



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA Y LA
CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2021 – 2023.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

ANA ALEJANDRA SEGOVIA LUNAVICTORIA

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA Y LA
CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2021 – 2023.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: ANA ALEJANDRA SEGOVIA LUNAVICTORIA

DIRECTOR: Abg. ROBERTO FABIÁN SÁNCHEZ CHÁVEZ

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Ana Alejandra Segovia Lunavictoria

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **ANA ALEJANDRA SEGOVIA LUNAVICTORIA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación: El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de marzo del 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alejandra Segovia', with several loops and flourishes above the name.

Ana Alejandra Segovia Lunavictoria

C.I: 060500706-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA Y LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALAUSÍ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2021 – 2023 realizado por la señorita: ANA ALEJANDRA SEGOVIA LUNAVICTORIA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021/03/03 _____
Abg. Roberto Fabián Sánchez Chávez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION	_____	2021/03/03 _____
Ing. Vanessa Fernanda Morales Rovalino MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2021/03/03 _____

DEDICATORIA

Al culminar una etapa más en mi vida, quiero dedicar mi trabajo de titulación a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre y abuelita, quienes son mi mayor fuente de inspiración y superación, a quienes les debo todo lo que soy, ya que con su ejemplo diario me enseñan a luchar por cada uno de mis sueños y a no rendirme. Porque creyeron en mí, por enseñarme a ser mejor persona y brindarme su apoyo, consejos, comprensión, amor y darme los recursos necesarios para culminar mi carrera profesional.

A mi tía Mónica y hermana Vanesa quienes me apoyaron y estuvieron a mi lado incondicionalmente, para cumplir tan anhelada meta.

Alejandra

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación es el resultado de largos años de dedicación, fortaleza y constancia, por lo cual quiero agradecer a Dios pues me dirigió por el mejor camino de mi vida, y me dio la salud y sabiduría para alcanzar todas mis metas propuestas al final de esta acción.

Mi eterna Gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la escuela de Ingeniería en Finanzas, y a sus docentes por haberme impartido sus conocimientos, pieza clave que me ha permitido formarme profesionalmente.

A mi Director de Tesis Abg. Roberto Sánchez y Miembro de Tribunal Ing. Vanessa Morales, por el tiempo destinado a la revisión de este trabajo, por sus sugerencias y comentarios que me sirvieron para culminar el proyecto de titulación.

Alejandra

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico Referencial.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Sistematización del problema.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5 Justificación.....	5
1.6 Antecedentes de Investigación.....	6
1.7 Marco teórico.....	9
1.7.1 <i>Teoría de la administración</i>	9
1.7.2 <i>Funciones de la administración</i>	9
1.7.3 <i>La planeación</i>	10
1.7.4 <i>Plan operativo</i>	10
1.7.5 <i>Objetivo del plan operativo</i>	11
1.7.6 <i>Lineamientos de plan operativo</i>	11
1.7.7 <i>Elementos del plan operativo</i>	12
1.7.7.1 <i>Diagnóstico o identificación de las necesidades prioritarias</i>	12
1.7.7.2 <i>Objetivos anuales u operativos</i>	12

1.7.7.3	<i>Metas...</i>	12
1.7.7.4	<i>Estrategias.</i>	12
1.7.7.5	<i>Actividades y proyectos específicos.</i>	12
1.7.7.6	<i>Recursos.</i>	13
1.7.7.7	<i>Evaluación.</i>	13
1.7.8	<i>Guía para elaborar un plan operativo.</i>	13
1.7.8.1	<i>Formular el plan.</i>	13
1.7.8.2	<i>Implementar el plan.</i>	14
1.7.8.3	<i>Monitorear el plan.</i>	14
1.7.8.4	<i>Definir e implementar acciones para subsanar desviaciones.</i>	14
1.7.9	<i>Generalidades del plan operativo</i>	15
1.7.10	<i>¿Para qué sirve el plan operativo?</i>	15
1.7.11	<i>Propósito de la planificación estratégica.</i>	16
1.7.11.1	<i>Componente estratégico político.</i>	16
1.7.11.2	<i>Componente estratégico de los negocios</i>	17
1.7.11.3	<i>Componente de planeación</i>	18
1.7.12	<i>Gestión de cobranzas.</i>	18
1.7.13	<i>Cartera vencida</i>	20

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	22
2.1	Enfoque de investigación	22
2.1.1	<i>Enfoque Cualitativo.</i>	22
2.1.2	<i>Enfoque Cuantitativo.</i>	22
2.2	Nivel de Investigación	22
2.2.1.	<i>Descriptivo.</i>	22
2.2.2.	<i>De campo.</i>	22
2.2.3.	<i>Bibliográfica.</i>	23

2.3	Diseño de investigación.....	23
2.3.1.	<i>Investigación no experimental.....</i>	23
2.4	Tipo de estudio	23
2.4.1.	<i>Diseño longitudinal.....</i>	23
2.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	23
2.5.1.	<i>Población.....</i>	23
2.5.2.	<i>Muestra.....</i>	24
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.6.1.	<i>Deductivo.....</i>	25
2.6.2.	<i>Inductivo.....</i>	25
2.6.3.	<i>Técnicas.....</i>	25
2.6.3.1.	<i>Encuesta....</i>	25
2.6.4.	<i>Instrumentos.....</i>	25
2.7	Interrogantes de estudio	26
2.7.1	<i>Idea a Defender.....</i>	26

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ...	27
3.1	Resultados	27
3.1.1	<i>Encuesta a clientes.....</i>	27
3.1.2	<i>Encuesta a empleados del GAD.....</i>	33
3.1.3	<i>Entrevista dirigida al Director Financiero.....</i>	41
3.1.4	<i>Diagnóstico de la Cartera Vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado.....</i>	42
3.1.4.1	<i>Determinación de Cartera Vencida por Rubro y por Antigüedad</i>	44
3.1.4.2	<i>Caracterización y priorización de cartera.....</i>	47
3.1.4.3	<i>Distribución de cartera vencida.....</i>	48
3.1.4.4	<i>Subproceso de selección y priorización de cartera vencida.....</i>	48

3.1.4.5	<i>Composición de cartera vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de las obligaciones adeudadas.....</i>	49
3.1.4.6	<i>Composición de cartera vencida frente a ingresos propios</i>	50
3.2	Discusión de resultados.....	51
3.3	Propuesta	52
3.3.1	<i>Plan operativo para la gestión de cobranza y la cartera vencida</i>	52
3.3.1.1	<i>Alcance de la propuesta</i>	52
3.3.2	<i>Identificar a los deudores que representan el mayor porcentaje en la cartera vencida para iniciar la gestión persuasiva y coactiva.....</i>	55
3.3.2.1	<i>Realizar estados de cuenta para cada contribuyente</i>	55
3.3.2.2	<i>Iniciar la gestión persuasiva con los contribuyentes potenciales en morosidad</i>	55
3.3.2.3	<i>Notificar el saldo pendiente de forma presencial</i>	55
3.3.2.4	<i>Iniciar la gestión coactiva con los contribuyentes que recibieron la notificación y no se tuvo respuesta</i>	55
3.3.3	<i>Diseñar flujo gramas para el proceso de coactiva</i>	56
3.3.3.1	<i>Recopilar los manuales, normativas, reglamentos que rigen al GAD.....</i>	56
3.3.3.2	<i>Levantar el proceso de coactiva</i>	56
3.3.3.3	<i>Documentar los procesos y procedimientos.....</i>	56
3.3.4	<i>Establecer lineamientos internos para la gestión de cobranza.....</i>	56
3.3.4.1	<i>Revisar documentación que den soporte a estos lineamientos</i>	56
3.3.4.2	<i>Direccionar los lineamientos a los contribuyentes y personal de tesorería</i>	57
3.3.4.3	<i>Definir las políticas que se adapten a las necesidades.....</i>	57
3.3.5	<i>Diseño de un manual de funciones para el área de tesorería.....</i>	57
3.3.5.1	<i>Recopilar las funciones establecidas por el GAD.....</i>	57
3.3.5.2	<i>Enviar documento para aprobación de la máxima Autoridad del GAD.....</i>	57
3.3.5	<i>Revisar y analizar los resultados</i>	58
	CONCLUSIONES.....	59
	RECOMENDACIONES.....	60
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Antecedentes investigativos	7
Tabla 2-1: Modelo formulación del plan operativo	14
Tabla 3-1: Etapas de la planificación estratégica.....	18
Tabla 1-2: Población	24
Tabla 1-3: ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal del Cantón Alausí cada año?	27
Tabla 2-3: ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente la fecha de vencimiento?	28
Tabla 3-3: ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda a pagar con el GAD?.....	29
Tabla 4-3: ¿Cree que el GAD de Alausí le puede enviar un recordatorio?.....	30
Tabla 5-3: ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en ventanillas?	31
Tabla 6-3: ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD de Alausí? 32	
Tabla 7-3: ¿Realizan comparaciones de saldo con el objeto de controlar la cartera vencida?. 33	
Tabla 8-3: ¿Clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento?	34
Tabla 9-3: ¿Conoce usted qué tipo de cobranza usa el GAD?.....	35
Tabla 10-3: ¿Conoce usted si el GAD aplica una adecuada gestión de cobranza?.....	36
Tabla 11-3: ¿Considera usted que el GAD puede tener riesgos por cartera vencida?	37
Tabla 12-3: ¿Cómo calificaría usted el nivel de cartera vencida del GAD?	38
Tabla 13-3: ¿Cuál cree usted que es la razón para generar lo incumplimientos de pagos?	39
Tabla 14-3: ¿Considera necesario la elaboración de un plan operativo?	40
Tabla 15-3: Actores claves.....	42
Tabla 16-3: Cartera vencida por Rubro y Antigüedad	45
Tabla 17-3: Caracterización y priorización de cartera	47
Tabla 18-3: Distribución de cartera vencida	48
Tabla 19-3: Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos)	50
Tabla 20-3: Relación Cartera Vencida frente a Ingresos propios	50
Tabla 21-3: Plan operativo.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Componentes de un plan estratégico.....	16
Figura 2-1: Estrategias de gestión de cobranzas	19
Figura 1-3: Proceso de cobranza para Recuperación de Cartera	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal del Cantón Alausí cada año?	27
Gráfico 2-3: ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente su fecha de vencimiento?.....	28
Gráfico 3-3: ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda a pagar con el GAD?.....	29
Gráfico 4-3: ¿Cree que el GAD de Alausí le puede enviar un mensaje como recordatorio?.....	30
Gráfico 5-3: ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en ventanillas?	31
Gráfico 6-3: ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD?.....	32
Gráfico 7-3: ¿Realizan comparaciones de saldo con el objeto de controlar la cartera vencida? 33	
Gráfico 8-3: ¿Clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento?	34
Gráfico 9-3: ¿Conoce usted qué tipo de cobranza usa el GAD?	35
Gráfico 10-3: ¿Conoce usted si el GAD aplica una adecuada gestión de cobranza?.....	36
Gráfico 11-3: ¿Considera usted que el GAD puede tener riesgos por cartera vencida?	37
Gráfico 12-3: ¿Cómo calificaría usted el nivel de cartera vencida del GAD?	38
Gráfico 13-3: ¿Cuál cree usted que es la razón para generar lo incumplimientos de pagos?	39
Gráfico 14-3: ¿Considera necesario la elaboración de un plan operativo para cobranzas?	40

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES DEL GAD

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GAD

ANEXO C: ENTREVISTA AL DIRECTOR FINANCIERO

ANEXO D: EMISIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO

ANEXO E: MODELO DE TÍTULO DE CRÉDITO

ANEXO F: MODELO DE RAZÓN DE NOTIFICACIÓN

RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado Plan Operativo para la gestión de cobranza y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, tiene como finalidad diseñar un plan operativo que englobe estrategias direccionadas a gestionar de manera adecuada la cartera vencida de esta institución. La metodología utilizada se basa en la realización de encuestas aplicadas a todos los contribuyentes del GAD y una entrevista al Director Financiero obteniendo así un diagnóstico situacional de la institución, en el cual se determinó la necesidad de mejorar la gestión actual del departamento financiero específicamente del área de cobranzas, debido a la falta de supervisión y la inadecuada importancia que se le otorga al tratamiento de la cartera vencida y por ende los valores que la componen son notablemente altos en comparación con otros GAD. La propuesta se basa en la elaboración de un plan operativo para los próximos 3 años, mismo que se enfoca en estrategias desarrolladas para mejorar el tratamiento actual de la cartera vencida, elaborando así una matriz que permita direccionar la gestión coactiva y persuasiva, además de elaborar flujogramas para cada uno de los procesos estableciendo lineamientos que permitan mejorar la gestión actual. Se recomienda al GAD del cantón Alausí aplicar el plan operativo en los plazos propuestos de modo que al finalizar cada periodo se logre comparar a través de un nuevo diagnóstico la gestión efectuada y los objetivos cumplidos durante el periodo, evaluando así la fiabilidad del plan operativo.

Palabras clave: <PLAN OPERATIVO> <CARTERA VENCIDA> <COBRANZA>
<DIRECCIÓN ESTRATÉGICA> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>



Elaborado al autor:
HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA

0971-DBRAI-UPT-2021

2021-04-08

ABSTRACT

The research project called Operational Plan for the management of collection and past-due loan portfolio of the Autonomous Decentralized Government of the Alausí Canton, the purpose is to design an operating plan that encompasses strategies aimed at adequately managing the past-due loan portfolio of the institution. The methodology used is based on conducting surveys applied to all GAD contributors, also an interview with the Financial Director obtaining a situational diagnosis of the institution, in which the need to improve the current management for the financial department specifically in the collections area was determined, Due to the lack of supervision and the inadequate importance given to the treatment of the past-due loan portfolio. Therefore, the values are notably high compared to other GADs. The proposal is based on the development of an operating plan for the next 3 years, which focuses on developing strategies to improve the current issue of the past due portfolio, thus developing a matrix that allows directing coercive and persuasive management, also, the development of flowcharts for each one of the processes establishing guidelines that allow improving the current management. Is recommended to The GAD of Alausí canton, to apply the operational plan within the proposed deadlines so at the end of each period it is possible to compare through a new diagnosis, the management carried out and the objectives achieved during the period, thus evaluating the reliability of the operating plan.

Keywords: <OPERATING PLAN> < PAST-DUE LOAN PORTFOLIO > <COLLECTION>
<STRATEGIC MANAGEMENT> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que abarcan los diversos cantones del Ecuador es la excesiva cartera vencida con la que cuentan, en el caso del GAD del cantón Alausí la inadecuada gestión y la falta de una cobranza ordenada han provocado un débil manejo de información del catastro impositivo ocasionando en los contribuyentes poca cultura tributaria y ausencia de conocimientos en lo que respecta a derechos y obligaciones. Un plan operativo eficiente sobre la gestión de cobranzas constituye un gran aporte a la autonomía debido a la recuperación de estos valores, cifras importantes dentro de los rubros de ingresos propios corrientes, puesto que así se logra el fortalecimiento de la institucionalidad del Gobierno Autónomo Descentralizado.

En el capítulo I se expone el planteamiento y la sistematización del problema, los objetivos, la justificación, antecedentes de investigación y el marco teórico, siendo este último la base para la realización de la fundamentación teórica del tema a tratar, los cuales se utilizarán como guía para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico, mismo que detalla el enfoque, nivel y diseño de investigación, se observa también la población de estudio englobando al total de contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, además de describir las herramientas y técnicas utilizadas en la recolección de datos.

En el capítulo III se detallan los resultados obtenidos en base a la tabulación de datos, la interpretación de la información y el diagnóstico respectivo además de presentar la propuesta del trabajo acorde a los lineamientos del GAD, describiendo como el plan operativo debe ejecutarse para su correcta implementación.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico Referencial

1.1 Planteamiento del problema

El Ecuador está dividido en 221 cantones que constituyen su unidad política y administrativa, los mismos que en su mayoría no cuentan con un financiamiento local que generen ingresos considerables, por lo que siempre dependen de las transferencias del Estado, el Municipio de Alausí no es ajeno a esa problemática, teniendo que mejorar la capacidad para explotar su potencial en la recaudación.

El motivo por el cual los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen cartera vencida se debe a que los contribuyentes no cancelan a tiempo sus impuestos, es decir dentro del plazo estipulado que señala la ley, a esto se suma una inadecuada gestión de cobranzas originando un incremento en la cartera vencida y un riesgo al momento de gestionar la recaudación.

Las causas principales que agravan el problema son: la falta de una cultura tributaria en las personas, falta de motivación para cumplir con las obligaciones, desconocimiento, implementación de acciones inadecuadas, falta de procesos eficientes para la recaudación y en general la ineficiente gestión de cobranzas. Esto provoca el incremento de la cartera vencida debido al transcurso del tiempo por no tomar acciones correctivas. Por lo tanto, es de mayor relevancia implementar estrategias de recaudación para ampliar las fuentes de ingresos, cubriendo la demanda de servicios públicos debido al crecimiento de la población.

Para tener una idea de la situación actual del Canto Alausí, se entrevistó al Secretario de Coactivas, Abg. Iván Juca; donde supo manifestar que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí posee una cartera vencida de \$940.272,04 USD; donde el mayor rubro pertenece al Impuesto Predial Rústico con un valor de \$408.146,45; seguido de esto son las Patentes Anuales para Actividades Económicas con un valor de \$69.209,18; y el otro valor restante de \$462.916,41 perteneciente a los servicios que brinda la Municipalidad como es: mantenimiento de catastro, recolección de basura, agua, predio urbano, regalías, registro de inquilinato, venta de bóvedas y medidores; entre otros.

Tomando en cuenta que el Cantón Alausí está conformado por 10 parroquias: Matriz Alausí, Achupallas, Guasuntos, Huigra, Multitud, Pistishí, Pumallacta, Sevilla, Sibambe y Tixán, donde su población cantonal es de 44.089 habitantes, y se distribuyen la zona rural con casi el 86% y en la zona urbana el 14%, la principal actividad de mayor peso en el Cantón es el sector agropecuario con un 53%, seguida por el comercio y el turismo exclusivo con un 37% y 7% respectivamente y concerniente a las demás ramas de actividad representan un porcentaje de apenas el 3%, prácticamente el beneficio que genera las recaudaciones de la cartera y demás impuestos serán esenciales para invertirlos equitativa y oportunamente en proyectos sociales y económicos.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo incide el plan operativo en la gestión de cobranza y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, periodo 2021 – 2023?

1.3 Sistematización del problema

¿Qué beneficio tendrá analizar la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí?

¿Cómo contribuirá el plan operativo a definir las acciones que se deberán implementar para reducir la cartera vencida?

¿De qué manera ayudará el plan operativo en la gestión de cobranzas y en la cartera vencida?

¿Cuáles son los rubros de cartera vencida con mayor incidencia?

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Operativo para la Gestión de Cobranzas y la Cartera Vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, período 2021-2023.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico y referencial mediante la recopilación de información bibliográfica y sistematización de la misma para sustentar la realización de la propuesta.
- Diagnosticar la situación actual de la cartera vencida y su incidencia en el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí.
- Diseñar el Plan Operativo para la Gestión de Cobranza y la Cartera Vencida al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí.

1.5 Justificación

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí (GADMCA), es una Institución cuyo deber fundamental es servir a la población con proyectos, obras y servicios de calidad, equitativos y solidarios, generando mejores condiciones para asegurar el desarrollo armónico y bienestar integral de la comunidad con participación directa y efectiva, bajo el liderazgo de una administración honesta, responsable y eficiente respetuosa con las personas, su cultura y ambiente.

El tema de investigación se fundamenta con el problema de la cartera vencida que ha mantenido el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alausí, de \$940.272,04 USD; donde el mayor rubro pertenece al Impuesto Predial Rústico con un valor de \$408.146,45; seguido de esto son las Patentes Anuales para Actividades Económicas con un valor de \$69.209,18; y el otro valor restante de \$462.916,41 pertenece a los servicios que brinda la Municipalidad. Esto se debe a que los contribuyentes no cancelan a tiempo sus tributos dentro del plazo que señala la ley, se suma la falta de una cultura tributaria en las personas, por desconocimiento, y en general la ineficiente gestión de cobranzas.

Por lo tanto, el plan operativo para la gestión de cobranza y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alausí, será un documento donde se pone por escrito ¿Cuáles serán los pasos a realizar?, las acciones que deberán desempeñar, y ¿quiénes participarán en la actividad?, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. Por ende se mejorará la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera vencida, ya que este factor ha ocasionado una baja inversión en proyectos los cuales beneficiarían a la sociedad y una gran dependencia del Gobierno Central en cuanto al tema de presupuestos.

El principal beneficiario será el Cantón Alausí con sus 10 parroquias debido a que la entidad trabajará conjuntamente con los habitantes para poder disminuir la cartera vencida, mediante el establecimiento de lineamientos para fomentar el cumplimiento del pago de sus tributos los cuales serán destinados a la ejecución de nuevos proyectos y de esta manera se pueda mejorar el estilo de vida. Es factible realizar esta investigación ya que se cuenta con el apoyo total de la entidad, alcalde y todo el personal que labora en el municipio, permitiendo acceder a la información necesaria mediante la aplicación de un procedimiento metodológico, con material bibliográfico, técnicas e instrumentos de recopilación de información para sistematizarlos por ende, la presente investigación se constituirá como base para futuras investigaciones.

1.6 Antecedentes de Investigación

El Gobierno Autónomo Descentralizado busca ejecutar actividades que beneficien a los productores y artesanos locales, a través de la ejecución de proyectos mediante la generación de convenios, respetando las prácticas y conductas ancestrales, siempre favoreciendo a los grupos de interés o familias vulnerables que habitan en zonas rurales, esto se realiza a través de la planificación e implementación de estrategias que impulsan la capacidades locales y la capacitación técnica utilizando para ello el financiamiento.

El tema de investigación al que nos enfrentamos tiene relevancia puesto que permitirá al Municipio de Alausí recuperar valores económicos que se encuentran en la cartera vencida, en base a la investigación realizada en trabajos similares se comprende que una inadecuada gestión en el departamento de cobranza juega un papel importante en la recaudación y a esto se suma la predisposición de los deudores en cancelar los tributos.

Por esta razón resulta factible elaborar el plan operativo anual, mismo que ha sido de gran beneficio para diversas instituciones, con lo que se ha logrado disminuir los niveles de morosidad, es decir se tiene mayor probabilidad de bajar el índice de cartera vencida al aplicar los planes de acción siempre y cuando este se realice en base a un diagnóstico previo de la situación actual de la institución respecto a esta cartera.

Para el trabajo investigativo se revisaron temas con un grado de similitud con el afán de tener un panorama más claro respecto al tema y una guía en el transcurso del tiempo, por lo cual se accede a repositorios con tesis de tercer y cuarto nivel respectivamente.

Tabla 1-1: Antecedentes investigativos

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS				
TÍTULO	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN	INSTITUCIÓN	CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Plan de acción de recuperación de cartera vencida para disminuir el índice de morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016.	Vallejo Martinez, Mónica Lizbeth	2017	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Riobamba	El diseño del plan de acción respecto a la recuperación de Cartera Vencida acorde a lo expuesto en esta investigación, contemplando cada una de las herramientas y propuestas establecidas permitirá disminuir el Índice de Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.
Plan de acción para minimizar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ciudad Ambato, Provincia de Tungurahua.	Asqui Pérez, Erika Elizabeth	2017	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Riobamba	El diseño del plan de acción, para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., como instrumento de gestión crediticia, propone resolver el riesgo ocasionado, por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos y la institución cumpla con su misión social tomando en consideración lo dicho; la propuesta resolvería en gran parte el grave problema de riesgo crediticio.
Plan operativo anual (POA) 2014 para el departamento de cobranzas del Servicio de Rentas Internas regional de Austro	Paucar Tenesaca, Wilson Oswaldo	2014	Universidad de Azuay	Los resultados que brinda la implementación de un Plan Operativo Anual, permiten alcanzar los objetivos trazados en el plan Estratégico Institucional y permite adaptarlos a las necesidades departamentales, como se puede observar en la presente investigación realizada en el departamento de Cobranza de la Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, donde se ha podido llegar a determinar los principales factores que inciden en la recaudación de la

				Regional del Austro y encontrar las deficiencias presentes para poder implementar estrategias y tareas que permitan mejorarlas.
La gestión de cobranzas y la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cevallos provincia de Tungurahua en el año 2015	Cunalema Días, Edwin Xavier	2017	Universidad Técnica de Ambato	En el análisis de los mecanismos en la gestión de cobranza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cevallos, se evidencia que la entidad presenta algunas falencias; es decir, que en el proceso de cobranza persuasivo y el proceso de cobranza coactivo hay procedimientos que no se están aplicando adecuadamente como debería ser, ya que al momento de realizar la cobranza no aplican dichos procedimientos por lo cual no se logra reducir la cartera vencida.
Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rústicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.	Villa Zambrano, Elvira Esperanza	2014	Universidad de Cuenca	Por otra parte, se pudo verificar que no se ha llevado un registro de las notificaciones entregadas, las recaudadas, y los juicios de coactivas y no se han gestionado las cuentas por cobrar de los años anteriores, solo se recaudan las que voluntariamente el contribuyente paga en ventanilla de tesorería.

Realizado por: Segovia, A. 2021

1.7 Marco teórico

1.7.1 Teoría de la administración.

La administración como un proceso mecánico tiene distintos componentes, en los que se plasman tres etapas, la primera de ellas es la previsión en la cual se determina qué es lo que se desea lograr, posteriormente en la planeación se elige el rumbo necesario para alcanzar ese deseo o meta y finalmente la organización le da un cuerpo a las dos partes anteriores, estructurándolas en técnicas concretas, mostrando responsabilidades y obligaciones de cada uno de sus integrantes.

Para Gómez (2018) la teoría clásica se centra en:

Definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos, secciones, departamentos o personas como ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas. La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. (pág. 4)

En el siglo XX, Taylor analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral, estos estudios permiten: conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, al igual que las aptitudes humanas requeridas estableciendo salarios en función de la producción. Fayol en cambio amplía a toda la organización el análisis de Taylor, formulando principios para la dirección. (Aguero, 2007, pág. 3)

1.7.2 Funciones de la administración

La administración se conoce como el espacio donde tiene lugar un conjunto de acciones u operaciones comunes, la función administrativa es la ejecución de diversas actividades u obligaciones que se gestionan de manera eficiente y eficaz en conjunto con las labores de los demás.

Según menciona Vargas (2019) en el libro “Administración: Una perspectiva global” las funciones administrativas son:

“Planificar, organizar, ejecutar y controlar. Las mismas son aplicables a actividades con objetivos definidos lo que implica la coordinación y dirección del uso de recursos para lograr el cumplimiento de dichos objetivos que se desean alcanzar y desarrollar”. (pág. 1)

1.7.3 La planeación.

Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa. REC

Para Vargas (2019) la administración debe:

Visualizar el futuro y trazar las acciones a seguir, se debe planificar todas las actividades basadas en condiciones futuras, se establecen los objetivos estratégicos y se asegura el logro de los mismos. Se usa para proporcionar una dirección general entre sus tareas está la de proporcionar a los administradores herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, a la vez detectar áreas de posibles oportunidades de mejora. (pág. 2)

1.7.4 Plan operativo

El POA se preocupa por el ¿Qué hacer? y por el ¿Cómo hacer?, es decir se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional de una organización, a través de la planeación operativa los administradores establecen y determinan acciones futuras con respecto al nivel operacional de manera que se dirija con éxito y efectividad a alcanzar los objetivos de la institución.

Para la Universidad de la Ciénega (2015) el POA es

Una herramienta de planeación, que las áreas del GAD deben proyectar para alcanzar los objetivos y los proyectos, metas, acciones y actividades que se derivan de ellos, asignando los recursos necesarios para permitir la continuidad de sus funciones de manera cotidiana y emprender las acciones para el crecimiento, progreso y fortalecimiento de la institución. (pág. 14)

El plan operativo anual es un instrumento importante para la gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. (Guíaosc, 2018)

Un plan operativo es un documento que contiene:

- Los resultados a cumplir en un periodo de tiempo determinado (un año) conjuntamente con los indicadores de cada resultado.
- Las actividades para lograr cada resultado.
- Los responsables de cada actividad determinada.
- Los recursos que se necesitarán, mismos que se asignarán para llevar a cabo cada actividad.
- Un cronograma acorde a la duración del plan operativo en el que se detallan las actividades a realizar con los recursos disponibles.

1.7.5 Objetivo del plan operativo.

El objetivo de un plan operativo es lograr que la organización se dirija, se ubique y se proyecte, logrando a través de las estrategias diseñarlas de modo que se consiga alcanzar las metas propuestas. Por lo que se afirma la teoría de que, si se necesita que algo se realice de manera exitosa es importante que previamente se haya realizado una planificación.

1.7.6 Lineamientos de plan operativo

- Establecer los objetivos anuales.
- Desarrollar las políticas.
- Indicar los procedimientos.
- Crear los programas.
- Señalar las estrategias para lograr los objetivos.
- Definir y asignar los presupuestos y responsables.

Básicamente se contratará y se ubicará a las personas y los recursos junto con los procedimientos necesarios para hacer realidad el plan estratégico.

1.7.7 Elementos del plan operativo

1.7.7.1 Diagnóstico o identificación de las necesidades prioritarias.

Deberá reflejar el problema o situación que se quiera cambiar, las necesidades que queremos atender y las condiciones que tenemos para modificar la situación. Se deberá tener en cuenta cual es la situación deseada.

1.7.7.2 Objetivos anuales u operativos.

Los objetivos se formulan a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en el diagnóstico y deben poseer algunas características básicas: claridad, forma concreta, factibilidad y ser evaluables.

Según la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (2016) los objetivos operativos se deben:

“Alinear a sus respectivos objetivos estratégicos, cada objetivo operativo cuenta con indicadores que permiten establecer metas, mediante las cuales se determinará al finalizar el ejercicio fiscal si estas fueron cumplidas”. (pág. 9)

1.7.7.3 Metas.

Estas se traducen de los objetivos en términos cuantitativos, es decir dimensionan los objetivos que se pretenden alcanzar al cabo de un año. Las metas se concretan a través de la realización de las actividades.

1.7.7.4 Estrategias.

Se elabora sobre la base de posibilidades que plantea la matriz FODA. La estrategia estudia, analiza y selecciona aquellas alternativas que sean más realistas y se acomoden a las condiciones y medios de la institución educativa.

1.7.7.5 Actividades y proyectos específicos.

Las actividades y proyectos surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos del plan. Un objetivo no puede cumplirse si no se despliegan actividades para

conseguirlo. Una actividad se define como un paquete de tareas organizadas, secuenciadas y relacionadas que apuntan a obtener un resultado concreto.

1.7.7.6 Recursos.

Cada actividad implica la movilización de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo. Los recursos son elementos necesarios para poder ser utilizados por el hombre para gestionar una actividad o como un medio para lograr determinado objetivo.

1.7.7.7 Evaluación.

La evaluación consiste en observar y registrar como anda lo programado, si se detectan contratiempos y como estos pueden ser reorientados para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para el monitoreo, se recomienda identificar indicadores que permitan evaluar el proceso de ejecución.

1.7.8 Guía para elaborar un plan operativo.

1.7.8.1 Formular el plan.

Se debe definir las actividades a realizar durante un periodo determinado tomando como base los objetivos del plan estratégico, en este proceso es necesario la participación de todos los involucrados de manera que se logre una mejor definición de las actividades y se pueda generar un gran nivel de compromiso.

- Organizar un equipo de trabajo para elaborar el plan operativo.
- Diagnosticar información básica para la formulación del plan.
- Definir las actividades.
- Asignar presupuesto al plan operativo.

Tabla 2-1: Modelo formulación del plan operativo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Actividades Estratégicas
1. Desarrollo institucional y de Talento Humano	2. Modernizar las capacidades de gestión institucional	3. Índice de hacinamiento	Desarrollar e implementar un plan de inversión para la infraestructura física y equipamiento	AE1. Elaborar un diagnóstico sobre estado actual de la infraestructura física y su equipamiento. AE2. Diseñar el plan de acción para fortalecer la infraestructura física y modernizar su equipamiento. AE3. Implementar la primera fase del plan de acción para fortalecer la infraestructura física y modernizar su equipamiento.

Realizado por: Segovia, A. 2021

1.7.8.2 Implementar el plan.

En este punto interviene la socialización del plan operativo a todos los involucrados así como la asignación de metas y actividades a los responsables de cumplirlos para su implementación. Será necesario que para la socialización del plan operativo se deje constancia de la información entregada, a través de un documento en el que consten firmas y nombres de los participantes.

- Generar conciencia del compromiso que recae en los responsables de llevar a cabo el plan operativo.
- Se logra adquirir un conocimiento integral de lo que se debe ejecutar en el área.
- Involucrar al personal en el cumplimiento de las actividades y metas, generando un nivel de compromiso.
- Facilitar la comunicación y cooperación entre los departamentos.

1.7.8.3 Monitorear el plan.

Se requiere evaluar de manera mensual las actividades programadas con el objetivo de establecer el nivel de cumplimiento de manera individual y relacionar el desempeño del plan en su conjunto.

1.7.8.4 Definir e implementar acciones para subsanar desviaciones.

Una vez obtenido los resultados de la evaluación, será necesario analizar las razones por las que inciden en el no cumplimiento de metas definidas en los indicadores para realizar las acciones necesarias que contribuyan al logro esperado.

1.7.9 Generalidades del plan operativo

Un plan operativo sea de una empresa pública o privada debe contemplar una serie de ideas, este documento genera información para una correcta toma de decisiones de manera que se pueda lograr cumplir con los objetivos estratégicos.

Para Navarro (2016) el éxito de un plan operativo depende de varios factores:

Por una parte que el documento haya sido elaborado de manera adecuada y con el máximo rigor posible y en segundo lugar, es necesario que las personas relacionadas con el plan se impliquen en el proyecto, en tercer lugar, el plan tiene que incorporar elementos de anticipación para que así sea posible adaptarse a cualquier tipo de circunstancias, por último, es aconsejable que el plan haya sido elaborado a través de un consenso y de la participación de todas las personas implicadas en el proyecto. (pág. 1)

Un plan operativo es muy importante para las instituciones financieras en este caso para la sucursal del banco para dar un seguimiento a los créditos otorgados para saber los resultados si hay o no recuperación de cartera ya que son actividades que tiene un inicio y un final, se debe organizar actividades de manera secuencial. (Parra, 2016, pág. 16)

El proceso de elaboración de un plan operativo se puede sintetizar en tres grandes preguntas: ¿cuál es el diagnóstico situacional de la organización?, ¿hacia dónde se quiere llegar? y por último ¿cómo se va a lograr conseguir los objetivos deseados?

1.7.10 ¿Para qué sirve el plan operativo?

Orienta los procesos y la utilización de los recursos disponibles, de manera que convierte los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo, en este contexto el plan operativo permite:

- Dirigir el cambio en la organización hacia la visión que tiene la dirección estratégica.

- Comunicar los objetivos prioritarios de manera que se logre conectar diariamente la gestión a la estrategia.
- Asignar recursos en función del costo-beneficio y la generación de valor.
- Coordinar la participación de todo el equipo de trabajo.
- Reducir la improvisación y prevenir riesgos.
- Transmitir credibilidad, confianza y seguridad en la gestión de la institución.
- Gestionar los recursos de manera óptima mejorando así los resultados deseados.

1.7.11 Propósito de la planificación estratégica

Para Flores (2012) “la planeación estratégica es un proceso formalizado en virtud del cual la alta gerencia establece los objetivos de una organización y selecciona los medios necesarios para conseguirlos”. (pág. 1)

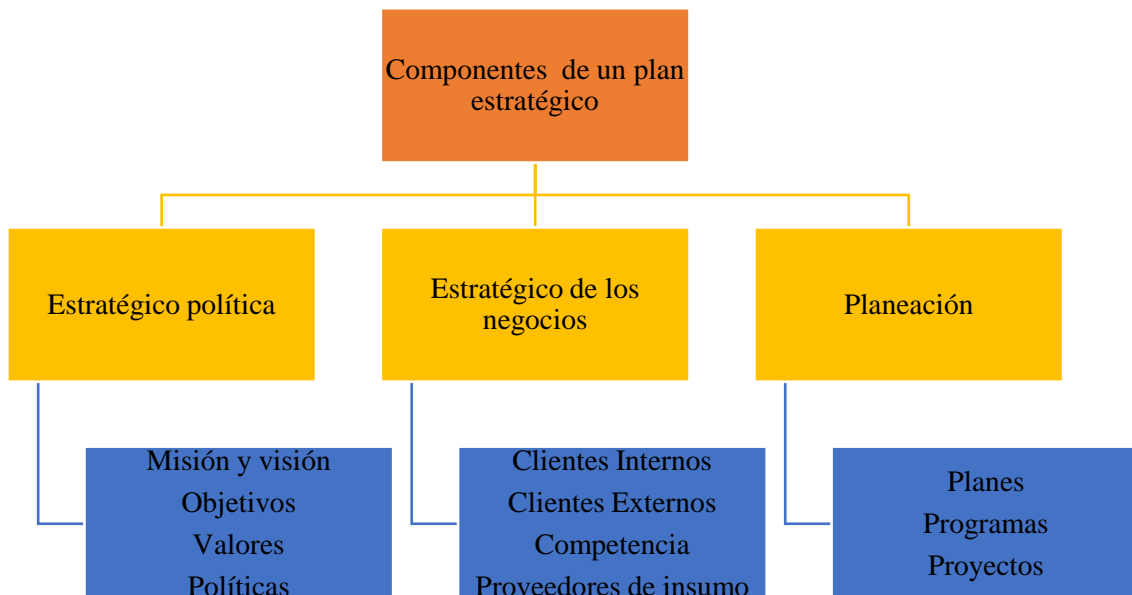


Figura 1-1: Componentes de un plan estratégico

Realizado por: Segovia, A. 2021

1.7.11.1 Componente estratégico político

El componente político comprende la visión, valores, misión, objetivos estratégicos y la cuantificación en metas y estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición los cuales serán necesarias para la búsqueda de la dirección organizacional. (Posada, 2011)

- La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la organización.
- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.
- La Misión está condicionada a los propósitos de la empresa.
- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma.
- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- Las estrategias generales y específicas, señalan como se pueden lograr alcanzar los objetivos y las metas.

1.7.11.2 Componente estratégico de los negocios

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Posada (2011) menciona que:

La Unidad Estratégica de Negocios es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción. (pág. 2)

La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas, procesos y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas.

- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales y determinan cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

1.7.11.3 Componente de planeación

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN y de la empresa, debidamente articulados entre sí. Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feedback o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

Tabla 3-1: Etapas de la planificación estratégica.

Etapa 1	Organización del proceso de planificación operativa
Etapa 2	Preparación del POA
Etapa 3	Aprobación del POA
Etapa 4	Ejecución y seguimiento del POA
Etapa 5	Evaluación del POA

Realizado por: Segovia, A. 2021

1.7.12 Gestión de cobranzas.

Cuando una empresa ofrece sus servicios o productos al crédito se hace necesario implementar procesos de gestión de cobranzas. Para ello se requiere la instalación de un área capacitada que cuente con las herramientas esenciales para la optimización de los cobros. De no contar con las posibilidades de integrar un equipo de cobranzas en la misma empresa, la solución inmediata es la tercerización. (RSM Perú, 2019)

El objetivo principal de la gestión de cobranzas es reactivar la relación comercial con el cliente de la organización, a fin de que este se mantenga al día en sus pagos. Existen varias etapas en la gestión de cobranzas siendo estas: la etapa preventiva, etapa administrativa y etapa judicial.

Para una buena gestión de cobranzas es necesario que la institución tenga una base de datos actualizada de tal manera que en cualquier momento, disponga de información pertinente que le permita gestionar los cobros de la cartera.

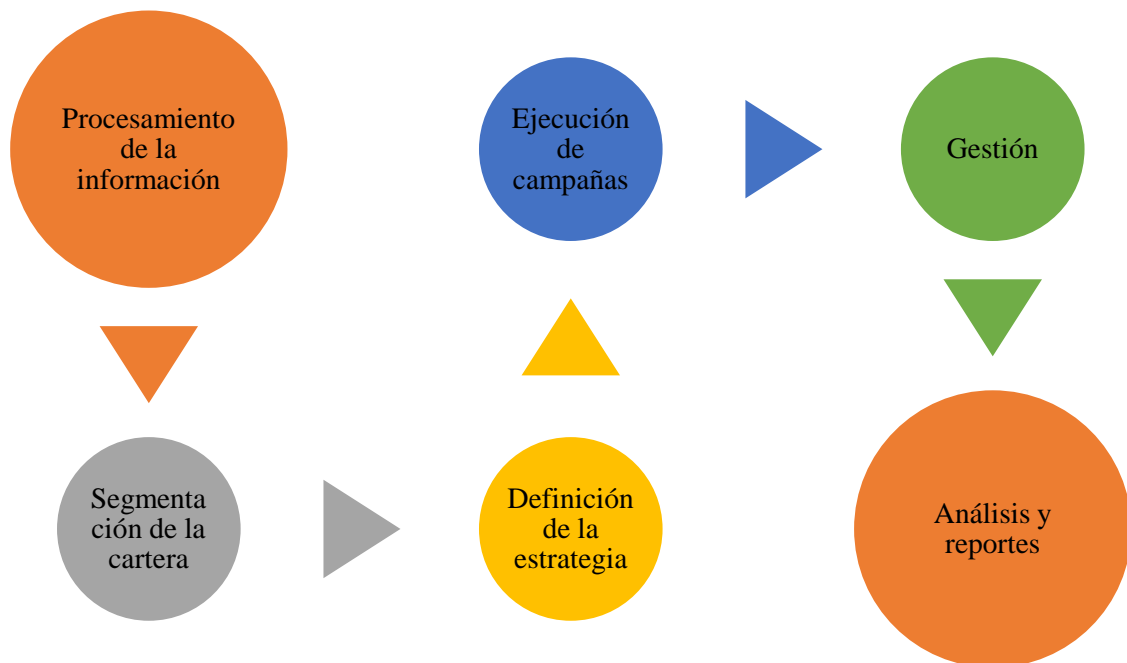


Figura 2-1: Estrategias de gestión de cobranzas

Realizado por: Segovia, A. 2021

Procesamiento de la información.- Durante esta etapa se transformaran datos contables o de deuda en información valiosa que será la Cartera de Mora, lo cual será útil en la gestión.

Estrategia de segmentación de la cartera de cobranza.- Una vez realizada la Cartera de Mora, se deberá segmentar los clientes según varios criterios. Comúnmente, se segmenta por antigüedad es decir se dividen en 3 grupos o etapas: Pre Mora, Mora temprana 30, 60,90 y Mora Tardía.

Esta estrategia de cobranza debe ser flexible y adaptable a la industria, al contexto económico y financiero de la organización y el tipo de segmentación se realizará en función del cliente y los recursos disponibles.

Definición de campañas y de la estrategia de cobranza.

- Definir las acciones a realizar en cada segmento o etapa de gestión.
- Asignar los recursos conforme la gestión avance, de manera que se logre realizar una asignación inteligente de recursos.

- Analizar previamente los recursos disponibles de manera que estos delimitarán el alcance y el marco de gestión.
- Una vez realizado el análisis respectivo, se podrá definir la estrategia de gestión de cobranza de manera que su aplicación sea efectiva.

Ejecución de la estrategia de gestión de cobranza.

La estrategia de gestión de cobranza se basa en un plan que involucra recursos y canales para su ejecución, debe ser revisada de manera periódica para asegurar que su efectividad se mantenga durante el tiempo establecido de modo que la coordinación de todos los pasos permita lograr que el cliente moroso cancele su deuda, será necesario medir el cumplimiento de la estrategia de cobranza definida y el resultado que se está obteniendo.

1.7.13 Cartera vencida

Para Sagner (2012) la cartera vencida o non-performing loans se define como:

Aquellos créditos cuyos pagos de interés y/o capital se encuentran atrasados por un período de 90 días o más; los pagos por intereses de los últimos 90 días que se encuentran capitalizados, refinanciados o retrasados por acuerdo; o los pagos que se encuentran menos de 90 días atrasados, pero existen buenas razones como declaración de quiebra del deudor para dudar que ellos se efectúen en su totalidad. (pág. 31)

La cartera vencida son las cuentas por cobrar que tiene una institución bancaria o una organización cuya fecha de pago ya venció y no se han cobrado, esto se produce cuando el deudor lleva de dos a tres meses sin realizar el pago, poniendo en riesgo el crédito, si la deuda sobrepasa de 90 días pasará a ser cartera castigada.

García (2018) en la revista Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana 2008-2017 menciona que:

La facilidad crediticia en los distintos segmentos del crédito ha provocado que el sistema de recuperación de cartera busque mecanismos mucho más integrales y eficientes. La falta de efectividad en este delicado proceso es la causa principal para el incremento del riesgo de crédito en la banca pública y privada del Ecuador. Por tal motivo el análisis oportuno de los indicadores de morosidad ayudará a buscar nuevas opciones de sistemas

de cobro eficientes que se encuentren a la vanguardia de los procesos de alto valor. (pág. 40)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Enfoque Cualitativo.*

Esta investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo porque nos dará una visión sobre la gestión que realiza el departamento de cobranzas determinando si las acciones son óptimas y necesarias para el tratamiento de la cartera vencida. El diagnóstico permitirá emitir criterios, opiniones y juicios de valor a raíz de las reuniones llevadas a cabo en las oficinas, se procederá a realizar evaluaciones a través de entrevistas y encuestas generando puntos de vista que serán útiles para el seguimiento y desarrollo del trabajo.

2.1.2 *Enfoque Cuantitativo.*

Está orientada a través de un enfoque cuantitativo porque examina datos numéricos evaluando a través de ellos resultados que permitirá desarrollar de manera eficiente el Plan Operativo para la Gestión de Cobranzas y la Cartera Vencida.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 *Descriptivo.*

Esta investigación será descriptiva porque se analizarán diversos aspectos tras la recopilación de datos describiendo la gestión de cobranzas y cartera vencida, relacionando estas actividades con la situación actual para establecer los objetivos, estrategias e indicadores pertinentes en el plan operativo.

2.2.2 *De campo.*

Este tipo de investigación se utilizará al momento de realizar visitas a las oficinas del GAD, reuniones con el personal en las que se realizarán las entrevistas necesarias para recopilar información útil y necesaria, mismas que permitirán cumplir a cabalidad en la elaboración del presente trabajo de investigación.

2.2.3. Bibliográfica.

Para realizar este trabajo se recurrirá a fuentes bibliográficas referentes al tema de manera que se proceda a analizar la teoría, práctica e investigación, que serán de gran utilidad para sustentar y desarrollar el plan operativo expuesto.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1. Investigación no experimental.

El diseño de investigación será un diseño no experimental porque se basará en la observación de la gestión de cobranzas tal y como se presenten en su contexto natural, analizando la situación con posterioridad.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1. Diseño longitudinal.

El tipo de estudio será el diseño longitudinal porque se centrará en analizar la gestión de cobranzas del GAD a través de la recolección de datos durante el periodo de entrevistas, reuniones y cuando el caso lo amerite, describiendo los procesos y las actividades desempeñadas, analizando su incidencia y relación en la gestión de la cartera vencida.

Se evaluarán a los funcionarios quienes permitirán describir su comportamiento y su capacidad profesional, una vez obtenido los resultados se elaborará el plan operativo apropiado y necesario para el GAD de Alausí que permitirá mejorar la gestión de cobranzas y con ello optimizar el tratamiento de la cartera vencida.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la gestión de cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alausí, a través de la elaboración del plan operativo, misma que ha incorporado a lo largo de su trayectoria a 120 colaboradores distribuidos

entre procesos gobernantes, procesos agregadores de valor, asesorías y procesos desconcentrados siendo ellos los beneficiarios directos de este trabajo.

Tabla 1-2: Población

Procesos	Nivel	# De Personas
Gobernantes	Directivo	6
Agregadores de valor	Operativo	210
Asesorías	Apoyo	117
Procesos desconcentrados		3

Realizado por: Segovia, A. 2021

2.5.2. Muestra.

Para la aplicación del tamaño de la muestra se empleó un muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, se tomó como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística la afluencia de contribuyentes de manera mensual al GAD de Alausí, teniendo en cuenta lo siguiente:

Donde:

n: tamaño de la muestra.

Z: nivel de confianza; para el 95%, $Z = 1,96$

p: posibilidad de ocurrencia de un evento, en caso de no existir investigaciones previas o estudios piloto, se utiliza $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 1 - p$; para el valor de p asignado anteriormente, $q = 0,5$

E: error

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

$$n = \frac{1,96 * (0,5 * 0,5 * 64049^2)}{0,05^2(64049 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 380$$

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. *Deductivo.*

Se tomará como referencia la elaboración de un plan operativo en otras instituciones, utilizando este método para analizar desde un punto de vista general el diagnóstico situacional del GAD y los problemas que presenta respecto a la gestión de cobranzas, obteniendo un panorama global de todo lo que acontece determinando objetivos, estrategias e indicadores acorde a las necesidades de la institución.

2.6.2. *Inductivo.*

Se utilizará este método al momento de registrar los hechos que acontecen en el GAD permitiendo analizar los hechos particulares para llegar a conclusiones pertinentes de carácter general.

2.6.3. *Técnicas.*

2.6.3.1. *Encuesta.*

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó la encuesta direccionada hacia los empleados del GAD en lo referente a la gestión de cobranzas estableciendo las estrategias que se deberán aplicar y además se realizó una encuesta a los contribuyentes del GAD de modo que se logró obtener una perspectiva desde este punto.

2.6.3.2. *Entrevista*

Para la realización de este trabajo de investigación también se realizó una entrevista dirigida al Director Financiero del GAD de modo que se obtenga una perspectiva sobre su gestión en el departamento.

2.6.4. *Instrumentos.*

Encuesta.- Un banco de preguntas escritas que serán aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí y a los Contribuyentes del GAD. (Ver Anexo A)

Encuesta.- Un banco de preguntas escritas que serán aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí. (Ver Anexo C)

2.7 Interrogantes de estudio

2.7.1 *Idea a Defender*

¿El diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Cobranza y la Cartera Vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, permitirá mejorar los procesos relacionados a la gestión de cobranzas y manejo de la cartera vencida?

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Encuesta a clientes

Pregunta 1.- ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal del Cantón Alausí cada año?

Tabla 1-3: ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal del Cantón Alausí cada año?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	247	65%
No	73	19,21%
Cuando me acuerdo	60	15,78%
Total	380	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

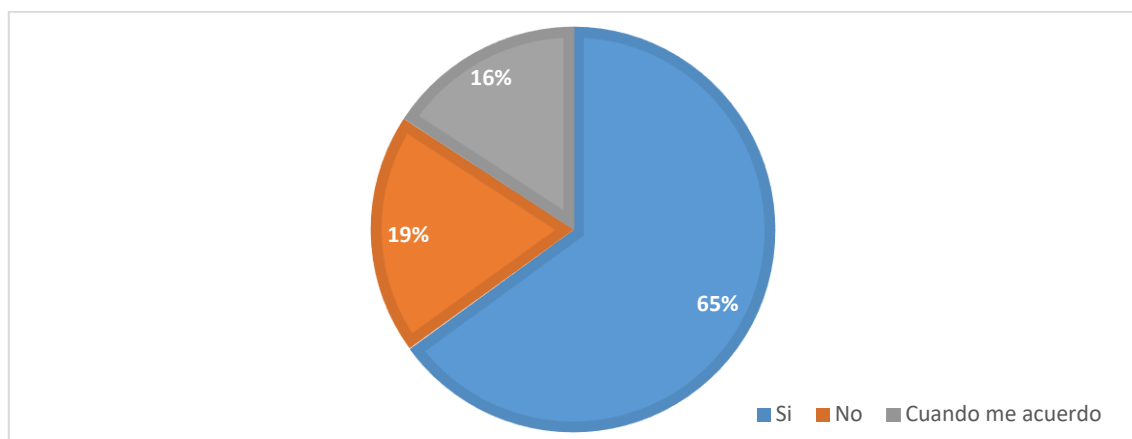


Gráfico 1-3: ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal del Cantón Alausí cada año?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 65% afirma que si cancela sus impuestos cada año, mientras que el 19,21% mencionan que no cancelan la deuda y el 15,78% restante manifiestan que cancelan los valores cuando ya se encuentran en periodo de morosidad.

Interpretación.- Podemos observar que la mayoría de clientes si se encuentra al día en el pago de sus impuestos puesto que si cancelan los valores de manera anual, a pesar de ello existe un gran porcentaje también que no realiza los pagos oportunamente e incluso hay algunos que no cancelan sus adeudos.

Pregunta 2.- ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente la fecha de vencimiento de los valores a cancelar?

Tabla 2-3: ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente la fecha de vencimiento de los valores a cancelar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	9,74%
A veces	142	37,36%
Nunca	201	52,90%
Total	380	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

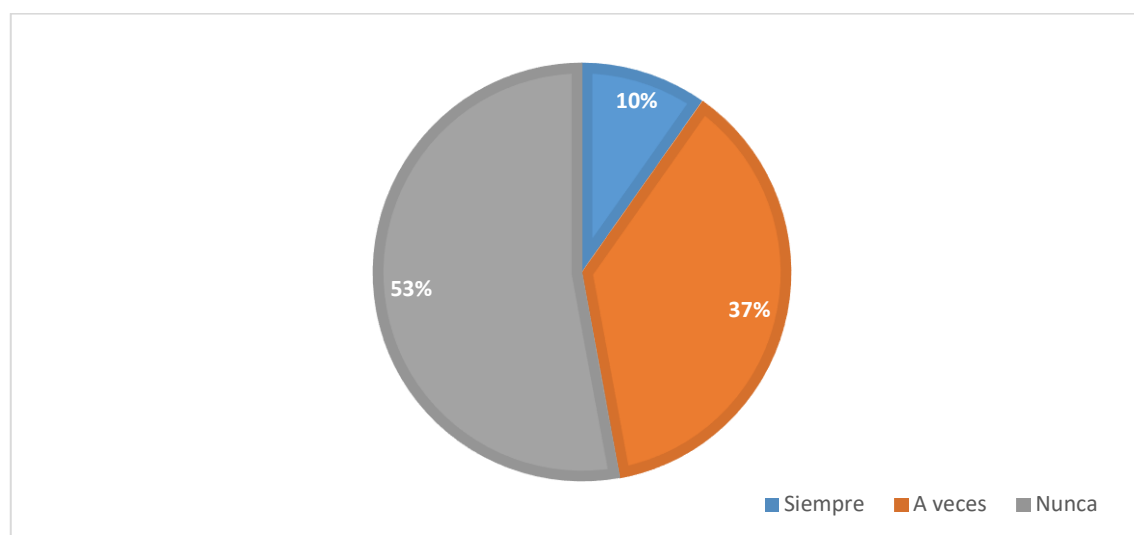


Gráfico 2-3: ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente la fecha de vencimiento de los valores a cancelar?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 9,74% afirma que siempre se les hace acuerdo de la fecha de vencimiento de sus pagos, mientras que el 37,36% mencionan que a veces se les hace acuerdo a diferencia del 52,90% de los encuestados que manifiestan que nunca se les avisa oportunamente la fecha de pago.

Interpretación.- En base a la gráfica podemos observar que a la mayoría de clientes del GAD no se les recordaba oportunamente la fecha de vencimiento de los valores a cancelar y a los clientes restantes se les recordaba la fecha en ventanillas siempre que ellos mismos lo preguntaban.

Pregunta 3.- ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda a pagar con el GAD Municipal del Cantón Alausí?

Tabla 3-3: ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda a pagar con el GAD Municipal?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	23,16%
De acuerdo	167	43,95%
Medianamente de acuerdo	93	24,47%
En desacuerdo	32	8,42%
Total	380	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

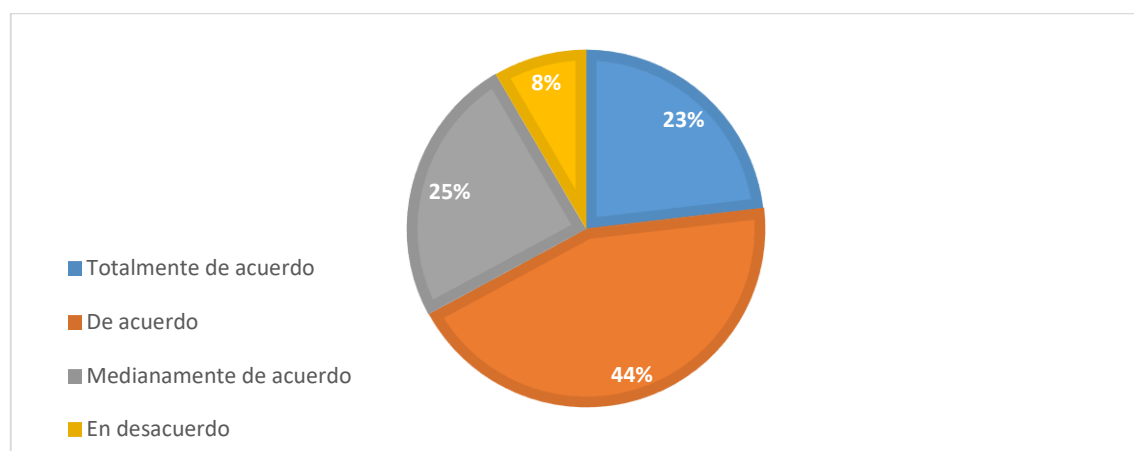


Gráfico 3-3: ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda a pagar con el GAD Municipal?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 23,16% indican si estar totalmente de acuerdo con que el GAD les recuerde mensualmente el valor a pagar por impuestos, al igual que el 43,95% y 24,47% que dicen estar de acuerdo y medianamente de acuerdo respectivamente, mientras que el 8,42% de los clientes mencionan no estar de acuerdo con que el GAD les haga

Interpretación.- En base a la gráfica podemos observar que la mayor parte de usuarios del GAD están de acuerdo en que siempre que se acercan a cancelar sus pagos se les haga acuerdo sobre el saldo pendiente o el adeudo a cancelar siguiente para no incurrir en morosidades y tan solo la minoría de encuestados mencionan que no se les debe recordar estos valores porque consideran ineficiente debido a que en el transcurso del tiempo se les puede olvidar igualmente.

Pregunta 4.- ¿Cree que el GAD de Alausí le puede enviar un mensaje a su celular como recordatorio?

Tabla 4-3: ¿Cree que el GAD de Alausí le puede enviar un mensaje a su celular como recordatorio?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	121	31,84%
De acuerdo	129	33,95%
Medianamente de acuerdo	103	27,11%
En desacuerdo	27	7,10%
Total	380	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

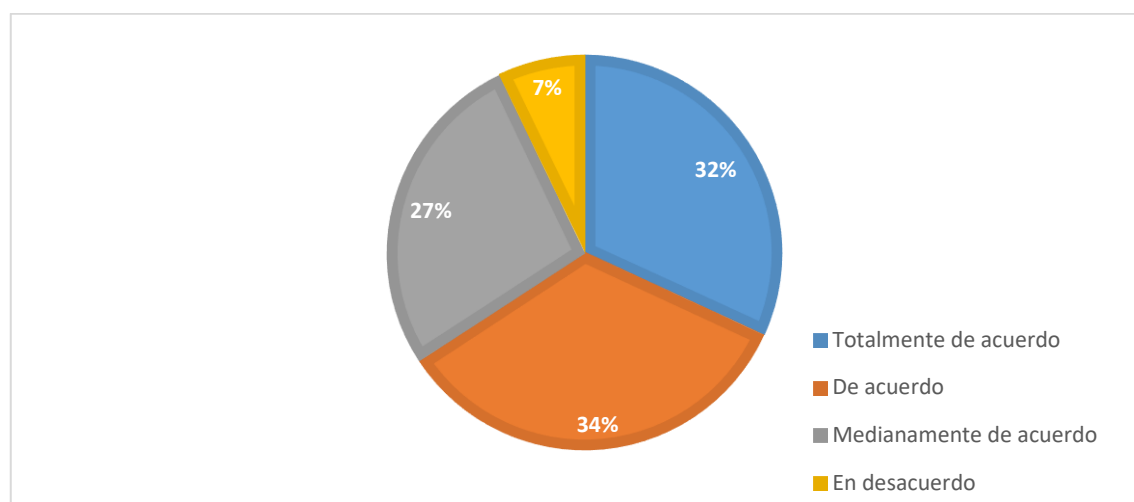


Gráfico 4-3: ¿Cree que el GAD de Alausí le puede enviar un mensaje a su celular como recordatorio?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 31,84% afirman que están totalmente de acuerdo con que el GAD envíe un mensaje a través del celular como recordatorio, mientras que el 33,95% y el 27,11% mencionan que también están de acuerdo y medianamente de acuerdo con el envío del mensaje a diferencia del 7,10% que se encuentran en desacuerdo con el recordatorio.

Interpretación.- En base a los resultados de la encuesta los usuarios del GAD manifiestan que si sería prudente enviar un mensaje al celular como recordatorio de manera que este quede guardado y se tenga presente la fecha y valor a pagar del siguiente pago, o si es factible que este mensaje llegue cerca de la fecha de vencimiento sería lo esencial.

Pregunta 5.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas para el cobro del impuesto?

Tabla 5-3: ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas para el cobro del impuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	129	33,95%
Agilidad en el proceso de cobro	177	46,58%
Diligencia por parte del personal	74	19,47%
Total	380	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

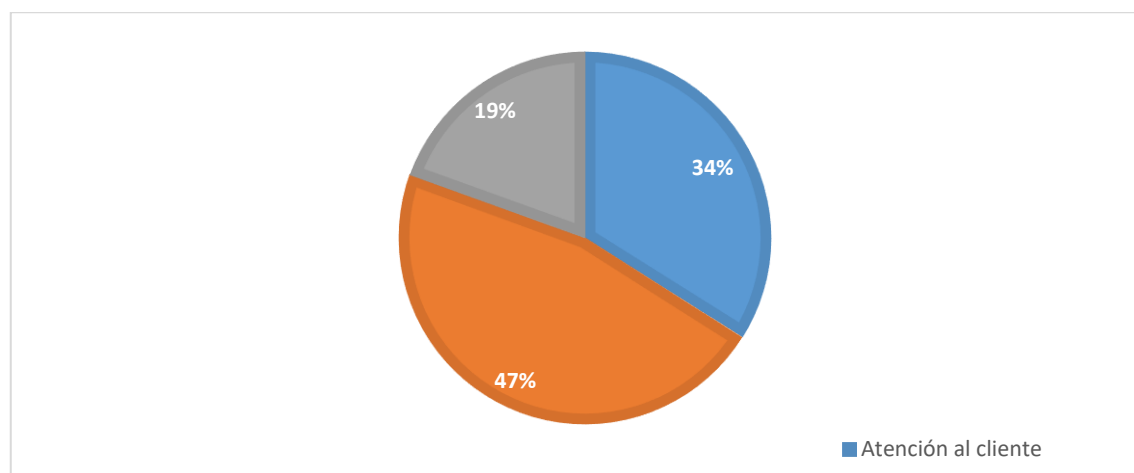


Gráfico 5-3: ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas para el cobro del impuesto?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 33,95% de los clientes indican que el GAD debe mejorar la atención que brindan en ventanillas, mientras que el 46,58% mencionan que lo que se debe mejorar en el GAD es la rapidez con la que prestan el servicio y el 19,47% manifiestan que el GAD debe mejorar el nivel de diligencia por parte del personal.

Interpretación.- La atención brindada en recaudación específicamente en la ventanilla de cobro de impuestos es ineficiente debido a que solo se encuentra 1 persona en el área, lo que causa demora en el servicio prestado y la diligencia que presta el recaudador demuestra cierta falta de capacitación respecto al ejercicio del puesto.

Pregunta 6.- ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD de Alausí?

Tabla 6-3: ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD de Alausí?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	49	12,90%
Buena	180	47,37%
Regular	132	34,73%
Mala	19	5%
Total	380	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

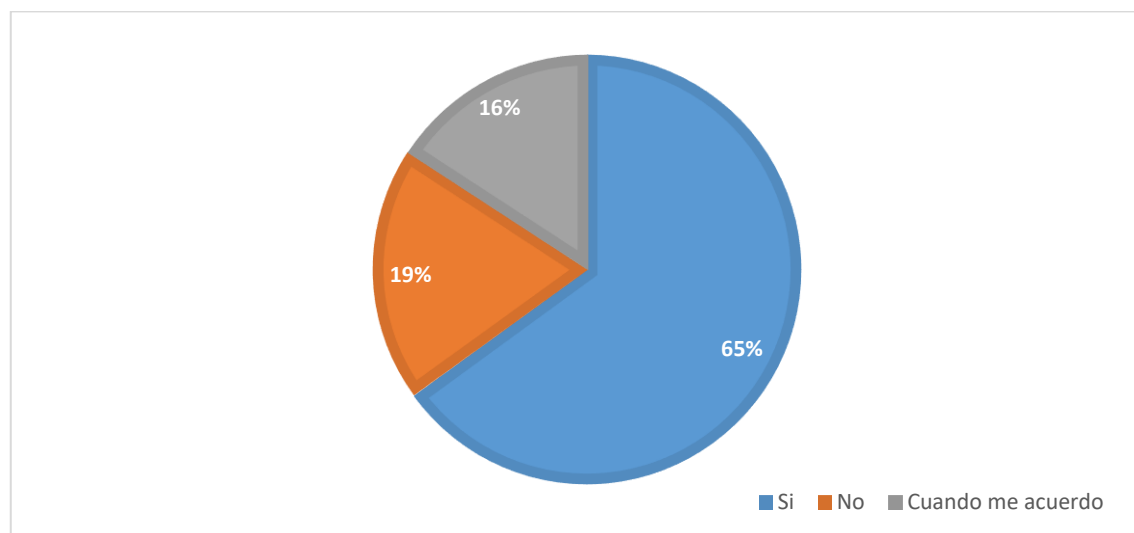


Gráfico 6-3: ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD de Alausí?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis.- Del 100% de encuestados, el 12,90% afirma que la atención prestada por el GAD Municipal a sus clientes es muy buena, mientras que el 47,37% mencionan que la atención brindada es tan solo buena, el 34,73% de los encuestados manifiestan que la atención en el GAD es regular a diferencia del 5% de los clientes restantes que indican que la atención del servicio es mala.

Interpretación.- A breves rasgos podemos observar que un poco más de la mitad de los usuarios del GAD se encuentran satisfechos con la atención brindada por el GAD Municipal del Cantón Alausí, puesto que el porcentaje restante de usuarios mencionan que la atención recibida es regular y a veces hasta mala esto se debe específicamente al área de recaudación.

3.1.2 Encuesta a empleados del GAD

Pregunta 1.- ¿Realizan comparaciones de saldo con el objeto de controlar la cartera vencida?

Tabla 74-3: ¿Realizan comparaciones de saldo con el objeto de controlar la cartera vencida?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

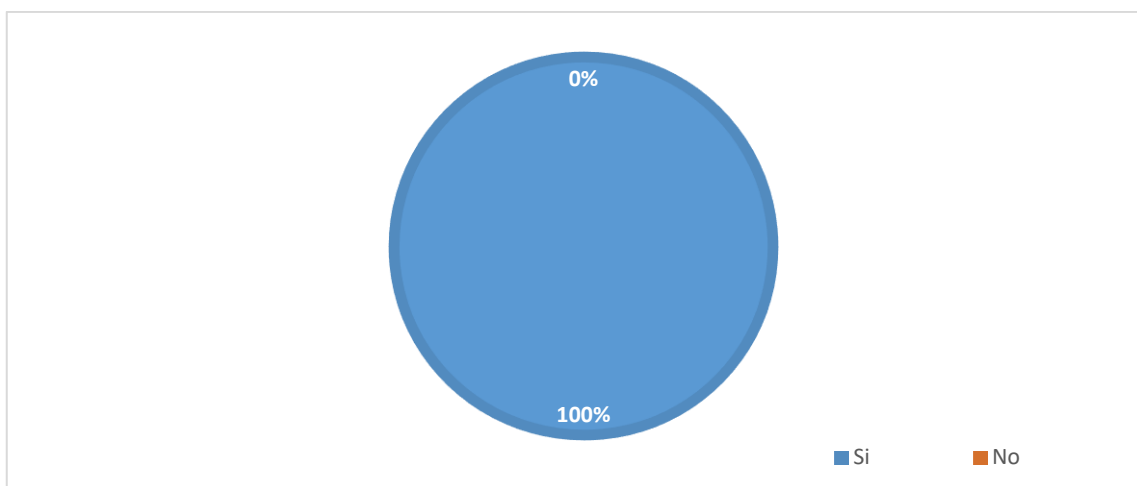


Gráfico 7-3: ¿Realizan comparaciones de saldo con el objeto de controlar la cartera vencida?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. - Del total de encuestados al personal, el 100% afirma realizar comparaciones de saldo para llevar el control de la cartera vencida, lo cual se constituye como la población total.

Interpretación. – Se visualiza claramente en la gráfica, que el personal ejecuta un control de la cartera vencida mediante las comparaciones de saldo tanto digital como físico, además de esto demuestra que el personal cuenta con los sistemas y capacitaciones adecuadas para llevar un control de los saldos en el área de recaudación del Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí.

Pregunta 2.- ¿Clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento?

Tabla 8-3: ¿Clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	71,43%
No	7	28,57%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

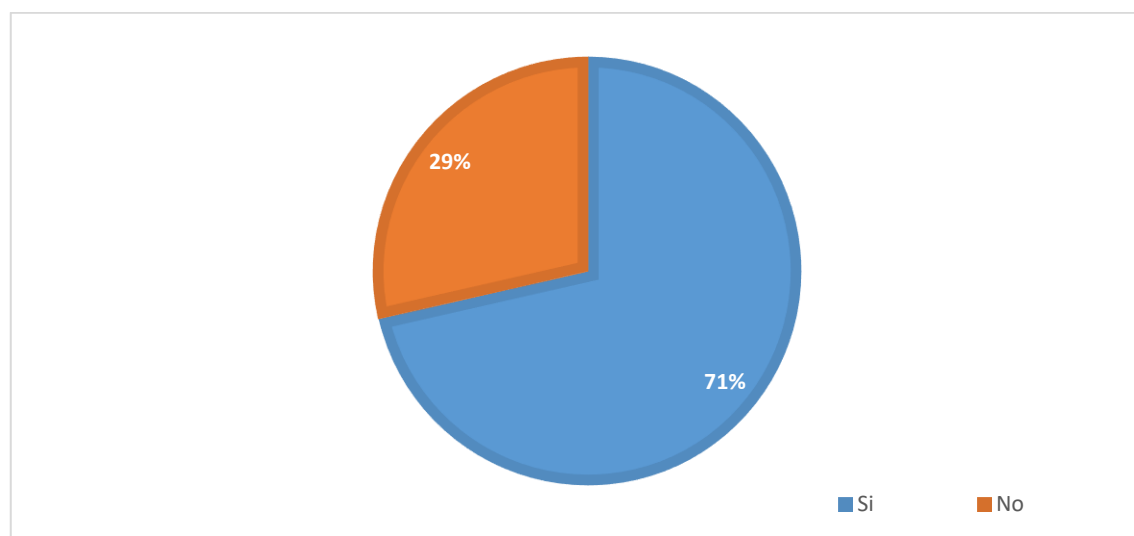


Gráfico 8-3: ¿Clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. - Del total de encuestados al personal, el 72% expresa que, si se clasifica los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento, mientras el 29% menciona que no se clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento.

Interpretación. – Se puede percibir que el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí, en su mayoría clasifica los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento para tener conocimiento exacto del valor que se encuentra en la cartera.

Pregunta 3.- ¿Conoce usted qué tipo de cobranza usa el GAD?

Tabla 9-3: ¿Conoce usted qué tipo de cobranza usa el GAD?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Coactivo	14	57,14
Persuasivo	11	42,86
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

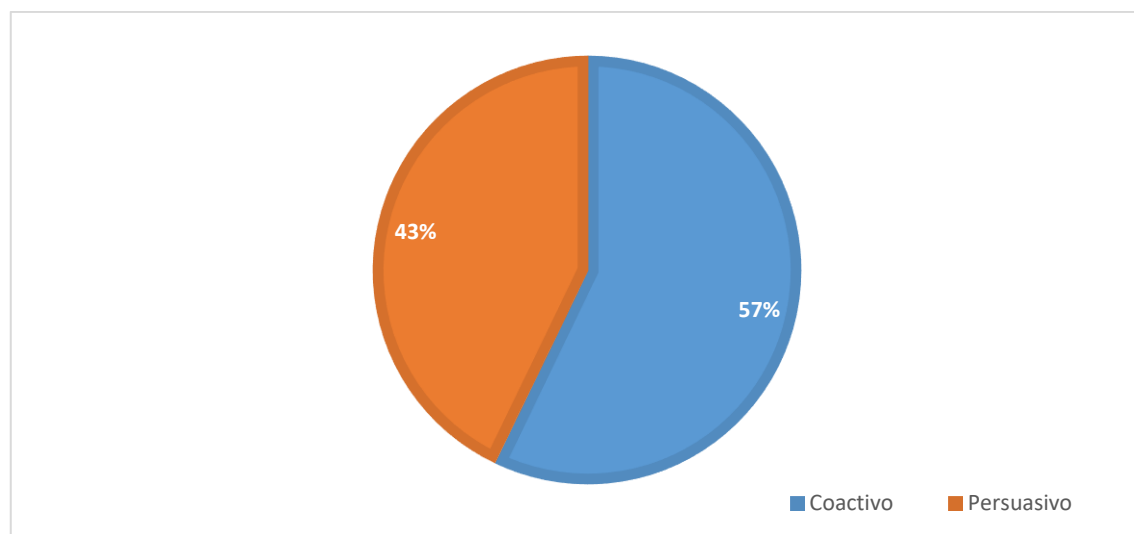


Gráfico 9-3: ¿Conoce usted qué tipo de cobranza usa el GAD?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. - Del total de encuestados al personal, el 57% expresa que el tipo de cobranza que aplica el Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausi, es el Coactivo, mientras el porcentaje restante del 43% manifiesta que el tipo de cobranza que aplica es el persuasivo.

Interpretación. – Los datos que se visualizan en la gráfica da entender de forma clara que el tipo de cobranza que se aplica en su mayoría es el Coactivo, demostrando un problema a los contribuyentes, debido a que el proceso a ser aplicado por la institución en primera instancia debería ser el Persuasivo, con el fin de informar el valor pendiente de pago y no directamente por el proceso judicial.

Pregunta 4.- ¿Conoce usted si el GAD aplica una adecuada gestión de cobranza para no aumentar la cartera vencida?

Tabla 5-3: ¿Conoce usted si el GAD aplica una adecuada gestión de cobranza para no aumentar la cartera vencida?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	57,14%
No	11	42,86%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

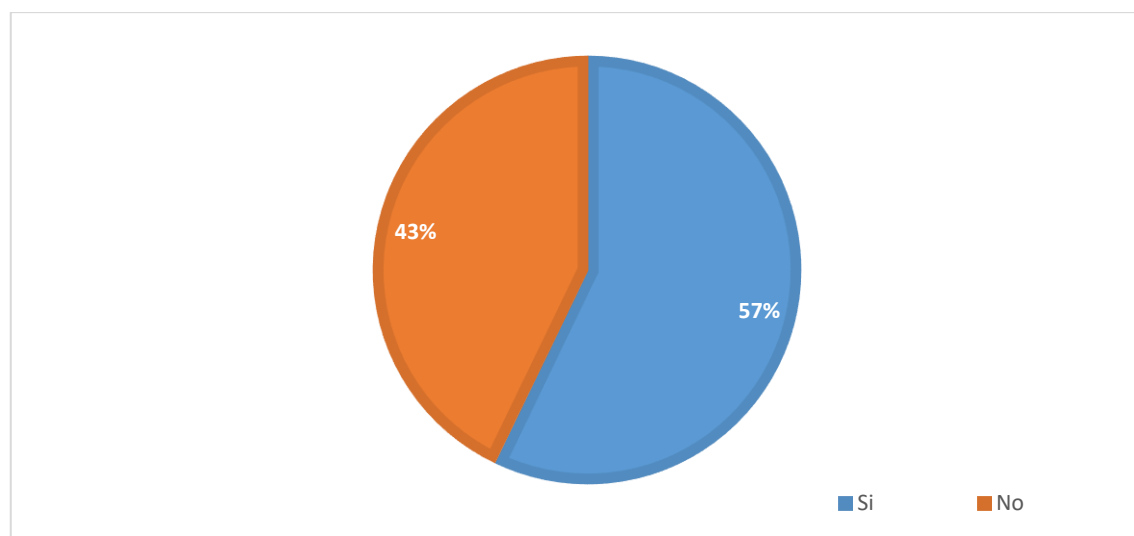


Gráfico 10-3: ¿Conoce usted si el GAD aplica una adecuada gestión de cobranza para no aumentar la cartera vencida?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. - Del total de encuestados al personal, el 57% expresa que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausi aplica una adecuada gestión de cobranza para no aumentar la cartera vencida, en cambio el resto de porcentaje del 43% pone en manifiesta que no se aplica una adecuada gestión de cobranza en la institución.

Interpretación. – Los datos proporcionados dejan claro que en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí aplica una adecuada gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida, pero demuestra que es un porcentaje que supera de forma leve a una respuesta negativa, por lo cual se debe aplicar un modelo de gestión de cobranza para reducir la cartera.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que el GAD puede tener riesgos por cartera vencida en aspectos?

Tabla 11-3: ¿Considera usted que el GAD puede tener riesgos por cartera vencida en aspectos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Financieros	18	71,43%
Administrativos	7	28,57%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

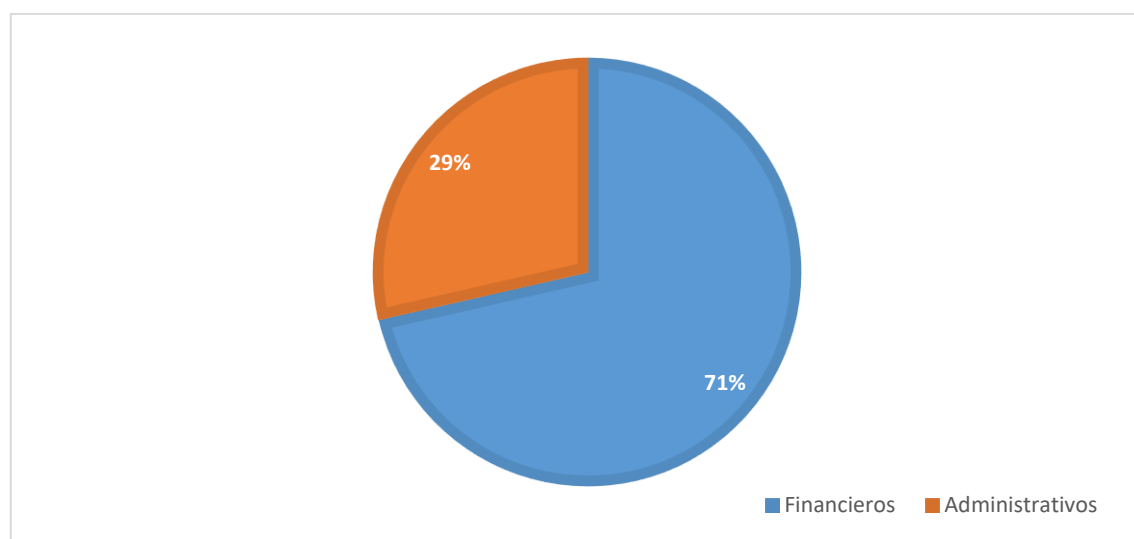


Gráfico 11-3: ¿Considera usted que el GAD puede tener riesgos por cartera vencida en aspectos?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. - Del total de encuestados al personal, el 71% pone en manifiesto que los riesgos por cartera vencida son en aspectos financieros, mientras que el 29% considera que el riesgo es administrativo por una cartera vencida, en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí.

Interpretación. – Los datos obtenidos en la encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí, sobre el riesgo que puede acarrear por mantener una cartera vencida es financiero, pues como resultado es el incumplimiento del presupuesto anual, que se ha generado en la institución, en cambio el riesgo administrativo está con un leve porcentaje que debe ser considerada para implementar planes de acción.

Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de cartera vencida del GAD?

Tabla 6-3: ¿Cómo calificaría usted el nivel de cartera vencida del GAD?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	11	42,86%
Medio	14	57,14
Bajo	0	0%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

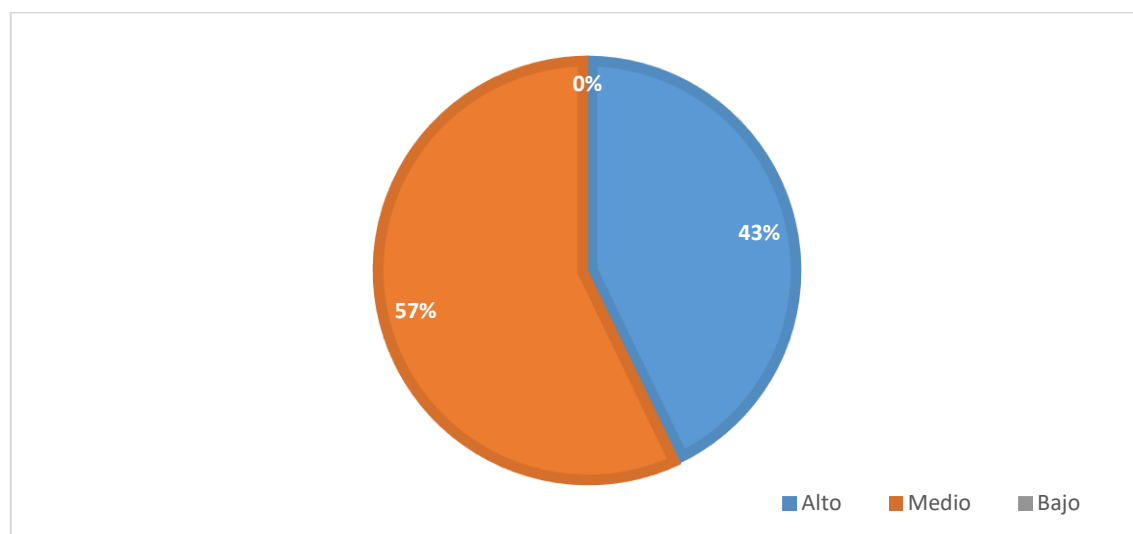


Gráfico 12-3: ¿Cómo calificaría usted el nivel de cartera vencida del GAD?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. – De acuerdo al gráfico, se puede visualizar que el 43% del total de encuestados califica el nivel de cartera vencida en Alto, el 57% de encuestados califica el nivel de cartera vencida en Medio, dejando a la calificación de bajo con un porcentaje del 0.

Interpretación. – Mediante los datos obtenidos en la encuesta, se puede interpretar que el personal califica como Medio el nivel de cartera vencida, pues da a comprender de forma simple los problemas de gestión, a pesar que es un porcentaje inferior a la calificación de Alto esto generaría inconvenientes en las ejecuciones de obras sociales y un desprestigio en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Alausí, en caso de no reducir a una calificación de bajo.

Pregunta 7.- ¿Cuál cree usted que es la razón para generar lo incumplimientos de pagos por parte de los contribuyentes?

Tabla 13-3: ¿Cuál cree usted que es la razón para generar lo incumplimientos de pagos por parte de los contribuyentes?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de control	25	100%
Falta de personal	0	0%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

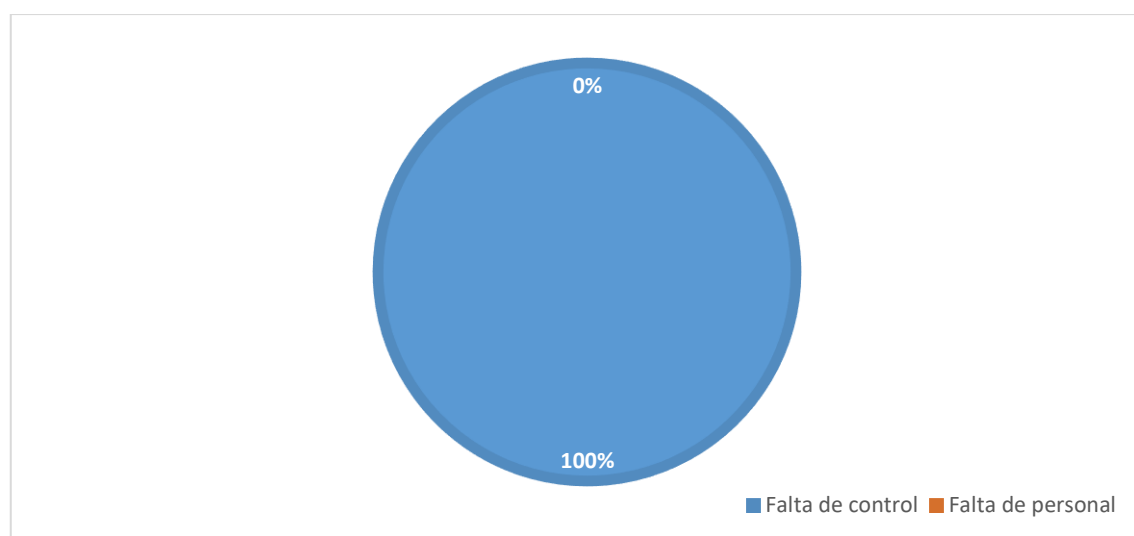


Gráfico 13-3: ¿Cuál cree usted que es la razón para generar lo incumplimientos de pagos por parte de los contribuyentes?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. – En el siguiente gráfico el 100% muestran que la razón para generar los incumplimientos de pagos por parte de los contribuyentes es la falta de control, siendo el total de encuestados.

Interpretación. – Los siguientes datos en la gráfica recopilados en la encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí., muestran que la razón fundamental para que se generen los incumplimientos de pagos por parte de los contribuyentes, se debe a la falta de control, demostrando la falta de procesos eficientes y una despreocupación por parte de los contribuyentes en los pagos.

Pregunta 8.- ¿Considera necesario la elaboración de un plan operativo para el área de cobranza para reducir la cartera vencida?

Tabla 14-3: ¿Considera necesario la elaboración de un plan operativo para el área de cobranza para reducir la cartera vencida?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Realizado por: Segovia, A. 2021

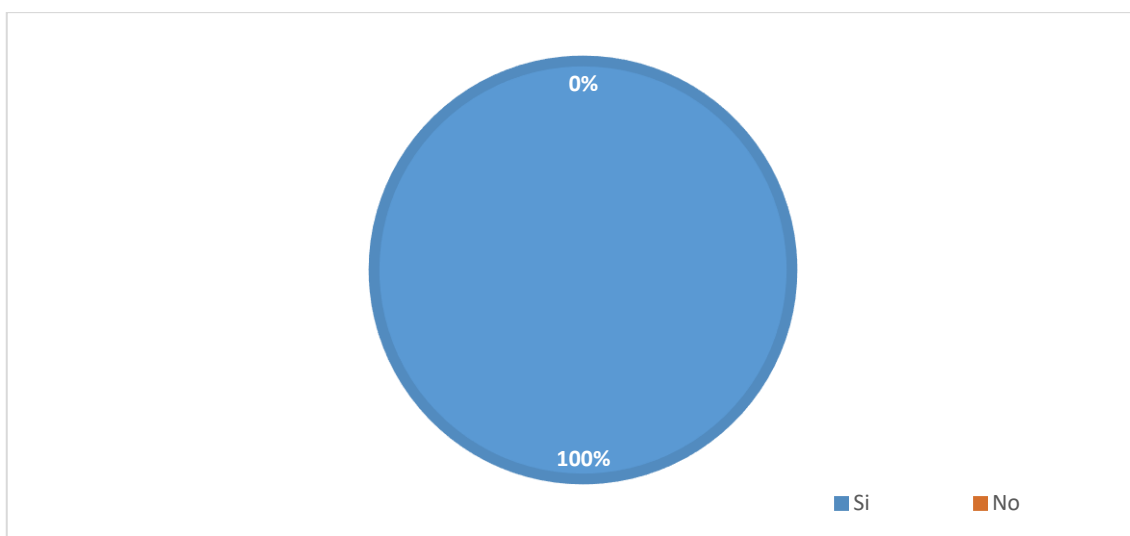


Gráfico 14-3: ¿Considera necesario la elaboración de un plan operativo para el área de cobranza para reducir la cartera vencida?

Realizado por: Segovia, A. 2021

Análisis. – De acuerdo al gráfico, se exhibe que el 100% del personal encuestado considera necesario la elaboración de un plan operativo para el área de cobranza para reducir la cartera vencida, constituyendo, como la población total.

Interpretación. – Los siguientes datos en la gráfica expresada por el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Alausí, dan como aceptada y necesaria la elaboración de un plan operativo para el área de cobranza para reducir la cartera vencida, debido a que será un documento con planes, estrategias y acciones enfocadas a solucionar el problema de la institución.

3.1.3 Entrevista dirigida al Director Financiero

Pregunta 1. ¿Existe en el GAD un plan operativo para cobranzas?

No, actualmente el área de cobranzas no cuenta con un plan operativo.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las técnicas que aplica el GAD para la recuperación de cartera vencida?

La técnica que aplica el GAD para esta recuperación es por medio de la ordenanza.

Pregunta 3. ¿Considera usted que la ineficiencia en la recuperación de cartera vencida constituye un riesgo para el GAD?

Si porque los recursos de esta cartera se destinan a financiar gastos institucionales y si no son recuperados eficientemente se convierten en un riesgo al no tener como realizar las asignaciones correspondientes.

Pregunta 4. ¿Conoce usted cual es el rubro que especialmente incurre en mora y por qué?

El rubro que usualmente incurre en mora es el rubro de predios, debido a que los contribuyentes no poseen una cultura tributaria y se han acostumbrado a cancelar cada 3 años principalmente.

Pregunta 5. ¿El GAD cuenta con reglamentos y políticas para sustentar la recuperación de cartera vencida?

Si la Ordenanza, misma que está acorde al Código Orgánico Administrativo (COA).

Pregunta 6. ¿Qué estrategias y acciones formularía usted para reducir la cartera vencida en el GAD?

Identificación de la cartera por antigüedad para evitar la suscripción.

Pregunta 7. ¿Cree usted que un plan operativo apoyaría la gestión de cobranza en el GAD?

Si, ya que se establecerían lineamientos y metas que podrían ser de ejecución mensual.

3.1.4 Diagnóstico de la Cartera Vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí.

En la actualidad la mayoría de dependencias de los GAD tienen la capacidad de poseer la tecnología necesaria para manejar todo tipo de información con relación a su gestión, sin embargo la mayor parte de las veces no se suele poner énfasis en el manejo de la información, especialmente en el área tributaria, según lo confirma la Jueza de Coactivas o encargada de tesorería, ya que se ha subestimado los principales procesos de gestión y recaudación tributaria, los cuales continúan siendo manuales y esquemas primarios de supervisión y seguimiento.

Para realizar el debido diagnóstico de cómo se encuentra la cartera vencida del GAD y para un adecuado éxito del modelo planteado será necesario la interacción requerida de los siguientes actores claves:

Tabla 15-3: Actores claves

Actores	Competencias	Procesos
Alcalde	Es la máxima autoridad administrativa Municipal. Responsable final del Éxito o fracaso del proceso	Supervisión Final Reportes de Gestión
Director Financiero	Responsable de la Gestión Financiera y Tributaria del Municipio resuelve asuntos tributarios.	Almacenamiento de información Procesamiento de la información Salida de información
Tesorero	Responsable de la recaudación de los tributos y otros ingresos municipales. Tiene bajo su responsabilidad el manejo de la acción coactiva para recuperar la cartera vencida.	Almacenamiento de información Procesamiento de la información Salida de información
Responsable del área informática	Responsable de la administración de los sistemas informáticos, plataformas y bases de datos	Almacenamiento de información Procesamiento de la información Salida de información
Jefe de catastros	Responsable del mantenimiento y actualización del catastro de Predios Urbanos	Ingreso de la información Almacenamiento de información

Jefe de rentas	Responsable de los procesos de determinación y liquidación tributaria y emisión de títulos de crédito	Ingreso de información Procesamiento de la información Salida de información
Contador General	Responsable del manejo de la Contabilidad Municipal y de los ajustes en ingresos y gastos	Almacenamiento de información Procesamiento de la información
Funcionarios de recaudación	Responsables de la gestión operativa de cobro voluntario y carga de información de cartera	Ingreso de información
Abogados de coactivas	Responsables del cobro por la vía judicial de la cartera vencida	Ingreso de información

Realizado por: Segovia, A. 2021

Es importante no dejar de lado como surge el proceso de emisión de la nueva deuda, pues si no se tiene en cuenta este aspecto, los procesos de gestión serían ineficaces y en gran medida pueden generar problemas a largo plazo.

Una vez comprendido que una acumulada cartera vencida no es adecuada para la institución, esta debe ser reducida, el proceso de cobranzas comienza con el proceso “Depuración y Priorización de la Cartera Vencida”, el mismo que es susceptible de ser evaluado a corto plazo, y que se logre ejecutar los procedimientos citados a continuación.

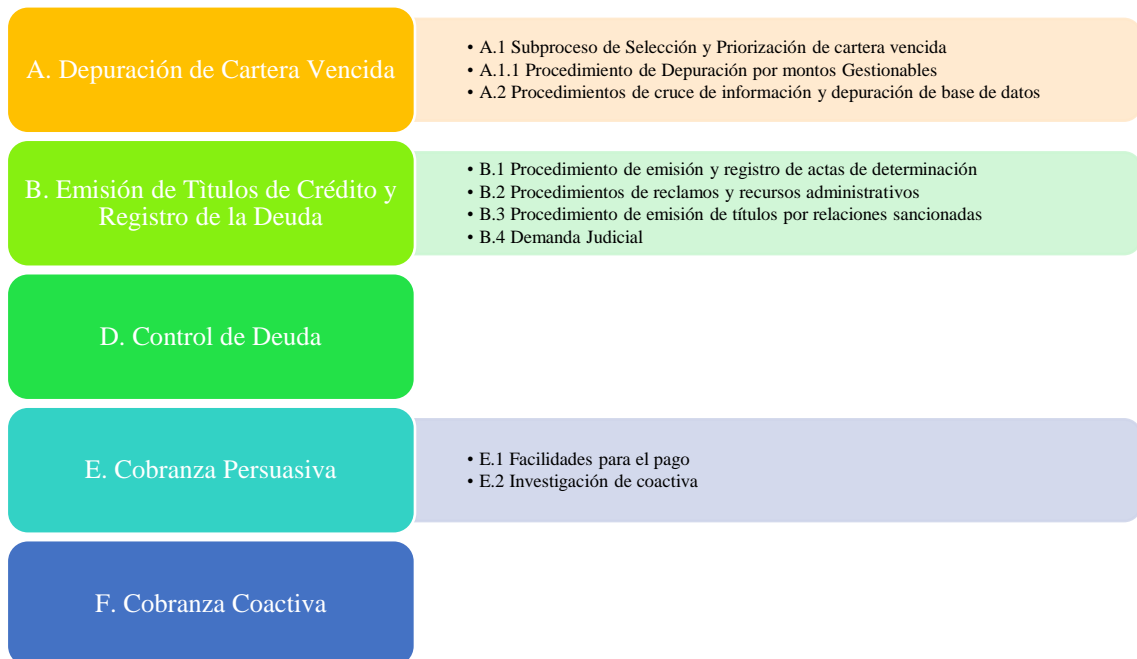


Figura 1-3: Proceso de cobranza para Recuperación de Cartera

Realizado por: Segovia, A. 2021

Para la continuación de este proceso será necesario tener en cuenta toda la información que se origine de la base de datos de cartera vencida y del diagnóstico, en la ilustración anterior se puede observar que los procesos A y B son el inicio, y el proceso C está inmerso en los procedimientos que componen el proceso B.

Para la depuración y priorización de cartera fue necesario recurrir al diagnóstico situacional del GAD del cantón Alausí que permita determinar el tiempo que se necesita para una posible inversión a futuro en una base de datos que se pueda controlar y manejar de manera eficiente, de modo que la obtención de resultados sea inmediata, debido a que en la actualidad no se cuenta con un adecuado sistema de gestión de la información.

3.1.4.1 Determinación de Cartera Vencida por Rubro y por Antigüedad

La segmentación de la cartera vencida por Rubro y en unidades monetarias por antigüedad, valores que fueron obtenidos según datos históricos arrojados entre los últimos 5 años de los balances desde el año 2014 al 2018.

Tabla 167-3: Cartera vencida por Rubro y Antigüedad

Tipo de rubro	Cartera vencida (t-1)	Cartera vencida (t-2)	Cartera vencida (t-3)	Cartera vencida (t-4)	Cartera vencida (t-5)	Cartera vencida (t-6..n)	Total cartera vencida por rubro
	2019	2018	2017	2016	2015	Anterior a 2015	
1. Predial Urbano	24734,54	9084,43	6862,27	5383,06	4852,8	12132	63049,13
2. Predial Rural	106920,7	65122,35	50445,9	43024,3	36569	88809	390890,9
3. Patentes	16276,33	15194,83	9294,83	8255,17	7665	16763	73449,36
4. Activos Totales	642,82	51,27	67,1	369,35	131,38	1012,2	2274,14
5. Venta de medidores	674,75	0	0	129,78	0	248	1052,53
6. Corte de servicio de A. Potable	531	93	84	15	39	105	867
7. Glosas de contraloría	0	0	0	130,4	0	2945,6	3076
8. Tasas diversas	0	141,31	0	0	0	0	141,31
9. Ocupación de la vía feria libre	0	150	0	0	0	0	150
10. Multas tributarias	0	38,6	75	0	0	0	113,6
11. Sistema municipal estacionamiento	435	325,5	136,5	10,5	0	42	949,5
12. Ocupación de la vía pública	10631,3	3389	1709,95	1560	1974,3	3619,5	22884
13. Medidores	0	0	0	0	0	0	0
14. Arrendamiento de bóvedas	0	353,9	0	0	0	2689,1	3042,95
15. Renta de edificios locales y residencias	7519,68	7060,2	168	224	326,83	224	15522,71
16. Licencia para locales turísticos	464	302	234	210	121	416,4	1747,4
17. Otras multas	0	22	0	0	0	0	22
18. Servicios técnicos y administrativos	0	0	0	0	15	0	15
19. Arrendamientos de puestos en los mercados	0	0	888,3	381,61	829,13	24,66	2123,7
20. Emisión de agua potable	14839,89	483,4	237,44	108,9	105,6	381,29	16156,52
21. Impuesto a los vehículos	26,5	0	0	0	0	0	26,5

22. Venta de bóvedas	0	0	0	0	0	235,83	235,83
23. Reliquidación impuesto predio rústico	505,28	0	53	365	0	0	923,28
24. Reliquidación impuesto predio urbano	999,63	0	0	46,35	0	0	1045,98
25. Multas de construcción	0	0	0	0	0	1123	1123
26. Contribución especial de mejoras	0	0	0	0	5,43		5,43
27. Especies	156	2	0	20	73	20	271
28. Aprobación de subdivisiones	42	0	0	0	0	0	42
29. Aprobación de planimetrías	94	0	0	0	0	0	94
30. Inscripción en el registro de la propiedad	1203,2	0	0	0	0	0	1203,2
31. Registro mercantil	131	0	0	0	0	0	131
32. Permiso uso de suelos	42	0	0	0	0	0	42
33. Servicio de matanza	3450	12403	0	0	0	0	15853
34. Otros ingresos matriculación	129,5	0	0	0	0	0	129,5
35. Inspección a predios urbanos/rurales	5	0	0	0	0	0	5
36. Regularización de excedentes o diferencias	27	0	0	0	0	0	27
37. Sanción administrativa por la contraloría	0	0	0	218	0	0	218
38. Regalías	240	5	0	0	0	0	245
39. Arrendamientos puestos mercado municipal	11240,8	308,08	0	0	0	0	11548,88
40. Otros no especificados	0	187,24	46	0	0	0	233,24
Total Cartera Vencida por año (1:40)	201962	114717,1	70302,3	60451,5	52707	130791	630930,59

Realizado por: Segovia, A. 2021

Se tomó como referencia el reporte de saldo al 31 de Diciembre del 2019, y el detalle de cada uno de los rubros presentados como valores pendientes de cobro en años anteriores al ya antes mencionado.

Los principales rubros tanto de ingresos tributarios como no tributarios en periodos anuales como: Predial Urbano tienen un valor de \$63.049,13, Predial Rural por \$390.890,9, Patentes por \$73.449,36, Activos totales por \$2.274,14, Servicios de Matanza \$15.853, Renta de edificios locales \$15.522,71, siendo estos los valores más significativos, dando como resultado un total de cartera vencida de desde el año 2014 al 2019 de \$630.930,59.

3.1.4.2 Caracterización y priorización de cartera

Tabla 17-3: Caracterización y priorización de cartera

DETALLE	A. CARTERA AÑO EN CURSO ¹	B. CARTERA VENCIDA	CARTERA TOTAL (A+B)
Distribución de cartera (USD)	201.962	428.968,64	630.930,64
Distribución de cartera (%)	32,01%	67,99%	100,00%
¹ Si la fecha del reporte de cartera es el último día del año de análisis (2019), el valor de cartera del año en curso debe incluirse dentro de la categoría "B. CARTERA VENCIDA"			

Realizado por: Segovia, A. 2021

El procedimiento de caracterización y priorización determina los valores de la cartera del año de estudio (2019) o año en curso por \$201.962 equivalente al 32.01%, el valor de cartera vencida entre los años analizados durante el periodo 2015 al 2018 es de \$428.968,64 correspondiente al 67,99% dan un total de \$ 630.930,64 equivalente al 100% del total de la cartera vencida.

Este análisis de caracterización sirve como guía para comenzar acciones de cobro inmediatas por parte del GAD de Alausí y lo que se busca conseguir con la priorización, es tomar un segmento de la cartera vencida total que sea más factible de cobrar. Por esta razón se recomienda que la base de datos de la cartera vencida total no sea muy extensa para que la aplicación de acciones de cobro que se vayan a ejecutar no resulten muy desgastantes y no se logre un incremento considerable.

3.1.4.3 Distribución de cartera vencida

Tabla 18-3: Distribución de cartera vencida

DETALLE	A. CARTERA VENCIDA AÑO ANTERIOR	B. CARTERA VENCIDA ENTRE 3 Y 5 AÑOS	C. CARTERA VENCIDA DE MAS DE 5 AÑOS	CARTERA TOTAL (A+B+C) 1
Distribución de cartera (USD)	114717,11	183460,81	130790,72	428.968,64
Distribución de cartera (%)	26,74%	42,77%	30,49%	100%
1 El valor total de la cartera vencida (USD) debe ser igual al valor dispuesto en la categoría "B. CARTERA VENCIDA" de la Tabla # 21.				

Realizado por: Segovia, A. 2021

En este cuadro se efectúa la distribución de la cartera vencida con valores del año pasado por \$114 717,11 equivalente al 26,74%, cartera vencida de entre tres y cinco años por \$ 183 460,81 equivalente al 42,77% y una cartera vencida superior a 5 años por \$130 790,72, los cuales en conjunto suman un total de cartera vencida de \$428 968,64 equivalente al 100%.

3.1.4.4 Subproceso de selección y priorización de cartera vencida

Para efectos de segmentación utilizando el “Diagrama de Pareto” se procede a priorizar la cartera vencida de mayor significancia económica. Es importante concentrar esfuerzos que permitan al GAD del cantón Alausí obtener resultados en el corto plazo y genera destrezas en la gestión de cobranza, mismas que fueron diseñadas en el proceso. En el caso de que los problemas de catastro sean más graves, el proceso de depuración necesitará más tiempo y mayores recursos, lo que ocasionaría alargar los procesos. El principio de Pareto aplicado al análisis de la cartera vencida se interpreta de la siguiente manera: el 80% de la cartera se concentra en el 20% de los contribuyentes/títulos.

Este proceso da inicio con la depuración, mismo que por disposiciones legales afirma lo siguiente: para la ejecución de esta etapa se recomienda aplicar disposiciones transitorias de diferentes leyes que permitan depurar fácilmente la base de datos de cartera vencida total y poder determinar la Cartera Gestionable.

Cartera gestionable se asigna al monto de la cartera vencida total menos el monto al que asciende el total de títulos dados de baja por aplicación de la resolución transitoria primera de la Ley de Reforma Tributaria del 23 de diciembre del 2009 y el monto al que asciende el total de títulos dados de baja por aplicación de la disposición transitoria trigésimo cuarta de la Ley de Educación Intercultural del 31 de marzo del 2011.¹

3.1.4.5 Composición de cartera vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de las obligaciones adeudadas.

Se considera prudente revisar y ordenar los montos (en dólares) de los títulos de créditos, de mayor a menor, de modo que permita al GAD de Alausí identificar los títulos de crédito de menor cuantía que consten en la base de datos. De acuerdo a la decisión política y la realidad municipal, el GAD podrá acogerse a la aplicación de la Transitoria Primera de Ley de Reforma Tributaria (R.O. 180-S, 10-II-2014), que explica que se pueden dar de baja los títulos de crédito que sumados por cada contribuyente sean iguales o menores a \$218 al 23 de diciembre del 2009, incluyendo el monto del tributo, multas, recargos e intereses.

En el siguiente cuadro se mostrará a modo comparativo la emisión de títulos con relación a la cartera vencida en dólares, cada una de las columnas indica en diferentes rangos las cantidades que adeudan los contribuyentes de manera general, por lo que se puede expresar que la mayor cantidad de cartera vencida se concentran en deudas menores a \$50 dólares (Columna D), con respecto al número de títulos a cobrar este representa 11313 títulos equivalente al 96,58% por un monto de \$414.297,91, lo cual resulta poco gestionable debido a la capacidad instalada del GAD.

¹ Considérese que según el artículo 55 del Código Tributario, los títulos de crédito prescriben en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado. Es importante recalcar que la prescripción de títulos de crédito no se da “de oficio” sino que 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.

Tabla 19-3: Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de Obligaciones adeudadas

DETALLE	A. Contribuyentes con deudas superiores a USD 5000	B. Contribuyentes con deudas superiores a USD 100 y menos de USD 500	C. Contribuyentes con deudas superiores a USD 50 y menos de USD 100	D. Contribuyentes con deudas menores a USD 50	TOTAL CARTERA VENCIDA (A+B+C+D)
Cartera Vencida (N° de Títulos)	0	0	401	11313	11714
Distribución de cartera vencida (N° de Títulos)	0,00%	0,00%	3,42%	96,58%	100,00%
Distribución de cartera (USD)	0	0	146.70,73	414.297,91	428.968,64
Distribución de cartera (%)	0,00%	0,00%	3,42%	96,58%	100,00%
¹ El valor total de la cartera vencida (USD) debe ser igual al valor dispuesto en la categoría "B. CARTERA VENCIDA" de la Tabla # 21.					

Realizado por: Segovia, A. 2021

3.1.4.6 Composición de cartera vencida frente a ingresos propios

Al realizar este análisis de la base de datos de cartera vencida se puede identificar las variables que permitan hacer una priorización efectiva. Entiéndase que el monto al que el GAD de Alausí debería ascender de manera optimar priorizando la cartera debe ser a medida de lo posible cercano al monto de la cartera vencida total, esto quiere decir, que se deberá tratar de priorizar por lo menos entre un 25% y un 55% de la cartera vencida total, lo cual nos lleva a la definición de cartera vencida priorizada.

Tabla 8-3: Relación Cartera Vencida frente a Ingresos propios

	(USD) o (%)
CARTERA VENCIDA (USD)	428.968,64
INGRESOS PROPIOS CORRIENTES (Comprende impuestos, tasas, y contribuciones especiales e ingresos no tributarias de gestión propia) (USD)	16.537.673,38
RELACION ENTRE CARTERA VENCIDA Y EL TOTAL DE INGRESOS PROPIOS CORRIENTES PRESUPUESTADOS (Comprende impuestos, tasas, y contribuciones especiales e ingresos no tributarios de gestión propia) por montos (%)	2,59%

Realizado por: Segovia, A. 2021

Como se puede observar en el cuadro anterior se realiza una comparación de la cartera vencida de \$ 428.968,64 con relación a los ingresos propios del GAD de Alausí de \$ 16.537.673,38 valores que fueron proporcionados según la información registrada en libros y estados financieros al año 2019 dando un porcentaje del 2,59%.

En resumen la realización de estos procedimientos permitirá limpiar y reformar una base de datos de cartera vencida total (depuración aplicando las disposiciones transitorias) y a escoger el segmento sobre el que se iniciarán acciones de cobro.

3.2 Discusión de resultados

En base a la información recolectada a través de las encuestas realizadas al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, se determinó la necesidad de elaborar un Modelo de gestión o plan operativo que permita al departamento financiero especialmente mejorar los procesos actuales de recaudación debido a que en base a la información recolectada y los hechos presenciados durante las prácticas la gestión y recaudación de impuestos ha sido ineficiente razón por la cual la cartera vencida se encuentra comprometida.

Es necesario que primero se cambie la mentalidad de cómo se realizan los procesos actuales de recaudación, teniendo en cuenta que la persona encargada de esta área no se abastece y sobre todo que no tiene conocimiento sobre las funciones de su puesto o la finalidad de su área de trabajo, un buen proceso de inducción y capacitación serían útiles.

Debido a todas estas características y conociendo la incidencia de no realizar una recaudación efectiva de impuestos con respecto a la cartera vencida se ha observado la necesidad de elaborar un plan operativo que se dirija a disminuir los valores de morosidad en la cartera vencida de manera que se logre una recaudación efectiva con lo que se contribuirá a crear nuevos proyectos sociales que permitan al GAD de Alausí mejorar la productividad y competitividad actual frente a las demás dependencias similares del país.

3.3 Propuesta

3.3.1 Plan operativo para la gestión de cobranza y la cartera vencida

3.3.1.1 Alcance de la propuesta

El GAD del cantón Alausí actúa como gobierno local que busca el desarrollo y crecimiento de la localidad en el transcurso del tiempo, por esta razón se pone a disposición de las autoridades del GAD la siguiente propuesta, que tiene un reto desafiante y además tratará de lograr afrontar los limitados recursos disponibles del Gobierno Central.

El área financiera se dedica a la extenuada labor de cobranza misma que en la actualidad está presentado cierto nivel de ineficiencia en su gestión, por lo que se ve necesario el análisis y renovación de las estrategias utilizadas hasta la fecha en lo que respecta a la gestión y recuperación de cartera vencida, valores que son imprescindibles para dinamizar el movimiento de capital en esta área además de ser el pilar fundamental para la planificación del presupuesto financiero propio de la institución, por lo que es necesario identificar las acciones más efectivas de cobranzas y enfocar los recursos y esfuerzos que permitan mejorar el margen de recuperación siempre teniendo en cuenta que las estrategias y planes enfocados en las cobranzas deben ser óptimas.

Al analizar los valores arrojados de la base de datos con respecto a la cartera vencida se propone la elaboración de un plan operativo de manera que permita al lector revisar el proceso desde el inicio hasta la culminación de los objetivos propuestos dentro del lapso establecido (365 días calendario) a partir del diagnóstico total de cartera vencida para el año 2019 y con la finalidad de cumplir con la propuesta de recuperación de cartera vencida (diciembre de 2021) teniendo en cuenta la irregularidad con la que se laboró el año 2020 debido a la pandemia que afectó de manera global a la economía, considerando acciones, tiempos y responsables para la ejecución de cada uno de los procesos del plan operativo del GAD Municipal de Alausí.

Tabla 21-3: Plan operativo

PLAN OPERATIVO PARA REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA													
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IDENTIFICAR A LOS DEUDORES QUE REPRESENTA MAYOR PORCENTAJE EN LA CARTERA VENCIDA PARA INICIAR LA GESTIÓN PERSUASIVA Y COACTIVA	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Realizar estados de cuenta para cada contribuyente	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Notificar el saldo pendiente de forma presencial	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Iniciar la gestión persuasiva con los contribuyentes potenciales en morosidad	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Iniciar la gestión coactiva con los contribuyentes que no arreglaron en la gestión persuasiva	Director financiero, Tesorería, Jefe de coactiva												
2. DISEÑAR FLUJOGRAMAS PARA EL PROCESO DE COACTIVA	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Recopilar los manuales, normativas, reglamentos que rigen al GAD	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Levantar el proceso de coactiva	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
Documentar los procesos y procedimientos de la dirección	Director financiero, Tesorería, Recaudadores												
3. ESTABLECER LINEAMIENTOS INTERNOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva												
Revisar documentación que den soporte a estos lineamientos	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva												

Direccionar los lineamientos a los contribuyentes	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva																		
Definir las políticas que se adapten a las necesidades	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva																		
4. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE TESORERÍA	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva																		
Recopilar las funciones establecidas por el GAD	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva																		
Enviar documento para aprobación de la máxima Autoridad del GAD.	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva																		
5. REVISAR LOS RESULTADOS	Director financiero, Tesorería, Recaudadores, Jefe de coactiva																		

Realizado por: Segovia, A. 2021

3.3.2 Identificar a los deudores que representan el mayor porcentaje en la cartera vencida para iniciar la gestión persuasiva y coactiva

3.3.2.1 Realizar estados de cuenta para cada contribuyente

En esta actividad la Dirección Financiera estará a cargo de generar un estado de cuenta donde se visualice los saldos pendientes de pagos del deudor de forma resumida clara y oportuna. En caso de que el sistema informático no este adecuado para dicha actividad se realizará conjuntamente con el área de sistemas, para lo cual se deberá aclarar las características que se requieran para la visualización.

3.3.2.2 Iniciar la gestión persuasiva con los contribuyentes potenciales en morosidad

Una vez que se tenga identificado a los deudores potenciales de la cartera vencida se procede a comunicar mediante llamadas telefónicas y mensajes de textos, de tener información como el correo electrónico se procederá a enviar la información de los saldos pendientes de pago con el objetivo de poner en conocimiento.

3.3.2.3 Notificar el saldo pendiente de forma presencial

Si no se tiene ninguna respuesta por el contribuyente con la gestión persuasiva y una vez que se tenga el estado de cuenta mediante el sistema cabe recalcar que en dicho documento estará constando la firma del o los responsables quienes velarán por la veracidad de dicha información. Por lo tanto, se entregará de forma presencial al contribuyente para poner en su conocimiento el saldo total, el lapso para su cancelación y tendrá la oportunidad de llegar a un mutuo acuerdo donde se establezcan los términos y condiciones de pago, para no tener la necesidad de iniciar el proceso de coactiva.

3.3.2.4 Iniciar la gestión coactiva con los contribuyentes que recibieron la notificación y no se tuvo respuesta

Al no tener una respuesta con las actividades anteriores se procede con la gestión coactiva donde prácticamente el GAD demandará al contribuyente mediante la representación legal y medios pertinentes con el objetivo de realizar el cobro del saldo. En esta actividad se tomarán medidas cautelares como el secuestro de bienes entre otros. Para esta actividad será fundamental que se reúna todos los documentos que de soporte a la demanda.

3.3.3 Diseñar flujo gramas para el proceso de coactiva

3.3.3.1 Recopilar los manuales, normativas, reglamentos que rigen al GAD

En esta actividad se realizará la mayor recopilación de documentos, los cuales dan soporte a las funciones del GAD para sistematizar en base a las responsabilidades de la dirección financiera. Esto será útil para no caer en ningún proceso que no esté constando en los respectivos reglamentos manuales que rigen al GAD.

3.3.3.2 Levantar el proceso de coactiva

Después de tener claro las funciones y responsabilidades de la dirección financiera se deberá determinar el proceso de coactiva que realizan actualmente para mejorar, el cual será identificado y codificado acorde al rozamiento de los encargados de realizar esta actividad. Al levantar el proceso si es considerable se subdividirá en subprocesos y se realizará un inventario de procesos.

3.3.3.3 Documentar los procesos y procedimientos

Una vez identificado el proceso se inicia a definir el procedimiento bajo un razonamiento lógico, técnico y legal para ejecutarlo. Esto permitirá tener un control de las actividades que realizará cada responsable sin dejar a juicio personal, pues se tendrá un documento de soporte y a la vez deberán determinar el tiempo, documentos que intervienen y los recursos que utiliza el proceso. El objetivo que tendrá esta actividad será realizar el proceso con eficiencia y eficacia para tener una mayor recaudación de la cartera vencida. Es importante en esta actividad que el personal cuente con conocimientos de la forma de ejecutar el proceso de coactiva pues se definirá los tiempos para cada actividad.

3.3.4 Establecer lineamientos internos para la gestión de cobranza

3.3.4.1 Revisar documentación que den soporte a estos lineamientos

Para crear los lineamientos que regirán a una gestión eficiente del cobro de la cartera de vencida, será necesario que estén con el respectivo soporte legal, por lo cual, es fundamental que se revise en el ámbito de cobranza que son establecidas en las funciones del GAD, por ejemplo, una de las funciones es establece que los GAD como gobierno autónomo de administración podrán crear sus respectivas normas, procedimientos y leyes.

3.3.4.2 Direccionar los lineamientos a los contribuyentes y personal de tesorería

Como se conoce que los problemas de la cartera vencida en GAD, en su mayoría son por la falta de cultura tributaria por parte de la población, debido a que únicamente se acercan a cancelar cuando verdaderamente se genera un problema para realizar algún otro trámite. Pero también se genera este problema en los reportes, porque el personal no está netamente capacitado o prácticamente no gestionan la cartera, un ejemplo que representa sería en revisar si cada persona cuenta con los datos completos y si la persona está fallecida estos aspectos que parecen simples llevarían tiempo para personal, pero se reduciría el porcentaje de la cartera. Por lo tanto, es importante que estén dirigidos a los dos actores para velar una gestión eficiente de cobranza en los tributos pues de ello depende que se beneficie la sociedad.

3.3.4.3 Definir las políticas que se adapten a las necesidades

En esta parte es esencial que los lineamientos como políticas que llegarán a constituirse sean flexibles, claros y concretos obviamente se buscare un equilibrio entre ser exigentes y considerable con las acciones que se tomen, por ende, se deberá velar por la información de cada proceso a realizar al contribuyente en caso de que quiera llegar a un acuerdo mutuo para la cancelación. Por lo tanto, el personal a cargo de esta actividad deberá realizar un diagnóstico de las personas que están en mora y el porqué de este grupo de personas para enfocarse en políticas flexibles para reducir la cartera.

3.3.5 Diseño de un manual de funciones para el área de tesorería

3.3.5.1 Recopilar las funciones establecidas por el GAD

En el GAD existen manuales de funciones para las diferentes direcciones administrativas y entre las operativas, pero carece de manuales internos por área, es el caso del área de tesorería siendo un pilar para que el GAD cuente con ingresos propios mediante la recaudación. Por esto, la actividad de crear un manual específico para tesorería es una opción para centrar al personal las responsabilidades a su cargo.

3.3.5.2 Enviar documento para aprobación de la máxima Autoridad del GAD.

Una vez creado el manual de funciones para el área de tesorería debe ser constituido legalmente por la aprobación del consejo municipal, para lo cual deberá enviarse anexando en virtud del por

qué se creó y ser revisado por la dirección de procuraduría obviamente para constatar que no infringe normativas actuales. Posterior a la legalización del documento será necesario socializar al personal haciendo hincapié al área de tesorería.

3.3.5 *Revisar y analizar los resultados*

En esta etapa en la cual se finaliza el plan operativo se deberá presentar un informe en donde incluirá los respectivos análisis mediante la comparación de años anteriores, y revisar si las demás actividades se ejecutaron debido a que son las necesarias para reducir el porcentaje de la cartera vencida. Esta actividad será ejecutada por el Director Financiero, por ende, el trabajo en equipo y compromiso jugaran un rol importante para el cumplimiento de las demás actividades. Las actividades que se plantearon anteriormente han sido de acuerdo al diagnóstico de cartera y la aplicación de los instrumentos de investigación.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el marco teórico y referencial con respecto a plan operativo, gestión de cobranza y cartera vencida se lograron construir bases que permitieran abordar el problema que acrecentaba el GAD de Alausí mediante la recopilación de información bibliográfica y sistematización de la misma para sustentar la realización de la propuesta.

El GAD en la actualidad presenta una serie de deficiencias en cuanto a la gestión y recuperación de cartera vencida, denotando el desinterés de ciertos funcionarios en tratar de recuperar la cartera razón por la cual se tuvo que diagnosticar la situación actual de la cartera vencida y su incidencia en el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, identificando que representa un 2,59% con respecto a los ingresos propios, valores que con una adecuada gestión pueden disminuir sustancialmente.

Se determinó la necesidad de diseñar el Plan Operativo para la Gestión de Cobranza y la Cartera Vencida al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alausí, que a través de estrategias y objetivos se pueda gestionar la considerable acumulación de cartera vencida, mismos que aunque no representan magnitud en cuanto a valores si se refleja en cuanto a cantidad, por lo que el plan operativo se realiza con el fin de mejorar las acciones ejecutadas hasta la actualidad.

RECOMENDACIONES

Se deberá poner en marcha el plan operativo, acorde a las estrategias planteadas y siempre que los responsables asignados cumplan con las funciones encomendadas, evaluando su rendimiento debido a la considerable ausencia de gestión en los funcionarios actuales, de manera que se recupere la cartera vencida en números considerables y tratando de no incrementar la cartera actual.

Se recomienda dar el seguimiento respectivo al plan operativo propuesto de manera que el GAD ejecute los procesos y actividades de manera exitosa, sin dejar de socializar las tareas y responsabilidades que conllevan, buscando fomentar una nueva cultura de aprendizaje, trabajo continuo, esfuerzo y motivación, de manera que las actitudes tomadas en la actualidad sean moldeadas acorde a las políticas organizacionales.

Es importante tener en cuenta que la cartera vencida forma parte de la autogestión del área financiera y del GAD del cantón Alausí, debido a que si no se brinda el tratamiento adecuado a la cartera esta puede incrementarse considerablemente por lo que será necesario el compromiso y participación de todos los involucrados quienes deberán velar por la adecuada aplicación del plan operativo.

GLOSARIO

* **Análisis Financiero:** Interpretación, comparación, y estudio de estados financieros y datos operacionales de una entidad; implica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios y auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la organización. (Tumbaco, 2017)

* **Cartera de crédito vencida:** La cartera de crédito vencida, es aquella cartera se encuentra vencida en su pago, lo cual causa de que la provisión que se realiza para efectos de dar cumplimiento a las normativas de control establecidas por los organismos respectivos, sea más elevada en comparación con los rubros anteriores. (Parra, 2016)

* **Crédito:** Existe crédito cuando entre la entrega del producto al cliente y el pago de dicho producto hay un periodo de tiempo de por medio. (Tumbaco, 2017)

* **Estados financieros:** También denominados Estados Contables, Informes Financieros o Cuentas Anuales, son informes y reportes que utilizan las instituciones para transmitir la situación económica, financiera y los cambios que experimenta. (Tumbaco, 2017)

* **Estrategia:** Es adquirir una posición única frente a los demás competidores al desarrollar actividades para un asunto en específico. Las gerencias analizan la situación de su empresa a fin de saber hacia dónde quieren ir, que mejorar y cómo hacerlo. De allí que la estrategia sea un término muy conocido en los campos militares porque refiere una posición de ventaja hacia el enemigo. (Tumbaco, 2017)

* **Presupuestos:** Lista de los proyectos de inversión planeados, que generalmente se elabora cada año. (Brealey, Myers, & Allen, 2010)

* **Riesgo de crédito:** Es la probabilidad de que, al momento del vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón. (EALDE, 2018)

* **Riesgo financiero:** Es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. Es decir, se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. (Tumbaco, 2017)

* **Segmentación de mercado:** La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. (Becerra, 2018)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguero, J. (2007). Teoría de la Administración: Un campo fragmentado y multifacético. *Visión de futuro*, 7(1), 1-26.
- Becerra, R. (10 de Abril de 2018). *Segmentación de mercados: Definición, tipos y estrategia*. Obtenido de <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- EALDE. (20 de Marzo de 2018). *Los 4 tipos de riesgo de crédito*. Obtenido de <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-de-credito/>
- Flores, G. (2012). *El plan operativo y su relación con el plan estratégico*. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de https://www.academia.edu/16152108/2._EL_PLAN_OPERATIVO_Y_SU_RELACION_CON_EL_PLAN ESTRATEGICO
- García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana 2008-2017. *Uisrael*, 37-49. Obtenido de <file:///C:/Users/Mayra%20PC/Downloads/76-275-1-PB.pdf>
- Gómez, P. (24 de Abril de 2018). *Teorías de la Administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>
- Guíaosc. (4 de Enero de 2018). *¿Cómo se crea un plan operativo anual para una organización sin fines de lucro?* Obtenido de <https://guiaosc.org/como-crear-plan-operativo-anual-para-organizacion-social/>
- Navarro, J. (Octubre de 2016). *¿Que es plan operativo?* Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/plan-operativo.php>
- Parra, T. (2016). *Plan operativo para elaborar estrategias de saneamiento sobre la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento*. (Tesis de pregrado). Riobamba.
- Posada, G. (31 de Octubre de 2011). *Planificación estratégica: Cuatro componentes de los procesos exitosos*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/10/31/planificacion-estrategica-cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos-2/>
- RSM Perú. (16 de Enero de 2019). *¿En qué consiste la gestión de cobranzas?* Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- Sagner, A. (Abril de 2012). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: Análisis y aplicación al caso de Chile. *Scielo*, 27(1), 27-54.

- Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional. (Abril de 2016). *Plan operativo anual*. Obtenido de <http://www.cualificaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/PLAN-OPERATIVO-ANUAL-POA-2016.pdf>
- Tumbaco, L. (2017). *Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A.* (Tesis de pregrado). Guayaquil.
- Universidad de la Ciénega. (Agosto de 2015). *Manual de captura y seguimiento: Plan operativo anual*. Obtenido de https://ucienegam.mx/wp-content/uploads/2015/08-Doc/POA-2015/POA_2015_Final.pdf
- Vargas, E. (28 de Noviembre de 2019). *Función de la administración en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/funcion-de-la-administracion-en-las-organizaciones/>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES DEL GAD



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES DEL GAD

Objetivo: Identificar cómo se realiza la gestión de cobranzas en el GAD y las acciones que realiza la organización de manera que permita mejorar las actividades.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas, con la mayor seriedad posible y marque con una (X) en la respuesta que crea correcta.

Pregunta 1.- ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal del Cantón Alausí cada año?

Si	
No	
Cuando me acuerdo	

Pregunta 2.- ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente la fecha de vencimiento de los valores a cancelar?

Siempre	
A veces	
Nunca	

Pregunta 3.- ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda a pagar con el GAD Municipal del Cantón Alausí?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

Pregunta 4.- ¿Cree que el GAD de Alausí le puede enviar un mensaje a su celular como recordatorio?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

Pregunta 5.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en el área de ventanillas para el cobro de impuestos?

La atención del personal	
Agilidad en el proceso de cobro	
Diligencia por parte del Personal	

Pregunta 6.- ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD de Alausí?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

ANEXO B: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL GAD



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GAD ALAUSÍ

Objetivo: Diagnosticar la perspectiva de los funcionarios del GAD, en cuanto a la gestión de cobranza y recaudación, para determinar la viabilidad de generar un plan operativo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas, con la mayor seriedad posible y marque con una (X) en la respuesta que crea correcta.

1. **¿Realizan comparaciones de saldo con el objeto de controlar la cartera vencida?**

Si
No

2. **¿Clasifican los saldos de acuerdo a las fechas de vencimiento?**

Si
No

3. **¿Conoce usted qué tipo de cobranza usa el GAD?**

Coactivo
Persuasivo

4. **¿Conoce usted si el GAD aplica una adecuada gestión de cobranza para no aumentar la cartera vencida?**

Si
No

5. **¿Considera usted que el GAD puede tener riesgos por cartera vencida en aspectos?**

Financieros
Administrativos

6. **¿Cómo calificaría usted el nivel de cartera vencida del GAD?**

Alto
Medio
Bajo

7. ¿Cuál cree usted que es la razón para generar lo incumplimientos de pagos por parte de los contribuyentes?

Falta de control

Falta de personal

8. ¿Considera necesario la elaboración de un plan operativo para el área de cobranza para reducir la cartera vencida?

Si

No

ANEXO C: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA



ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR FINANCIERO

Objetivo: Determinar la perspectiva del área financiera en cuanto a la cartera vencida del GAD, para diseñar acciones y estrategias de mejora en el área de cobranza.

1. ¿Existe en el GAD un plan operativo para cobranzas?
2. ¿Cuáles son las técnicas que aplica el GAD para la recuperación de cartera vencida?
3. ¿Considera usted que la ineficiencia en la recuperación de cartera vencida constituya un riesgo para GAD?
4. ¿Conoce usted cual es el rubro que especialmente incurre en mora y por qué?
5. ¿El GAD cuenta con reglamentos y políticas para sustentar la recuperación de cartera vencida?
6. ¿Qué estrategias y acciones formularía usted para reducir la cartera vencida en el GAD?
7. ¿Cree usted que un plan operativo apoyaría la gestión de cobranza en el GAD?

ANEXO D: EMISIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO

Pág.: 1/7



ALAUÍS
Productivo

MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

La “Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda” tiene como objetivo principal que el GAD de Alausí emita los títulos que contengan la obligación y registren todas las deudas que mantiene el contribuyente con el GAD, 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.

En el caso de nuevas obligaciones, sobre la base de documentos que constituyan antecedentes legales debidamente notificados, el departamento de Rentas procederá a emitir los títulos de crédito para que sean firmados por el Director Financiero y una vez notificados serán remitidos para su gestión de cobro. Los títulos de crédito pueden ser emitidos sobre la base de:

- Catastros
- Actas de determinación por Liquidación de diferencias
- Resoluciones sancionatorias por multas
- Declaraciones
- Resoluciones de Reclamos
- Sentencias de tribunales

Para la emisión de títulos de crédito es necesario que el departamento de sistemas permita la emisión automatizada de las obligaciones que alimente una base informática que permita un mejor control de las obligaciones.

El título de crédito se enviará al Director Financiero para su revisión y firma. En este caso el sistema contendrá un esquema de facsímil (copia o reproducción de la firma para su posterior impresión en un documento), para evitar que el Director que no tenga que firmar todos los títulos de crédito. El jefe de Rentas enviará los Títulos de Crédito para su respectiva notificación. Una vez notificado el título de crédito los contribuyentes deberían acercarse a las ventanillas a realizar el pago, pero hay que hacer hincapié en este paso porque esta es una de fallas que se presentan debido a que el contribuyente carece de cultura financiera y por ende no se ejecuta este paso, es

aquí donde interviene específicamente personal del área financiera quien se encarga de hacer llegar las notificaciones o avisos de pago de la deuda pendiente al contribuyente.

Pág.: 2/7



ALAU SÍ
Productivo

MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

Mientras que un encargado del área de tesorería registrará la información de la notificación para los controles y seguimiento de la deuda. El responsable del área deberá incluir los siguientes documentos en el expediente del deudor:

- Título de Crédito.
- Razón de Notificación.

Se debe recalcar dentro de este proceso que en el caso de títulos de crédito emitidos sobre la base del catastro, estos se pronuncian de manera automática por el sistema informático, por lo que la gestionabilidad de los títulos de crédito, depende del nivel de actualización de los distintos catastros municipales. En todo caso es importante que los gobiernos municipales, realicen esfuerzos para mantener sus catastros debidamente actualizados, para un mejor resultado en el proceso de cobranza.

Emisión y registro de actas de determinación. De acuerdo a la planificación de la Dirección Financiera, y a los errores en las declaraciones de los contribuyentes o de determinaciones de la propia administración, la Jefatura de Rentas elaboró las Actas de Determinación por liquidación de diferencias a los contribuyentes, luego se procedió a emitir los títulos de crédito para que sean firmados por el Director Financiero, y una vez notificados serán remitidos para su gestión de cobro. Las actas de determinación por liquidación de diferencias, pueden ser emitidas por cualquiera de los tributos administrados por la municipalidad, sobre la base del procedimiento previsto en el Art. 91 del Código Tributario, que explica lo siguiente:

“Código Tributario, Art. 91.- Forma directa.- (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La determinación directa se hará sobre la base de la declaración del propio sujeto pasivo, de su contabilidad o registros y más documentos que posea, así como de la información y otros datos que posea la administración tributaria en sus bases de datos, o los que arrojen sus sistemas informáticos por efecto del cruce de información con los diferentes contribuyentes o responsables de tributos, con entidades del sector público u otras; así como de otros documentos que existan en poder de terceros, que tengan relación con la actividad gravada o con el hecho generador”.



MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

La Administración Tributaria Municipal a través de su facultad determinadora podrá disponer la existencia de una obligación tributaria (Acto de determinación) estableciendo: el hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo según el Art. 68 del Código Tributario, que expone:

“Código Tributario, Art. 68.- Facultad determinadora.- La determinación de la obligación tributaria, es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración activa, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo. El ejercicio de esta facultad comprende: la verificación, complementación o enmienda de las declaraciones de los contribuyentes o responsables; la composición del tributo correspondiente, cuando se advierta la existencia de hechos imposables, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación”.

Para la elaboración de las Actas de Determinación, se tendrá en consideración las siguientes indicaciones:

- a) Criterios Generales aplicables a las Actas:** En la determinación de todos los impuestos municipales se deben respetar los plazos de caducidad de 1, 3 y 6 años, establecidos en el Art. 94 del Código Tributario, de la siguiente forma:

“Caduca la facultad de la administración para determinar la obligación tributaria, sin que se requiera pronunciamiento previo:

1. En tres años, contados desde la fecha de la declaración, en los tributos que la ley exija determinación por el sujeto pasivo, en el caso del artículo 89;
2. En seis años, contados desde la fecha en que venció el plazo para presentar la declaración, respecto de los mismos tributos, cuando no se hubieren declarado en todo o en parte; y,
3. En un año, cuando se trate de verificar un acto de determinación practicado por el sujeto activo o en forma mixta, contado desde la fecha de la notificación de tales actos”.



MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

b) **Es necesario diferenciar los tributos de determinación anual** (Prediales, Patentes Activos Totales, Vehículos), de aquellos de hecho generador instantáneo (Alcabala, Utilidad, Espectáculos Públicos, Juego). Adicionalmente es importante tener en cuenta que de conformidad con el Art. 11 del Código Tributario, que expone que "...las normas que se refieran a tributos cuya determinación o liquidación deban realizarse por períodos anuales, como acto meramente declarativo, se aplicarán desde el primer día del siguiente año calendario, y, desde el primer día del mes siguiente, cuando se trate de períodos menores".

c) Adicionalmente en el acta se calcularán los intereses y las multas de la obligación, y se deberán registrar estos valores en un cuadro resumen que permita diferenciar claramente los siguientes datos:

- Valor de la diferencia
- Valor de intereses
- Valor de multas
- Valor de los Recargos

d) En la misma se deberá indicar claramente que los intereses seguirán generándose hasta la fecha efectiva de pago de la obligación.

e) Cada Acta de Determinación se emitirá con los respectivos intereses¹⁴, multas y recargos, según lo expuesto en el Código Tributario.

Para ejecutar el proceso operativo de este procedimiento se realizó la emisión de Título de Crédito (Ver Anexo E), el acta de determinación y la razón de notificación. (Ver Anexo F)

- **Reclamos y recursos administrativos.** Este procedimiento consiste en el registro de las acciones administrativas que suspenden la ejecutividad de la obligación y por tanto detienen la gestión de cobro. El contribuyente presenta un reclamo escrito, en la secretaria de la Dirección Financiera Municipal.



MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

“Mientras se hallare pendiente de resolución un reclamo o recurso administrativo, no podrá emitirse título de crédito” (Párrafo 3, Art. 149, Código Tributario).

El GAD de Alausí no cuenta con área de reclamos por lo que este proceso pasa directamente para la revisión el departamento de Coactiva, quienes elaborarán y emitirán las respectivas Resoluciones Administrativas. Toda Resolución Administrativa de reclamos se enviará al Director Financiero para su revisión y firma en casos extremos o fortuitos serán revisados y firmados por el Alcalde. En muchos de los casos el contribuyente solo adquiere una tasa administrativa en la cual expone el motivo de su inconformidad. En otros casos lo hacen de manera escrita de la siguiente manera:

1. El contribuyente presenta una petición dirigida al Alcalde, a través de Secretaría General, solicitando la revisión del acto o resolución.
2. Ya en la secretaría general este se remite la información al Departamento Financiero para su revisión y de ser el caso o no se procederá a suspender la acción de cobro.
3. Como resultado del recurso presentado se emitirá una resolución firmada por el Financiero. El resultado podrá ser: anular, confirmar o modificar el documento de cobro.
4. Todas las Resoluciones deben ser contabilizadas en el sistema financiero de la entidad.

- **Emisión de títulos por resoluciones sancionatorias.** El Director Financiero emitirá Resoluciones Sancionatorias en caso de que se determine el cometimiento de infracciones tributarias de conformidad con lo previsto en el artículo 340 del COOTAD que señala:

COOTAD, Artículo 340.- “Son deberes y atribuciones de la máxima autoridad financiera las que se deriven de las funciones que a la dependencia bajo su dirección le compete, (...) Tendrá además las atribuciones derivadas del ejercicio de la gestión tributaria, incluida la facultad sancionadora, de conformidad con lo previsto en la ley”.



MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

Una vez elaboradas las Resoluciones Sancionatorias, el funcionario de la Dirección Financiera encargado de su elaboración registrará los datos en un sistema que permita el control de las obligaciones. Toda Resolución Sancionatoria se enviará al Director Financiero para su revisión y firma. Una vez firmada la Resolución Sancionatoria, se enviará nuevamente al responsable del Departamento de Rentas para que proceda a dar inicio al proceso de cobro de la deuda.

El responsable de Cobranzas deberá incluir los siguientes documentos en el expediente del deudor: resolución sancionatoria y la razón de notificación, según el anexo presentado anteriormente.

- **Demanda Judicial.** A continuación describo los pasos que se deben seguir en caso de la presentación de una demanda judicial, por parte de un contribuyente:
 1. El contribuyente presenta una demanda ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, dentro de 20 días posteriores a la notificación (Código Tributario, Art.229.- Proposición de las Acciones).
 2. El Departamento de Procuraduría Municipal deberá registrar la demanda presentada y notificar a los responsables de Rentas, Contabilidad y Recaudaciones de la acción interpuesta. Esta demanda suspenderá cualquier acción de cobro hasta que haya respuesta del Tribunal.
 3. El Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, emite una sentencia debidamente notificada al contribuyente, ordenando la: emisión, confirmación o modificación de los documentos de cobro.
 4. La parte afectada, dentro de los cinco días posteriores a la notificación de la sentencia, podrá plantear un “Recurso de Casación” al Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario (Ley de Casación, Art. 5). Para que el Tribunal acepte el recurso planteado, necesita hacer una revisión de derecho. Una vez aprobado, el Tribunal remite el caso a la Corte Nacional de Justicia.
 5. El Departamento de Procuraduría Municipal registrará el recurso presentado y notificará a los responsables de Rentas, Contabilidad y Recaudaciones.



MGPP 01: Emisión de Títulos de Crédito

6. Si el recurso de casación planteado no fue aceptado por el Tribunal, la parte afectada podrá tener un segundo intento al presentar un recurso de hecho por escrito ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, dentro de los tres días posteriores a la notificación del auto de rechazo (Ley de Casación, Art. 9). Una vez aprobado esta instancia el Tribunal envía a la Corte Nacional de Justicia para su resolución.
7. La Corte Nacional de Justicia emite una sentencia a favor de alguna de las dos partes, convirtiéndose en un acto firme e inapelable.
8. Las Sentencias deben ser contabilizadas en el sistema financiero.

ANEXO D: MODELO DE TÍTULO DE CRÉDITO

MUNICIPIO DEL CANTÓN ALAUSÍ

DIRECCIÓN FINANCIERA MUNICIPAL

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN: _____

TÍTULO DE CRÉDITO N°: _____

DEUDOR: _____

RUC O CÉDULA: _____

DIRECCIÓN: _____

CONCEPTO Y VALOR DEL TÍTULO DE CRÉDITO

EL IMPUESTO LIQUIDADO CAUSA INTERÉS DE MORA DESDE EL
_____ DE CONFORMIDAD AL ART.21 DEL CÓDIGO
ORGÁNICO TRIBUTARIO

DIRECTOR FINANCIERO o TESORERO MUNICIPAL

ANEXO F: MODELO DE RAZÓN DE NOTIFICACIÓN

RAZÓN DE NOTIFICACIÓN

O ACTA DE DETERMINACIÓN

O TITULO DE CREDITO

O RESOLUCION DE RECLAMO

O RESOLUCION SANCIONADORA

U OTROS

PERSONAL () POR BOLETA () OTRO MEDIO ().....

En la ciudad de, siendo las horas del día de
de se procede a notificar el (Acto administrativo)..... N°..., emitido el..... del
año 20... y, al sujeto pasivo..... con Cédula/Ruc Nro., en su
domicilio ubicado en.....

a) Interesado o Persona que recibe. f) Notificador o persona que entrega.

Nombre..... Nombre.....

C.C. No..... C.C. No.....

En vista que el interesado o persona que recibe se niega () o no puede () firmar, se deja
constancia del hecho y de la efectiva notificación con la firma de un testigo:

.....

b) Interesado o Persona que recibe Nombre..... C.C.

No.....

Observaciones

.....

.....