un análisis de la cartera vencida existente y la gestión que ha realizado para recaudar los valores pendientes producto de la morosidad.

Las Autoridades Municipales como responsables de velar por el bienestar y desarrollo de su cantón, deben realizar esfuerzos para mejorar sus ingresos propios y ejecutar Planes de recuperación de cartera vencida, que le permitan a través de las Ordenanzas respectivas ser eficientes y eficaces en la recuperación de estos valores.

Es muy importante que la Institución Municipal, aplique procesos efectivos, que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestas, para lograr el beneficio y desarrollo de cada una de sus parroquias y comunidades.

Actualmente los Gobiernos Autónomos Descentralizados, están en busca de mecanismos que les ayuden a aplicar planes de acción que les permita disminuir la morosidad y recuperar la cartera vencida.

El presente trabajo está desarrollado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I.- El Problema, el Planteamiento, formulación y delimitación del mismo, la Justificación y sus Objetivos Generales y Específicos.

CAPÍTULO II.- Marco Teórico, con su fundamentación teórica en la cual se analiza la conceptualización, antecedentes, importancia, objetivos, elementos, procesos, modelos, tipos entre otros, de las variables Plan Estratégico y Cartera Vencida.

CAPÍTULO III.- Marco Metodológico, en el cual se determinó la Modalidad y Tipos de Investigación utilizados; Métodos, técnicas e instrumentos aplicados; Hipótesis o idea a defender y el resultado y análisis e interpretación de las encuestas y entrevistas realizadas.

CAPÍTULO IV.- Contenido de la Propuesta, en el desarrollo de la misma se determinó la Misión, Visión, Objetivos, Ubicación y Descripción de la Propuesta, el Análisis FODA, Políticas a establecerse, Lineamientos y el Manual de recuperación de cartera vencida, a más de Conclusiones establecidas y recomendaciones dadas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los altos niveles de cartera vencida, es un problema por el que están atravesando todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, principalmente los más pequeños en territorio y población, al existir un limitado interés de los contribuyentes en pagar sus impuestos municipales, limitada recaudación de impuestos por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, morosidad, falta de planes de recuperación de cartera vencida y decisión política por parte de las Autoridades Municipales para recuperar los valores pendientes.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, pueden reducir los niveles de dependencia del Gobierno, realizando esfuerzos para mejorar sus ingresos propios, creando Ordenanzas para recaudación de impuestos contemplados en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización y con planes de mejoramiento en la recuperación de cartera vencida.

La voluntad política, que debe existir por parte de los Administradores Municipales es una de las bases primordiales para lograr una buena gestión en recaudación, para ello es necesario crear procesos efectivos y adecuados a ser aplicados.

La cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, principalmente de Impuestos Prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras, afecta en la consecución de obras a favor de la ciudadanía al no contar con estos recursos, siendo también condicionante por parte del Banco de Desarrollo del Ecuador llegar a un mayor porcentaje de recuperación de cartera vencida para ser objeto de Créditos para la ejecución de Proyectos.

La Dirección Financiera debe ser el área encargada de innovar, optimizar y mejorar los procesos realizados en Tesorería, para brindar un mejor servicio a los contribuyentes en los distintos trámites requeridos.

En la Tesorería Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, se realizan diversas actividades inherentes al cobro de impuestos municipales, la aplicación de un sistema de recuperación de cartera vencida, es un proceso que necesita ser creado.

La cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, Provincia Bolívar, por el cobro de impuestos prediales Urbanos y Rurales es de \$ 292.635,68 y por Contribución Especial de Mejoras \$ 20.420,69, al 10 de enero de 2017(de acuerdo a información proporcionada por la oficina de Recaudación), valores muy altos en comparación a los ingresos emitidos anualmente por la Oficina de Avalúos y Catastros; al no existir un procedimiento técnico y adecuado que permita la recuperación de la misma, se convierte en un problema grave para la Institución, motivo para que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, implemente mejores mecanismos para lograr una recuperación óptima, siendo necesario organizar procesos de control para la recaudación de impuestos municipales y recuperación de valores incumplidos.

No existe el marco normativo y los principios de tributación que se aplican al ámbito municipal, no se encuentra detallado procedimientos para que la Municipalidad tenga éxito en el cobro de su cartera vencida, en el cual está enfocado esta investigación.

La transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Autónomos Descentralizados se encuentra establecida en la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) acoge la transferencia de estas competencias que son distribuidas de forma obligatoria por parte del Gobierno Central.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales siempre han registrado altos niveles de dependencia de las transferencias del Gobierno Central, descuidando la recuperación eficiente y oportuna de sus Carteras Vencidas y la falta de gestión por parte de las autoridades y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo y la mala situación económica por la que atraviesa el país en la actualidad, ha contribuido a que se deje a un lado el problema de la alta tasa de morosidad por el pago de impuestos prediales urbanos y rurales y la contribución

especial de mejoras, mediante el desarrollo y aplicación de un plan de recuperación de cartera vencida, que ayude a mejorar la situación existente.

En el año 2010 el Banco de Desarrollo del Ecuador, elaboró un Instructivo para desarrollar las fases de asistencia técnica en el producto “recuperación de cartera vencida”, el mismo que sirve como apoyo a los responsables de implementar la metodología de asistencia técnica para la recuperación de cartera vencida, en el año 2011, las 221 Municipalidades del país se comprometieron en incrementar sus ingresos propios, sin embargo sólo dos Municipalidades lograron recuperar más del 60% de su cartera vencida; 175 Municipios, obtuvieron valores inferiores al 3%.

Concluyendo que no existe un real compromiso de las Autoridades y Funcionarios Municipales en recuperarlas.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, en base a información proporcionada por Tesorería y Recaudación, durante el período 2012-2016, se determina que los mayores índices de cartera vencida son de impuestos prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras, requiriendo una solución oportuna al mismo.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo el Plan Estratégico incidirá en la recuperación de cartera vencida, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La presente investigación de un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, perteneciente a la provincia Bolívar, con el visto bueno del señor Alcalde y basado en información proporcionada por las oficinas de Tesorería, Avalúos y Catastros y Recaudación, de la cartera vencida de los años 2012 a 2016 de títulos de crédito de predios Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras, se encuentra ubicado en la cabecera cantonal, parroquia San José, en la calle 3 de Marzo y Chimborazo,

frente al parque Central, regido por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD.

El Concejo Cantonal está constituido por el Alcalde y cinco Concejales.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de investigación es de gran importancia, porque nos permitió analizar los motivos que llevaron a la existencia de cartera vencida y la capacidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, para administrar sus recursos propios.

La contribución que presta ésta investigación está dada con el Plan estratégico de recuperación de cartera vencida, que permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, mediante procesos establecidos recuperar y reducir la morosidad existente.

El beneficiario directo es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, que a través del Plan Estratégico de recuperación cartera vencida, podrá recuperar los valores pendientes de la ciudadanía en general, ya que estos ingresos económicos serán reinvertidos en obras y proyectos de desarrollo.

En la Municipalidad, únicamente se ha llegado hasta la notificación de los contribuyentes de su estado de morosidad, no ha existido seguimiento al proceso, peor aún iniciar trámites de coactiva.

Es necesario crear en los contribuyentes del cantón Chimbo, la obligación que tienen de cumplir con el pago de sus impuestos, para que la Municipalidad pueda retribuirles con obras de desarrollo en cada una de sus cinco parroquias.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

“Diseñar un Plan Estratégico que viabilice la recuperación de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, provincia Bolívar”.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual respecto de la cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.
- Analizar los componentes del Plan Estratégico y cartera vencida, para un mejor entendimiento de la investigación.
- Delinear el Plan Estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo mediante la aplicación y establecimiento de políticas y estrategias que permitan la recuperación oportuna de la cartera vencida.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Es muy importante dar a conocer el aporte de otros autores de trabajos de investigación sobre recuperación de cartera vencida en otros Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, quienes han emitido sus criterios y conclusiones.

a. En la Tesis titulada **“Recaudación de impuestos municipales y su incidencia en la cartera vencida en la sección Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato”**, cuya autora del tema investigativo es la Ing. Mónica Amparito Armendáriz Valverde, concluye que: “Las Ordenanzas Municipales y la Constitución Política del Ecuador ampara al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato para que realice la recaudación anual de impuestos por concepto de predio urbano, predio rustico, patentes, entre otros”.

Este criterio es muy importante, y sirve como base principal para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales puedan aplicarlo en la recaudación de sus impuestos prediales.

b. En la tesis titulada: **“El Proceso Coactivo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba y su incidencia en la recuperación de Cartera Vencida de Predio Rural generada en el periodo 2008–2012”**, cuyo autor es el señor Ramírez Sánchez Marco Antonio, concluye: “Los Personeros Municipales pertenecientes a las Unidades de recuperación de Cartera Vencida, afirman que el Proceso Coactivo en el GAD Municipal del Cantón Riobamba no ha sido ejecutado en la recuperación de Cartera Vencida de Predio Rural, por no contar con una Cartera Gestionable, lo cual implica que los datos que arroja el Sistema Cabildo son irreales, debido a la inexistencia de un catastro inmobiliario de Predios Rurales, avalúos fallidos y la ausencia de información pormenorizada de los propietarios de dichos predios, lo cual impide la pronta localización de los contribuyentes con obligaciones pendientes de pago. Por otro lado, dicha Cartera ha sido sobre generada debido a la duplicación de claves de la deuda así como del CIU

(clave de identificación única), Títulos de Crédito que no cumplen con los requisitos del Art. 150 del Código Orgánico Tributario y la existencia de títulos generados a predios que gozan de exenciones de acuerdo a lo estipulado en el Art. 520 del COOTAD. Siendo todos estos factores, motivos suficientes para que los Funcionarios no ejecuten el Proceso Coactivo en la recuperación de los valores correspondientes a este rubro”.

Estos trabajos investigativos, manifiestan la base legal, que debe existir, en el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, las Ordenanzas, que regularizan el cobro de cualquier impuesto o tasa municipal, para el caso del presente trabajo de investigación, la recuperación de Cartera vencida; y en segundo lugar la necesidad imperiosa de la aplicación de un manual que permita ser una guía para la toma de decisiones adecuadas sin poner en riesgo la recuperación de los fondos y que permitan reducir la morosidad.

## **2.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, está ubicado en la ciudad de San José de Chimbo, cabecera del cantón del mismo nombre, en la provincia de Bolívar, fue fundada por Sebastián de Benalcázar en 1535, y fue antes un asiento de la nación indígena preincaica.

Fue creado como cantón, el 3 de marzo de 1860 por García Moreno; es una pequeña ciudad con historia en sus calles y paisajes rodeada de casas del estilo serrano y costeño, con armonía y belleza natural.

El cantón Chimbo es un pueblo laborioso y se ha convertido en una importante fuente microempresaria, artesanal y socio-económica para la provincia, pues sus productos son preferidos en todo el país por su calidad, mencionando las siguientes actividades: la Pirotecnia, la Alfarería, la ebanistería, hace unos años atrás la Armería, que generó muchas fuentes de trabajo y una economía excelente a los Chimbeños, lamentablemente por decisiones gubernamentales ésta desapareció.

**Superficie:** En el mapa de división política del cantón, se señala la superficie actual de cada parroquia y la extensión cantonal que es de 26.452.20Ha.

**Límites:** Al Norte, el Cantón Guaranda; al Sur el Cantón San Miguel; al Este, el Cantón San Miguel; al Oeste, el Cantón Montalvo (provincia de Los Ríos).

Tiene una población de 15.799 habitantes de acuerdo al Censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010, de los cuales 4.402 habitantes están en el área urbana y 11.377 habitan el área rural, representa el 8.9% de la población total de la provincia Bolívar. (PDOT-2014-2019-CHIMBO)

### **2.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, actualmente está presidido por su Alcalde, Arquitecto César Veloz Cevallos, para el período 2014 – 2019 y los señores Concejales: Lic. Ramón Saltos, Ab. Tarcisio Veloz, Ing. Luis Alfredo Prado, Dr. Medardo Rea y Sr. William Gavilanes.

Está conformada por los siguientes niveles administrativos, de acuerdo a Reglamento Orgánico Funcional del Gobierno Municipal, aprobado el 13 de noviembre de 2009, bajo la Ley de Régimen Municipal de ese entonces:

- Nivel Directivo: Alta Jerarquía de Autoridad, órgano Legislativo, deliberante, fiscalizador, integrado por Concejales, de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Nivel Ejecutivo: Representado y ejercido por el Alcalde
- Nivel Asesor: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna
- Nivel de Apoyo: Dirección de Recursos Humanos y Administrativo, Dirección Financiera, Secretaría General
- Nivel Operativo: Direcciones de: Obras Públicas, Avalúos y Catastros, Planificación, Higiene Ambiental, Cultura y Promoción Social, de Turismo; Servicios Comunales.

## **2.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Es muy importante fundamentar la investigación realizada, con criterios y conceptos científicos emitidos por algunos autores, que permitirá tener una visión más clara del tema tratado.

### **2.4.1 Planeación Estratégica**

#### **2.4.1.1 Antecedentes de la planeación estratégica**

La Planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. Así se encuentra como los Egipcios en el año 1300a.c., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la gran muralla china es una evidencia palpable de planeación, organización y control; luego la iglesia católica Romana es la que ha demostrado mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al plantear claro sus objetivos, estructura organizacional, así como la aplicación de técnicas administrativas

La evolución administrativa ha llegado a desarrollar técnicas modernas de aplicación como lo es la Planeación Formal.

En la década de los cincuenta el término planeación a largo plazo se utilizó para describir el sistema, utilizando diferentes términos para referirse a ella como: “Planeación Corporativa Completa, Planeación Directiva Completa; Planeación General Total, Planeación a largo plazo, Planeación Integrada Completa y Planeación Estratégica”, que cada vez se utiliza con mayor frecuencia para describir lo mismo con las frases antes mencionadas.

La Planeación Estratégica Formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, período en que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de Planeación Estratégica, denominándolos Sistemas de Planeación a largo plazo.

Desde entonces la Planeación Estratégica Formal se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas importantes en el mundo, cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

Con base a lo que se ha descrito y considerando que la integración de áreas funcionales juega un papel importante en la problemática empresarial, se deduce que la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, es una de las herramientas que más contribuyen a la formulación de alternativas de solución. (<http://ri.ufg.edu>).

#### **2.4.1.2 Plan estratégico**

**Breve Historia.-** Es necesario hacer una breve reseña sobre el origen de la Planificación Estratégica:

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (<https://www.monografias.com>)

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. (<https://www.monografias.com>)

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. (<http://www.monografias.com>)

El uso del enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación a las organizaciones para que, mediante líneas genéricas de acción llamadas estrategias o alternativas estratégicas, se cubra el

diferencial entre el ser y el deber ser en las empresas. De esta manera la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales, que permiten a la Organización alcanzar sus objetivos. (Fred, D)

### **2.4.1.3 Conceptualización de Planeación Estratégica.**

Existen muchos conceptos emitidos por algunos autores, enunciaré algunos de ellos:

a. La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo. (López, M y Correa, J 2007)

b. Hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”. (Sainz, J 2012)

c. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, M 2011)

Estos autores, coinciden en que la planeación estratégica, es mirar al futuro, en base a objetivos determinados.

### **2.4.1.4 Importancia de la Planeación**

Planear es muy importante en la administración de una organización, ya que a través de este proceso, se puede determinar los objetivos, políticas, estrategias a aplicarse y saber dónde se quiere llegar en un tiempo determinado.

De acuerdo al criterio del autor (Ortega, A 2008), menciona las siguientes importancias:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos.- Muchas veces la mala utilización de los recursos, trae como consecuencia el fracaso de las Instituciones.

- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.- Los miembros de las Instituciones deben ser motivados para que aporten con mayor eficacia en su trabajo.
- ✓ Establecer un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos.- No se puede trabajar sin contar con un buen plan, que les permita saber dónde quieren llegar.
- ✓ La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.- Es necesario que todos los miembros de las Instituciones estén motivados e involucrados en el accionar de estas.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.- En todo proceso lo importante es ser claros y concisos
- ✓ Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto minimizando los costos de incertidumbre.
- ✓ Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, transformándolas en un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, además ayuda a reducir el grado de incertidumbre.
- ✓ Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, transformándolas en un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones; además, ayuda a reducir el grado de incertidumbre.
- ✓ Intenta prever fracasos y desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la organización.
- ✓ Ayuda al administrador de más alto nivel a desempeñar su función más importante, planear. Siendo la planificación estratégica la base principal para cumplir con la función determinada.

### 2.4.1.5 Objetivos de la Planeación Estratégica

Según los autores (López, M y Correa, J 2007), los objetivos son los resultados generales, que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo), que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales. Ambos deben ser:

- Medibles
- Realistas
- Específicos en el tiempo
- Consistentes con las prioridades de la organización
- Comunicar la filosofía de la organización
- Proveer direccionamiento
- Servir como motivadores
- Clarificar el pensamiento organizacional
- Proveer elementos de control.

### 2.4.1.6 Principios de la Planeación

Para que un Plan Estratégico, pueda ser real, aplicado y ejecutado en una Organización, es necesario que este sea elaborado en base a los siguientes principios:

**Factibilidad:** Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

**Objetividad y cuantificación:** Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (sin precisión), y expresarse en tiempo y dinero.

**Flexibilidad:** Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

**Unidad:** Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.

**Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos. (Ortega, A 2008)

#### **2.4.1.7 Elementos de la Planeación Estratégica**

Todo proceso, plan, programa, proyecto debe contener elementos que le permitan desarrollarse encaminados a alcanzar las metas propuestas.

El autor (Ortega, A 2008), determina los siguientes elementos:

- **Identificar los problemas y las oportunidades que existen.** El reconocimiento de los problemas y las oportunidades representa uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- **Fijación de metas (objetivos).** El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- **Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones**
- **Tener procedimientos de control.**-Esto es para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de administración.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales:

- Planes estratégicos
- Programas a mediano plazo
- Presupuestos a corto plazo y planes operativos.

#### **2.4.1.8 Proceso de la planeación estratégica**

La planeación estratégica, comprende la recopilación y análisis de información, investiga el futuro, origina ideas y precisa planes a ejecutar. Se desarrolla a través de

una metodología y técnicas establecidas y con el conocimiento profundo de las personas inmersas en la formulación de los planes estratégicos.

Se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización en varias perspectivas en el tiempo en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro.

De acuerdo a (Sainz, J 2012), existen cinco etapas en el proceso de elaborar un Plan Estratégico.

**Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocios, etc.

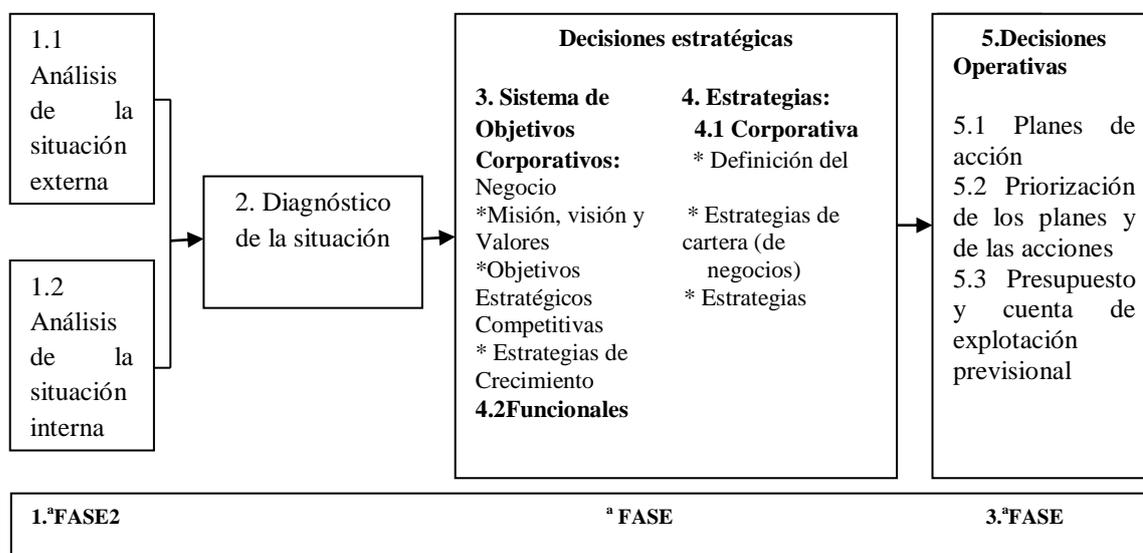
**Segunda etapa:** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.

**Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.

**Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

**Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

**Gráfico 1: Etapas de elaboración del Plan Estratégico**



Fuente: Sainz, J (2012)  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

Todo este proceso, involucra una adecuada determinación de la misión, visión y estrategias que se van a aplicar, elementos importantes que conllevan a la elaboración de un buen Plan Estratégico.

#### 2.4.1.9 Características del proceso

Todo plan, debe poseer características que la diferencien de otros, para la elaboración de un Plan Estratégico, entre otras debe ser:

- a) Sencillo
- b) Comprensible
- c) Flexible
- d) Generalizado
- e) Cuantificado
- f) Informativo
- g) Organizativo
- h) Evaluativo

#### **2.4.1.10 Puntos Básicos al iniciar un Sistema de Planeación Estratégica**

A continuación se enuncian algunos puntos básicos, que se debe seguir para obtener un buen plan.

- a) No inicie la planeación estratégica formal sin tener un entendimiento claro de la planeación estratégica y de lo que se desea lograr con ella
- b) Elabore un proyecto para planear o una guía de planeación
- c) Asegúrese de que el clima es apropiado para iniciar el sistema
- d) Vaya despacio. No trate de hacer mucho en poco tiempo
- e) Asegúrese de que el sistema es adecuado para las personas y las características propias de su organización
- e) Planee con sentido práctico. Olvide la perfección
- f) Asegúrese de que los jefes de línea, los gerentes y los que “hacen las cosas” sean los elementos principales de la planeación. No se apoye mucho en el personal, staff
- g) Cuide la reacción del personal, este punto es importantísimo. (Ortega, A 2008).

#### **2.4.1.11 Modelo general del proceso estratégico**

De acuerdo a (Chiavenato, I2010), el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Esta debe:

1. **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
2. **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos
3. **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos

4. **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica
5. **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia.
6. **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones
7. **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados.

#### 2.4.1.12 Modelos de planeación estratégica

A continuación se plantean algunos modelos de planeación estratégica, cada uno con sus características y ventajas presentadas.

**Tabla 1: Modelos de Planeación Estratégico**

Modelos	Características	Ventajas
<b>Enfoque de Porter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo global en costos</li> <li>• Mercado de especialidades</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Competencia (actual y potencial)</li> <li>• Sustitución</li> </ul>	Modelo adecuado para pequeñas empresas con media tecnología
<b>Matriz de Boston ConsultingGroup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz “crecimiento-participación”</li> <li>• Unidad estratégica de negocios</li> <li>• Posición competitiva -flujo de efectos</li> <li>• Estrellas – gatos salvajes – vacas - perros</li> </ul>	Establecer parámetros de evaluación para decidir la inversión y el financiamiento
<b>Enfoque Ansoff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos existentes/productos nuevos/mercados existentes/mercados nuevos</li> <li>• Penetración de mercado-desarrollo de productos – extensión del mercado</li> <li>• Diversificación</li> </ul>	Explora estrategias de mercado
<b>Matriz General Electric</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres por tres</li> <li>• Atractividad del mercado de la industria – posición competitiva de la UEN</li> </ul>	Recomienda de una manera sencilla: inversión, equilibrio y/o retiro de la

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta – media - baja</li> </ul>	UEN
<b>Análisis DOFA (SWAT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidades – fortalezas (parte interna)</li> <li>Amenazas-opportunidades (parte externa)</li> </ul>	Puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes UEN
<b>Matriz marketing de Madia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y comprensión del ambiente</li> <li>Sistemas variables</li> <li>Segmento de mercado</li> <li>Política para las 8P</li> </ul>	Uno de los análisis completos
<b>Matriz RMG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación-rechazo</li> <li>Cumbre, valle, semilla, pared, barranco</li> </ul>	Valoración dada por el mercado hacia la empresa y/o producto
<b>Matriz hoshinkanri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Hoshin</i>: dirección</li> <li><i>Kanri</i>: planeación o administración</li> <li><i>HoshinKanri</i>: más lejos, más profundo, respuestas del futuro aplicadas al presente, gestión del presente considerando el futuro</li> <li>Ciclo PHVA: planear, hacer, actuar, verificar</li> </ul>	<p>Establece, despliega y controla objetivos de alta dirección</p> <p>Asegura el logro en todos los niveles</p> <p>Integra los procesos fundamentales (supervivencia actual), con el plan estratégico (viabilidad del futuro)</p>
<b>Matriz EFI</b> Evaluación de los factores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de factores de éxito</li> <li>Peso 0.0-1.0 (no importante-absolutamente importante)</li> <li>Calificación 1-4 de cada factor (debilidad-fortaleza)</li> <li>Calificación ponderada</li> <li>Total ponderado de la organización</li> </ul>	<p>Califica la organización entera:</p> <p>1= Debilidad mayor 2= Debilidad menor 3= Fuerza menor 4= Fuerza mayor</p>
<b>Matriz EFE</b> Evaluación de los factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Igual a EFI, pero considera factores externos de la organización</li> </ul>	<p>Califica la eficiencia con que las estrategias responden a cada factor:</p> <p>4= Respuesta superior 3= Respuesta encima de la media 2= Respuesta en la media 1= respuesta mala</p>

Fuente: Ortega, A (2008)

#### **2.4.1.13 ¿Por qué realizar un plan estratégico?**

En toda organización, pienso muchas veces se han hecho ésta pregunta; en base al autor (Sainz, J 2012) a continuación se describe el por qué realizar un plan estratégico:

- Como elemento de reflexión, se realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un “foro” en el que se adopten sus decisiones más estratégicas
- Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido
- Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos
- Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad
- Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna(y, por ello es un soporte para la movilización del personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible
- Permite una gestión más profesional y menos basada en las improvisaciones
- Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos
- Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha)
- Permite detectar oportunidades de cooperación inter-empresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

#### **2.4.1.14 Políticas**

Según el autor (Sainz, J 2012), las Políticas son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que se repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.

#### **2.4.1.15 Tipos de Planeación Estratégica**

Existen tres tipos de planeación estratégica: Normativa, estratégica situacional y con enfoque estratégico.

- **Planeación estratégica normativa**

Mediante este proceso se conoce y proyecta la realidad presente y pasada. Asimismo, se diseñan las estrategias y acciones para alcanzar la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

Se le llama normativa porque está basada en el enfoque de lo que “debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos”, partiendo de la base de que ésta habrá de ser la norma y la establece quien tiene el poder para planear, dirigir y gobernar, tal como un gobernante o un jefe de dependencia, oficina, etcétera.

- **Planeación estratégica situacional (PES)**

Es un procedimiento continuo de diseño y aplicación de estrategias, a veces momentáneamente, que hagan posible el logro de objetivos de uno o varios actores sociales mediante el conocimiento de la realidad presente y pasada, la previsión de escenarios alternativos del futuro, mediante el uso eficiente de múltiples recursos limitados. De este modo, se aprovechan fortalezas y oportunidades propias y ajenas y se enfrentan oposiciones, adversidades y riesgos. Esto permite estar siempre preparado para un futuro incierto.

La planeación debe enfocarse de manera situacional porque el plan lo hace un actor que está ubicado en una determinada situación o posición desde donde ve la realidad de una determinada manera, persigue intereses y objetivos situacionales, utiliza estrategias situacionales, aprovecha sus fortalezas y oportunidades situacionales, enfrenta sus amenazas y debilidades situacionales, y todo ello lo hace en una condición y entorno particulares que pueden cambiar en tiempo y espacio. En esa medida, el actor tiende a cambiar su plan.

▪ **La planeación en su enfoque estratégico**

Ésta debe enfocarse de manera estratégica porque la realiza un actor para alcanzar objetivos en un medio en donde encuentra adversidades, resistencias, diferencias, oposiciones, restricciones, limitación de recursos e incertidumbre que se derivan de la existencia de otros actores que también planean y/o actúan en forma situacional para alcanzar objetivos que en muchos casos son conflictivos; y si no lo fueran, lo pueden ser los puntos de vista, las estrategias, medios o acciones que utilizan unos y otros, lo cual hace que el logro de objetivos dependa de la capacidad y habilidad que posean los actores para planear la forma de interactuar con los demás y con los factores del entorno, que son condicionantes y cambiantes de manera impredecible.

En tal sentido, el plan para alcanzar objetivos por un actor (denominado actor proyectista) y su diseño habrá de tener estrategias que enfrenten adversidades, incertidumbre y aprovechen oportunidades y fortalezas propias y ajenas mediante la consideración de otros actores (denominados actores influyentes) en cuanto a sus puntos de vista, sus intereses, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, sus lógicas de juego social, sus estrategias, sus posiciones sean de aceptación, de apoyo o rechazo a las estrategias del actor proyectista-, así como considerar los factores del entorno que pueden favorecer o desfavorecer las estrategias del plan y la solución de los problemas que se propone resolver el actor proyectista.

Lo anterior significa que el actor que planea debe tener las capacidades y habilidades de un estratega para diseñar y aplicar estrategias que permitan obtener la cooperación de otros actores y, cuando sea el caso, sea capaz de enfrentarlos con eficiencia y eficacia para lograr que el plan sea viable y exitoso. (Ortega, A 2008)

#### **2.4.1.16 Momentos de la Planeación Estratégica**

De acuerdo a (Calderón, C2012), existen cuatro momentos de la Planeación Estratégica

**1) Momento Explicativo:** Construcción de explicaciones a la problemática, inter, y extra institucional ocurrida en: pasado, presente y tiende a ocurrir en el futuro a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio.

**2) Momento Prospectivo:** Se diseña el futuro de la institución. Definición de la Misión y la Visión

Tres tipos de escenarios:

- Tendencial: probable
- Deseado: Ideal o contratado
- Posible: Viable o alternativo

**3) Momento Estratégico:** Exploración de posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación frente a: problemas, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan en el medio interno como externo. Se proyecta: misión, visión, objetivos y políticas. Máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades encaminadas a superar debilidades y amenazas y plantear alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse.

**4) Momento Táctico-Operacional:** Plantea propuestas o alternativas de cambio. Se estructura la programación general del plan a corto y mediano plazo. Se emplean programas, proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsables.

#### **2.4.1.17 Qué es el Pensamiento Estratégico?**

El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión.

**Gráfico 2: Modelos de pensamiento Estratégico**



Fuente: [www.google.com/search](http://www.google.com/search)

Quien piensa estratégicamente, parte de la misión o de la visión, para posteriormente definir unos objetivos (normalmente a largo plazo) y, para conseguirlos los despliega en estrategias y objetivos anualizados, pasando finalmente a la acción.

#### **2.4.2 Cartera Vencida**

Esperar demasiado para iniciar labores de cobranza puede perjudicar drásticamente su flujo de caja y destruir la rentabilidad de la empresa. Una actitud positiva y firme es de vital importancia en la administración y control de cartera. Está comprobado que si usted espera le paguen, y la contra parte lo sabe, y es consciente de que usted tomará las medidas necesarias para que esto suceda, le pagará. Quien espera le pague, recibe su pago. Se trata de mantenerse en lo dicho. Al conceder términos de financiamiento tenga la determinación de comunicarlos claramente y manténgase con firmeza, no importan las circunstancias. Recuerde, un negocio es un negocio. Su empresa cumplió con sus obligaciones y ahora le toca el turno a sus clientes. Transmitir términos con claridad y no mostrar debilidad. No hay nada más efectivo que un enfoque sistemático y controlado en la administración de cartera, siendo la utilización de un procedimiento escalonado, por etapas, el principal factor de éxito. Hacer algo cada veinte días En un instante se puede perder el control de cartera descuidada. Y la pérdida de control es el primer paso hacia la pérdida de su negocio. Tomar el control.

Si encuentra que tiene un problema en sus manos, lo importante es adquirir el control lo más rápidamente posible y continuar presionando por resultados. No tener miedo de

aumentar la presión Si cumple con su palabra, y hace exactamente lo que promete, siempre va a mantener el control y tendrá mayores posibilidades de recaudar lo adeudado. Diga lo que piense y piense lo que diga.

Debemos tomar en cuenta que los esfuerzos no producirán resultados si permitimos que el deudor estanque sus iniciativas. Así que cuando esto suceda, pediremos apoyo. Utilizando los recursos que están a nuestra disposición (teléfono, Internet, recurso humano, jurídico, etc.). Utilizar apoyo Estrategias, Contabilidad Conciliación de Adeudos Cartera Administrador de Cartera Vencida Cobranza Administrativa.

#### **2.4.2.1 Conceptos de Cartera Vencida.**

- La Cartera Vencida en las Administraciones Municipales es considerada como: “Valores que se acumulan por el incumplimiento al pago en una fecha determinada que deben realizar los/las contribuyentes o ciudadanos. Las fechas de pago pueden ser: diaria, mensual, trimestral, semestral o anual; dependiendo del tipo de obligación tributaria que se encuentre emitido”. (Banco del Estado, 2010).
- “Es una categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos el plazo aceptado por una institución, que por lo general es un máximo de 90 días. El traspaso de créditos desde la cartera normal a la vencida es automático, para evitar errores que signifiquen una sanción para la entidad”. (Imbarack & Ceron, 2010).
- Concepto propio, “Títulos de crédito, emitidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, pendientes de ser cobrados”.

#### **2.4.2.2 Cartera Gestionable**

Valor total de Títulos de crédito emitidos menos el valor de títulos de crédito dados de baja por aplicación de Normas Legales vigentes (Resolución Transitoria primera de la Ley de Reforma Tributaria del 23 de diciembre del 2009 y Disposición Transitoria trigésimo cuarta de la Ley de Educación Intercultural, del 31 de marzo del 2011).

De acuerdo al Art.55 del Código Tributario, los títulos de crédito prescriben a los cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella fecha en que debió presentarse la correspondiente declaración.

Criterio emitido por el Banco del Estado (2011), la prescripción de los títulos de crédito no se da “de oficio”, ésta debe ser solicitada por el contribuyente. Por tanto, si durante el proceso de depuración, se presentan casos de contribuyentes que solicitan la prescripción de sus obligaciones, y esta es procedente, deberá darse por prescrito el título de crédito, y de baja en la base de datos de cartera vencida total. (Banco del Estado 2011)

#### **2.4.2.3 Depuración y priorización de cartera vencida.**

Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, es una actividad del proceso de cobranza que identifica los títulos de crédito que no debieron haber sido emitidos para darles de baja de la base de datos de cartera vencida.

#### **2.4.2.4 La Base de Datos de Cartera.**

De acuerdo al Banco del Estado (2011), es la información que dispone el Municipio de los títulos de crédito no pagados, y que debe incluir los siguientes rubros: el monto del tributo, multas, intereses, recargos, valor total de la obligación por contribuyente. En la base de datos también debe constar la información estipulada en el Art. 55 del Código Tributario, en el que se detallan los campos que debe tener un título de crédito para ser válido legalmente. Estos campos que deben contener los títulos, deben también constar en la base de datos de cartera vencida total.

### 2.4.2.5 Procesos Estratégicos de cartera vencida

Gráfico 3: Procesos estratégicos



Fuente: Banco del Estado (2011)  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

### 2.4.2.6 Estrategias para la Recuperación de Cartera Vencida

Es muy importante determinar estrategias enmarcadas en la realidad del ambiente interno y externo de la Municipalidad, que garantice cumplir los valores establecidos a recuperar. Algunas estrategias que se podrían aplicar:

- Organizar muy bien el área de crédito y la de recuperación de cartera, y establecer con claridad los mecanismos para que mantengan comunicación permanente y trabajen articuladas
- Seleccionar bien a los deudores: Los méritos académicos demostrados como estudiantes son un buen indicador de su éxito probable como profesionales
- Explicar al estudiante, con la mayor claridad, la filosofía del crédito educativo, la responsabilidad que adquiere, su compromiso solidario con otros estudiantes, y los perjuicios sociales que conlleva no pagar.
- Establecer pagos razonables desde el inicio del crédito y permanentes durante todos los estudios. La cultura de pago es educativa.

- Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el estudiante, conocer su desempeño académico y mantener al día sus datos personales: Dirección, teléfono, y demás.
- Trabajar en alianza con otras entidades como las instituciones de educación superior para apoyarse mutuamente en caso de necesidad.
- Establecer fondos de garantías y seguros que respalden las deudas en caso de necesidad y emergencia
- Estructurar las sanciones para el deudor moroso, difundirlas desde el proceso de selección y durante todo el tiempo que duren los desembolsos y la recuperación, y aplicarlas cuando se cumplan las condiciones previstas.
- Crear una imagen de los atrasos en los pagos como una opción inaceptable.

#### **2.4.2.7 Disminución de cartera vencida.**

Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, se refiere la recuperación oportuna de los valores que los contribuyentes adeudan por concepto de impuestos municipales.

#### **2.4.2.8 Proceso de cobranza.**

De acuerdo al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, es el conjunto de actividades que determina acciones legales para la recuperación de Cartera Vencida, mediante la prestación de Servicios Profesionales de Abogados externos, toma de medidas cautelares, pudiendo llegar hasta el remate de bienes muebles e inmuebles.

#### **2.4.2.9 Emisión de títulos de crédito y registro de deuda.**

Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, tiene como objetivo que las municipalidades emitan los títulos contentivos de obligaciones que le son adeudadas y registren todas las deudas que mantiene el contribuyente con la Administración, con el fin de garantizar un adecuado control y seguimiento de las mismas, así como de lograr su recuperación de una manera eficiente y efectiva.  
Notificaciones: Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado.

#### 2.4.2.10 Cobranza de Cartera Vencida

**a. Cobranzas.-** Proceso mediante el cual se hace efectiva la recuperación de títulos de crédito pendientes de ser cobrados.

Según criterio de (Dávalos, N 2002) “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.

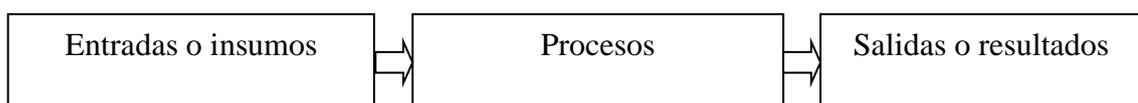
La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta cartera vencida a ser recuperada, hasta que estos son cobrados e ingresan a las cuentas de la Municipalidad, luego de aplicado un proceso.

**b. Cobranza coactiva:** Interpretando al Manual de Tributos Municipales del Banco del Estado, se refiere a la recuperación de las obligaciones exigibles que no han sido canceladas en el proceso persuasivo, utilizando correctamente el marco legal que regula la gestión coactiva.

#### 2.4.2.11 Macro Proceso de Cobranzas, su Objetivo.

Registrar y recuperar las obligaciones exigibles por parte de las distintas municipalidades de una manera eficiente y efectiva, mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias que permitan a la Dirección Financiera optimizar esta gestión, evitando en lo posible el inicio de acciones legales de cobranzas (Proceso Coactivo).

#### 2.4.2.12 El Macro Proceso de Cobranzas



**a) Entradas o insumos:**

Procedimiento de generación de la base de datos de cartera vencida, elaboración y análisis del diagnóstico.

**b) Procesos:**

A: Depuración y Priorización de Cartera Vencida

B: Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda

C: Notificaciones

D: Control de Deuda

E: Cobranza Persuasiva

F: Cobranza Coactiva

**c) Salidas o resultados:**

Reducción de Cartera Vencida, en el porcentaje deseado.

**2.4.2.13 Políticas de cobranzas**

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas han vencido.

Las políticas de cobranza dependen de las variables circunstanciales, políticas, sociales y económicas del país, y de la propia institución. Estas deben contar con precisión y obedecer a situaciones y circunstancias concretas. Las políticas deben ser duras cuando se tolera poco tiempo de mora del deudor, y blandas en el caso contrario.

**2.4.2.14 Diferentes tipos de cobranzas**

Dependiendo del monto y tiempo de la deuda, existen tres formas de cobranza:

**a. Cobranza formal**

Se define como cobranza formal al proceso que se realiza utilizando los recursos y personal calificados propios de la Municipalidad

La cobranza formal se la realiza utilizando los medios disponibles en las localidades, como pueden ser: Llamadas telefónicas, recordatorios, mensajes, correos visitas del personal de cobranzas, facilitando canales de pago, depósitos, transferencias, débitos, recaudación a domicilio etc. (<https://www.tservice.com.ec>)

### **b. Cobranza Judicial**

En este tipo de cobranza es indispensable el contar con el personal altamente calificado, es decir disponer de los servicios de un abogado o departamento legal especializado en cobranza judicial.

Según las necesidades de la empresa la otra opción es la contratación de una empresa especializadas en realizar la gestión de cobranzas judicial y extrajudicial, adaptadas a las políticas de la empresa contratante, y a disposiciones jurídicas y legales señaladas por la legislación.

Sin embargo es necesario mencionar que la cobranza judicial puede llegar a ser muy costosa, y no representaría beneficio para la Municipalidad. (<https://www.tservice.com.ec>)

### **c. Cobranza Extra judicial**

Este tipo de cobranza proviene de la anterior respecto al comienzo de un proceso legal, este proceso se lo realiza fuera de juicio, es decir determinan entre las partes deudor y los abogados él no llevar el caso a juicio y llegar a un acuerdo de pago extrajudicial a fin de disminuir el incremento de costos relacionados con el tiempo y molestias causadas para ambas partes.

Generalmente estas negociaciones se las realiza estableciendo nuevas fechas de pago, montos con intereses mínimos adicionales etc. Todo ello de acuerdo a las políticas de la Institución. (<https://www.tservice.com.ec>)

#### **2.4.2.15 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.

#### **2.4.2.16 Pasos importantes a seguir en una cobranza**

**a) Reconocimiento:** El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera de parecer fácil, si la morosidad se ha tornado excesiva, puede ser que el cliente se niegue a reconocer que nos debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

**b) Aceptación:** Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

**c) Importe:** Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

**d) Tiempo:** Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo. Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.

**e) Ejecución y seguimiento:** Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues

argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

Es necesario que entendamos que el éxito en la cobranza depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de nuestro cliente.

#### **2.4.2.17 Entorno de la Cobranza en la actualidad**

El minimizar el tiempo de recuperación de las cobranzas, es uno de los principales problemas que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Los problemas internos generados en los Municipios, sin que se encuentre los contribuyentes exentos de sus responsabilidades, al no encausar las autoridades sus esfuerzos por identificar esos problemas internos, y proporcionar las alternativas de solución adecuadas, para agilizar la recuperación de su cartera.

La recuperación de las cuentas por cobrar presenta diversos problemas, aún más cuando el ambiente de crisis económica es grave, se hace todavía más difícil, ya que ante la incertidumbre reinante el que cuenta con algunos recursos financieros los esconden, previsión de algo inesperado que pudiera afectar su situación económica.

No existen buenos métodos de recaudación y es por lo que el atraso en la cobranza se hace más notable, generando mayor índice de cartera vencida.

### 2.4.3 Fundamentación Legal

#### 2.4.3.1 La Constitución

La Constitución, es la ley fundamental de un Estado, con rango superior al resto de las leyes, que define el régimen de los derechos y libertades de los ciudadanos y delimita los poderes e instituciones de la organización política. También es designada con las expresiones **carta magna** o **ley fundamental**. En cuanto norma jurídica suprema de un Estado de derecho, establece el origen de la soberanía en la nación o el pueblo (soberanía nacional, soberanía popular), reconoce los derechos fundamentales (o derechos constitucionales) y los mecanismos de participación y representación política, establece la forma de Estado (en cuanto a su organización territorial), la forma de gobierno (o régimen político) y el sistema político; particularmente al fijar los límites y controles a que se someten cada uno de los poderes del Estado y definir sus filiaciones y equilibrios en la división de poderes clásica: legislativo, ejecutivo y judicial. La norma o, en su caso, el conjunto de normas constitucionales, son las que determinan las bases del ordenamiento jurídico; especialmente la organización de los poderes públicos y sus competencias, los fundamentos del sistema económico y las relaciones sociales, los deberes y derechos de sus ciudadanos.

**Art. 287.-** Toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente. Solamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas.

**Régimen tributario, Art. 300.-** El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

**Art. 301.-** Sólo por iniciativa de la Función Ejecutiva y mediante ley sancionada por la Asamblea Nacional se podrá establecer, modificar, exonerar o extinguir impuestos. Sólo

por acto normativo de órgano competente se podrán establecer, modificar, exonerar y extinguir tasas y contribuciones. Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley. (Constitución 2008)

#### **2.4.3.2 El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.- COOTAD**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) es el cuerpo legal que la Asamblea Nacional aprobó por mandato constitucional de la disposición transitoria primera. La profunda desigualdad en el desarrollo territorial fue uno de los motivos para impulsar un proyecto legal ambicioso de reorganización territorial que garantice la autonomía efectiva y a la vez promueva la descentralización y democratización de los diferentes niveles de gobierno.

**Artículo 350.- Coactiva.-** Para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existieran a favor de los gobiernos: regional, provincial, distrital y cantonal, éstos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de esta sección. La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado podrá designar recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales; éstos coordinarán su accionar con el tesorero de la entidad respectiva.

**Artículo 569.- Objeto.-** El objeto de la contribución especial de mejoras es el beneficio real o presuntivo proporcionado a las propiedades inmuebles urbanas por la construcción de cualquier obra pública. Los concejos municipales o distritales podrán disminuir o exonerar el pago de la contribución especial de mejoras en consideración de la situación social y económica de los contribuyentes. (COOTAD)

#### **2.4.3.3 Código Tributario**

El objetivo principal de la economía es desarrollar políticas que puedan resolver los problemas del territorio nacional. Las políticas económicas están dirigidas hacia el acondicionamiento de la actividad económica para evitar que ocurran fluctuaciones en los niveles del empleo y de los precios, así como para crear condiciones necesarias para

el desarrollo. La teoría general de la tributación es recaudar los recursos suficientes para financiar el gasto público es el objetivo esencial de la política tributaria. La primera razón de ser de los tributos es producir ingresos para el erario público, sin perjuicio de que al mismo tiempo ellos puedan estructurarse para la consecución de otro tipo de objetivos. Los principios de la tributación emergen de enfoques del fenómeno de la imposición desde diferentes ángulos: el económico, el jurídico, el social, el administrativo, etc.

**De la Obligación Tributaria, Art. 15.- Concepto.-** Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

**Art. 163.- Citación y notificación.-** La citación del auto de pago se efectuará en persona al coactivado o su representante, o por tres boletas dejadas en días distintos en el domicilio del deudor, en los términos del artículo 59 y siguientes, por el Secretario de la oficina recaudadora, o por el que designe como tal el funcionario ejecutor, y se cumplirán además, en lo que fueren aplicables, los requisitos de los artículos 108 y 109. La citación por la prensa procederá, cuando se trate de herederos o de personas cuya individualidad o residencia sea imposible determinar, en la forma establecida en el artículo 111, y surtirá efecto diez días después de la última publicación. Las providencias y actuaciones posteriores se notificarán al coactivado o su representante, siempre que hubiere señalado domicilio especial para el objeto. (Código Tributario)

#### **2.4.4 Marco conceptual**

**Acción Coactiva.-** Facultad de incautar bienes u otros activos a las personas, que no pagan sus obligaciones tributarias.

**Cartera vencida.-** Títulos de crédito, que no fueron pagados a la fecha de su vencimiento.

**Catastro.-** El catastro es un registro público, de propiedades urbanas y rurales existentes en un cantón.

**Cobranzas.-** Es un proceso a través del cual se hace efectivo la recuperación de deudas pendientes.

**Contribuyentes.-** Persona físicas, obligadas al pago de la contribución, de conformidad a las leyes fiscales.

**Deudor.-** Personas que adquieren deudas.

**Diagnóstico Financiero.-** Se entiende al estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad, para determinar la situación financiera de una Institución.

**Eficacia.-** Capacidad de lograr los objetivos que nos proponemos

**Eficiencia.-** Alcanzar los objetivos con menos recursos.

**Estados Financieros.-** Son considerados documentos de gran importancia, donde se plasma el índice económico que posee una empresa o institución.

**Estrategias.-** Son las acciones destinadas a dirigir las operaciones de una empresa u organización, por lo general este término es utilizado en el área militar. (Carreto, 2012)

**Gestión.-** Actividad de administrar de una manera eficiente, las actividades que realizan una empresa u organización.

**Indicadores financieros.** Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros, son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

**Morosidad.-** Retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber.

**Plan:** Conjunto de actividades a realizarse.

**Planificación:-** Conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

**Plan estratégico.-**Herramienta que permite a las Organizaciones a través de acciones y directrices específicas, en un tiempo futuro, alcanzar las metas y objetivos planteados.

**Título de crédito.-** Documento, con sustento en un papel, y firmados, con valor probatorio de la obligación tributaria.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Un modelo cualitativo-cuantitativo, fue aplicado en el Trabajo de Investigación realizado.

Fue cualitativo, porque se conoció a través del análisis y observación la realidad que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, respecto a su cartera vencida y cuál es su incidencia en la situación económica de la Entidad, se determinó cuáles fueron las causas que han originado la existencia de la misma y se propuso posibles soluciones.

Cuantitativamente, nos permitió analizar porcentajes reales de cartera vencida a través de información que proporcionó el área de Tesorería–Recaudación, Avalúos y Catastros y el resultado de las encuestas que se aplicó a una población y muestra determinada, en este trabajo de investigación.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de campo**

Fue una investigación de campo, porque la información fue recopilada directamente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, específicamente en el área de Tesorería-Recaudación, se aplicaron distintos mecanismos investigativos, para la comprensión del problema de cartera vencida existente, con la finalidad de dar solución al mismo. La información que se obtuvo posteriormente fue analizada, para obtener respuestas, conclusiones y el desarrollo del Plan Estratégico enunciado, que permitirá una mayor recaudación de la cartera vencida.

### 3.2.2 Investigación documental- bibliográfica

La investigación documental es muy importante, ya que permite conocer todos los conceptos relacionados al tema en cuestión. El Marco Teórico se fundamentó en este tipo de investigación, existen criterios emitidos por algunos autores sobre Planes Estratégicos y Cartera venida, se recopiló información escrita, de los archivos existentes en Tesorería, Recaudación y Avalúos y Catastros, para determinar el valor emitido y recaudado anualmente; el valor real por morosidad por el pago de Impuestos Prediales y Contribución Especial de Mejoras existente.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomó como población el número de contribuyentes que mensualmente asisten a las oficinas de recaudación, que son en una cantidad aproximada de 2000 usuarios, entre los cuales se encuentran los Contribuyentes Morosos, aunque estos varían ya que enero y febrero son los meses que más acuden a la Municipalidad. Se toma en consideración a la Directora Financiera(1), Procuradora Síndica (1), Empleados del área Financiera (6), Empleados del Avalúos y Catastros (2), a quienes se les realizó una entrevista, esto se encuentra detallado en el cuadro adjunto.

**Tabla 2: Población**

<b>Población</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Usuarios que asisten mensualmente al GADMCCCH(aproximadamente)	2.000	99.50%
Directora Financiera (Entrevista)	1	0.05%
Empleados Municipales (Entrevista)	9	0.45%
<b>TOTAL:</b>	<b>2.010</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: GADM. Chimbo

Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

#### 3.3.1 Tamaño de la Muestra

Se determinó el tamaño de la muestra, a través de un muestreo aleatorio simple, se tomó como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística, la afluencia de los contribuyentes de manera mensual al Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Chimbo (2.000), y los empleados de la Institución (10), aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

m = tamaño de la población; corresponde a 2.000

e = Límite aceptable de error muestral que, suele utilizarse el valor del 5%, en estudios administrativos.

$$n = \frac{2.000}{0.05^2(2.000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2.000}{0.0025(1.999) + 1}$$

$$n = \frac{2.000}{5,9975}$$

n= 333

n= 333 (contribuyentes)+10(Directora Financiera y 9 Empleados Municipales)

n= 343
--------

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

#### **3.4.1 Métodos**

Método es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar.

En algún caso se entiende también como la forma habitual de realizar algo por una persona basada en la experiencia, costumbre y preferencias personales.

#### **3.4.1.1 Método Científico**

Este método se utilizó especialmente en la obtención o elaboración de aquellos conocimientos que provienen de las ciencias. Se utilizó en primer lugar la observación, para recopilar información del tema en investigación; en segundo lugar el planteamiento del problema, donde se aborda el problema de investigación; tercer lugar la hipótesis, donde se responde anticipadamente, como consecuencia de una posible solución del problema; y cuarto el análisis y las conclusiones.

#### **3.4.1.2 Método inductivo – deductivo**

**Método Inductivo.-**Permitió pasar de lo particular a lo general, en este trabajo de investigación se analizó la morosidad existente y la recuperación de la cartera vencida de impuestos prediales y contribución especial de mejoras, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

**Método Deductivo.-** A través de este método, la investigación permitió conocer las causas que originaron el problema de morosidad existente y las soluciones que se dieron a la misma.

#### **3.4.1.3 Método analítico – sintético.**

El análisis de la cartera vencida, permitió establecer cómo influye financieramente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, y ver cuáles serán los caminos más adecuados a seguir para solucionar el problema. La síntesis permitió obtener respuestas concretas al problema presentado.

#### **3.4.1.4 Método histórico – lógico**

A través de éste método, se analizó los motivos que han dado lugar a la existencia del alto índice de cartera vencida en el período 2012-2016.

### **3.4.2 Técnicas e Instrumentos**

Se emplearon las siguientes técnicas:

**Encuesta:** Se aplicó a Contribuyentes deudores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, a través de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

**Entrevista:** Este instrumento se lo aplico a la Directora Financiera y 9 Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

### **3.5 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

El diseño del Plan Estratégico permitirá la recuperación de cartera vencida, de los últimos cinco años, existente en la Oficina de Recaudación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

### **3.6 VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **3.6.1 Variable Independiente**

Plan Estratégico

#### **3.6.2 Variable Dependiente**

Cartera vencida

### **3.7 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

La información fue procesada, a través de un proceso planificado:

**Fase manual:** Recopilación de la información en el lugar determinado, a través de formularios de preguntas establecidas

**Fase técnica:** Calculo matemáticos para la tabulación de los datos de una forma confiable.

**Fase Tecnológica:** Obtenida la tabulación se anexaran en un utilitario de Microsoft Excel para la presentación porcentual en gráficos circulares y su correspondiente interpretación y análisis.

### **3.7.1 Resultados de las encuestas a Contribuyentes del cantón Chimbo**

Las encuestas dirigidas a Contribuyentes del cantón Chimbo, en relación al presente trabajo de investigación, respecto al alto índice de cartera vencida existente, permitió saber el grado de conocimiento que estos tienen en relación al tema, si conocen sus obligaciones como Contribuyentes en el ámbito tributario y si, como Empleados conocen el aspecto tributario y legal de éste proceso y las deficiencias existentes que han llevado a mantener una morosidad excesiva.

El procesamiento de análisis, de las encuestas dirigidas a 333 contribuyentes y 10 Empleados Municipales del cantón Chimbo, ha sido tabulada, con la utilización de Tablas y Gráficos estadísticos, que permitirán analizar e interpretar los resultados obtenidos y poder llegar a determinar conclusiones y recomendaciones, se detalla cada una de las doce preguntas.

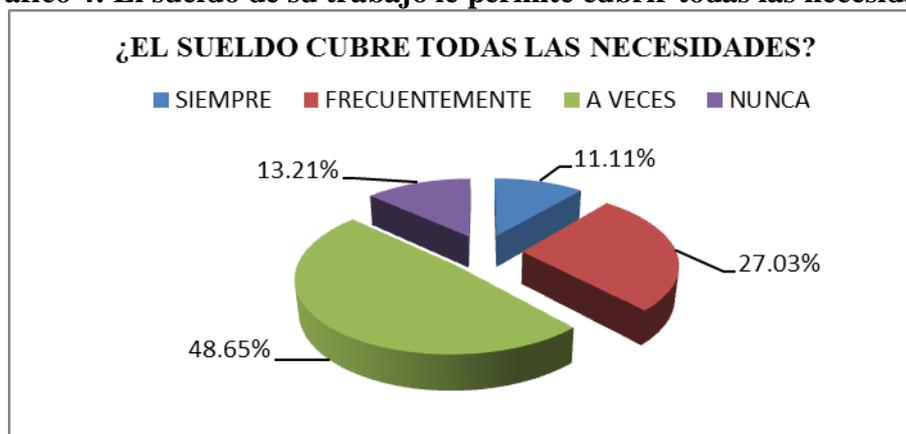
1.- ¿El sueldo que percibe por su trabajo le permite cubrir todas las necesidades?

**Tabla 3: El sueldo de su trabajo le permite cubrir todas las necesidades**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	37	11.11%
Frecuentemente	90	27.03%
A veces	162	48.65%
Nunca	44	13.21%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 4: El sueldo de su trabajo le permite cubrir todas las necesidades**



Fuente: Tabla N° 3  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

La respuesta A VECES el sueldo alcanza a cubrir las necesidades, ocupa el primer lugar con el 48.65% de los encuestados, seguido con el 27.03% que frecuentemente les avanza, un 13.21% dice que no les alcanza y sólo el 11.11% manifiesta que si le cubre todas sus necesidades.

## INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los encuestados manifiestan que su sueldo no les alcanza a cubrir las necesidades de sus familias, por lo que es necesario que busquen otras maneras de obtener más ingresos.

2.- ¿En la distribución de su sueldo está el pago de los impuestos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo?

**Tabla 4: Distribución de sus sueldo**

Opciones de respuestas	Nº de encuestados	Porcentajes
Siempre	35	10.51%
Frecuentemente	78	23.42%
A veces	132	39.64%
Nunca	88	26.43%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 5: Distribución de sus sueldo**



Fuente: Tabla N° 4  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 39.64% de los Contribuyentes del cantón Chimbo encuestados, manifiestan sólo a veces destinan parte de su sueldo para pagar impuestos municipales, el 23.42% frecuentemente, 26.43% nunca lo hacen y sólo un 10.51% si distribuyen siempre su sueldo para pagar sus obligaciones tributarias.

## INTERPRETACIÓN

En la mayoría de los encuestados, no existe un verdadero criterio tributario en favor del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, al no destinar parte de sus ingresos económicos al pago de impuestos municipales y ser parte del desarrollo del cantón

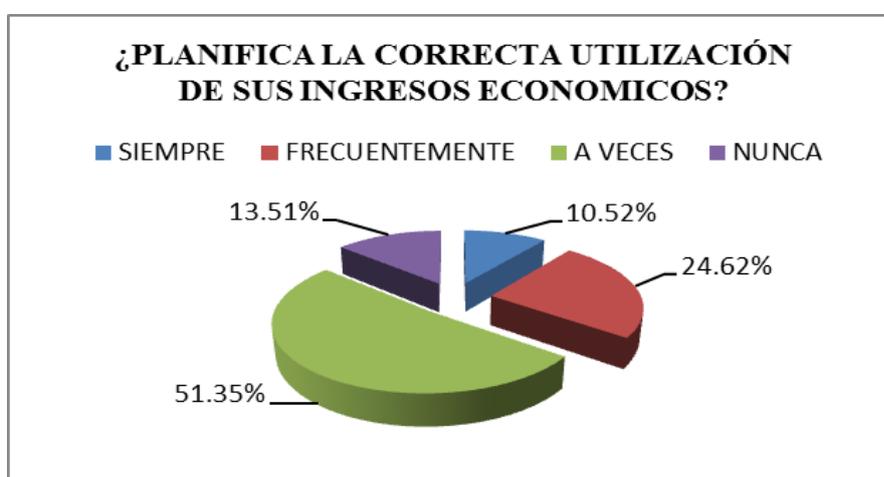
3.- ¿Planifica usted la correcta utilización de sus ingresos económicos?

**Tabla 5: Ingresos económicos**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	35	10.52%
Frecuentemente	82	24.62%
A veces	171	51.35%
Nunca	45	13.51%
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 6: Ingresos económicos**



Fuente: Tabla N° 5  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 51.35%, de los encuestados a veces planifican la utilización correcta de sus ingresos, seguido con el 24.62%, que frecuentemente lo hacen, el 13.51% nunca planifican y un 10.52% siempre está planificando.

## INTERPRETACIÓN

No existe planificación en la mayoría de encuestados, respecto a la correcta utilización de sus recursos económicos, base importante para una buena administración de los ingresos familiares que perciben, afectando también su obligación tributaria con el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo

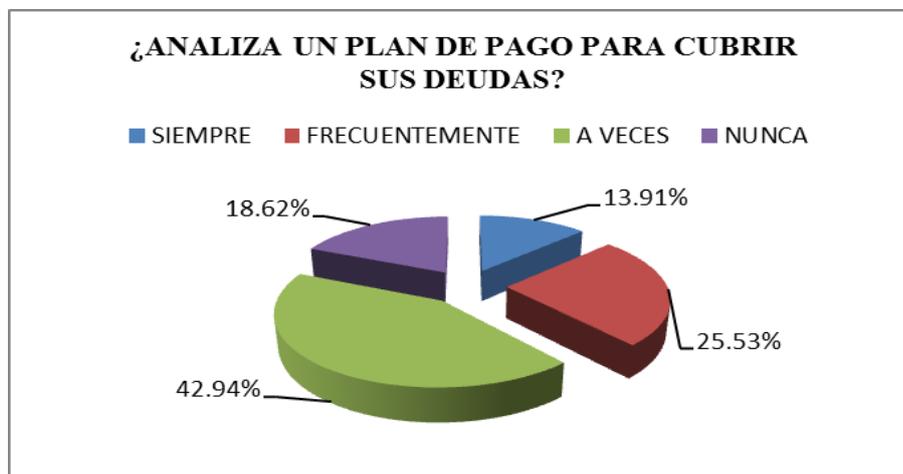
4.- ¿Para adquirir una deuda, usted analiza un plan de pago para cubrir la misma?

**Tabla 6: Plan de pago**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	43	12.91%
Frecuentemente	85	25.53%
A veces	143	42.94%
Nunca	62	18.62%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 7: Plan de pago**



Fuente: Tabla N° 6  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

A veces obtuvo el 42.94% y frecuentemente el 25.53%, contra un 18.62% que nunca analiza el pago de sus deudas, sólo el 12.91%, siempre lo hace.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados, no realizan primero un análisis de los ingresos que perciben y si su capacidad de pago para poder contraer deudas es buena, causa por la cual muchas veces se ven abocados a problemas judiciales por falta por el incumplimiento de sus obligaciones.

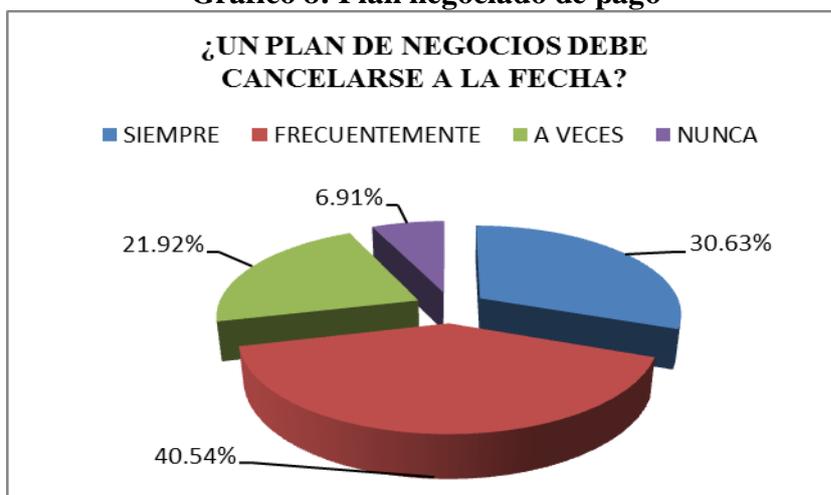
5.- ¿Un plan negociado de pago debe cancelarse a la fecha?

**Tabla 7: Plan negociado de pago**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	102	30.63%
Frecuentemente	135	40.54%
A veces	73	21.92%
Nunca	23	6.91%
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 8: Plan negociado de pago**



Fuente: Tabla N° 7  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 40.54% de los encuestados manifiestan que frecuentemente pagan sus deudas a las fechas previstas, un 30.63% lo hacen siempre, a veces lo hace el 21.92% y nunca un 6.91%

## INTERPRETACIÓN

En relación al pago puntual de sus deudas, manifiestan la mayoría que si lo hacen, pero dentro de estas no se encuentra el pago de impuestos municipales, ya que al existir cartera vencida elevada, se puede ver que con la Institución Municipal no cumplen.

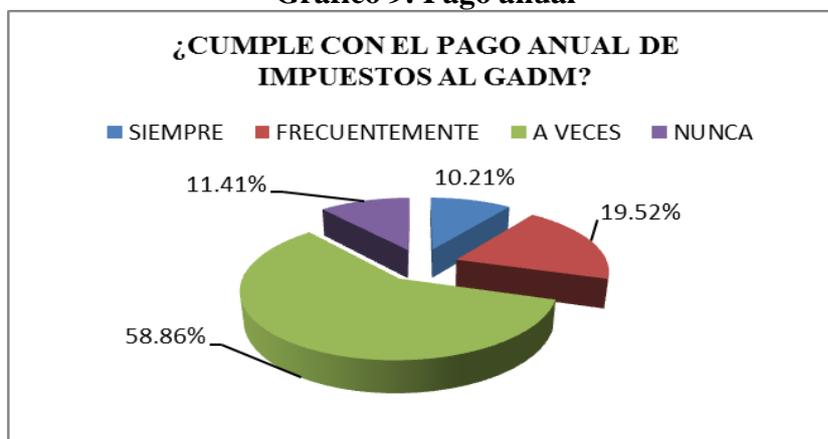
6.- ¿Cumple con el pago anual de sus impuestos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo?

**Tabla 8: Pago anual**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	34	10.21%
Frecuentemente	65	19.52%
A veces	196	58.86%
Nunca	38	11.41%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 9: Pago anual**



Fuente: Tabla N° 8  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

Del total de encuestados, el 58.86%, manifiestan que sólo a veces pagan sus impuestos, en relación al 11.41% que nunca pagan impuestos municipales, y sólo un 10.21%, manifiestan cumplen con su obligación.

## INTERPRETACIÓN

La falta de cumplimiento en el pago de impuestos municipales de la mayoría de encuestados y el poco interés de los ciudadanos en el aporte que deben hacer pagando sus tributos, para alcanzar buena administración municipal que genere obras, ha ocasionado que existe un gran nivel de morosidad.

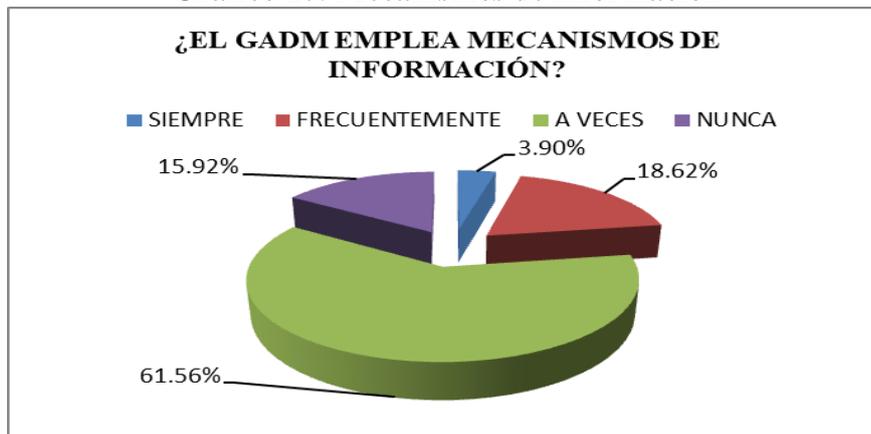
7.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, emplea mecanismos de información oportunos para hacerle conocer que está incumpliendo con el pago de sus impuestos?

**Tabla 9: Mecanismos de información**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	13	3.90%
Frecuentemente	62	19.62%
A veces	205	61.56%
Nunca	53	15.92%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 10: Mecanismos de información**



Fuente: Tabla N° 9  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 61.56% de los encuestados manifiestan que a veces, el Municipio emplea mecanismos de información, un 19.62% frecuentemente y sólo el 3.90% dicen que lo hacen siempre.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a estos resultados se puede apreciar que el Gobierno Municipal, no realiza un buen y continuo proceso de información a la ciudadanía, lo que influye también para que la gente desconozca cuáles son sus obligaciones tributarias para con la y se incrementa el índice de cartera vencida.

8.-¿ Los medios de comunicación que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, para que los Contribuyentes cancelen sus desudas está dado en:

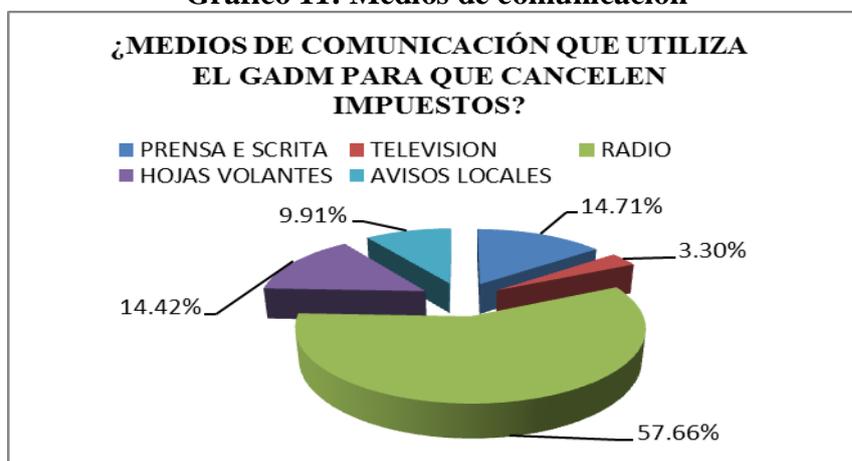
**Tabla 10: Medios de comunicación**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Prensa escrita	49	14.71%
Televisión	11	3.30%
Radio	192	57.66
Hojas volantes	48	14.42%
Avisos locales	33	9.91%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes

Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 11: Medios de comunicación**



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

Del 100% de encuestados el 57.66%, dijeron que el medio que utiliza el GAD es la radio, seguido de un 14.42% son hojas volantes y prensa escrita el 14.71%, la televisión sólo un 3.30%.

## INTERPRETACIÓN

La radio al ser un medio de comunicación que más es escuchado por la ciudadanía, la Municipalidad lo utiliza para hacer sus campañas de información, sin embargo también lo hace a través de notificaciones por los medios escritos de la provincia Bolívar.

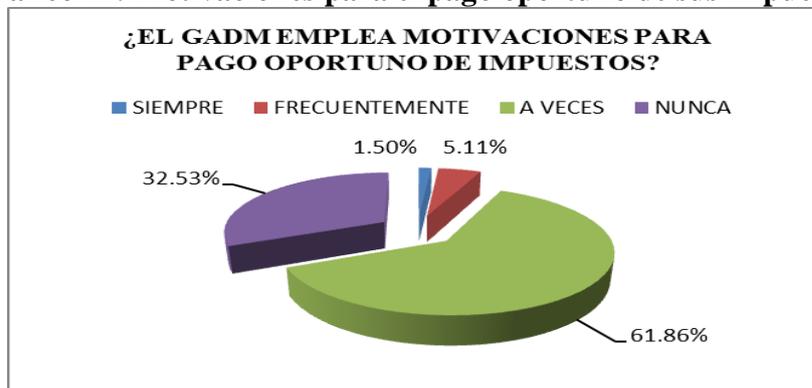
9.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, emplea motivaciones para el pago oportuno de sus impuestos?

**Tabla 11: Motivaciones para el pago oportuno de sus impuestos**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Siempre	0	0.00%
Frecuentemente	6	5.17%
A veces	69	59.48%
Nunca	41	35.35%
TOTAL	116	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 12: Motivaciones para el pago oportuno de sus impuestos**



Fuente: Tabla N° 11  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

Del 100% de encuestados, el 59.48%, dicen que sólo a veces el GAD motiva a los Contribuyentes al pago, el 35.35% dicen que nunca lo hace, el 5.17% que los hace frecuentemente y nadie opina que lo haga siempre.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría manifiesta que no existe motivación por parte de la Municipalidad, para que los Contribuyentes se acerquen a cancelar sus impuestos cumplidos y oportunamente, ésta falla del GAD Municipal hace que se eleve el índice de morosidad.

10.- ¿La motivación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, para que los Contribuyentes paguen a tiempo sus deudas esta dado en?

**Tabla12: Motivación del GADM**

Opciones de respuestas	Nº de encuestados	Porcentajes
Facilidad de pago	16	4.81%
Descuentos x pagar a tiempo	179	53.75%
Rebajas	138	41.44%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 13: Motivación del Gobierno Autónomo**



Fuente: Tabla N° 12  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 53.75% de los encuestados manifiesta que la motivación mayor es el descuento por pagar a tiempo y el 41.44% rebajas, sólo un 4.81% manifiesta que les dan facilidad de pago.

## INTERPRETACIÓN

El GAD Municipal del cantón Chimbo, no ha implementado otras facilidades de pago para el pago de impuestos, ya que tanto descuentos por pagar a tiempo y rebajas, están contempladas en el COOTAD, por ende son de ley general, no otras específicas que tendría que aplicar la Institución Municipal.

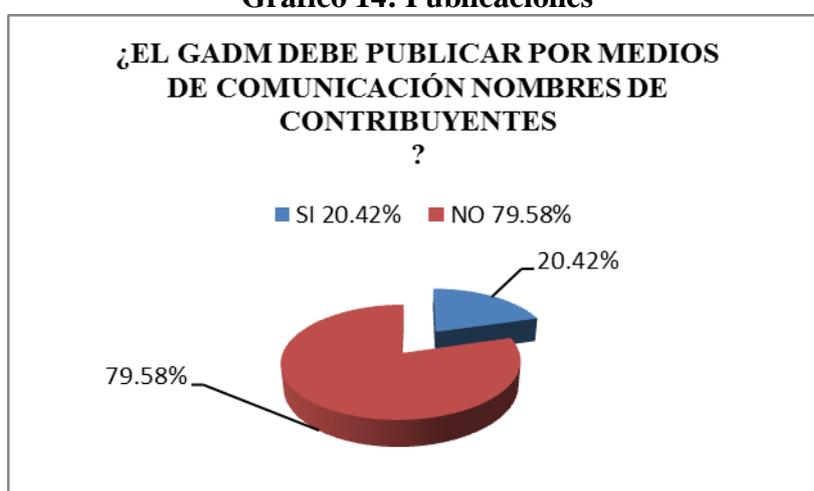
11.- ¿Considera usted, que a los Contribuyentes morosos se les debe publicar sus nombres por todos los medios de publicidad?

**Tabla 13: Publicaciones**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Si	68	20.42%
No	265	79.58%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 14: Publicaciones**



Fuente: Tabla N° 13  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 79.58% de los encuestados, manifiestan que no se debería publicar sus nombres y sólo un 20.42% está de acuerdo con ésta medida.

## INTERPRETACIÓN

Publicar nombres de Contribuyentes morosos con la Municipalidad, no sería una buena estrategia a aplicar, para recuperar la cartera vencida, ya que la mayor parte de encuestados no está de acuerdo con ésta medida.

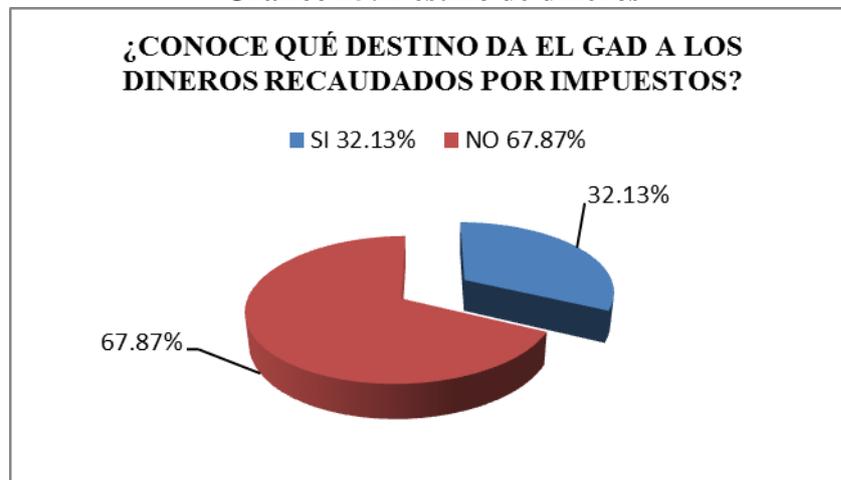
12.- ¿Conoce usted que destino da el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo a los dineros que recibe por concepto de impuestos?

**Tabla 14: Destino de dineros**

Opciones de respuestas	N° de encuestados	Porcentajes
Si	107	32.13%
No	226	67.87%
TOTAL	333	100.00%

Fuente: Encuesta a Contribuyentes  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Gráfico 15: Destino de dineros**



Fuente: Tabla N° 14  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

El 67.87% de los encuestados manifiestan que desconocen el destino del dinero cobrado por impuestos y un 32.13% si tienen conocimiento.

## INTERPRETACIÓN

Es importante que las Autoridades Municipales informen a la ciudadanía en que están invirtiendo el dinero que aportan por pago de impuestos, para que puedan motivarse y pagar a tiempo, con el convencimiento que su dinero está siendo invertido en el desarrollo de sus localidades, lamentablemente la mayoría de los encuestados desconoce el destino que este tiene.

### 3.7.2 Resultados de la Entrevista aplicada a 9 Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.

**Tabla 15: Resultados de la Entrevista**

Nombre	Función	Respuesta
<b>1) ¿Ha participado usted en la elaboración de un Plan Estratégico?</b>		
Ab. Micaela Naranjo	Procuradora Síndica	Sí, he participado, en elaboración de normas adecuadas, para mejor trabajo
Lic. Sabrina Núñez	Secretaria Procuraduría Síndica	Si
Ec. Javier Gaibor	Tesorero	No
Lic. Marcelita Quiroz	Jefa de Contabilidad	No
Lic. Bilma Toalombo	Analista de Presupuesto	No
Lic. Marisol Silva	Asistente de Tesorería	No
Sra. Consuelo Fonseca	Recaudadora	No
Lic. Delia Saltos	Jefa de Avalúos y Catastros	Si
Sra. Ángela Sanabria	Asistente de Avalúos y Catastros	No
<b>2) ¿Considera que un Plan Estratégico ayudaría a recuperar la cartera vencida del GADM?</b>		
Ab. Micaela Naranjo	Procuradora Síndica	Si, sería el camino para la consecución de metas propuestas
Lic. Sabrina Núñez	Secretaria Procuraduría Síndica	Si
Ec. Javier Gaibor	Tesorero	Si
Lic. Marcelita Quiroz	Jefa de Contabilidad	Si, contribuiría al mejor manejo del área financiera
Lic. Bilma Toalombo	Analista de Presupuesto	Si
Lic. Marisol Silva	Asistente de Tesorería	Si
Sra. Consuelo Fonseca	Recaudadora	Claro
Lic. Delia Saltos	Jefa de Avalúos y Catastros	Si, al existir normas establecidas
Sra. Ángela Sanabria	Asistente de Avalúos y Catastros	Si
<b>3) ¿Piensa usted que el Concejo Municipal debe expedir una Ordenanza para que se aplique un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida?</b>		

Ab. Micaela Naranjo	Procuradora Síndica	Si, es importante ampliar el conocimiento del tema para saber cuáles son las propuestas
Lic. Sabrina Núñez	Secretaria Procuraduría Síndica	Si
Ec. Javier Gaibor	Tesorero	Hubo ordenanza, pero no ha ayudado.
Lic. Marcelita Quiroz	Jefa de Contabilidad	Sería Excelente, previa reunión y criterio de todas las áreas
Lic. Bilma Toalombo	Analista de Presupuesto	Si
Lic. Marisol Silva	Asistente de Tesorería	Si
Sra. Consuelo Fonseca	Recaudadora	Si, es importante aplicar para recuperar la cartera vencida
Lic. Delia Saltos	Jefa de Avalúos y Catastros	Si
Sra. Ángela Sanabria	Asistente de Avalúos y Catastros	Si
<b>4) ¿Qué medidas tomaría usted para recuperar la cartera vencida?</b>		
Ab. Micaela Naranjo	Procuradora Síndica	Concientización de todos las personas para que entiendan que los impuestos ayudan a mejorar la calidad de vida.
Lic. Sabrina Núñez	Secretaria Procuraduría Síndica	Revisión constante de cartera, notificación a las personas que no realizan los pagos, campañas de concientización.
Ec. Javier Gaibor	Tesorero	Conformación de un departamento exclusivo de cartera vencida
Lic. Marcelita Quiroz	Jefa de Contabilidad	Notificaciones a los implicados utilizando artículos de ley que presionen el pago.
Lic. Bilma Toalombo	Analista de Presupuesto	Notificaciones
Lic. Marisol Silva	Asistente de Tesorería	Información, difusión, por medios de comunicación
Sra. Consuelo Fonseca	Recaudadora	Difusión por medios de comunicación.
Lic. Delia Saltos	Jefa de Avalúos y Catastros	Informar más a la ciudadanía, aplicar o establecer motivaciones al Contribuyente.
Sra. Ángela Sanabria	Asistente de Avalúos y Catastros	Solicitar autoridades, expedir una Ordenanza.

<b>5) ¿Cree usted que es necesario realizar mejoras en el Sistema de recaudación de los impuestos prediales existentes?</b>		
Ab. Micaela Naranjo	Procuradora Síndica	Sí, siempre es recomendable mejorar las formas, los sistemas, las normas para que las recaudaciones incrementen
Lic. Sabrina Núñez	Secretaria Procuraduría Síndica	Si
Ec. Javier Gaibor	Tesorero	Si, nuevos catastros
Lic. Marcelita Quiroz	Jefa de Contabilidad	Si, presión a los usuarios para el pago de impuestos.
Lic. Bilma Toalombo	Analista de Presupuesto	Si
Lic. Marisol Silva	Asistente de Tesorería	Si, para obtener mayores ingresos.
Sra. Consuelo Fonseca	Recaudadora	Sí, porque se debe actualizar siempre la información
Lic. Delia Saltos	Jefa de Avalúos y Catastros	Si, se debe estar conectado en red y bajo nuevas normas de catastros.
Sra. Ángela Sanabria	Asistente de Avalúos y Catastros	Si
<b>6) ¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, políticas de recuperación de cartera vencida?</b>		
Ab. Micaela Naranjo	Procuradora Síndica	No existen políticas que logren realizar la recuperación de cartera vencida
Lic. Sabrina Núñez	Secretaria Procuraduría Síndica	No solo les notifica
Ec. Javier Gaibor	Tesorero	No existe nada al respecto
Lic. Marcelita Quiroz	Jefa de Contabilidad	No, sin embargo es necesario se eduque a la ciudadanía para el pago de impuestos
Lic. Bilma Toalombo	Analista de Presupuesto	No
Lic. Marisol Silva	Asistente de Tesorería	No
Sra. Consuelo Fonseca	Recaudadora	No
Lic. Delia Saltos	Jefa de Avalúos y Catastros	No
Sra. Ángela Sanabria	Asistente de Avalúos y Catastros	No

Fuente: Entrevista a Empleados Municipales  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## **ANÁLISIS**

Existe un criterio general que al no existir políticas de cobranza, se debe crear un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, que se lo aplique a través de una Ordenanza, para que se recupere todos los valores pendientes que por el alto índice de morosidad existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo. Las medidas que se deben aplicar para recuperar cartera vencida, manifiestan es informar y difundir a la ciudadanía a través de los medios de comunicación la obligación de pagar a tiempo los impuestos municipales y crear conciencia tributaria, en los Contribuyentes del cantón Chimbo, al mismo tiempo que se debe actualizar los Sistemas Catastrales y de Recaudación.

### 3.7.3 Entrevista a la Ingeniera Nelly Rumiguano, Directora Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

**Tabla 16: Entrevista a la Directora Financiera**

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1) Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida</b>	No existe un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida porque las Autoridades no toman importancia en implementarlo
<b>2) ¿Cree usted que un Plan Estratégico ayudará a recuperar la cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo?</b>	Si ayudaría ya que se tendría claro los lineamientos y que procesos se realizaría para recuperar la cartera vencida.
<b>3) ¿Cuál es el índice de morosidad existente y qué causas piensa son las que han originado la existencia del mismo?</b>	Existe el 85% de morosidad, causas: índice de pobreza muy alto, no existe apoyo al sustento diario que es la agricultura, falta de cultura y concientización.
<b>4) ¿Considera usted, conveniente crear en la Municipalidad, un departamento de cartera y cobranza, que cumpla con metas establecidas?</b>	Si es conveniente ya que se dedicaría a dar seguimiento expreso a recaudación de cartera vencida.
<b>5) ¿Por qué no se han realizado gestiones, para recuperar la cartera vencida existente?</b>	No, solamente se han notificado a los deudores, comunicación por medios y no se da seguimiento a las mismas.

Fuente: Entrevista a Directora Financiera  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## ANÁLISIS

De acuerdo al criterio de la Funcionaria, no existe un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, debido al desinterés de la Autoridades Municipales, manifiesta que existe un alto índice de morosidad y que sería importante crear un departamento de cartera y cobranza, para que a través de lineamientos y procesos, puedan recuperar estos valores pendientes.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

#### **PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO**

La investigación realizada, determinó la existencia de un índice elevado de cartera vencida, acumulada durante más de cinco años, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, afectando no solamente a la Institución Municipal, sino también a la ciudadanía en general, en la consecución de obras y proyectos de desarrollo, por ello la importancia de aportar con una alternativa de solución mediante este Plan de Recuperación de Cartera vencida.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN**

Es muy necesario que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, existan políticas y estrategias, que le permitan realizar un proceso de cobranza eficiente y eficaz, que minimice el riesgo de cartera vencida.

El Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, será una herramienta, que le permita cumplir con los objetivos planteados y mantener una cartera sana y depurada en la Institución Municipal, al mismo tiempo que le permitirá cumplir con proyectos de desarrollo para la comunidad.

El modelo de proceso de Planificación Estratégica, que se utilizó es el que consta de cuatro momentos: Momento Explicativo, Momento Prospectivo, Momento Estratégico y Momento Táctico-Operacional.

## **4.3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

### **4.3.1 Análisis FODA**

El análisis FODA, orientará hacia los factores claves, para alcanzar los objetivos de la Institución Municipal, se identificó fortalezas y las debilidades, que serán la base para tomar decisiones que permitan aprovechar la oportunidades del entorno, así como minimizar el impacto de la amenazas.

**Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

**Debilidades:** Actividades o atributos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

### **Factores Internos y externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.**

#### **Factores Internos**

##### **Fortalezas**

- Existe un sistema informático de recaudación, que permite registrar todos los procesos realizados.
- Existe el Sistema Integral de Catastros SIC, proporcionado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, para la formación de los Catastros.
- Valoración Urbana y Rural, realizada cada bienio, como lo determina el COOTAD.

- El servicio que la oficina de Recaudación brinda a la ciudadanía es de calidad y trato amable.
- Los Catastros e Impuestos de predios Urbanos y Rurales y Contribución especial de Mejoras están debidamente sustentados en lo determinado en los Artículos: 494;501; 502; 514; 515 y 569 del COOTAD.
- En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, en base a Ordenanzas se recauda los siguientes impuestos: Predial Urbano y Rural; Alcabalas; a los vehículos; matrículas y patentes; a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos, el 1.5 por mil sobre los activos totales, Tasas y Contribución Especial de Mejoras

### **Debilidades**

- La emisión de títulos de crédito, no cumplen con el Art. 150 del Código Tributario, lo que incide en la legalidad de la recaudación.
- El sistema integral de catastros, no es georeferenciado
- Modelos de valoración, aún no sujetos al Acuerdo Ministerial 029 del 28 de julio de 2016-Normas Técnicas de Catastros-MIDUVI.
- Difusión insuficiente para captar un mayor número de Contribuyentes, que permita incrementar los ingresos en la Institución.
- Algunas Ordenanzas se encuentran desactualizadas.
- Cartera vencida elevada de Impuestos Prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras

### **Factores Externos**

#### **Oportunidades**

- Otorgamiento por parte del Banco de Desarrollo del Ecuador, de un crédito para la Ejecución del Proyecto de Actualización Catastral Urbano y Rural Georeferenciado del cantón Chimbo.
- Catastro Georeferenciado y de acuerdo a lo determinado en el COOTAD, terminada la ejecución del Proyecto de Actualización Catastral Urbano y Rural Georeferenciado del cantón Chimbo.

- Terminado el Proyecto de actualización catastral, se pondrá en aplicación las Normas Técnicas Nacionales vigentes, en base al Acuerdo Ministerial N° 029-MIDUVI, del 28 de julio de 2016.
- Campañas de difusión continuas, para dar a conocer descuentos que otorga la ley y alternativas de pago que brindará la Municipalidad.
- Elaboración por parte del Concejo Municipal, de nuevas Ordenanzas, de acuerdo a normas legales vigentes.
- Creación de un área técnica de coactivas, exclusiva de recuperación de cartera vencida, anexa a Tesorería, que aplicará procesos y métodos efectivos de recuperación de valores pendientes, principalmente de Impuestos Prediales y Contribución Especial de Mejoras

### **Amenazas**

- Que los productos esperados con la Ejecución del Proyecto de actualización catastral, no sean los adecuados para una buena administración catastral y recaudación de impuestos
- La Cartografía levantada, no sea abalizada por el Instituto Geográfico Militar.
- Que no se cumpla con las Normas Técnicas Nacionales, del Acuerdo 029-MIDUVI, hasta el mes de junio de 2018, fecha límite otorgado para que todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, la apliquen.
- La Situación económica actual, repercute negativamente en el pago de impuestos prediales por parte de los Contribuyentes del cantón.
- Baja recaudación y evasión de impuestos, derivados de la falta de actualización de ordenanzas y aplicación oportuna de normas y reglamentos.
- Las Autoridades Municipales no den importancia a la sugerencia de creación de ésta área, conociendo que el personal Municipal existente, no cuenta con elementos que tengan conocimientos técnicos al respecto.

**Tabla17: Análisis FODA.- Factores Internos y Externos**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>F1 Existe un sistema informático de recaudación, que permite registrar todos los procesos realizados.</p>	<p>D1 La emisión de títulos de crédito, no cumplen con el Art. 150 del Código Tributario, lo que incide en la legalidad de la recaudación</p>	<p>O1 Otorgamiento por parte del Banco de Desarrollo del Ecuador, de un crédito para la Ejecución del Proyecto de Actualización Catastral Urbano y Rural Georeferenciado del cantón Chimbo.</p>	<p>A1 Que los productos esperados con la Ejecución del Proyecto de actualización catastral, no sean los adecuados para una buena administración catastral y recaudación de impuestos.</p>
<p>F2 Existe el Sistema Integral de Catastros SIC, proporcionado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, para la formación de los Catastros.</p>	<p>D2 El sistema integral de catastros, no es georeferenciado.</p>	<p>O2 Catastro Georeferenciado y de acuerdo a lo determinado en el COOTAD, terminada la ejecución del Proyecto de Actualización Catastral Urbano y Rural Georeferenciado del cantón Chimbo.</p>	<p>A2 La Cartografía levantada, no sea abalizada por el Instituto Geográfico Militar.</p>
<p>F3 Valoración Urbana y Rural, realizada cada bienio, como lo determina el COOTAD.</p>	<p>D3 Modelos de valoración, aún no sujetos al Acuerdo Ministerial 029 del 28 de julio de 2016- Normas Técnicas de Catastros-MIDUVI.</p>	<p>O3 Terminado el Proyecto de actualización catastral, se pondrá en aplicación las Normas Técnicas Nacionales vigentes, en base al Acuerdo Ministerial N° 029-MIDUVI, del 28 de julio de 2016.</p>	<p>A3 Que no se cumpla con las Normas Técnicas Nacionales, del Acuerdo 029-MIDUVI, hasta el mes de junio de 2018, fecha límite otorgado para que todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, la apliquen.</p>
<p>F4 El servicio que la oficina de Recaudación brinda a la ciudadanía es de calidad y trato amable.</p>	<p>D4 Difusión insuficiente para captar un mayor número de Contribuyentes, que permita incrementar los ingresos en la Institución.</p>	<p>O4 Campañas de difusión continua, para dar a conocer descuentos que otorga la ley y alternativas de pago que brindará la Municipalidad.</p>	<p>A4 La Situación económica actual, repercute negativamente en el pago de impuestos prediales por parte de los Contribuyentes del cantón.</p>

<p>F5 Los Catastros e Impuestos de predios Urbanos y Rurales y Contribución especial de Mejoras están debidamente sustentados en lo determinado en los Artículos: 494; 501; 502; 514; 515 y 569 del COOTAD.</p> <p>F6 En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, en base a Ordenanzas se recauda los siguientes impuestos: Predial Urbano y Rural; Alcabalas; a los vehículos; matrículas y patentes; a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos, el 1.5 por mil sobre los activos totales, Tasas y Contribución Especial de Mejoras</p>	<p>D5 Algunas Ordenanzas se encuentran desactualizadas.</p> <p>D6 Cartera vencida elevada de Impuestos Prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras</p>	<p>O5 Elaboración por parte del Concejo Municipal, de nuevas Ordenanzas, de acuerdo a normas legales vigentes.</p> <p>O6 Creación de un área técnica de coactivas , exclusiva de cartera vencida, anexa a Tesorería, que aplicará procesos y métodos efectivos de recuperación de valores pendientes, principalmente de Impuestos Prediales y Contribución Especial de Mejoras</p>	<p>A5 Baja recaudación y evasión de impuestos, derivados de la falta de actualización de ordenanzas y aplicación oportuna de normas y reglamentos.</p> <p>A6 Las Autoridades Municipales no den importancia a la sugerencia de creación de ésta área, conociendo que el personal Municipal existente, no importancia a la sugerencia de creación de ésta área, conociendo que el personal Municipal existente, no cuenta con elementos que tengan conocimiento técnicos al respecto</p>
---	---	--	---

Fuente: GAD Municipal  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

### 4.3.2 Definición de la Misión y Visión.

Es muy importante, definir cuál es la gestión que realiza la Municipalidad y que pretende alcanzar en el futuro, en relación a su cartera vencida.

#### 4.3.2.1 Misión

De acuerdo a Alcides Aranda, A (2007), la misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta cualidades y características que explican la existencia de la Institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático.

### Gráfico 16: Elementos importantes de la Misión



Fuente: (Aranda, A 2007)  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

Analizando los elementos que componen el establecimiento de la Misión de una organización, el criterio de Funcionarios Municipales y estudiando la realidad que presenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, a continuación se detalla la MISIÓN de la Institución Municipal.

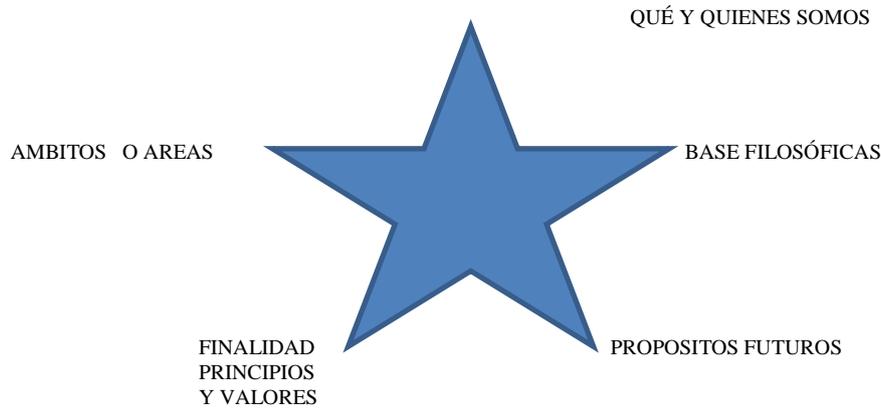
**“Aportar al buen desempeño de las acciones técnicas de recaudación de impuestos y tasas, principalmente prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras, existente en la oficina de Recaudación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, a través de un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, aplicando procesos adecuados”**

#### 4.3.2.2 Visión

Según criterio de Aranda, Alcides (2007), la visión es el deber ser, el futuro deseado pero factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la Institución.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, debe tener una descripción clara de lo que pretende alcanzar en el futuro, debe plantearse un desafío factible de conseguir, la visión debe constituir una guía sobre la cual las Autoridades Municipales, tomen decisiones acertadas en base a principios y normas bien fundamentadas.

### Gráfico 17: Elementos importantes de la Visión



Fuente: (Aranda, A 2007)  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

Conociendo, qué la Institución Municipal, representa el eje principal del desarrollo del cantón Chimbo, siendo su finalidad alcanzar el bienestar de sus ciudadanos, que se encuentra fundamentado en valores y principios, se definió la Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

**“El Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, será un referente en la correcta aplicación de un Plan Estratégico que recuperará su Cartera Vencida y tendrá un bajo índice de morosidad, en el año 2020”.**

#### 4.3.3 Objetivos

Una vez proyectada la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, se debe plantear los objetivos y políticas, al mismo tiempo que se realizará el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades encaminadas a superar debilidades y amenazas y plantear alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse.

Estos fueron definidos de una manera clara, precisa y real, de acuerdo al diagnóstico situacional presentado, los mismos son posibles, medibles, cuantificables, realistas y específicos en cuanto al tiempo. Orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro, se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los

participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos de la Municipalidad.

➤ **Objetivo General de la propuesta**

“Diseñar un Plan Estratégico que permita recuperar la cartera vencida en el existente en la Oficina de Recaudación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, provincia Bolívar”.

**Objetivos Específicos**

- Disminuir el nivel de cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, con la aplicación de una buena gestión coactiva.
- Depurar la cartera vencida existente, a través de Disposiciones Legales que no han sido consideradas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.
- Desarrollar un proyecto de Ordenanza que permita recuperar la cartera vencida existente y aplicar los juicios de coactivas a los Contribuyentes del cantón que se encuentran en morosidad.

**4.3.4 Políticas**

- Clasificar la cartera vencida de acuerdo a la edad de vencimiento y considerar la capacidad de pago de los contribuyentes del cantón.
- Mejorar la efectividad de la recuperación de cartera
- Impulsar una administración eficiente, eficaz y oportuna de la cartera vencida existente.
- Incentivar a los Contribuyentes al pago oportuno de sus impuestos a través de programas continuos de difusión y comunicación.
- Proceder a baja de títulos de acuerdo a disposiciones legales, para contar con una cartera vencida depurada.
- Prevenir la morosidad.

### 4.3.5 Estrategias y actividades

El momento táctico-operacional, permitió plantear las actividades factibles de realizar y las estrategias a aplicarse en base a los objetivos planteados, además de la propuesta de un Manual de recuperación de Cartera Vencida.

**Tabla 18: Estudio de factibilidad**

#### Objetivo N° 1

Disminuir el nivel de cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, con la aplicación de una buena gestión coactiva.

N°	Estrategia	Actividades a desarrollarse	Responsables	Resultado esperado
1	Implementación de planes, procesos y procedimientos adecuados de recuperación de cartera vencida.	-Capacitar al personal responsable de la Unidad de Coactivas  -Reuniones de trabajo con las Autoridades Municipales, para darles a conocer las formas y normas de recuperación de cartera vencida.	-Dirección Financiera  -Tesorería  -Unidad de Coactivas  -Concejo Municipal	Mejoramiento de la gestión Institucional, respecto a cartera vencida.
2	Plan de cobranzas para los Contribuyentes del cantón Chimbo.	- Difundir las alternativas de pago a los Contribuyentes del cantón Chimbo.	Director Financiero  Tesorero  Unidad de Coactivas  Unidad Relaciones Públicas.	Bajo nivel de morosidad.

Fuente: Objetivos de la Propuesta  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Tabla 19: Estudio de factibilidad**  
**Objetivo N° 2**

Depurar la cartera vencida existente, a través de Disposiciones Legales que no han sido consideradas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.

<b>N°</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades a desarrollarse</b>	<b>Responsables</b>	<b>Resultado esperado</b>
1	Aplicación de disposiciones legales del Código Tributario, y Ley Reformatoria del Código Tributario y demás Leyes inherentes a Tributación.	- Depurar la cartera vencida de acuerdo a las disposiciones legales	-Dirección Financiera -Tesorería -Unidad de Coactivas -Recaudación -Concejo Municipal	Cartera vencida depurada
2	Elaboración del listado y valores reales a pagar de los Contribuyentes Morosos del cantón Chimbo.	-Dar de baja títulos de crédito que han sido determinados como incobrables.	-Dirección Financiera -Tesorería -Unidad de Coactivas -Recaudación	Valores reales a ser recuperados.

Fuente: Objetivos de la Propuesta  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Tabla 20: Estudio de factibilidad  
Objetivo N° 3**

Desarrollar un proyecto de Ordenanza que permita recuperar la cartera vencida existente y aplicar los juicios de coactivas a los Contribuyentes del cantón que se encuentran en morosidad.				
N°	Estrategia	Actividades A Desarrollarse	Responsables	Resultado Esperado
1	Elaboración de un marco normativo, que permita disminuir la morosidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.	-Revisar y Actualizar las políticas, y normas existentes, de acuerdo a las nuevas disposiciones legales.  -Elaborar el manual de recuperación de cartera vencida, para su aprobación por parte del Consejo Municipal.	-Departamento Jurídico  -Dirección Financiera  -Tesorería  -Unidad de Coactivas  -Concejo Municipal	Norma legal, creada a través de Ordenanza, para la recuperación de cartera vencida.
2	Aplicación de normas y procedimientos legales, en los procesos de coactivas.	Socializar con los Contribuyentes del cantón Chimbo, la aplicación de la nueva Ordenanza.	-Dirección Financiera  -Unidad de Coactivas  -Relacionador Público	Cumplimiento de lo determinado en la Ordenanza, por parte de los Contribuyentes del cantón Chimbo.

Fuente: Objetivos de la Propuesta  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

### Medición del Objetivo 1

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
FINANCIERA	Disminuir el nivel de cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, con la aplicación de una buena gestión coactiva	% de disminución de cartera vencida

### Medición del Objetivo 2

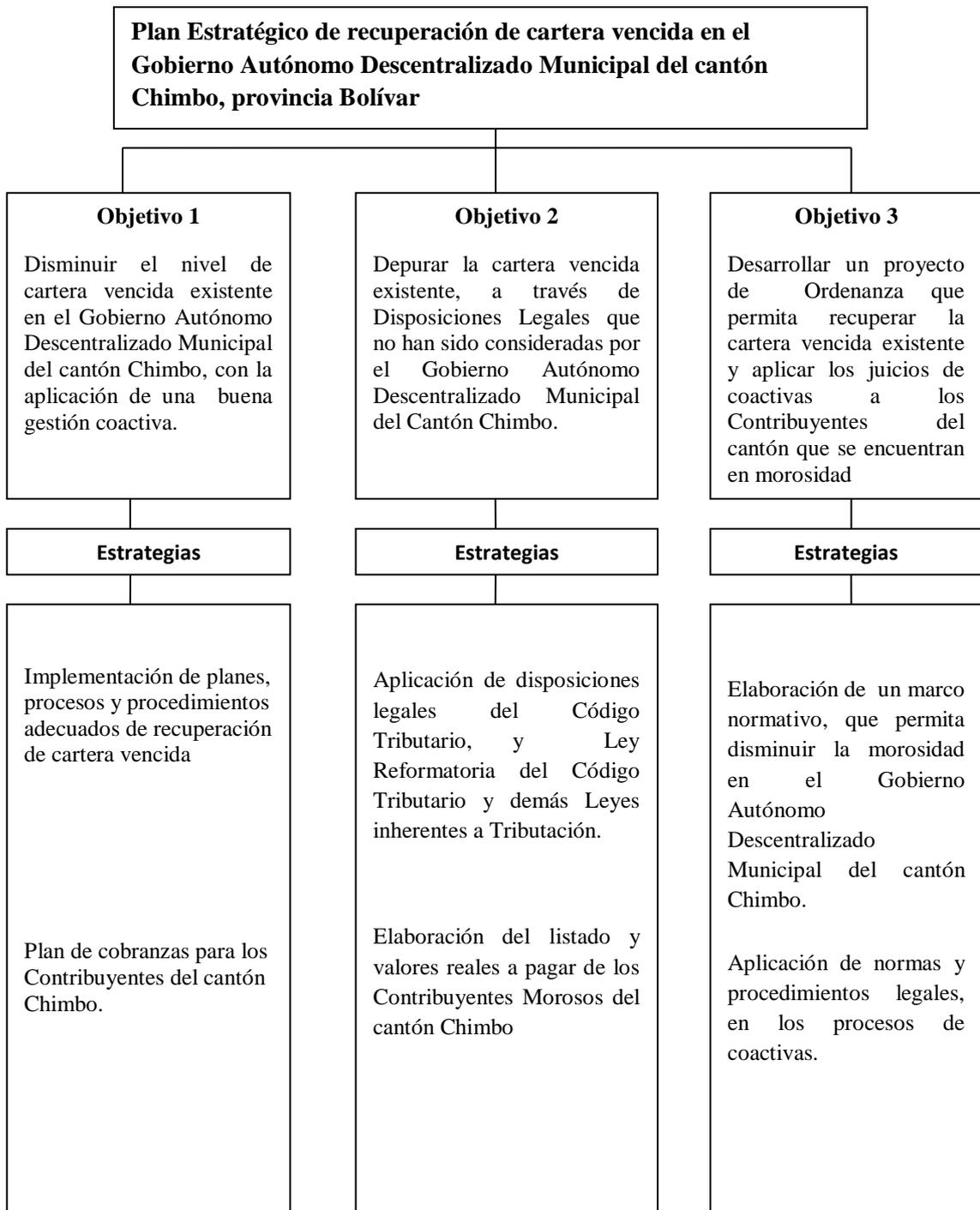
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
PROCESOS	Depurar la cartera vencida existente, a través de Disposiciones Legales que no han sido consideradas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.	Número real de títulos de crédito y valores a ser recuperados

### Medición del Objetivo 3

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
PROCESOS	Desarrollar un proyecto de Ordenanza que permita recuperar la cartera vencida existente y aplicar los juicios de coactivas a los Contribuyentes del cantón que se encuentran en morosidad.	Ordenanza aprobada por el Concejo Municipal y publicada en el Registro Oficial

Fuente: Objetivos de la Propuesta  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

**Tabla 21: Resumen General.-Objetivos.- Estrategias**



#### 4.3.6 Presupuesto de estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
<b>OBJETIVO No 1</b>		
Disminuir el nivel de cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, con la aplicación de una buena gestión coactiva.		
Implementación de planes, procesos y procedimientos adecuados de recuperación de cartera vencida.	Capacitar al personal responsable de la Unidad de Coactivas	1000.00
	Reuniones de trabajo con las Autoridades Municipales, para darles a conocer las formas y normas de recuperación de cartera vencida.	300.00
Plan de cobranzas para los Contribuyentes del cantón Chimbo.	Difundir las alternativas de pago a los Contribuyentes del cantón Chimbo.	1000.00
<b>COSTO OBJETIVO No 1</b>		<b>USD 2300.00</b>
<b>OBJETIVO No 2</b>		
Depurar la cartera vencida existente, a través de Disposiciones Legales que no han sido consideradas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.		
Aplicación de disposiciones legales del Código Tributario, y Ley Reformatoria del Código Tributario y demás Leyes inherentes a Tributación.	Depurar la cartera vencida de acuerdo a las disposiciones legales	500.00
Elaboración del listado y valores reales a pagar de los Contribuyentes Morosos del cantón Chimbo.	Dar de baja títulos de crédito que han sido determinados como incobrables.	200.00

<b>COSTO OBJETIVO No 2</b>		<b>USD</b>	<b>700.00</b>
<b>OBEJTIVO No 3</b>			
Desarrollar un proyecto de Ordenanza que permita recuperar la cartera vencida existente y aplicar los juicios de coactivas a los Contribuyentes del cantón que se encuentran en morosidad.			
Elaboración de un marco normativo, que permita disminuir la morosidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.	Revisar y Actualizar las políticas, y normas existentes, de acuerdo a las nuevas disposiciones legales.		500.00
	Elaborar el manual de recuperación de cartera vencida, para su aprobación por parte del Concejo Municipal.		300.00
Aplicación de normas y procedimientos legales, en los procesos de coactivas.	Socializar con los Contribuyentes del cantón Chimbo, la aplicación de la nueva Ordenanza.		1000.00
<b>COSTO OBEJTIVO No 3</b>		<b>USD</b>	<b>1800.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO:</b>		<b>USD</b>	<b>4800.00</b>

### 4.3.7 Cronograma

CRONOGRAMA																									
PLAN ESTRATEGICO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON CHIMBO.																									
ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO									
Capacitar al personal responsable de la Unidad de Coactivas	■	■																							
Reuniones de trabajo con las Autoridades Municipales, para darles a conocer las formas y normas de recuperación de cartera vencida		■	■																						
Difundir las alternativas de pago a los Contribuyentes del cantón Chimbo.				■	■	■	■																		
Depurar la cartera vencida de acuerdo a las disposiciones legales								■	■	■	■														
Dar de baja títulos de crédito que han sido determinados como incobrables.									■	■	■	■													
Revisar y Actualizar las políticas, y normas existentes, de acuerdo a las nuevas disposiciones legales.													■	■											
Elaborar el manual de recuperación de cartera vencida, para su aprobación por parte del Concejo Municipal.															■	■									
Socializar con los Contribuyentes del cantón Chimbo, la aplicación de la nueva Ordenanza.																	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## **Ubicación**

El Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, se lo realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, ubicado en la parroquia San José, entre las calles 3 de Marzo y Chimborazo.

### **4.3.8 Descripción de la Propuesta**

El presente trabajo de Investigación, permitió diseñar un Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, fundamentado en los cuatro momentos de la Planificación Estratégica, que permitió hacer un análisis del FODA, determinar la Visión y Misión, objetivos, estrategias y políticas que se aplicarán, para alcanzar las metas propuestas.

### **4.3.9 Lineamientos para evaluar la propuesta del Plan Estratégico de recuperación de cartera vencida**

A través de: La encuesta a Contribuyentes Deudores y entrevistas a la Directora Financiera y Empleados Municipales, se obtuvo información real sobre las causas que hacen que no paguen a tiempo los impuestos municipales de predios Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras y: el proceso interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, para determinar la problemática y la factibilidad de mi propuesta.

La evaluación y el diagnóstico ésta propuesta, se verá al final del proceso y se reflejará en el período de ejecución de las actividades previstas.

#### **4.4 MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.**

Se presenta un Manual de recuperación de cartera vencida, para que el Concejo Municipal lo analice y éste sea elevado a Ordenanza de acuerdo a otros criterios del Procurador Síndico Municipal y demás disposiciones legales.

**Objetivo:** Crear un proceso adecuado de recuperación de cartera vencida, dentro del ámbito legal, que garantice los intereses del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

**Alcance:** Diseñar y validar, un Manual de Recuperación de cartera vencida, basado en los lineamientos y procedimientos legales establecidos en las Leyes y Códigos respectivos, de una manera práctica y operativa, enfocado hacia el área responsable del manejo de ésta información, como recaudadores de impuestos, determinado por los factores de análisis, desempeño, riesgo y control, que permita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, recuperar su cartera vencida y disminuir la morosidad, pudiendo este Manual, de ser el caso, adaptado a cambios en la Normativa.

**MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA BOLÍVAR.**

**EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO**

**CONSIDERANDO:**

Que, la Constitución de la República vigente establece en el artículo 225 que el sector público comprende las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado;

Que, la Constitución en el artículo 227, establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, la Constitución el artículo 238, determina que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad ínter territorial, integración y participación ciudadana;

Que, la Constitución en su artículo 240 manifiesta que los gobiernos autónomos descentralizados de los cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Que, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, en el artículo 5, inciso segundo manifiesta que la autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial, se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la elección

directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal directo y secreto; y el ejercicio de la participación ciudadana;

Que, este mismo cuerpo de ley en su artículo 6, inciso primero dispone que ninguna función del Estado ni autoridad extraña, podrá interferir en la autonomía política administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados;

Que, el artículo 7 del COOTAD, establece la facultad normativa de los Concejos Municipales para dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial;

Que, el artículo 53 del COOTAD, manifiesta que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público con autonomía política administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones participación ciudadana, legislación y fiscalización y ejecutiva prevista en este código;

Que, el COOTAD en su artículo 350 establece que para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existieran a favor del Gobierno cantonal, estos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de este código;

Que, la máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado, es decir el Alcalde, podrá designar recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales; estos coordinarán su accionar con el Tesorero de la entidad respectiva;

Que, el artículo 351 del COOTAD establece, que el procedimiento de ejecución coactiva observará las normas del Código Orgánico Tributario y supletoriamente las del Código de Procedimiento Civil, cualquiera fuera la naturaleza de la obligación cuyo pago se persiga;

Que, el artículo 941 del Código de Procedimiento Civil determina que, "La jurisdicción coactiva tiene por objeto hacer efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto, se deba al Estado y a las demás instituciones del sector público que por Ley tiene esta jurisdicción";

Que, el artículo 352 del Código Tributario y 945 del Código de Procedimiento Civil, en referencia al título de crédito manifiesta que el procedimiento coactivo se ejercerá aparejando el respectivo título de crédito que consistirá en títulos ejecutivos; contratos y cartas de pago legalmente emitidos; asientos de libros de contabilidad; y, en general, en cualquier instrumento público que pruebe la existencia de la obligación.

Que, el artículo 948 del Código de Procedimiento Civil indica, para que se ejerza la coactiva, es necesario que la deuda sea líquida, determinada y de plazo vencido, cuando lo hubiere.

Que, ante la falta de recursos, la recuperación de la cartera vencida es una alternativa para fortalecer las finanzas municipales y de esta manera elevar el nivel de eficiencia de la administración;

Que es fundamental ante la falta de recursos, la recaudación de la cartera vencida, que se encuentre pendiente de pago en Tesorería, por concepto de Impuestos Prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial por Mejoras, para fortalecer las finanzas municipales y de esta manera elevar el nivel de eficiencia de la administración;

Que es necesario, implementar un sistema de recaudación eficaz y oportuna que disminuya sustancialmente la cartera vencida que mantiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo.

Que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo no cuenta en la actualidad con personal capacitado para llevar adelante esta tarea; y,

En uso de la facultad que concede la Ley a los Gobiernos Autónomos Descentralizados,

#### **RESUELVE:**

**Expedir el siguiente: MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO.**

## CAPÍTULO I

**Art. 1.-OBJETIVO.-**El presente Manual tiene como finalidad, establecer normas que aseguren la correcta aplicación de las disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, el Código Tributario y demás normas supletorias referentes al procedimiento de ejecución coactiva

**Art. 2.- ÁMBITO.-**El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, ejecutara la acción coactiva para la recaudación de obligaciones tributarias, de acuerdo con lo dispuesto en los Arts. 350 y 351 del COOTAD y Arts. 151 y 157 del Código Tributario, la Codificación del Código de Procedimiento Civil, así como los que se originen en otros actos o resoluciones administrativas.

**Art. 3.- COMPETENCIA,-** La competencia privativa en la acción coactiva, será ejercida por el Tesorero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, en su calidad de Funcionario autorizado por la Ley para recaudar las obligaciones tributarias y no tributarias

**Art. 4.- DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.-** El Director Financiero, de oficio o por intermedio de sus funcionarios, procederá a la emisión de títulos de crédito correspondientes a las obligaciones tributarias adeudadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, por parte de los contribuyentes, de acuerdo con los requisitos establecidos en el Código Tributario.

**Art. 5.- DE LAS OBLIGACIONES NO TRIBUTARIAS.-** Para hacer efectivas las obligaciones no tributarias, se debe contar con orden de cobro a través de cualquier instrumento público que pruebe la existencia de la obligación.

**Art. 6.- EMISIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO.-** Los títulos de crédito, serán emitidos por el Director Financiero, cuando la obligación fuere determinada, liquidada y de plazo vencido, en base registros o hechos preestablecidos legalmente, como es el caso de interés, multas o sanciones impuestas y que se encuentren debidamente ejecutadas.

## CAPÍTULO II

### DE LA ETAPA EXTRA JUDICIAL

**Art. 7.- ETAPA EXTRAJUDICIAL.-** Comprende desde la notificación del vencimiento de la obligación, hasta antes de dictar el auto de pago.

**Art. 8.- FORMAS DE NOTIFICACIÓN.-** La notificación del vencimiento de los títulos de crédito la efectuará la Unidad de cartera vencida. Se notificará para el efecto: En persona, por boleta o por los medios de comunicación.

**Art. 9.- FALTA DE COMPARECENCIA.-** De no comparecer el deudor al llamado hecho por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, a través de la notificación, al término de ocho días, se informará por escrito al Director Financiero, con el fin de que, en el término de 48 horas se dé inicio al juicio coactivo.

**Art. 10.- COMPARECENCIA Y PAGO.-** En caso de que los deudores notificados cancelen las obligaciones serán sujetos únicamente al cobro del monto adeudado, más intereses de mora y gastos administrativos

**Art. 11.- COMPARECENCIA E IMPOSIBILIDAD DE PAGO INMEDIATO.-** De conformidad a lo dispuesto en los Arts. 153 y 154 del Código Tributario y de ser el caso que los deudores comparezcan y manifiesten la imposibilidad de cancelar la deuda, el Director Financiero previo al pago de por lo menos el 20% de la totalidad del valor adeudado, así como de sus intereses y costos administrativos, mismo que deberá efectuarse en el término máximo de 48 horas, podrá convenir la forma de pago y el plazo máximo y definitivo en que los deudores deben cancelar el saldo, plazo que no podrá ser mayor de seis meses y los dividendos periódicos que el deudor señale.

**Art. 12. - INCUMPLIMIENTO DE CONVENIO DE PAGO.-**En el caso de que el deudor incurriera en mora de una de las cuotas previstas y otorgadas como facilidad de pago, se notificará al Juez de Coactivas para que inicie la correspondiente acción coactiva.

## **CAPÍTULO III**

### **DE LA ACCIÓN COACTIVA**

**Art. 13.- EJERCICIO DE LA JURISDICCIÓN COACTIVA.-** La jurisdicción y acción coactiva será ejercida por el Director Financiero, quien podrá delegar a otro funcionario del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, en su calidad de funcionario autorizado por la ley, para recaudar las obligaciones tributarias y no tributarias.

**Art. 14- FACULTAD DEL JUEZ DELEGADO DE COACTIVAS.-** De conformidad con lo establecido el Código de Procedimientos Civil, para el cumplimiento de su función, el Juez Delegado de Coactivas tendrá las siguientes facultades:

- Dictar el auto de pago ordenado al deudor, pague la deuda o admitan bienes dentro de tres días;
- Ordenar las medidas cautelares cuando lo estime necesario;
- Suspender el procedimiento en los casos establecidos en el Código de Procedimiento Civil y normas supletorias:
- Requerir a las personas naturales y sociedades en general, públicas y privadas información relativa a los deudores, bajo la responsabilidad del requerido;
- Salvar mediante providencia los errores tipográficos o de cálculo en que se hubiere incurrido, siempre que estos afecten la validez del juicio de coactivas;
- No admitir escritos que entorpezcan o dilaten el juicio coactivo, bajo su responsabilidad y;
- Las demás establecidos legalmente

**Art. 15- DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ABOGADOS EXTERNOS.-** El Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, podrá contratar de servicios profesionales de Abogados externos para la recuperación de cartera vencida.

**Art. 16.-** La contratación de Abogados externos, se sostendrá en las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo y de los Informes de los Departamentos Financiero y Jurídico.

**Art. 17.-** Los profesionales a contratarse serán Doctores en Jurisprudencia y/o Abogados de, los Tribunales de Justicia de la República.

**Art. 18.-** Los Abogados seleccionados, suscribirán los respectivos contratos en los que constaran necesariamente las principales funciones, obligaciones y responsabilidades.

**Art. 19.-** Los títulos de crédito, de la liquidación por impuestos prediales urbanos y rurales y Contribución Especial de Mejoras e intereses actualizados y demás documentación necesaria para la recuperación, serán entregadas por el Juez de Coactivas a los Abogados contratados, previo el correspondiente sorteo que lo realizara el Juez de Coactivas.

**Art. 20.- DE LOS AUXILIARES DEL PROCESO.-** Dentro de la ejecución coactiva, de ser necesario se nombraran como auxiliares en el proceso: Peritos, Alguaciles y Depositarios Judiciales, quienes cumplirán sus funciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LA SUSPENSIÓN DEL PROCEDIMIENTO COACTIVO**

**Art. 21.- SUSPENSIÓN.-** El Juez de Coactivas suspenderá, mediante providencia, el procedimiento de ejecución cuando se presente alguna de las causales siguientes:

- La presentación de la Dirección Financiera Excluyente, debidamente sustentada, salvo que el recaudador prefiera tener otras sanciones;
- Cuando el coactivo no haya sido localizado y se haya comprobado que este no posee bienes inmuebles de su propiedad.
- Se entenderá que el deudor no ha sido localizado, una vez que se ha cumplido con lo siguiente:

Cuando se hubiere sentado razón de no haber sido posible la citación del deudor en persona o por boletas en el domicilio señalado.

Cuando se haya realizado la citación por la prensa de conformidad con lo dispuesto en el Código de Procedimiento Civil

**Art. 22.- REQUERIMIENTOS DE INFORMES Y DOCUMENTOS.-** Todas y cada una de las Facultades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, que sean requeridas por el Juzgado de Coactivas, con presentación de informes, liquidaciones, técnico-contable, pedido de recepciones de resoluciones de coactivas o terminación de éstas, etc., tienen la obligación ineludible de atender favorable, preferente y oportunamente tales requerimientos.

#### **4.5 PERFIL DEL PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y COACTIVAS**

##### **Título**

Fortalecer el Departamento Financiero, en la recuperación de la cartera vencida existente.

##### **Objetivo**

Recuperar la cartera vencida existente, mejor organización, control y confiabilidad de la información de morosidad.

##### **Justificación**

La existencia de un alto nivel de cartera vencida, evidencia la creación de una Unidad de cartera vencida y coactivas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, con acciones orientadas a la recuperación de valores pendientes y garantizar los derechos de la población a través proyectos de desarrollo.

El ingreso del funcionario de ésta área estará basado en el Art. 228 de la Constitución de la República del Ecuador, Art. 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público y el Art.

60, literal i) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

### **Funciones**

1. Establecer políticas, proyectos y planes a favor del área de coactivas.
2. Recuperación y negociación de deudas vencidas
3. Elaborar informes e indicadores de la Unidad.
4. Revisar la Planificación semanal y diaria de la oficina de Recaudación.
5. Informar a la Dirección Financiera sobre Contribuyentes con problemas de pago.
6. Reportar mensualmente a Contabilidad, sobre cartera vencida por cobrar.
7. Cumplir con las demás funciones y atribuciones previstas en la Ley.

### **Responsabilidad**

Generar y cumplir los indicadores asociados a su función.

### **Componentes**

- Contratación
- Capacitación

**Tabla 22: Presupuesto Referencial**

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Contratación	Única vez	1,086.00	13,032.00
Fondos de Reserva	Anual	1,086.00	1,086.00
Décimo Tercero	Anual	1,086.00	1,086.00
Décimo Cuarto	Anual	375.00	375.00
Aporte patronal IESS	Mensual	121.08	1,452.96
Capacitación	Semestral	400.00	800.00
		<b>COSTO TOTAL USD</b>	<b>17,831.96</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Delia Saltos Moncayo

## CONCLUSIONES

- Existe un elevado índice de cartera vencida por concepto de Impuestos Prediales Urbanos y Rurales y Contribución Especial de Mejoras en el GAD Municipal del cantón Chimbo, del período 2012-2016, por la falta de una buena gestión coactiva.
- Desconocimiento de los Funcionarios Municipales de las Disposiciones Legales y Normativas que permita depurar la cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, no cuenta con una Ordenanza o un Manual, que le permita aplicar procesos para recuperar la cartera vencida, disminuir la morosidad y optimizar los recursos.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar y aplicar todos los procesos necesarios para emprender una gestión coactiva técnica y factible que permita recuperar la cartera vencida existente.
- Capacitar a Funcionarios Municipales, para una buena aplicación de las Disposiciones Legales, que permitan depurar la cartera vencida existente.
- Elaborar Ordenanzas que permitan normar el proceso de recuperación de cartera vencida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa*. Loja: Cosmos.
- Armijo, M. (2011). *Manuales de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Recuperado de: [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf).
- Asociación de Municipalidades del Ecuador (2013). *Guía para mejorar la recaudación y recuperación de cartera vencida mediante el procedimiento coactivo en los GAD Municipales*. Quito: AME.
- Banco del Estado (2010). *Informe Anual 2010 – Rendición de cuentas*. Recuperado de: [http://issuu.com/bancoestadoecuador/docs/memoria\\_banco\\_del\\_estado\\_2010#](http://issuu.com/bancoestadoecuador/docs/memoria_banco_del_estado_2010#)
- Banco del Estado (2011). *Manual de Tributos Municipales ¿Qué son y cómo empezar a cobrarlos?*. Quito: BDE.
- Bazantes, C. (2010). *Plan Estratégico de recuperación de la Cartera Financiera existente en la Espoch* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/1414/1/102T0002.pdf>.
- Calderón, C. (2012). *Planificación Estratégica aplicada a la Educación*. Bogotá: Fundación Universitaria.
- Carreto, J. (2012). *¿Qué es Estrategia?*. Recuperado de: <http://planeacionestrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010). *Procedimiento de Ejecución Coactiva*. Ecuador: Publicación Oficial de la Asamblea Constituyente.

- Código Tributario (2011). *Ley del Código*. Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Capítulo cuarto Soberanía económica Sección segunda: Política fiscal*. Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Dávalos, N. (2002), *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Ecuador: Abaco.
- Espíndola, J. (2005) *Análisis de problemas y toma de decisiones*. 3<sup>ra</sup> ed. México: Pearson Educación.
- Fernández, J. (2007) *CIUDAD Y TERRITORIO, Estudios Territoriales*. Recuperado de: [https://scholar.google.es/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=0K9FFpUAAAAJ&citation\\_for\\_view=0K9FFpUAAAAJ:2osOgNQ5qMEC](https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=0K9FFpUAAAAJ&citation_for_view=0K9FFpUAAAAJ:2osOgNQ5qMEC).
- Fernández, R. & Cevera O. (2012). *Deudor*. Recuperado de: <http://www.contabilidad.tk/clientes-y-deudores-i-48-htm>.
- Fred, R. (2003) *Conceptos de administración estratégica*. México: Cámara Nacional de la Industria.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chimbo. (2014-2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Chimbo: GADMCCH.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Bolívar (2015). *Plan de desarrollo de Ordenamiento Territorial*. Bolívar: GADP.
- Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” (2014). *Ensayo de planificación estratégica*. Barcelona: IUP.
- Imbarack S. & Ceron G. (2010). *Glosario de términos contables, financieros, Económicos y tributarios de uso frecuente*. Recuperado de: <http://www.ecas.cl/index.php/movilcomunidad/45-contable/209-glosario-de-términos>.
- Johnson, R. (2009). *Funciones de la Gestión Financiera*. Recuperado de: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-financiera.html>

- López, M. & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica y tecnología informática y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Marín, S. & Martínez, F. (2011). *Cartera Vencida*. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3735/1/T-UCSG-POS-MFEE-5.pdf>
- Monzón, J. (2002). *Análisis de la liquidez, el endeudamiento y el valor*. Recuperado de: <http://www.amazon.es/Análisis-liquidez-endeu-Joaquim-Graupera-ebook/dp//B00260GXBC>.
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Quetzal, H. (2013). *Planeación estratégica en la administración con enfoque a sistemas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planeación-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
- Sainz, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. México. ESIC EDITORIAL.

# ANEXOS

## Anexo 1: Formulario de Encuestas



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO,  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,  
CARRERA DE INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES.**

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES DEUDORES

**OBJETIVO:** Conocer el criterio que tiene la ciudadanía sobre la Recaudación Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo. La información proporcionada es confidencial y ayudará a mejorar la atención a los Contribuyentes del cantón.

1. ¿El sueldo que percibe por su trabajo le permite cubrir todas las necesidades?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

2. ¿En la distribución de su sueldo está el pago de los impuestos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

3.- ¿Planifica usted, la correcta utilización de sus ingresos económicos?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

4.- ¿Para adquirir una deuda, usted analiza un plan de pago para cubrir la misma?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

5.- ¿Un plan negociado de pago debe cancelarse a la fecha?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

6.- ¿Cumple con el pago anual de sus impuestos, al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

7.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo, emplea mecanismos de información oportunos para hacerle conocer que está incumpliendo el pago de sus impuestos?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

8. ¿Los medios que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo para que los contribuyentes cancelen sus deudas esta dado en:?

PRENSA ESCRITA ( )  
TELEVISIÓN ( )  
RADIO ( )  
HOJAS VOLANTES ( )  
AVISOS EN LOCALES ( )

9.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, emplea motivaciones para el pago oportuno de sus impuestos?

SIEMPRE ( )  
FRECUENTEMENTE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )

10.- ¿La motivación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo para que los contribuyentes paguen a tiempo sus deudas esta dado en:

FACILIDAD DE PAGO ( )  
DESCUENTOS POR PAGAR A TIEMPO ( )  
REBAJAS ( )

11.- ¿Considera que a los contribuyentes morosos se les debe publicar sus nombres por todos los medios de publicidad?

SÍ ( )  
NO ( )

12.-¿ Conoce usted que destino da el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo a los dineros que recibe por concepto de impuestos?

SÍ ( )  
NO ( )

## Anexo 2: Formulario de Entrevistas



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CARRERA DE INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

#### ENTREVISTA REALIZADA A EMPLEADOS GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO

**OBJETIVO:** Receptar información, sobre el grado de conocimiento que poseen los Empleados Municipales Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, acerca de la Recaudación de Impuestos Municipales y la cartera vencida existente.

1 ¿Ha participado usted en la elaboración de un Plan estratégico?

-----  
-----

2 ¿Considera que un plan estratégico ayudaría a recuperar la cartera vencida del GAD?

-----  
-----

3 ¿Piensa usted que el Concejo Municipal, debe expedir una Ordenanza para que se aplique un Plan Estratégico de recuperación de Cartera vencida?

-----  
-----

4 ¿Qué medidas tomaría usted para recuperar la cartera vencida?

-----  
-----

5. ¿Considera necesario realizar mejoras en el sistema de recaudación de los impuestos prediales existente?

-----  
-----

6.¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, políticas de recuperación de cartera vencida?

-----  
-----

### **Anexo 3: Formulario de Entrevista a Directora Financiera**



#### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CARRERA DE INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES.**

#### **ENTREVISTA A LA INGENIERA NELLY RUMIGUANO, DIRECTORA FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO**

1.- ¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, un Plan Estratégico de Recuperación de cartera vencida?

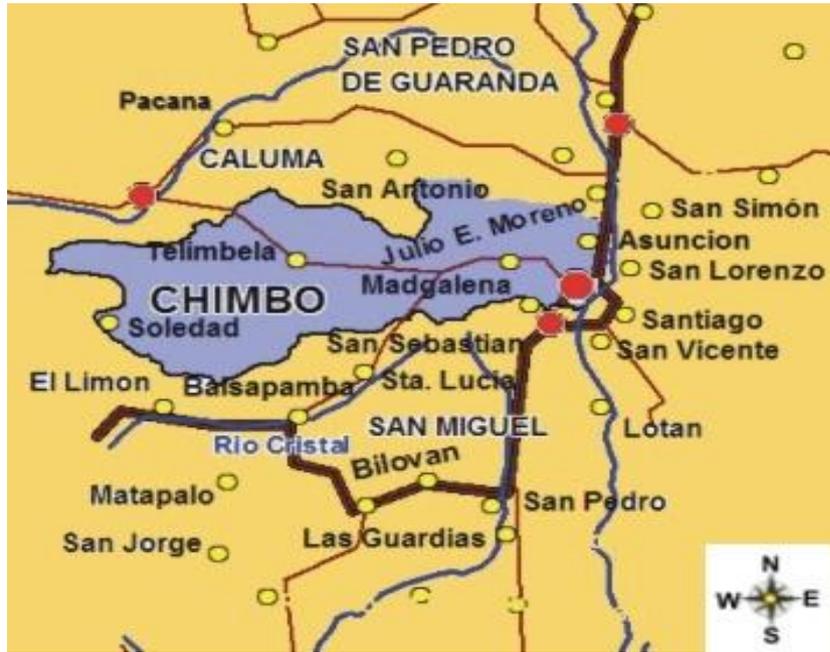
2.- ¿Cree usted, que un Plan un Estratégico ayudará a recuperar la cartera vencida existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal?

3.- ¿Cuál es el índice de morosidad existente y qué causas piensa son las que han originado la existencia del mismo?

4.- ¿Considera usted, conveniente crear en la Municipalidad, un departamento de cartera y cobranza, que cumpla con metas establecidas?

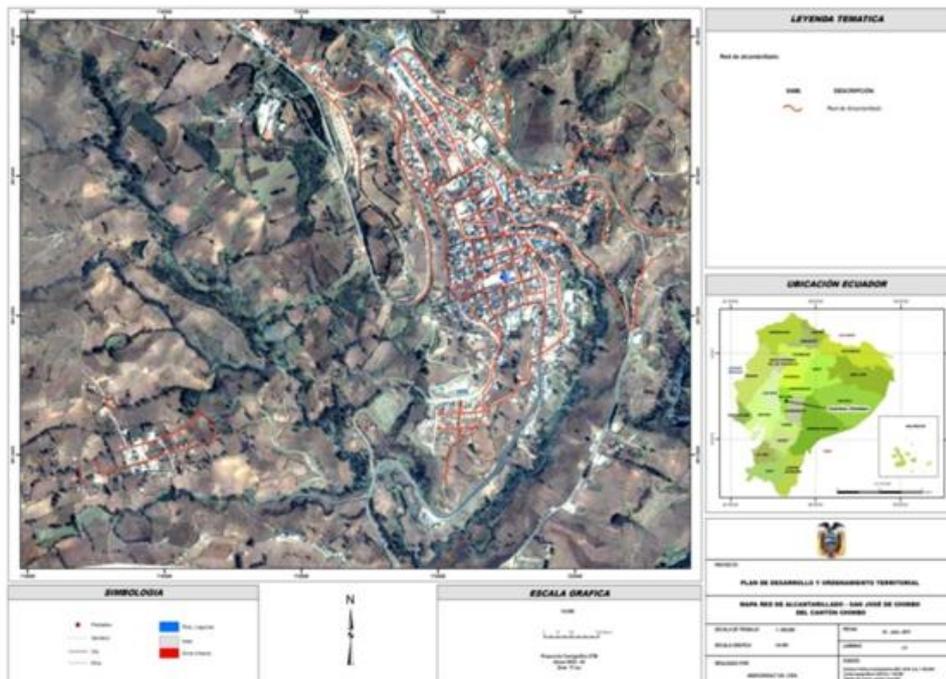
5.- ¿Por qué no se han realizado gestiones, para recuperar la cartera vencida existente?

### Anexo 4: Ubicación del cantón Chimbo



Ubicación Geográfica del cantón Chimbo, en la provincia Bolívar

### Anexo 5: Ubicación de la Cabecera Cantonal Chimbo



**Anexo 6: Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**



Calle tres de Marzo y Chimborazo

[municipiodechimbo.gob.ec](http://municipiodechimbo.gob.ec)

(03) 2988046