



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TRABAJO DE TITULACION

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS CONTABLES-FINANCIERAS PARA LA RECUPERACION DE LA CARTERA VENCIDA DE LOS INGRESOS MUNICIPALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

AUTORA:

SANDY FILOMENA ZURITA NARANJO

AMBATO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. SANDY FILOMENA ZURITA NARANJO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Sandy Filomena Zurita Naranjo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales.

Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 25 de mayo de 2016.

Sandy Filomena Zurita Naranjo

180432355-6

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, en primer lugar por iluminarme en mi camino darme paciencia, sabiduría e inteligencia para que se cumpla mis metas.

A mi esposo que ha sido mi pilar fundamental brindándome su apoyo incondicional en el trayecto de mis estudios.

A mi hija que es mi inspiración de todos los días a seguir y no decaer para perseguir mis sueños.

A mis maestros que con sus conocimientos han sido nuestro guía para adquirir conocimientos y desenvolvemos como profesionales en la sociedad.

Sandy Filomena Zurita Naranjo

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quien me abrió las puertas para emprender mis ideas y formarme como profesional dándome facilidades para culminar mí meta haciendo quedar en alto dicha institución.

A compañeros que siempre trabajamos en equipo y nos ayudamos de unos a otros en duro esfuerzo de culminar nuestra carrera.

Al Lic. José Ricardo Morales Jaya Alcalde del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, quien me abrió las puertas para que se realice dicho proyecto teniendo su incondicional apoyo en ayudar a que seamos útiles para la sociedad

A mi Director y Asesor de Tesis, que con sus experiencias y sus conocimientos compartieron su experiencia guiándome para que se realice este proyecto.

Y a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo para cumplir una meta importante en mi vida.

Sandy Filomena Zurita Naranjo

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema	2
1.1.2. Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General:	5
1.3.2. Objetivos Específicos:	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.2. Cartera vencida del sector público	9
2.2.3. Derechos Monetarios.....	11
2.2.4. Relación de los principios contables con el tema de investigación.....	11

2.2.4.1.	Principios.....	11
2.2.4.2.	Proceso Contable de Recaudación de Valores en el Sector Público	13
2.2.5.	Normativa legal aplicable.....	14
2.2.5.1.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....	14
2.2.5.2.	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.....	15
2.2.6.	Estrategias Contables y Financieras	19
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	23
2.4.	VARIABLES.....	23
2.4.1.	Variable independiente.....	23
2.4.2.	Variable dependiente	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		24
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.1.1.	Investigación cualitativa.....	24
3.1.2.	Investigación cuantitativa.....	24
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	25
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	26
3.4.1.	Métodos de Investigación.....	26
3.4.2.	Técnicas de Investigación.....	26
3.4.3.	Instrumentos de Investigación.....	27
3.5.	RESULTADOS	28
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		42
4.1.	TÍTULO.....	42
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	42
4.2.1.	DIAGNÓSTICO.....	42
4.2.1.1.	Identificación de la entidad	42

4.2.1.2.	Descripción del procedimiento de determinación y cobro de las cuentas pendientes de cobro en el GADM del Cantón Santiago de Quero.	47
4.2.1.3.	Determinación de la importancia monetaria y relativa de las cuentas	50
4.2.1.4.	Análisis de la ejecución presupuestaria comparativo	67
4.2.1.5.	Análisis del entorno	75
4.2.1.6.	Síntesis de la fase de diagnóstico	83
4.2.2.	PROPUESTA	84
4.2.2.1.	Determinación de objetivos estratégicos para la recuperación de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero.....	84
4.2.2.2.	Construcción de Indicadores y fijación de metas de resultados	86
4.2.2.3.	Proceso para determinación y recaudo de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero	87
4.2.2.4.	Tratamiento contable para la recuperación de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Quero.	90
4.2.3.	ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RESPONSABLES A LAS ESTRATÉGIAS PLANTEADAS.	92
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA	97

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1: Montos por conceptos de la cartera vencida al cierre del período fiscal 2015	4
Tabla N° 2: Funcionarios del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.....	25
Tabla N° 3: Preguntas básicas para la determinación de las técnicas de investigación..	26
Tabla N° 4: Influencia de las estrategias contables financieras en la recuperación de la cartera vencida	28
Tabla N° 5: Influencia de la recuperación de la cartera vencida en el incremento de la inversión.....	30
Tabla N° 6: Influencia del trabajo de investigación en el desempeño de los funcionarios	31
Tabla N° 7: Procedimientos aplicados por el GAD y su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	32
Tabla N° 8: Falta de herramientas de gestión y su incidencia en el incremento de la cartera vencida	33
Tabla N° 9: Notificaciones periódicas de la cartera vencida	34
Tabla N° 10: Ratios financieros y su influencia en la gestión de cobro del GAD.....	35
Tabla N° 11: Falta de recuperación de la cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la entidad	36
Tabla N° 12: Percepción del problema de la falte de recuperación de la cartera vencida de los funcionarios del GAD	37
Tabla N° 13: Influencia del diseño de estrategias contables financieras en la solución de problemas.....	38
Tabla N° 14: Resultado promedio de la aplicación de la encuesta.....	41
Tabla N° 15: Importancia monetaria de las fuentes de financiamiento del GAD	50
Tabla N° 16: Importancia monetaria de las cuentas por cobrar del GADM del Cantón Santiago de Quero.....	52
Tabla N° 17: Importancia relativa de las fuentes de financiamiento del GADM del Cantón Santiago de Quero	53
Tabla N° 18: Importancia relativa de acuerdo al incremento o disminución del saldo total de cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2015 con respecto al saldo pendiente de cobro de años anteriores.....	59

Tabla N° 19: Análisis de la ejecución presupuestaria 2014.....	67
Tabla N° 20: Análisis de la ejecución presupuestaria 2015.....	68
Tabla N° 21: Proyección de la ejecución del presupuesto para el año 2016	72
Tabla N° 22: Evolución de la Cartera Vencida.....	74
Tabla N° 23: Matriz FODA medio interno	75
Tabla N° 24: Matriz FODA medio externo	79
Tabla N° 25: Síntesis de la fase de diagnóstico	83
Tabla N° 26: Determinación de objetivos estratégicos para la recuperación de la cartera vencida del GADM del Catón Santiago de Quero.....	84
Tabla N° 27: Construcción de indicadores y fijación de metas de resultado	86
Tabla N° 28: Formulación de estrategias para la recuperación de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero	93
Tabla N° 29: Cronograma para la aplicación del modelo de gestión del GADM del Cantón Santiago de Quero	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Influencia de las estrategias contables financieras en la recuperación de la cartera vencida	29
Gráfico N° 2: Influencia de la recuperación de la cartera vencida en el incremento de la inversión.....	30
Gráfico N° 3: Influencia del trabajo de investigación en el desempeño de los funcionarios	31
Gráfico N° 4: Procedimientos aplicados por el GAD y su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	32
Gráfico N° 5: Falta de herramientas de gestión y su incidencia en el incremento de la cartera vencida	33
Gráfico N° 6: Notificaciones periódicas de la cartera vencida.....	34
Gráfico N° 7: Ratios financieros y su influencia en la gestión de cobro del GAD	35
Gráfico N° 8: Falta de recuperación de la cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la entidad	36
Gráfico N° 9: Percepción del problema de la falta de recuperación de la cartera vencida de los funcionarios del GAD	37
Gráfico N° 10: Influencia del diseño de estrategias contables financieras en la solución de problemas	38
Gráfico N° 11: Resultado promedio de la aplicación de la encuesta.....	41
Gráfico N° 12: Flujograma para la descripción y determinación de las cuentas pendientes de cobro en el GADM del Cantón Santiago de Quero	49
Gráfico N° 13: Fuentes de Financiamiento del GADM del Cantón Santiago de Quero	51
Gráfico N° 14: Detalle de las cuentas pendientes de cobro del GADM del Cantón Santiago de Quero.....	52
Gráfico N° 15: Ingresos presupuestados por impuestos para el año 2015.....	54
Gráfico N° 16: Ingresos presupuestados por tasas y contribuciones para el año 2015 ..	54
Gráfico N° 17: Ingresos presupuestados por venta de bienes y servicios para el año 2015	55
Gráfico N° 18: Ingresos presupuestados por rentas de inversiones y multas para el año 2015	55

Gráfico N° 19: Ingresos presupuestados por transferencias y donaciones corrientes para el año 2015.....	56
Gráfico N° 20: Ingresos presupuestados por concepto de otros ingresos para el año 2015	56
Gráfico N° 21: Ingresos de capital presupuestados para el año 2015.....	57
Gráfico N° 22: Ingresos presupuestados por transferencias y donaciones de capital e inversión para el año 2015	57
Gráfico N° 23: Ingresos de financiamiento presupuestados para el año 2015	58
Gráfico N° 24: Ingresos por cuentas pendientes de cobro para el año 2015	58
Gráfico N° 25: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de impuestos del año 2015	59
Gráfico N° 26: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de tasas y contribuciones del año 2015	60
Gráfico N° 27: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de bienes y servicios del año 2015.....	61
Gráfico N° 28: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de rentas de inversiones y multas.....	62
Gráfico N° 29: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de otros ingresos del año 2015.....	62
Gráfico N° 30: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de ingresos de capital del año 2015.....	63
Gráfico N° 31: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de fondos de terceros	63
Gráfico N° 32: Ejecución del presupuesto de ingresos.....	69
Gráfico N° 33: Ejecución del presupuesto de gastos	70
Gráfico N° 34: Superávit o déficit presupuestario.....	71
Gráfico N° 35: Ejecución presupuestaria al 31 de diciembre del 2016	73
Gráfico N° 36: Cartera vencida año 2015 con respecto al año 2014.....	74
Gráfico N° 37: Cartera vencida año 2016 con respecto al año 2015.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias contables-financieras para la recuperación de la cartera vencida que representa el 5.83% del total de los ingresos para el año 2015, porcentaje que ha venido incrementándose con el pasar de los años evidenciando la presencia de deficiencias en la gestión de cobro aplicada por el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.

La formulación de las estrategias contables financieras para la recuperación de la cartera vencida son: redefinir el proceso para la recuperación de la cartera vencida en el marco de las competencias y atribuciones, garantizar la recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la ejecución del presupuesto de ingresos mejorando la liquidez de la entidad, incrementar la eficiencia de recuperación de la cartera vencida garantizando la pronta recuperación de dichos valores, ejecutar el presupuesto del GAD de acuerdo a sus competencias y atribuciones, persiguiendo sus intereses y necesidades prioritarios, implementar un sistema de control interno que permita mejorar la gestión tanto financiera como operacional.

Se recomienda efectuar un diagnóstico periódico de la situación de la cartera vencida y de las cuentas por cobrar para tomar las acciones correctivas pertinentes y evitar la prescripción o incobrabilidad de las mismas, determinando las potencialidades con el fin de conocer los puntos en los cuales se podría tomar ventaja y llegar a cumplir con las estrategias contables financieras en menor tiempo y atendiendo a los criterios de eficiencia y eficacia de acuerdo al cronograma establecido aplicando un seguimiento continuo del cumplimiento de las metas para el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

El Análisis de la cartera vencida en la actualidad viene cumpliendo una función muy importante a nivel mundial en las empresas sean de carácter público o privado, en la misma se ve reflejada la ganancia o pérdida, para alcanzar un nivel de calidad se debe llevar procesos estratégicos de trabajos eficientes y adecuados tanto en su posicionamiento, así como en los servicios que brindan captando todos los recursos financieros.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, conjuntamente con su administración, presenta falencias en los cobros de Especies Valoradas, Título de Crédito, por esta razón con el análisis correspondiente, se pretende dar una opinión técnica y profesional de dar estrategias para el cobro de los ingresos municipales, de esta manera podrá cumplir satisfactoriamente con los objetivos y metas de su plan de gobierno.

El desarrollo de la investigación se compone de cuatro capítulos mismos que se componen de la siguiente manera: El capítulo uno comprende el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos; el capítulo dos que constituye el marco teórico contiene en primera instancia los antecedentes investigativos, seguido de la fundamentación teórica, la idea a defender y las variables tanto dependiente como independiente; a continuación tenemos el capítulo tres que lo compone la modalidad de la investigación, los tipos de la misma que van a ser aplicados en el desarrollo del tema, la población sobre la cual se van a aplicar los métodos, técnicas e instrumentos necesarios para la ejecución del trabajo; finalmente está el capítulo cuatro que viene a ser el marco propositivo en el cual se plantea el diagnóstico de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero con el fin de levantar suficiente información que permita en la fase de la propuesta formular los objetivos estratégicos, metas e indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las mismas, para concluir se asigna los recursos necesarios para la aplicación de las estrategias contables financieras así como los responsables y el tiempo a través de los cuales se tendrá que dar cumplimiento a las diferentes estrategias para la recuperación de los ingresos municipales.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Quero se encuentra en el centro sur de la provincia de Tungurahua limitada por los Cantones Cevallos al Norte, Pelileo al Este, Mocha al Oeste y la Provincia de Chimborazo al Sur, en 1858 fue elevado a la categoría de parroquia civil, en 1860 pasó a pertenecer al Cantón Pelileo y el 29 de Mayo de 1891 formó parte del Cantón Ambato; finalmente el 27 de Julio de 1972, bajo el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, Quero fue elevado a Cantón, según decreto ejecutivo N°. 681; actualmente se encuentra bajo la administración del Lic. José Morales Alcalde elegido para el periodo 2014-2019.

El GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL del Cantón Santiago de Quero está encaminado a realizar obras prioritarias para su comunidad para lo cual dispone del presupuesto asignado por el estado y de los ingresos generados por autogestión especialmente en lo que se refiere a impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras de los contribuyentes.

El problema radica en que el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL del cantón Santiago de Quero carece de políticas y estrategias internas definidas tales como circularizaciones periódicas o notificaciones para garantizar el cobro oportuno de los ingresos distintos a los asignados por el estado lo que ocasiona un incremento en la cartera vencida y una disminución en los ingresos presupuestados.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el Diseño de Estrategias Contables-Financieras ayudará a recuperar la Cartera Vencida de los Ingresos Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, Provincia de Tungurahua?

1.1.2. Delimitación del Problema

Delimitación Espacial

La presente Investigación se la realizó en el GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUERO, que se encuentra ubicado en el cantón Santiago de Quero, provincia del Tungurahua en las calles 17 de Abril y García Moreno.

Delimitación Temporal

El período a ser analizado será el comprendido entre los años 1998 a 2015, con corte al 31 de diciembre del 2015. El tiempo de duración de la presente Investigación será de octubre de 2015 a abril de 2016.

Delimitación Conceptual

Campo: GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero

Área: Financiera

Aspecto: Acumulación cartera vencida

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación en primera instancia requiere el levantamiento de información correspondiente a la planificación financiera para determinar la importancia tanto monetaria como relativa de los valores pendientes de cobro y de esta manera determinar la eficiencia de sus políticas internas y más específicamente de la gestión de cobranzas del municipio.

En los últimos años el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero ha evidenciado una cartera vencida del 53.19 % en sus recaudaciones respecto a Contribuciones Especiales de Mejoras de donde nace la necesidad de recuperar dichos valores con el fin de incrementar las disponibilidades del GAD para su gestión; desde el punto de vista práctico se pretende dar solución a la problemática planteada mediante el diseño de estrategias contables-financieras para la recuperación de la cartera vencida.

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el paradigma positivista, para lo cual se partirá de lo general a lo particular y viceversa con el fin de establecer un diagnóstico que conlleve al diseño de las estrategias más adecuadas para la solución del problema.

Los montos y porcentajes en los cuales se ha visto afectado los ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero se muestran a continuación.

Tabla N° 1: Montos por conceptos de la cartera vencida al cierre del período fiscal 2015

DETALLE	VALOR ABSOLUTO (USD)	VALOR RELATIVO (%)
Predio Rustico	46.112,00	34.28
Predio Urbano	6.673,56	4.96
Activos Totales	3.200.39	2.38
Contribución Especial de Mejoras	71.541,11	53.19
Agua Potable	6.985,08	5.19
TOTAL	134512.14	100%

Fuente: GAD Municipal de Quero – Tesorería
Elaborado por: Sandy Zurita

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Diseñar Estrategias Contable-Financieras para la Recuperación de la Cartera Vencida de los Ingresos Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico contable financiero para determinar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero.
- Elaborar el marco teórico para sustentar el trabajo de investigación.
- Estructurar las estrategias contables financieras para recuperar la cartera vencida.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

Quero se encuentra en el centro sur de la provincia de Tungurahua limitada por los Cantones Cevallos al Norte, Pelileo al Este, Mocha al Oeste y la Provincia de Chimborazo al Sur, en 1858 fue elevado a la categoría de parroquia civil, en 1860 pasó a pertenecer al Cantón Pelileo y el 29 de Mayo de 1891 formó parte del Cantón Ambato; finalmente el 27 de Julio de 1972, bajo el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, Quero fue elevado a Cantón, según decreto ejecutivo N°. 681; actualmente se encuentra bajo la administración del Lic. José Morales Alcalde elegido para el periodo 2014-2019.

Anterior al presente proyecto de investigación se efectuó un trabajo similar titulado “Examen especial a la recuperación de la cartera vencida de títulos de crédito años anteriores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de julio de 2013”, dicho examen fue realizado por un funcionario de la Contraloría General del Estado en el cual entre otras observaciones se mencionó que no se ha realizado una notificación personal a los contribuyentes por lo cual se ha incumplido lo que señala el artículo 163 del Código Tributario.

Se ha realizado además un trabajo de titulación de similares características titulado “Plan Estratégico para la recuperación de la cartera vencida del ilustre Municipio Del Cantón Santiago de Quero, Provincia de Tungurahua” cuya autora fue la señorita Norma Beatriz Sánchez Caiza.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Cartera vencida

2.2.1.1. Concepto

Según Sánchez, M (2011) “Son los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o que como consecuencia de la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo no han sido cancelados y vecen.”

La cartera vencida según el criterio de los autores mencionados son los documentos y créditos que al fin de un periodo fiscal se encuentran pendientes de cobro sin embargo hay que notar que en el sector privado la cartera vencida se compone básicamente de las ventas efectuadas a crédito por la naturaleza del negocio situación que dista mucho del caso de un municipio en el que principalmente la componen los impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejora.

2.2.1.2. Clasificación en función de su situación

Cartera Vigente

Es aquella que está integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos, tanto de principal como intereses, así como aquellos con pagos de principal o intereses vencidos. (Cabrera , 2015)

Según el autor la cartera vigente es aquella que los deudores se encuentran al día con respecto a sus pagos tanto los de intereses como los de capital de modo que constituyen un ingreso periódico para la entidad.

Cartera Vencida

Compuesta por créditos cuyos acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados originalmente. (Cabrera , 2015)

Para la correcta clasificación de la cartera de crédito según su estado, se requiere revisar diariamente la situación de cada crédito para determinar si debe mantenerse en la situación en que se encuentra o si debe reclasificarse, es decir, si estando en cartera vigente debe permanecer así o transferirse a cartera vencida.

2.2.1.3.Morosidad

Según (Cupelli, 2008): “Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.”

La morosidad es el resultado del incumplimiento de una obligación con un tercero que convierte al deudor de dicha obligación en moroso de la misma.

2.2.1.4.Cobranza

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero hay que tener presente que dispone de un departamento de tesorería y recaudación los cuales son los responsables de efectuar el trámite respectivo para la recuperación de la cartera vencida y la gestión de cobro del municipio así como el control de dichos valores y su comunicación oportuna a la dirección para que plantee las acciones correctivas pertinentes.

2.2.1.5.Política de Crédito

Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos, Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. (Valle Córdova , 2008)

En el caso del sector público las políticas vienen dadas por una planificación previa y puestas en práctica por medio de las instancias legales pertinentes es decir a través de una ordenanza, las políticas vienen acompañadas de objetivos estratégicos, metas y de indicadores de gestión así como de los respectivos manuales, reglamentos internos para llevar un orden adecuado.

2.2.2. Cartera vencida del sector público

Es necesario mencionar que tratándose de una entidad del sector público el origen y tratamiento de la cartera vencida es diferente al sector privado o a la banca, en este caso se denomina “Cuentas de Dudosa Recuperación” además que hay organismos de control encargados de regular y hacer cumplir la normativa que es aplicable como es el caso del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador que año tras año pone a disposición de las entidades estatales los lineamientos para el cierre de cada ejercicio fiscal. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2015)

El tratamiento de la cartera vencida para el sector público y en este caso para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero tiene un tratamiento muy distinto al del sector público ya que debe llevarse a cabo atendiendo a las diferentes instancias legales y a los lineamientos establecidos por las mismas teniendo en consideración los criterios contables y financieros que para el efecto sean expedidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Concepto

Según el Ministerio de Economía y Finanzas:

“Son los valores que a la fecha de vencimiento de los documentos, créditos o cuotas pactadas, denoten fundadas expectativas de la escasa o nula posibilidad de recuperación.”

Para efectos de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero se entenderá como tal a los valores que al 31 de diciembre del año 2015 se encuentren pendientes de cobro que debido a la naturaleza de la institución se entenderán como tales principalmente los ingresos por impuestos, tasas, contribuciones, venta de bienes y servicios, rentas de inversiones y multas, y los valores de la cuenta “Cuentas por Cobrar”.

Determinación

Las inversiones financieras en títulos, valores o préstamos que a la fecha de vencimiento de los documentos, créditos o cuotas pactadas, denoten fundadas expectativas de la escasa o nula posibilidad de recuperación, transcurridos seis meses de la determinación de dicha condición, se trasladarán mediante un movimiento de ajuste a la cuenta

respectiva del subgrupo 126 Inversiones no Recuperables. Igual tratamiento se observará para los saldos de las carteras de Cuentas por Cobrar de Años Anteriores del subgrupo 124 Deudores Financieros.

En el caso de las cuentas de dudosa recuperación del GADM del Cantón Santiago de Quero es necesario tomar las medidas necesarias para evitar que la obligación por cuentas de dudosa recuperación prescriba ya que dichos valores serían causal de un posible déficit presupuestario.

Provisiones

De la cartera de Inversiones Financieras no Recuperables, al término de cada ejercicio y previo análisis y expectativas reales de cobro, se creará una provisión equivalente al 10% de los saldos pendientes de dudosa recuperación; en casos especiales como los de origen tributario, la provisión a calcularse será en el porcentaje proporcional que corresponda a su vigencia, según lo establecido en el Código Tributario y la Ley. Cabe mencionar que las autoridades competentes, en uso de las facultades otorgadas por la ley podrán autorizar la prescripción, la condonación o la baja de cuentas no recuperables, lo cual se aplicará a la provisión acumulada.

Aplicación de las provisiones

Las autoridades competentes, en uso de las facultades otorgadas por el Código Tributario u otras disposiciones legales, podrán autorizar la prescripción, la condonación o la baja de cuentas no recuperables, lo cual se aplicará a la provisión acumulada.

Es necesario tener en consideración en el tema de la aplicación de las provisiones que tratándose de una institución del sector público está bajo la supervisión de la contraloría general del estado por lo que cualquier baja de los valores pendientes es susceptible de glosa administrativa a los funcionarios encargados de la gestión de cobro por no agotar todo esfuerzo y recurso a su disposición para recuperarlas.

Por lo expuesto, la baja de las cuentas incobrables ocurrirá, pero sólo de aquellas que se demuestre a la saciedad y con los sustentos administrativos correspondientes, que ha existido la suficiente gestión y esfuerzo de cobro; de ninguna manera de aquellas cuentas sobre las cuales no se ha ejercido acción alguna, sobre las que el Organismo

Superior de Control puede fácilmente encontrar sustento para imputar glosas y más responsabilidades, por negligencia u omisión.

Recuperación de inversiones no recuperables dadas de baja

“La recuperación de inversiones financieras, castigadas o dadas de baja, se registrará como ingresos de gestión en el ejercicio en que ocurra su recaudación” (Ministerio de Economía y Finanzas , 2015, págs. 64-65)

Según el manual de contabilidad gubernamental las inversiones no recuperables o dadas de baja se reconocerán como ingresos de gestión dentro del periodo en el que se recauden, por lo que es necesario tomar en cuenta los valores que han sido dados de baja del GAD Municipal del cantón Santiago de Quero.

2.2.3. Derechos Monetarios

“Los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios, independientemente de su recepción inmediata o futura, se reconocerán en la instancia del devengado y serán registrados debitando las cuentas del subgrupo Cuentas por Cobrar” (Ministerio de Economía y Finanzas , 2015, pág. 47)

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero es una entidad del sector público y por su naturaleza se rige a diferentes organismos de control como lo es el Ministerio de Economía y Finanzas que de acuerdo a su normativa define como derechos monetarios a todos los recursos que van a ser percibidos por las actividades económicas que desempeña mismas que por el principio del devengado es necesario que sean registradas en el momento de su ocurrencia con cargo a la cuenta Cuentas por Cobrar haya o no, traspaso de dinero.

2.2.4. Relación de los principios contables con el tema de investigación

2.2.4.1.Principios

Los principios constituyen pautas básicas que guían el proceso contable para generar información, consistente, revelante, verificable y comprensible, éstos son:

Medición Económica

En la Contabilidad Gubernamental serán registrados los recursos materiales e inmateriales, las obligaciones, el patrimonio y sus variaciones, debe considerar mediciones apropiadas a las características y circunstancias que dan origen a las diferentes transacciones y operaciones del ente público, siempre que posean valor económico para ser expresados en términos monetarios.

Igualdad Contable

En la Contabilidad Gubernamental serán registrados los hechos económicos sobre la base de la igualdad, entre los recursos disponibles y sus fuentes de financiamiento, aplicando el método de partida doble.

Costo Histórico

Está constituido por el precio de adquisición o importe, sumado los costos o gastos incurridos por la institución para la prestación de servicios, en la formación y colocación de los bienes en condiciones de utilización o enajenación, incluyendo las adiciones y mejoras que permitan su capitalización.

Devengado

En la Contabilidad Gubernamental los hechos económicos serán registrados en el momento que ocurran, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación

Es necesario tener en consideración el principio del devengado al momento de analizar las cuentas ya que todo movimiento se registra inicialmente como una obligación por lo que la cuenta al final de un periodo por resoluciones o principios se puede encontrar sobrevalorada.

Realización

En la Contabilidad Gubernamental las variaciones en el patrimonio serán reconocidas cuando los hechos económicos que las originen cumplan con los requisitos legales o estén de acuerdo con la práctica comercial de general aceptación.

Re expresión Contable

El costo re expresado, está constituido por el costo histórico actualizado a valor corriente, mediante el reconocimiento de cambios de valor, ocasionados por la exposición a fenómenos económicos exógenos.

Consolidación

La Contabilidad Gubernamental permitirá obtener información financiera consolidada, a diversos niveles de agregación de datos, según las necesidades de la administración o función de requerimientos específicos. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2015)

Relación

La relación que existe entre los principios de la Contabilidad Gubernamental y el tema de investigación radica fundamentalmente en el principio de devengado, que propone el registro de cualquier movimiento económico como una obligación en el momento en el que ocurren lo cual quiere decir que las cuentas por cobrar del periodo son registradas como tales en el momento de la determinación de la obligación por parte del departamento de Rentas.

2.2.4.2. Proceso Contable de Recaudación de Valores en el Sector Público

El sistema contable gubernamental comprende 3 fases bien diferenciadas: comienza a partir del análisis de la documentación fuente, la extracción de los datos de los hechos económicos u operaciones patrimoniales y presupuestarias acontecidas y su registro en los libros de entrada original; continúa con el direccionamiento de los elementos homogéneos a segmentos particularizados según su naturaleza; y concluye con la producción de la información de acuerdo a los criterios de agrupación predefinidos.

Jornalización.- Los datos obtenidos de la documentación fuente se los registra o anota mediante la elaboración de asientos, en el principal libro de entrada original contable

denominado Diario General Integrado y se lo hace en cuentas específicas de movimiento, que responden a la naturaleza de las operaciones o hechos económicos acontecidos en la entidad.

Mayorización.- Es la actividad en la cual los registros en el Libro Diario General Integrado, son trasladados al Libro Mayor, agrupándolos e cuentas y auxiliares patrimoniales y presupuestarios, de acuerdo a una misma naturaleza, conceptualización o denominación, es un procesos mecánico automático o manual, según se disponga o no de herramientas informáticas.

Producción de Información.- Finalizada la fase anterior de la mayorización, de cada una de las cuentas de movimiento que han intervenido en cada periodo, o hasta la fecha que se desee, se extraen los datos necesarios de las diversas cuentas contables, para presentarlos debidamente ordenados y clasificados en reportes y estados financieros. (Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental, Coordinación de Directrices y Normativa Contable, 2015, págs. 13-14)

2.2.5. Normativa legal aplicable

Como ya se ha venido mencionando en fundamentos anteriores cualquier proceso de un organismo del sector público viene acompañado de su respectivo instrumento legal es por eso que es necesario para el desarrollo de la investigación fundamentar teóricamente las leyes, reglamentos, resoluciones y demás normativa legal y estatutaria aplicable al tratamiento de las cuentas pendientes de cobro así como a los ingresos por los diferentes conceptos de las mismas.

2.2.5.1.Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Artículo 6: Responsabilidades conjuntas; numeral 4.- Seguimiento y evaluación de la planificación y finanzas públicas.

El seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar la información sobre lo actuado en dichas materias para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas correctivas y emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito, se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del

sector público en función del cumplimiento de las metas de la programación fiscal y el Plan Nacional de Desarrollo. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010, pág. 6)

Este artículo hace referencia a la constancia de las cuentas por cobrar del año anterior y de años anteriores en la cédula presupuestaria de ingresos y al seguimiento y evaluación de dichos valores por lo que requiere de un monitoreo estratégico para su recuperación y ejecución de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

2.2.5.2. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado constituyen un lineamiento fundamental a seguir en cuanto a los procesos aplicados por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Quero, las normas citadas a continuación constituyen las relacionadas específicamente con el tema de investigación.

200-2: Administración Estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. (Contraloría General del Estado, 2014, pág. 3)

La aplicación de indicadores de gestión es una herramienta sumamente importante para el cumplimiento de los objetivos institucionales ya que los mismos permiten efectuar una medición de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad y si se están alcanzando o no las metas planteadas en relación a los objetivos estratégicos.

402-01: Responsabilidad de control

La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e

institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos. (Contraloría General del Estado , 2014, pág. 10)

La división de funciones y la asignación de responsabilidad es de suma importancia para el adecuado cumplimiento de las obligaciones que amerita cada cargo administrativo además que permiten que un funcionario dedique todo su esfuerzo a la actividad encomendada y de esta manera obtener mejores resultados.

402-04: Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos.

La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. (Contraloría General del Estado , 2014, pág. 12)

La ejecución del presupuesto en una institución pública es la razón de ser de la misma de modo que la evaluación de dicha ejecución constituye una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones, lo ideal es que el presupuesto de ingresos se ejecute al 100% y el de gastos en un porcentaje razonable sin que exceda el 100% ni tampoco que sea demasiado bajo ya que significaría que no se está cumpliendo adecuadamente con la planificación anual.

403-01: Determinación y recaudación de los ingresos

La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.

Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasifican por la naturaleza económica en: corrientes de capital y financiamiento.

Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o de las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial. (Contraloría General del Estado , 2014, pág. 13)

Una adecuada determinación de la obligación de los contribuyentes permite a la administración dar un mejor seguimiento de dichas obligaciones y tomar las acciones pertinentes para una adecuada gestión de cobranza.

403-04: Verificación de los ingresos

El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan (Contraloría General del Estado , 2014, pág. 14)

Una adecuada medición de la eficiencia y eficacia en la recaudación implica la implementación de indicadores que permitan visualizar el cumplimiento o incumplimiento de las metas planteadas para el cumplimiento de los objetivos.

405-06: Conciliación de los saldos de las cuentas

Los saldos de los auxiliares se conciliarán periódicamente con los saldos de la respectiva cuenta de mayor general, con la finalidad de detectar la existencia de errores para efectuar los ajustes correspondientes. (Contraloría General del Estado , 2014, pág. 27)

Es deber de los funcionarios encargados efectuar periódicamente la conciliación de los saldos de las cuentas con el fin de dar razonabilidad de los mismos, en el caso de las cuentas por cobrar y la cartera vencida del municipio permite llevar un registro actualizado de las obligaciones, sus deudores y como ubicarlos en caso de proceder con el cobro coactivo y en general para impedir la prescripción o incobrabilidad de los mismos.

405-10: Análisis y confirmación de saldos

El análisis permitirá comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas.

Los valores pendientes de cobro serán analizados mensualmente y al cierre de cada ejercicio fiscal, por parte del encargado de las cobranzas y del ejecutivo máximo de la unidad de Administración Financiera para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad del saldo de las cuentas.

Los problemas encontrados serán resueltos o superados de manera inmediata, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores.

El análisis mensual, permitirá verificar la eficiencia de la recaudación de las cuentas vencidas.

En caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

El responsable de la unidad de Administración Financiera, por lo menos una vez al año, enviará a los deudores los estados de cuenta de los movimientos y saldos a fin de confirmarlos, siempre que la naturaleza de las operaciones lo justifique.

Tras la confirmación de los saldos lo ideal es efectuar el respectivo análisis de los valores determinados con el fin de identificar los saldos más antiguos y proceder con el cobro inmediato de dichos saldos.

405-11: Conciliación y constatación

Una persona independiente del registro y manejo del mayor auxiliar o general de anticipos de fondos y cuentas por cobrar se encargará de efectuar la conciliación entre estos registros, verificando que los saldos de los auxiliares concilien con el saldo de la cuenta del mayor general, para identificar si los saldos responden a operaciones realizadas y oportunamente registradas en la contabilidad.

Se efectuarán constataciones físicas sorpresivas de los valores a cobrar por lo menos trimestralmente y al finalizar cada ejercicio, por servidoras y servidores independientes del control, registro o manejo de efectivo, comprobando la legalidad de los documentos

de respaldo, que garanticen la integridad y existencia física. (Contraloría General del Estado , 2014, pág. 31)

La constatación física corresponde a la dirección financiera y se refiere a la comparación de los registros con los documentos autorizados físicos con los que se cuente en el respectivo archivo de la unidad o departamento competente.

2.2.6. Estrategias Contables y Financieras

Las estrategias financieras empresariales deben estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. (Menguzzato & Renau, 2009)

Para el desarrollo del trabajo de investigación se ha desarrollado el proceso necesario para la formulación de los objetivos estratégicos por lo cual es necesario fundamentar teóricamente el contenido de la propuesta así como la explicación de cada una de las fases aplicadas.

Aspectos claves de la función financiera

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación.
- Costos financieros
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes y saldos de cartera vencida.

Fundamentos de las estrategias financieras para el largo plazo

a) Sobre la inversión

Desde el punto de vista de la inversión se ha planteado cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso, de este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

- Crecimiento
- Desinversión

b) Sobre la estructura financiera

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los administradores.

Fundamentos de las estrategias contables para el corto plazo

a) Sobre el capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por la administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos. Conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

b) Sobre el financiamiento corriente

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones.

c) Sobre la gestión del efectivo

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran cantidad resultantes de los aspectos a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, saber, los inventarios y los pagos (Menguzzato & Renau, 2009, pág. 44)

- **MARCO CONCEPTUAL**

Diagnóstico estratégico.- Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

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

Debilidades.- Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

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

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

Objetivos globales.- Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.

Proyectos estratégicos.- Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos son aquellas áreas y condiciones en las que hay que intervenir para que la institución logre sus objetivos.

Estrategias.- Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Objetivo Estratégico.- Son enunciados que expresan los resultados esperados de la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados en la solución de los problemas y aprovechamiento de las potencialidades identificadas para alcanzar la visión propuesta. Estos objetivos deben considerar las competencias exclusivas y concurrentes, así como también facultades y funciones, por cuanto a través de ellos se marcan las pautas para la generación de políticas y acciones concretas del GAD. (SENPLADES, 2015)

Metas.- La meta se define como la expresión concreta y cuantificable de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, efectos o productos. A través de este proceso se establecen compromisos visibles y verificables de la implementación de la política local.

Las metas deben ser claras, precisas, realistas, cuantificables y alcanzables en un periodo determinado de tiempo. (SENPLADES, 2015)

Planes de acción.- Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitorización, seguimiento y evaluación.

Monitorización estratégica.- Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Índice de desempeño esperado.- Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

Índice de desempeño.- Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas.

Índice de gestión.- Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. (Serna Gómez, 2010, págs. 21-22)

2.3. IDEA A DEFENDER

El Diseño de Estrategias Contables-Financieras permitirá recuperar la Cartera Vencida de los Ingresos Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable independiente

Estrategias Contable-Financieras.

2.4.2. Variable dependiente

Recuperación de la cartera vencida.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación cualitativa

Se empleó la investigación cualitativa en el estudio de la calidad de las actividades y su efectividad con respecto a la investigación, que ha permitido realizar una descripción profunda y un análisis exhaustivo, para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo al entorno y a la situación actual en la que se encuentra la entidad.

3.1.2. Investigación cuantitativa

Se aplicó un análisis cuantitativo para verificar el movimiento de la cartera vencida a través de los últimos años y su proceso de recuperación.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de Campo

Se realizó la investigación de campo para recabar información primaria, esto quiere decir que es necesario efectuarla dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero con el fin de realizar un diagnóstico mediante la aplicación de técnicas de investigación como son la observación directa y la entrevista.

Investigación Documental

La investigación documental se la realizó a través de la evaluación y estudio del archivo que reposa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Quero en los departamentos que intervienen directamente con la investigación.

Investigación explicativa

El fin de este tipo de investigación es determinar las causas que generaron el problema, con el fin de tomar las acciones correctivas pertinentes para solucionarlo o controlarlo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para la evaluación de la cartera vencida se tomó en consideración los funcionarios y funcionarias que laboran en el Departamento Financiero y sus respectivas unidades, debido al vínculo y responsabilidad de ellos con el problema de investigación.

Tabla N° 2: Funcionarios del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	PUESTO INSTITUCIONAL
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	Contadora General Encargada
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	Director Financiero Municipal
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	Auxiliar de Contabilidad
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	Proveedor Municipal
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	Jefe Centro de Cómputo
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	Guardalmacén
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	Jefe de Rentas Municipal
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	Recaudadora
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	Ayudante de Tesorería
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	Recaudadora
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	Tesorera Municipal

Fuente: GAD Municipal de Quero- Departamento RRHH

Elaborado por: Sandy Zurita

Para el desarrollo de la investigación se decidió aplicar una encuesta a cada uno de los departamentos vinculados con el tema y una entrevista a los involucrados directamente en el registro, recaudo y gestión de la cartera vencida que son el Departamento Financiero, la Contadora y la Tesorera Municipal.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos de Investigación

Método Inductivo

Se realizó un diagnóstico sobre la cartera vencida con el propósito de establecer estrategias contables y financieras para su recuperación.

Método Analítico

Mediante este método, en la investigación se analizó la totalidad de los elementos de la cartera vencida y si el GADM cumple con los procedimientos mínimos para el control de la misma.

3.4.2. Técnicas de Investigación

Tabla N° 3: Preguntas básicas para la determinación de las técnicas de investigación

PREGUNTAS BÁSICAS	DEFINICIÓN
1.- ¿Qué se va a realizar?	Recolectar información que identifique los rubros más representativos de Cartera Vencida.
2.- ¿Para qué?	Para recuperar la Cartera Vencida del GAD MUNICIPAL Santiago de Quero.
3. ¿A quiénes?	Empleados de la Sección Tesorería quienes están a cargo de la Recaudación.
4.- ¿Cómo?	Utilizando el Paradigma Positivista que permite el análisis de la documentación obtenida.
5 ¿Con qué técnicas?	Documental- Bibliográfica
6- ¿Qué período se analizó?	Desde el año 1998 hasta el año 2015
7-¿En qué tiempo se realiza el análisis?	A partir de la aprobación del anteproyecto desde el mes de Octubre 2015 a Febrero 2016.
8- ¿Dónde?	En el GAD MUNICIPAL Santiago de Quero – Departamento Financiero – Sección Tesorería.

Fuente: GAD Municipal de Quero- Departamento Financiero

Elaborado por: Sandy Zurita

Para el levantamiento de información primaria se aplicó la entrevista a través de la aplicación de un cuestionario previamente definido a la autoridad responsable directamente con el problema de investigación que en este caso es el Director Financiero, y luego se aplicó una encuesta la cual consta de diez preguntas cerradas que permiten cuantificar y analizar los datos obtenidos.

3.4.3. Instrumentos de Investigación

Para efectos del desarrollo de la investigación se utilizaron instrumentos tales como, fotocopias, fotografías, escaneados, tablas de análisis comparativo, y otros que puedan requerirse en el transcurso del trabajo tal como se describe a continuación:

Guía de Cuestionario.

Se utilizó tablas simples donde se registró todos los datos obtenidos, seguido por el análisis e interpretación a cada una de las respuestas proporcionadas por el personal del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.

Guía de Entrevista

La entrevista fue aplicada específicamente a la Dirección Financiera ya que es la encargada de direccionar los procesos contables y financieros de la entidad así como de la aprobación de todos los procesos que se aplica dentro de las unidades afines.

Esta técnica de investigación se la efectuó para conocer el nivel de información de que dispone la unidad jerárquica principal con respecto a los procesos que se aplican dentro de las diferentes unidades y su nivel de intervención en los mismos además nos permitió determinar la importancia de la ejecución del trabajo de investigación para la solución de los actuales problemas para la recuperación de la cartera vencida.

3.5. RESULTADOS

ENCUESTA

Objetivo: Determinar la factibilidad del diseño de estrategias contables-financieras para la recuperación de la cartera vencida de los ingresos municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, provincia de Tungurahua.

Pregunta 1:

¿Cree usted, que el diseño de estrategias contables-financieras permitirá incrementar la recuperación de las cuentas de dudosa recuperación?

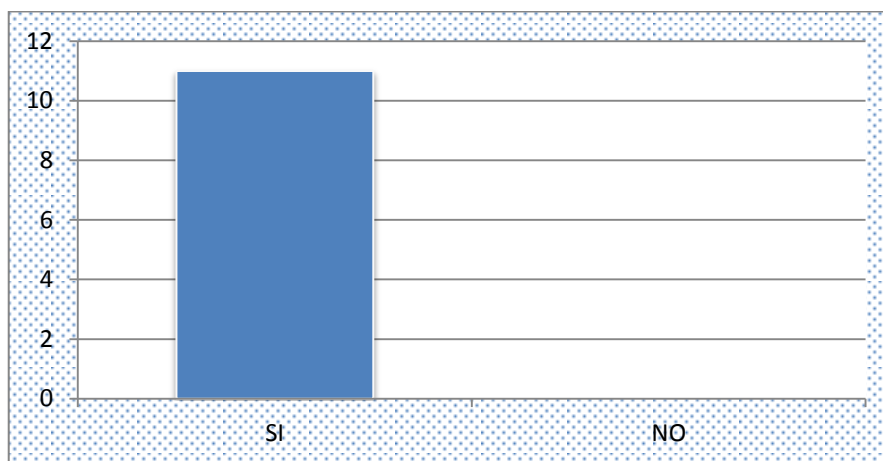
Tabla N° 4: Influencia de las estrategias contables financieras en la recuperación de la cartera vencida

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X	
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	X	
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	X	
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	X	
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X	
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			11	0
%			100%	0%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 1: Influencia de las estrategias contables financieras en la recuperación de la cartera vencida



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

El 100% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con el diseño de estrategias contables-financieras para la recuperación de la cartera vencida de los ingresos municipales y concuerdan con que permitirá incrementar su porcentaje de recuperación.

Pregunta 2:

¿Cree usted que la recuperación de la cartera vencida permitirá incrementar la inversión en el GADM del Cantón Santiago de Quero?

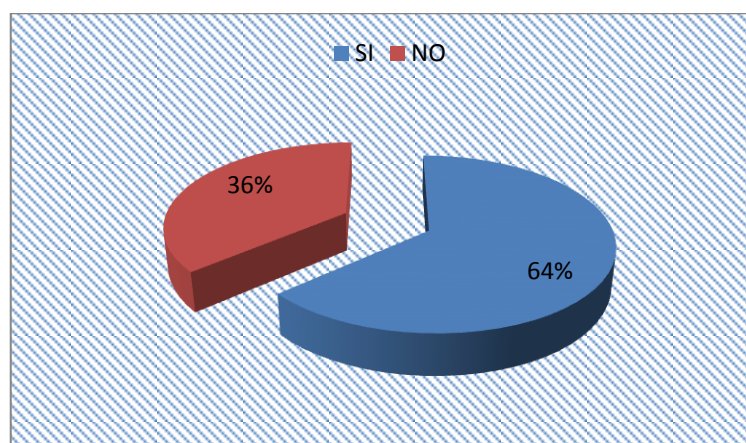
Tabla N° 5: Influencia de la recuperación de la cartera vencida en el incremento de la inversión

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X	
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo		X
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin		X
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth		X
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal		X
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X	
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			7	4
%			64%	36%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 2: Influencia de la recuperación de la cartera vencida en el incremento de la inversión



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis

El 64% de los funcionarios del GADM del Cantón Santiago de Quero están de acuerdo con que la recuperación de la cartera vencida contribuirá para que se dé un incremento en la inversión; por el contrario, el 36% restante no está de acuerdo.

Pregunta 3:

¿Considera que el desarrollo de estrategias contables financieras permitirá la recuperación de la cartera vencida?

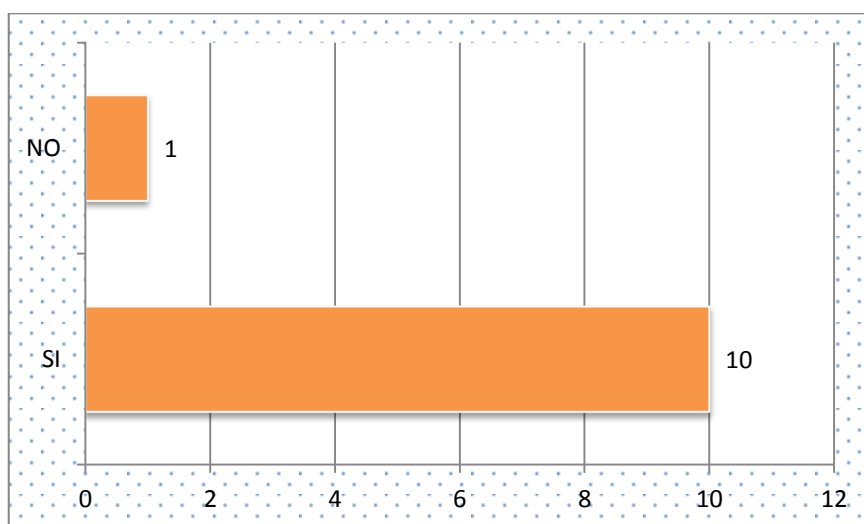
Tabla N° 6: Influencia del trabajo de investigación en el desempeño de los funcionarios

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X	
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	X	
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	X	
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	X	
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal		X
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X	
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			10	01
			%	91%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 3: Influencia del trabajo de investigación en el desempeño de los funcionarios



Fuente: Tabla N°6

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis

En relación a la pregunta número tres se obtuvo diez respuestas afirmativas, mismas que representan el 91% del total de encuestados lo que quiere decir que la mayor parte de los funcionarios que intervienen en el proceso de recuperación de la cartera vencida están de acuerdo con la propuesta del presente trabajo.

Pregunta 4: ¿Considera que los procedimientos y métodos aplicados por el GAD para el tratamiento de las cuentas de dudosa recuperación son deficientes?

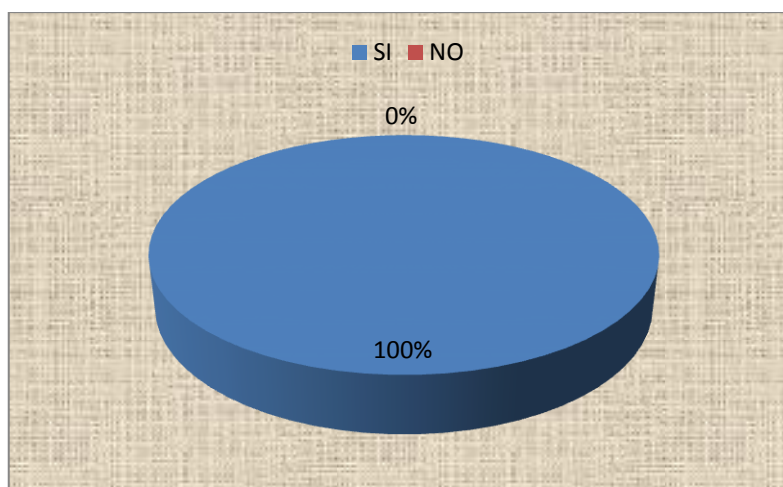
Tabla N° 7: Procedimientos aplicados por el GAD y su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X	
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	X	
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	X	
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	X	
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X	
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			11	0
%			100%	0%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 4: Procedimientos aplicados por el GAD y su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

El 100% de los funcionarios encuestados considera que los procedimientos y métodos aplicados por el GAD actualmente son deficientes para la consecución de los objetivos por lo que el presente trabajo constituye una solución a dichas deficiencias.

Pregunta 5: ¿Considera que el incremento de la cartera vencida en el GAD se debe a la falta de herramientas de gestión como un manual de procedimientos y formulación de estrategias?

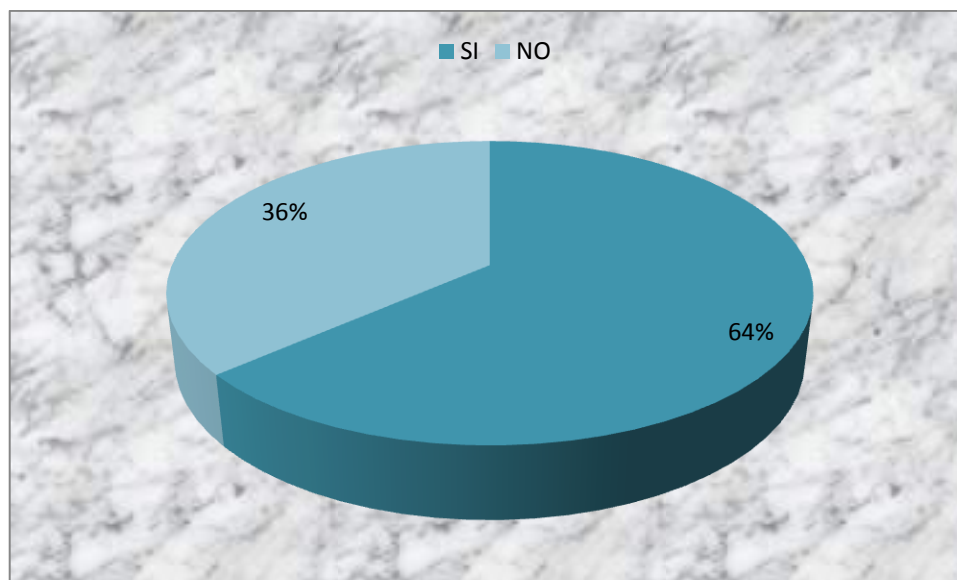
Tabla N° 8: Falta de herramientas de gestión y su incidencia en el incremento de la cartera vencida

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz		X
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	X	
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin		X
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	X	
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth		X
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel		X
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			7	4
%			64%	36%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 5: Falta de herramientas de gestión y su incidencia en el incremento de la cartera vencida



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis: Del total de funcionarios encuestados, más de la mitad considera que el incremento de la cartera vencida se debe a la falta de herramientas para su adecuado tratamiento.

Pregunta 6: ¿Se realizan notificaciones periódicas para agilizar el cobro de la cartera vencida del GADM del cantón Santiago de Quero?

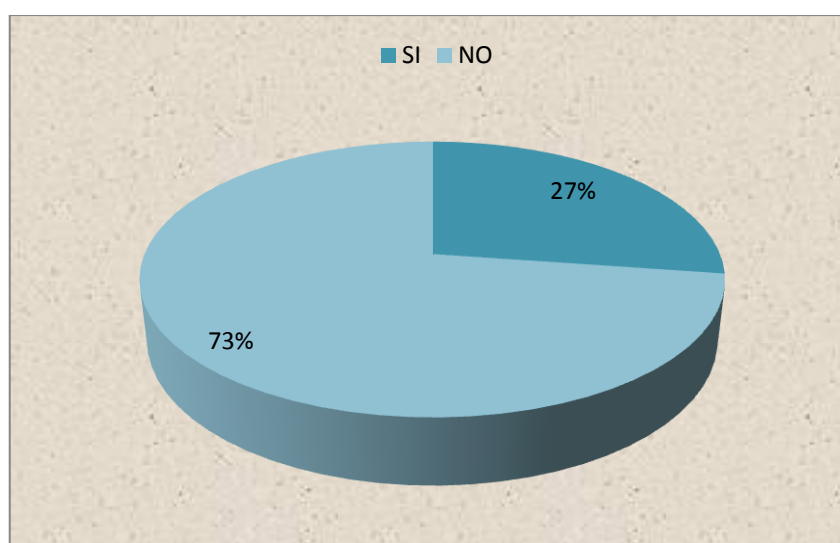
Tabla N° 9: Notificaciones periódicas de la cartera vencida

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X	
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán		X
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra		X
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo		X
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin		X
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth		X
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth		X
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel		X
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles		
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			3	8
%			27%	73%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 6: Notificaciones periódicas de la cartera vencida



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

El resultado de la pregunta número seis muestra que en el GADM del cantón Santiago de Quero no se realizan notificaciones a los deudores de la cartera de dudosa recuperación lo cual indica que su gestión de cobro es deficiente.

Pregunta 7: ¿Cree usted que la aplicación periódica de ratios financieros específicos para el análisis de las cuentas por cobrar permitirá desempeñar la gestión de cobro de una manera más eficiente y obtener mejores resultados?

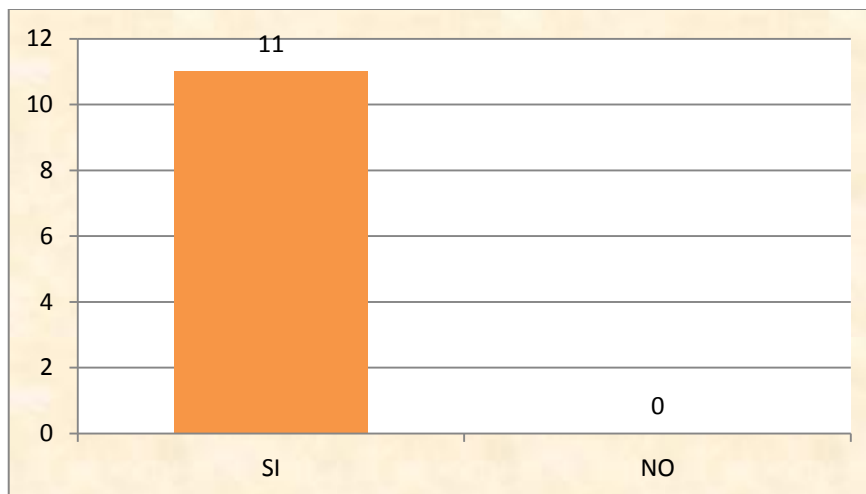
Tabla N° 10: Ratios financieros y su influencia en la gestión de cobro del GAD

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X	
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	X	
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	X	
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	X	
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X	
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			11	0
%			100%	0%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 7: Ratios financieros y su influencia en la gestión de cobro del GAD



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

El 100% de los funcionarios encuestados cree que el diseño y aplicación de ratios financieros permitirá mejorar la gestión de cobro del Municipio del Cantón Santiago de Quero.

Pregunta 8: ¿La falta de recuperación de la cartera vencida ocasiona problemas de liquidez al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero?

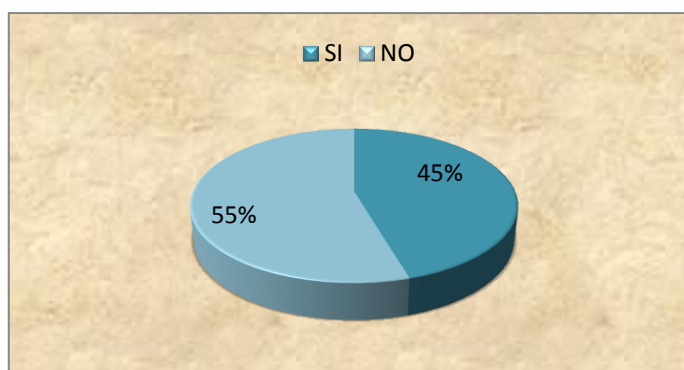
Tabla N° 11: Falta de recuperación de la cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la entidad

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			SI	NO
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz		X
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán		X
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra		X
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo		X
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin		X
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth		X
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X	
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X	
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			5	6
%			45%	55%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 8: Falta de recuperación de la cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la entidad



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

El 45% de los funcionarios encuestados cree que la falta de recuperación de la cartera vencida del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero ocasiona problemas de liquidez a la entidad.

El GAD Municipal dispone de una partida planificada en la cédula presupuestaria de ingresos, por lo que la falta de recuperación de la cartera de dudosa recuperación genera, entre otros problemas un incumplimiento en la planificación anual.

Pregunta 9: ¿De las siguientes opciones cual considera usted la fuente del problema en la recuperación de la cartera vencida?

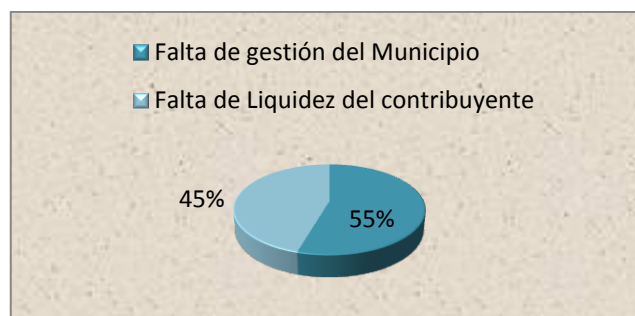
Tabla N° 12: Percepción del problema de la falta de recuperación de la cartera vencida de los funcionarios del GAD

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE	
			Falta de gestión del Municipio	Falta de Liquidez del contribuyente
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz		X
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X	
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X	
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo		X
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	X	
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth		X
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X	
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X	
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel		X
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles		X
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X	
TOTAL			6	5
%			55%	45%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 9: Percepción del problema de la falta de recuperación de la cartera vencida de los funcionarios del GAD



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

La mayor parte de los funcionarios encuestados considera que la fuente del problema en relación a la recuperación de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero es debido a la falta de gestión de la entidad, sin embargo el problema económico que atraviesa el país en la actualidad sin duda ejerce cierto efecto en los contribuyentes por lo que el 45% de los funcionarios encuestados considera se debe a una falta de liquidez de los mismos.

Pregunta 10: ¿En qué medida el diseño de estrategias contables-financieras permitirá solucionar el problema de recuperación de cartera vencida?

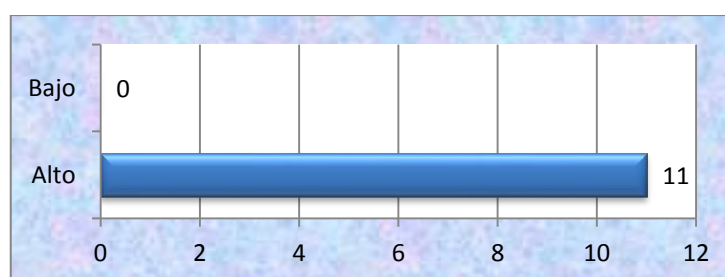
Tabla N° 13: Influencia del diseño de estrategias contables financieras en la solución de problemas

N°	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	NOMBRE	VARIABLE		
			Alto	Medio	Bajo
1	Contabilidad	Sánchez Caiza Norma Beatriz	X		
2	Dirección Financiera	Zúñiga Villacrés Joselito Hernán	X		
3	Financiero	Gavilánez Sánchez Jenny Alejandra	X		
4	Financiero	López Vargas Eduardo Gonzalo	X		
5	Financiero	Beltrán Palacios César Róbin	X		
6	Financiero	Guevara Morales Estela Elizabeth	X		
7	Rentas	Palacios Garzón César Asdrubal	X		
8	Tesorería	Núñez Sánchez Alexandra Elizabeth	X		
9	Tesorería	Núñez Núñez Erminia Maribel	X		
10	Tesorería	Llerena Villena Verónica de los Ángeles	X		
11	Tesorería Municipal	Núñez Castro Catalina Alexandra	X		
TOTAL			11	0	0
%			100%	0%	0%

Fuente: Encuestas personal

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 10: Influencia del diseño de estrategias contables financieras en la solución de problemas



Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

El 100% de los funcionarios encuestados considera que el diseño de estrategias contables-financieras contribuirá en gran medida a la recuperación de la cartera vencida y a solucionar los problemas en el cumplimiento de la planificación anual del GADM del Cantón Santiago de Quero.

**ENTREVISTA
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Entrevistado/a: Zúñiga Villacrés Joselito Hernán

Cargo: Director Financiero Municipal

Fecha:

1. ¿El GADM del cantón Santiago de Quero dispone de un procedimiento específico para la recuperación de las cuentas pendientes de cobro?

No, en el municipio disponemos de varias herramientas administrativas, manuales, reglamentos internos, etc., pero no uno específico para la recuperación de la cartera vencida.

2. ¿Cree usted que el diseño de estrategias contables financieras contribuirá a mejorar la gestión de cobro y de esta manera disminuir el saldo de la cartera vencida del municipio?

Sí, creo que la formulación de estrategias para la recuperación de la cartera vencida contribuirá para que su saldo al final de periodo disminuya siempre y cuando se lo aplique de acuerdo a los criterios y alcance presupuestario del municipio.

3. ¿Según su criterio la gestión de cobro aplicada por el municipio ha permitido disminuir los saldos de las cuentas pendientes de cobro?

No, la gestión de cobro aplicada por el municipio tiene deficiencias, en primera instancia debido a que el personal con el que se cuenta es el necesario únicamente para cumplir con las labores de oficina y no hay el espacio para realizar notificaciones más seguidas y así recuperar en menos tiempo las cuentas pendientes de cobro y como segundo punto no contamos con las herramientas de gestión necesarias para corregir esto.

4. ¿Con que frecuencia se realiza notificaciones?

Las notificaciones se las realiza aproximadamente cada mes y medio a determinado grupo de morosos, en varios casos se obtienen resultados positivos.

5. ¿Se contempla dentro de los procedimientos de control interno de la entidad la circularización de las cuentas por cobrar?

Si, se realiza una circularización por cada período fiscal.

6. ¿Se realiza el cruce de información entre tesorería y contabilidad para determinar que los saldos finales de las cuentas pendientes de cobro son los correctos?

No se realiza el cruce periódico de información entre tesorería y contabilidad al cierre de cada ejercicio ya que cada unidad es independiente y lleva su propio archivo.

7. ¿Cree usted que mejorar las políticas y estrategias para la recuperación de la cartera vencida permitirá al GADM ejecutar de mejor manera su planificación presupuestaria?

Sí, ya que en su mayoría constituyen los ingresos de autogestión del GAD y permiten cubrir varios de los gastos corrientes de la entidad.

8. ¿Qué departamento o unidad es el encargado de mantener los registros de control de las cuentas por cobrar de años anteriores y de la cartera vencida?

Se encarga de elaborar los registros y el control de dichas cuentas el departamento de contabilidad.

9. ¿Existe un responsable de controlar que los recaudos en efectivo sean depositados de manera intacta e inmediata, de ser afirmativa la respuesta quién es el responsable?

Si, se efectúa un arqueo de caja por una persona distinta a la responsable del recaudo al finalizar cada día, el procedimiento lo realiza el Auxiliar Contable.

10. ¿Cuáles son los departamentos o unidades responsables directamente con el proceso de cobro, registro y control de las cuentas por cobrar y la cartera vencida?

Los departamentos y unidades encargados directamente con la gestión de cobro son la Dirección Financiera, Rentas, Tesorería y recaudación, contabilidad, y para las notificaciones interviene la unidad de Avalúos y Catastros.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR PREGUNTA

Resultados de la encuesta

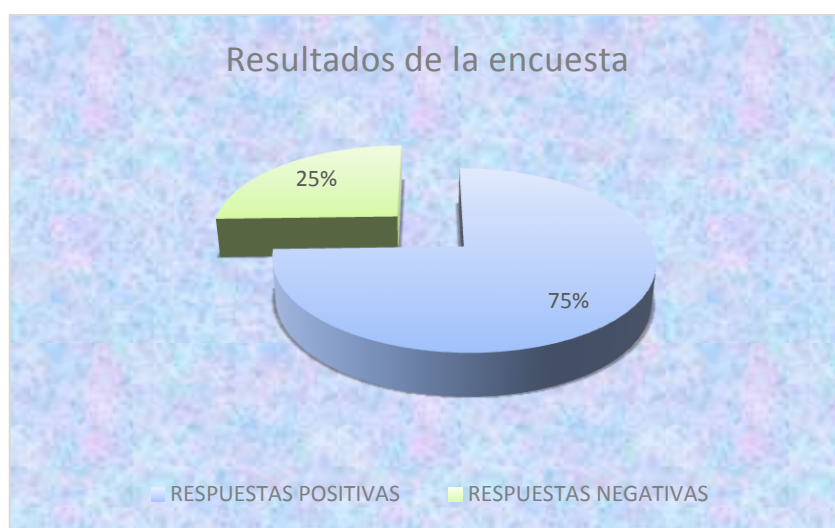
Tabla N° 14: Resultado promedio de la aplicación de la encuesta

PREGUNTA	RESPUESTAS POSITIVAS	%	RESPUESTAS NEGATIVAS	%
Pregunta N° 1	11	100%	0	0%
Pregunta N° 2	7	64%	4	36%
Pregunta N° 3	10	91%	1	9%
Pregunta N° 4	11	100%	0	0%
Pregunta N° 5	7	64%	4	36%
Pregunta N° 6	3	27%	8	73%
Pregunta N° 7	11	100%	0	0%
Pregunta N° 8	5	45%	6	55%
Pregunta N° 9	6	55%	5	45%
Pregunta N° 10	11	100%	0	0%
TOTAL	82	746%	28	254%
PROMEDIO		75%		25%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 11: Resultado promedio de la aplicación de la encuesta



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

Como resultado de la aplicación de la encuesta se obtuvieron un total de 82 respuestas afirmativas y 28 negativas lo cual conlleva a una aceptación general del proyecto de investigación con un resultado porcentual afirmativo del 75%.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS CONTABLES–FINANCIERAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE LOS INGRESOS MUNICIPALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. DIAGNÓSTICO

4.2.1.1. Identificación de la entidad

Reseña Histórica



Santiago de Quero, por los terremotos ocurridos en los años de 1698 y 1797 fue reconstituida por el corregidor de Ambato Bernardo de Darquea en el sitio actual. Durante la colonia los habitantes indígenas se especializaron en el tejido de cobijas y artesanía de utensilios de madera, como cucharas y bateas.

En 1858 fue elevado a la categoría de parroquia civil, en 1860 pasó a pertenecer al Cantón Pelileo y el 29 de Mayo de 1891 formó parte del Cantón Ambato.

El 27 de Julio de 1972, bajo el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, Quero fue elevado a Cantón, según decreto ejecutivo N° 681 del mismo año.

Quero se encuentra en el centro sur de la provincia limitada por los Cantones Cevallos al Norte, Pelileo al Este, Mocha al Oeste y la Provincia de Chimborazo al Sur. Su extensión territorial es de 173 Km², la altitud varía entre 2600 hasta sobre los 3000m.

Las fuentes de ingreso de que dispone son por impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios, rentas de inversiones y multas, otros ingresos, ingresos de capital, cuentas pendientes de cobro, ingresos de financiamiento, transferencias y donaciones de capital e inversión, transferencias y donaciones corrientes; representando estas tres últimas el 29.61%, 38.69% y el 15.38% respectivamente.

En relación a las cuentas pendientes de cobro, constituye el valor más representativo los ingresos provenientes por tasas y contribuciones que representa el 55.11% de la cartera con cierre al 31 de diciembre del 2015, la misma que presenta los siguientes valores; 144,205.56 que constituyen los valores no recaudados en el año 2015 y 74,301.65 correspondiente a valores no recaudados de años anteriores.

Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, contribuirá al bienestar de los habitantes del Cantón Santiago de Quero, desarrollando acciones planificadas, mediante una gestión eficiente de los recursos comprometidos con el desarrollo armónico, social y económico del cantón, para el mejoramiento de la calidad de vida de su población, que con participación y equidad de todos los actores sociales dentro de un marco de transparencia y ética institucional.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, en el próximo quinquenio será considerado un organismo que desarrolla una gestión social, política y económica de excelencia, considerado un polo que crece en forma planificada, con el desarrollo y aprovechamiento de sus recursos humanos comprometidos con la institución para satisfacer las necesidades del cantón con énfasis en las áreas consideradas como de atención de calidad y calidez, producción agrícola y ganadera, cultura, turismo, el manejo sostenido de los recursos naturales, dotación de servicios básicos y equipamiento de infraestructura física, de salud y educación, aplicando

políticas y valores organizacionales y midiendo su gestión a través de indicadores de gestión realizables.

Objetivos

Son objetivos primordiales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero los siguientes:

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y la protección de los intereses locales, mejorando la calidad de vida de sus habitantes del cantón Quero, mediante la dotación y mantenimiento de los servicios públicos eficientes de calidad.
- Disponer de una estructura por procesos, con las unidades administrativas necesarias, lideradas por personal técnico especializado en cada una de sus áreas.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico de las zonas urbanas y rurales del cantón, en base del Plan de Ordenamiento Territorial.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades el desarrollo y fortalecimiento cultural, educativo, ambiental y de asistencia social.
- Coordinar acciones tendientes a satisfacer las necesidades de la comunidad, por medio de la integración y participación ciudadana.
- Capacitar a las servidoras y servidores para su mejor desempeño en su función de la prestación de servicios de calidad y calidez.

Políticas de la entidad

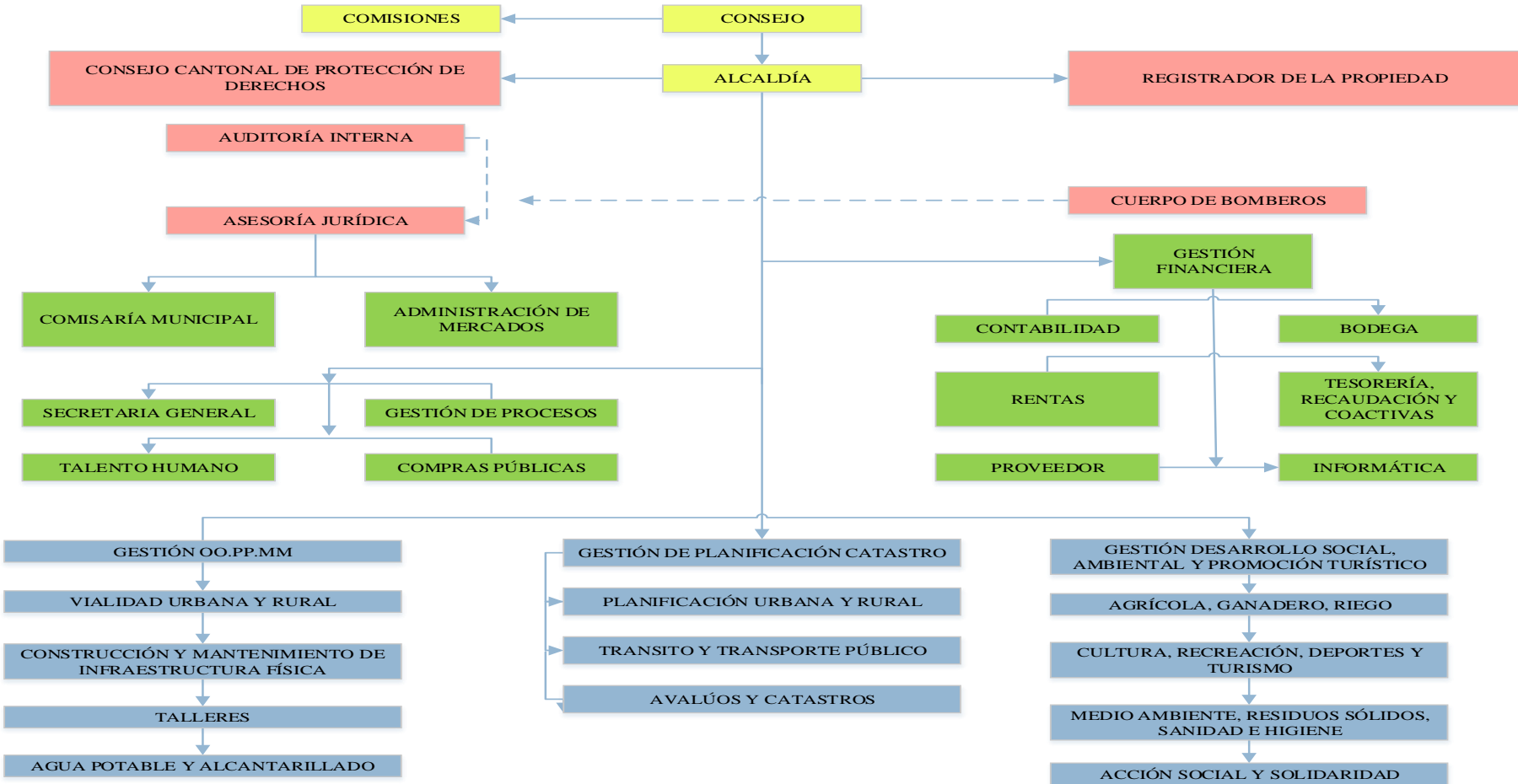
1. Procurar el ordenamiento urbanístico de la ciudad.
2. Mejorar e incrementar los servicios públicos municipales.
3. Incitar el desarrollo agrícola, económico y social del Cantón.
4. Coadyuvar a la elevación del nivel cultural de los vecinos del Cantón.

5. Procurar el mejor ordenamiento económico, administrativo tendiente a fortificar y alcanzar a través de la actualización y cumplimiento de Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones, el ordenamiento racional y lógico del gasto y procurar el mayor rendimiento de las fuentes de financiamiento.

Normativa legal a la que se rige

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.
- Código Orgánico Tributario.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- Código de Trabajo y sus Reformas.
- Ley de Fomento y Atención de Programas para los Sectores Vulnerables en los Gobiernos Seccionales.
- Ley 047 y su Reforma.
- Ley de Transparencia y Libre Acceso a la Información Pública.
- Ordenanzas Municipales.
- Normas Técnicas de Control Interno emitido por la Contraloría.
- Normas Técnicas de Presupuesto.
- Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y el Catálogo General de Cuentas para el Sector Público.

Organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero



Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

4.2.1.2.Descripción del procedimiento de determinación y cobro de las cuentas pendientes de cobro en el GADM del Cantón Santiago de Quero.

NARRATIVA

En el proceso de determinación y recaudación tributaria intervienen varios departamentos y unidades lo mismos que desempeñan las siguientes funciones específicas e interrelacionadas entre sí:

Dirección Financiera

- Ejerce la administración tributaria seccional.
- Dispone la emisión de títulos de crédito y especies valoradas.
- Efectúa controles al proceso.
- Controla boletines de emisión y recaudación.
- Evalúa comportamientos.
- Recomienda correctivos.
- Controla la ejecución del proceso.

Avalúos y otras dependencias municipales

- Elabora catastros de contribuyentes.
- Actualiza catastros.

Rentas

- Efectúa la determinación.
- Elabora catastros de contribuyentes y liquida los valores a cobrar por cada tributo.
- Emite títulos de crédito y especies valoradas.
- Elabora registro, boletín de emisiones, control y reporte.
- Actualiza catastros.

Tesorería y recaudación

- Solicita la emisión de especies valoradas.
- Recauda títulos de crédito y especies valoradas.
- Deposita recaudaciones.
- Elabora parte de recaudaciones.
- Recupera la cartera vencida.

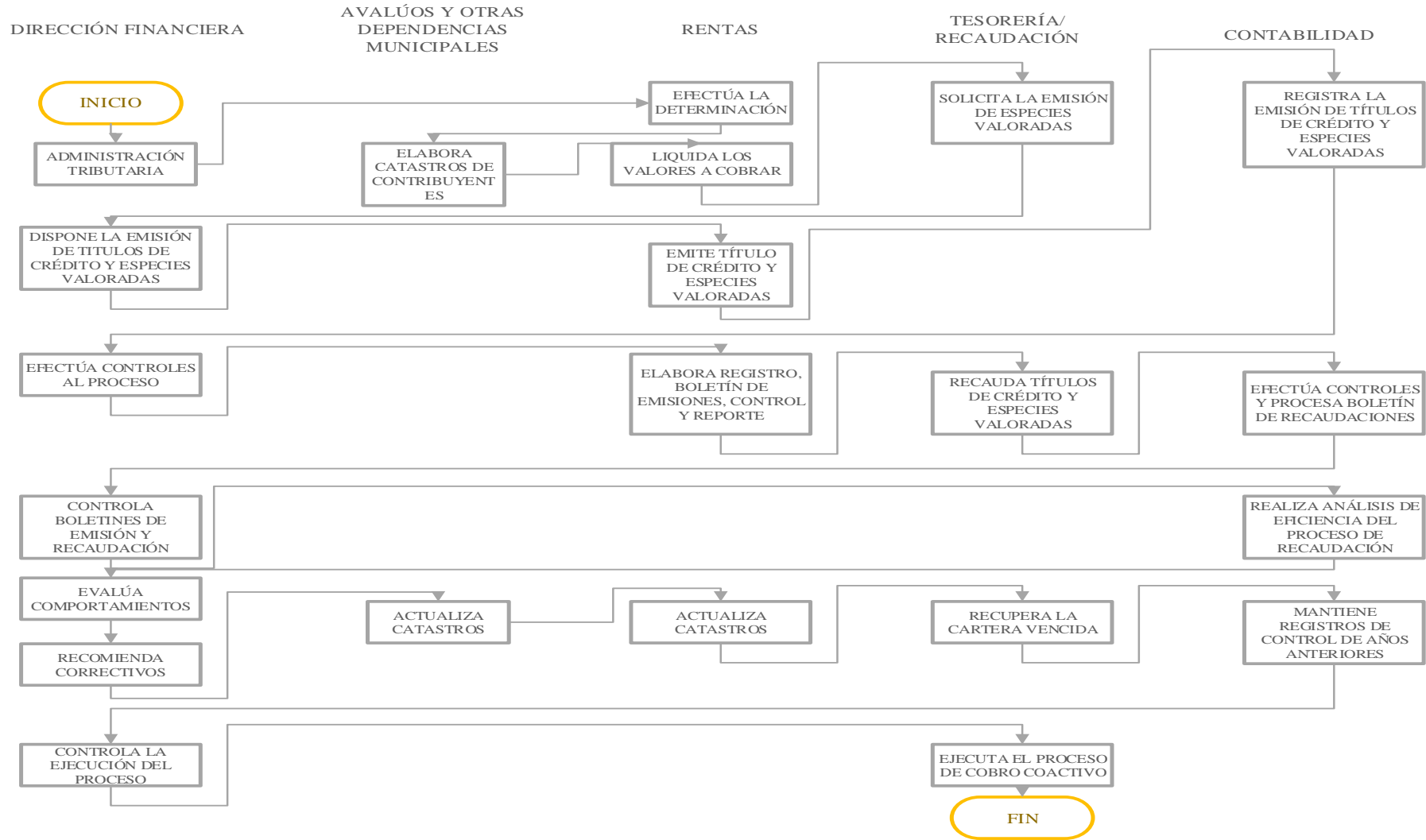
- Ejecuta el proceso de cobro coactivo.

Contabilidad

- Registra emisión de títulos de crédito y especies valoradas.
- Efectúa controles y procesa boletín de emisiones.
- Efectúa controles y procesa boletín de recaudaciones.
- Realiza análisis de eficiencia del proceso de recaudación.
- Mantiene registros de control de años anteriores.

Para efectos de un mejor análisis del proceso de determinación y recaudación tributaria a continuación se presenta una representación gráfica del mismo a través de un flujograma.

Gráfico N° 12: Flujograma para la descripción y determinación de las cuentas pendientes de cobro en el GADM del Cantón Santiago de Quero



Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

4.2.1.3.Determinación de la importancia monetaria y relativa de las cuentas

Importancia monetaria de las fuentes de financiamiento y la cartera vencida

Se efectuó el análisis vertical únicamente de las fuentes de financiamiento y de la cartera vencida al 31 de diciembre del 2015 tal como se encuentran detalladas en las tablas presentadas a continuación, con el fin de verificar la representación monetaria de cada una de ellas con respecto al total de ingresos presupuestados y el total de la cartera vencida, esto para determinar las cuentas más representativas en las cuales se efectuó el análisis.

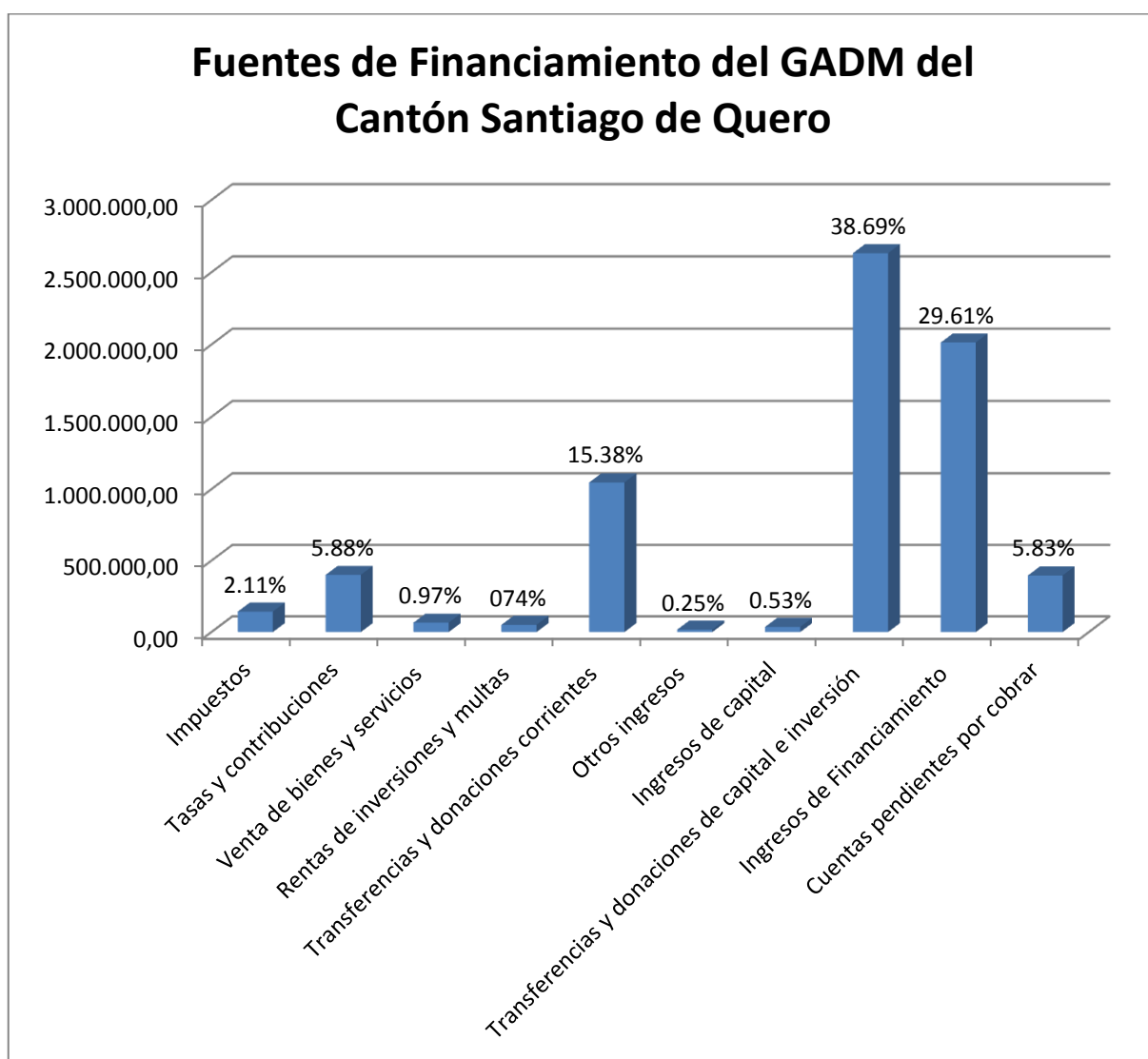
Tabla N° 15: Importancia monetaria de las fuentes de financiamiento del GAD

CONCEPTO	2015	%
Impuestos	143,300.00	2.11%
Tasas y contribuciones	400,200.00	5.88%
Venta de bienes y servicios	66,000.00	0.97%
Rentas de inversiones y multas	50,672.32	0.74%
Transferencias y donaciones corrientes	1,046,706.50	15.38%
Otros ingresos	17,000.00	0.25%
Ingresos de capital	36,000.00	0.53%
Transferencias y donaciones de capital e inversión	2,632,376.18	38.69%
Ingresos de Financiamiento	2,014,692.00	29.61%
Cuentas pendientes por cobrar	396,500.00	5.83%
TOTAL	6'803,447.00	100%

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 13: Fuentes de Financiamiento del GADM del Cantón Santiago de Quero



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Sandy Zurita

De acuerdo al último informe de saldos pendientes de cobrar con corte al 31 de diciembre del 2015 para el año 2016 se evidencia un saldo de USD 396,500.00 mismos que se distribuyen entre saldos generados en el 2015 y saldos pendientes de cobro de años anteriores de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N° 16: Importancia monetaria de las cuentas por cobrar del GADM del Cantón Santiago de Quero

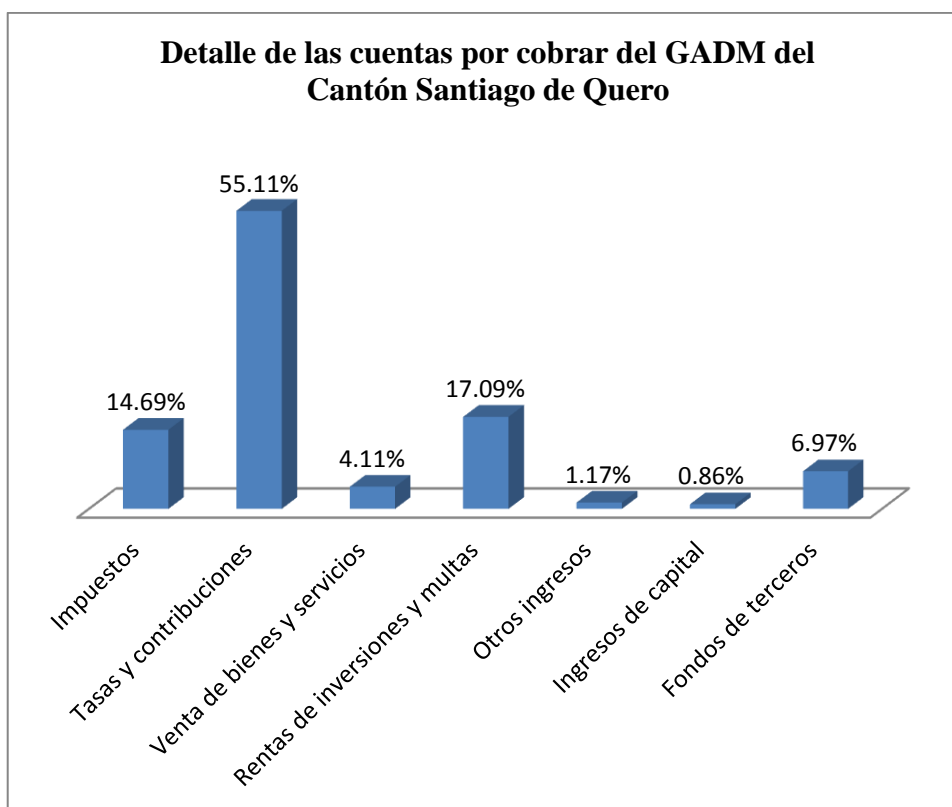
CONCEPTO	2015	AÑOS ANTERIORES	TOTAL	%
Impuestos	31,605.13	26,657.16	58262.29	14.69%
Tasas y contribuciones	144,205.56	74,301.65	218507.21	55.11%
Venta de bienes y servicios	8,161.91	8,118.69	16280.6	4.11%
Rentas de inversiones y multas	36,365.91	31,386.77	67752.68	17.09%
Otros ingresos	0.00	4,638.30	4638.3	1.17%
Ingresos de capital	0.00	3,404.62	3404.62	0.86%
Fondos de terceros	16,264.51	11,389.82	27654.33	6.97%
TOTALES	236,603.02	159,897.01	396,500.00	100%

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

Elaborado por: Sandy Zurita

Las cuentas por cobrar del Cantón Santiago de Quero están constituidas en su mayoría por tasas y contribuciones con un 55.11%, rentas de inversiones y multas con un 17.09% e impuestos que representa el 14.69% tal como se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 14: Detalle de las cuentas pendientes de cobro del GADM del Cantón Santiago de Quero



Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Sandy Zurita

Importancia relativa de las fuentes de financiamiento y la cartera vencida

Se realizó el análisis horizontal únicamente de las principales fuentes de financiamiento del GADM del cantón Santiago de Quero y de las cuentas pendientes de cobro con el fin de determinar la importancia relativa de cada una de las partidas; la determinación de la variación porcentual de un periodo a otro ha permitido determinar el comportamiento periódico de cada uno de los rubros presentados a continuación:

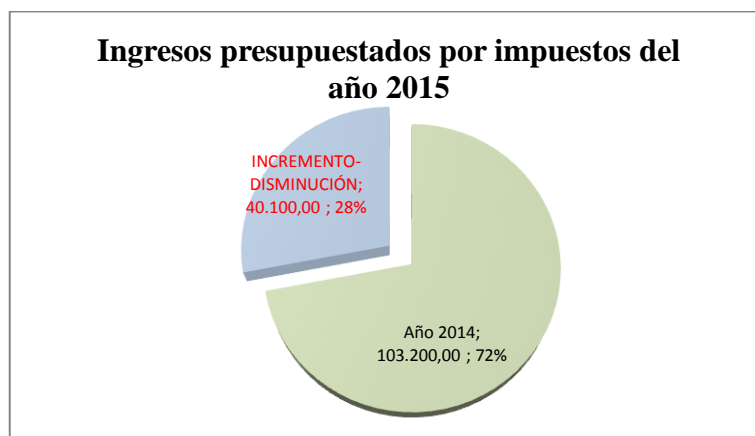
Tabla N° 17: Importancia relativa de las fuentes de financiamiento del GADM del Cantón Santiago de Quero

CONCEPTO	Año 2014	2015	INCREMENTO - DISMINUCIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Impuestos	103,200.00	143,300.00	40,100.00	27.98
Tasas y contribuciones	295,500.00	400,200.00	104,700.00	26.16
Venta de bienes y servicios	77,000.00	66,000.00	(11,000.00)	(14.29)
Rentas de inversiones y multas	50,065.56	50,672.32	606.76	1.20
Transferencias y donaciones corrientes	802,655.32	1,046,706.50	244,051.18	23.32
Otros ingresos	15,200.00	17,000.00	1,800.00	10.59
Ingresos de capital	-	36,000.00	36,000.00	100.00
Transferencias y donaciones de capital e inversión	2,398,409.00	2,632,376.18	233,967.18	8.89
Ingresos de Financiamiento	-	2,014,692.00	2,014,692.00	100.00
Cuentas pendientes por cobrar	110,000.00	396,500.00	286,500.00	72.26
TOTAL	3,852,029.88	6,803,447.00	2,951,417.12	43.38

Fuente: Presupuesto de ingresos del Cantón Santiago de Quero

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 15: Ingresos presupuestados por impuestos para el año 2015



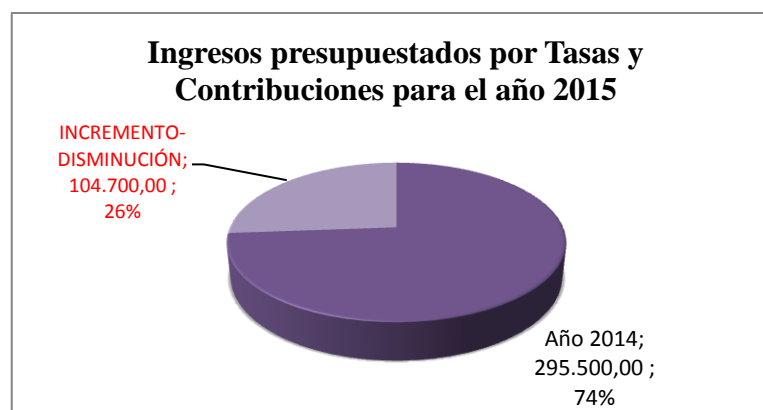
Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Con respecto a los ingresos presupuestados por concepto de impuestos para el año 2015 se presenta un incremento de \$40.100,00 que representa el 28% del total presupuestado para el año objeto del examen.

Gráfico N° 16: Ingresos presupuestados por tasas y contribuciones para el año 2015



Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Para el año 2015 la partida Tasas y Contribuciones tiene un valor de \$400.200,00, mismo que se ha incrementado en un 26% con respecto al año anterior específicamente en un valor monetario de \$ 104.700,00.

Gráfico N° 17: Ingresos presupuestados por venta de bienes y servicios para el año 2015



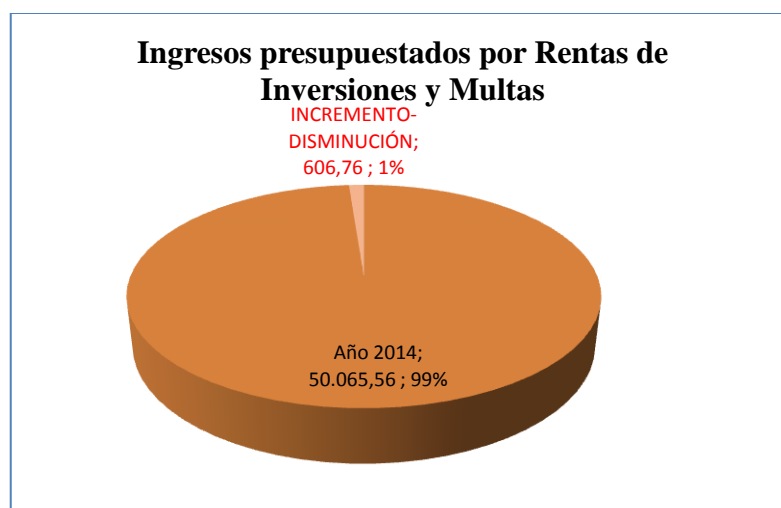
Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Los ingresos presupuestados por la venta de bienes y servicios del GADM del Cantón Santiago de Quero para el año 2015 presentan una disminución de \$ 11.000,00 que representa el 14% con respecto al 2014.

Gráfico N° 18: Ingresos presupuestados por rentas de inversiones y multas para el año 2015



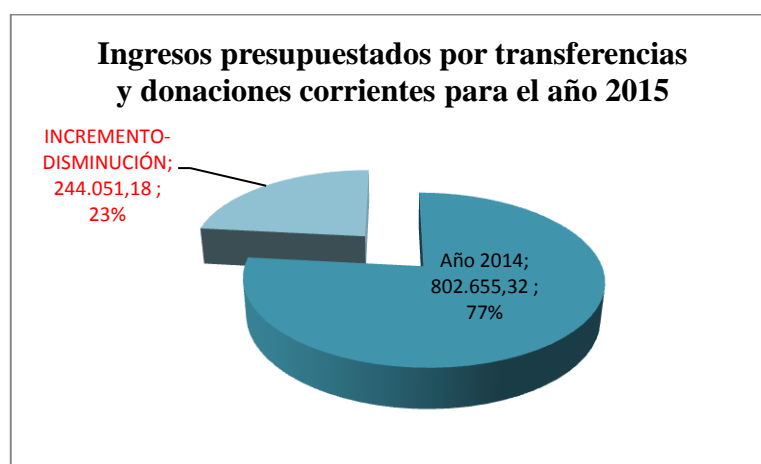
Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Para el año 2014 los ingresos presupuestados por Rentas de Inversiones y Multas fueron de \$50.065,56, mismas que para el año 2015 tienen un incremento del 1% que en valor monetario representa \$606.76.

Gráfico N° 19: Ingresos presupuestados por transferencias y donaciones corrientes para el año 2015



Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Los ingresos presupuestados por concepto de transferencias y donaciones corriente para el año 2015 fueron de \$1'046.706,5; de los cuales con respecto al año 2014 tienen un incremento monetario de \$244.051,18; esto representa un incremento del 23% para el año objeto de estudio.

Gráfico N° 20: Ingresos presupuestados por concepto de otros ingresos para el año 2015



Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

El GADM del Cantón Santiago de Quero en el año 2014 planificó un valor de \$15.200,00, mismo que para el año 2015 presenta un incremento del 11% que en valor monetario son \$1.800,00 que en el año 2014.

Gráfico N° 21: Ingresos de capital presupuestados para el año 2015



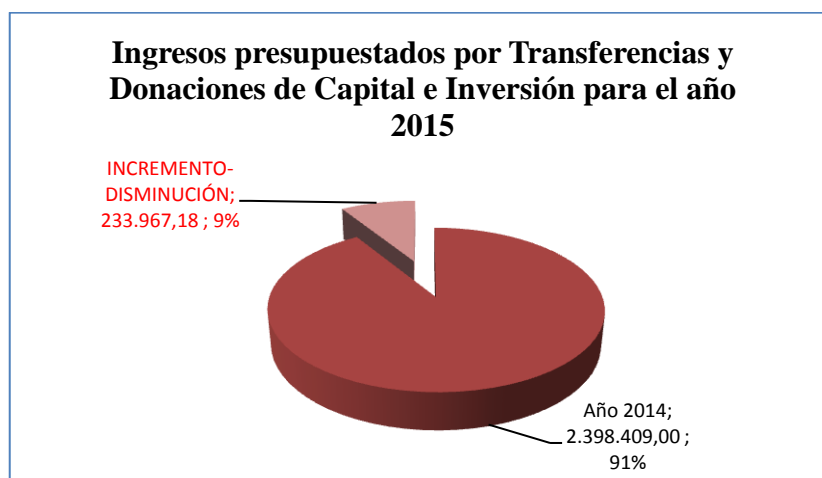
Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Con respecto a los ingresos de capital en el año 2014 el GADM del cantón Santiago de Quero no tiene planificado ningún valor sin embargo en el año 2015 presenta una cifra de \$36.000,00 que representa un incremento del 100% con respecto al año anterior.

Gráfico N° 22: Ingresos presupuestados por transferencias y donaciones de capital e inversión para el año 2015



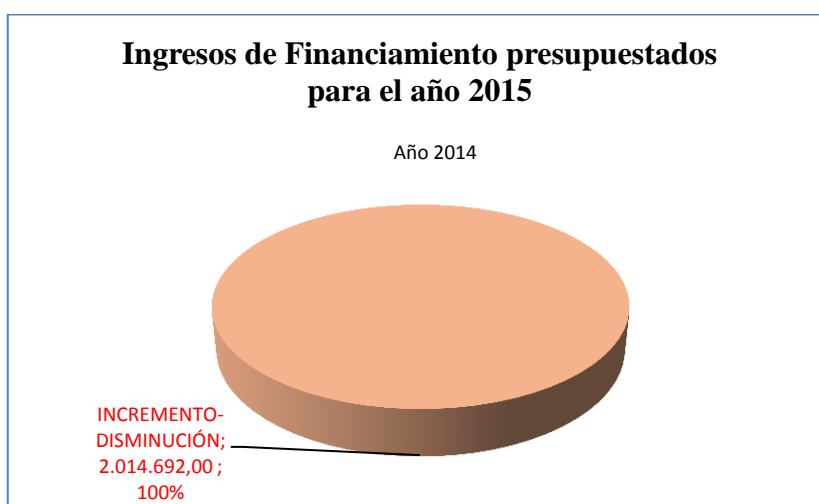
Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Se puede evidenciar que los ingresos presupuestados por Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión del año 2015 presentan un incremento de \$233.967,18 que en valor porcentual representa el 9% con respecto al año 2014.

Gráfico N° 23: Ingresos de financiamiento presupuestados para el año 2015



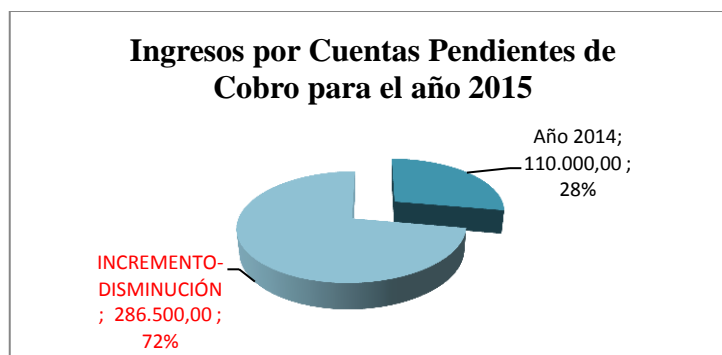
Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

El GADM del Cantón Santiago de Quero para el año 2014 no dispone de un presupuesto que incluya los ingresos de financiamiento, sin embargo para el año 2015 dispone de una partida de 2'014.692,00 que corresponde en un incremento del 100%.

Gráfico N° 24: Ingresos por cuentas pendientes de cobro para el año 2015



Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

El saldo presupuestado de Cuentas Pendientes de Cobro para el año 2014 fue de \$110.000,00 mismo que para el 2015 presenta un incremento elevado del 72% con un valor monetario de \$286.500,00 dando como resultado un saldo final de la cuenta a ser recuperado en el 2015 de \$396.500,00.

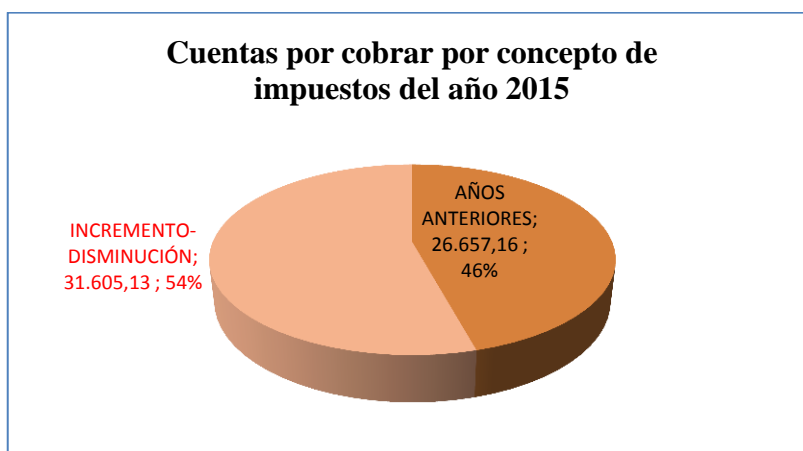
Tabla N° 18: Importancia relativa de acuerdo al incremento o disminución del saldo total de cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2015 con respecto al saldo pendiente de cobro de años anteriores.

CONCEPTO	AÑOS ANTERIORES	SALDO TOTAL 2015	INCREMENTO-DISMINUCIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Impuestos	26,657.16	58,262.29	31,605.13	54%
Tasas y contribuciones	74,301.65	218,507.21	144,205.56	66%
Venta de bienes y servicios	8,118.69	16,280.60	8,161.91	50%
Rentas de inversiones y multas	31,386.77	67,752.68	36,365.91	54%
Otros ingresos	4,638.30	4,638.30	-	0%
Ingresos de capital	3,404.62	3,404.62	-	0%
Fondos de terceros	11,389.82	27,654.33	16,264.51	59%
TOTALES	159,897.01	396,500.03	236,603.02	283%

Fuente: Resumen de la cartera vencida del GAD

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 25: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de impuestos del año 2015



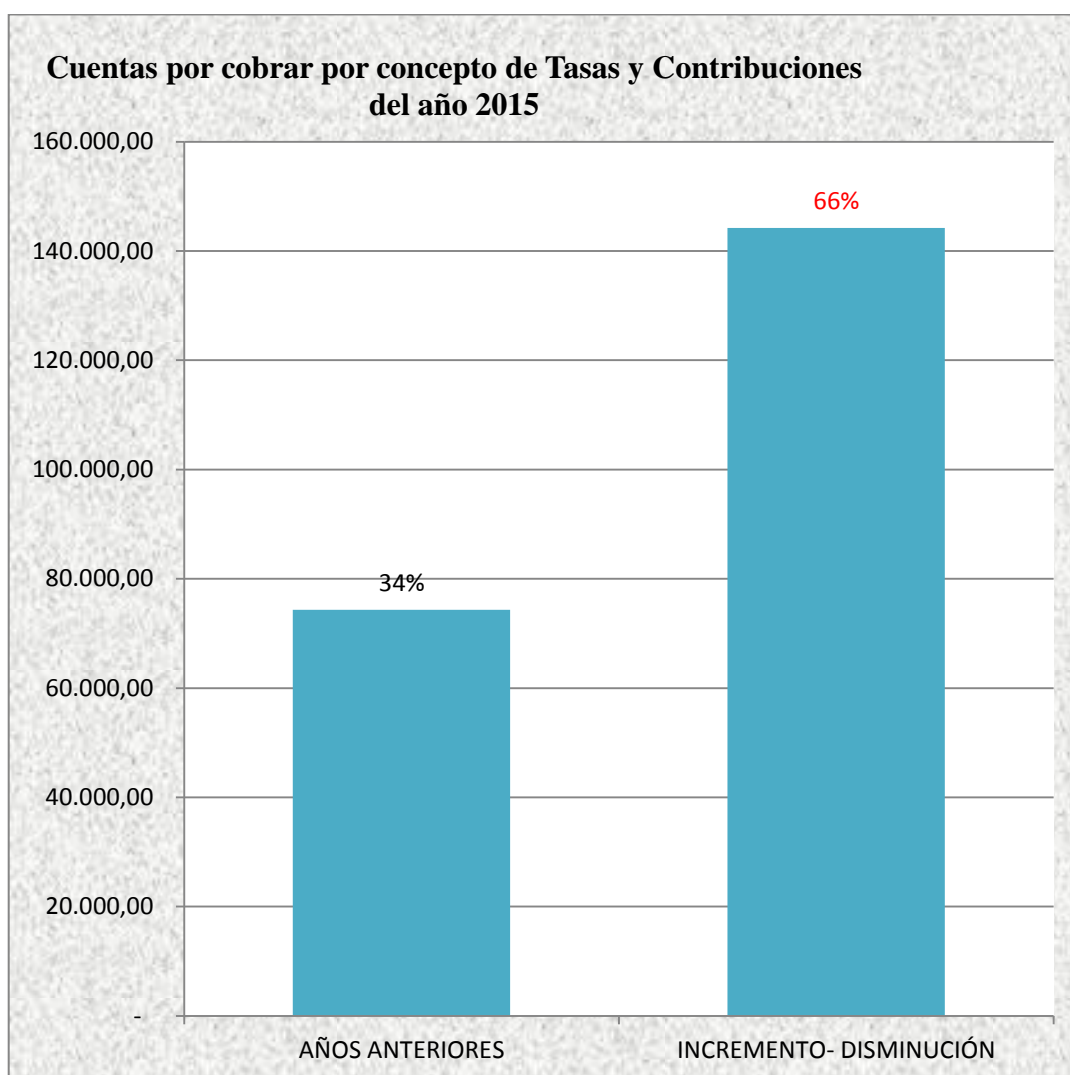
Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas pendientes de cobro por concepto de impuestos presentan un incremento que representa el 54% del saldo total al final del periodo 2015 que es sumamente alto debido a la falta de una eficiente gestión de cobro por parte del GADM del Catón Santiago de Quero.

Gráfico N° 26: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de tasas y contribuciones del año 2015



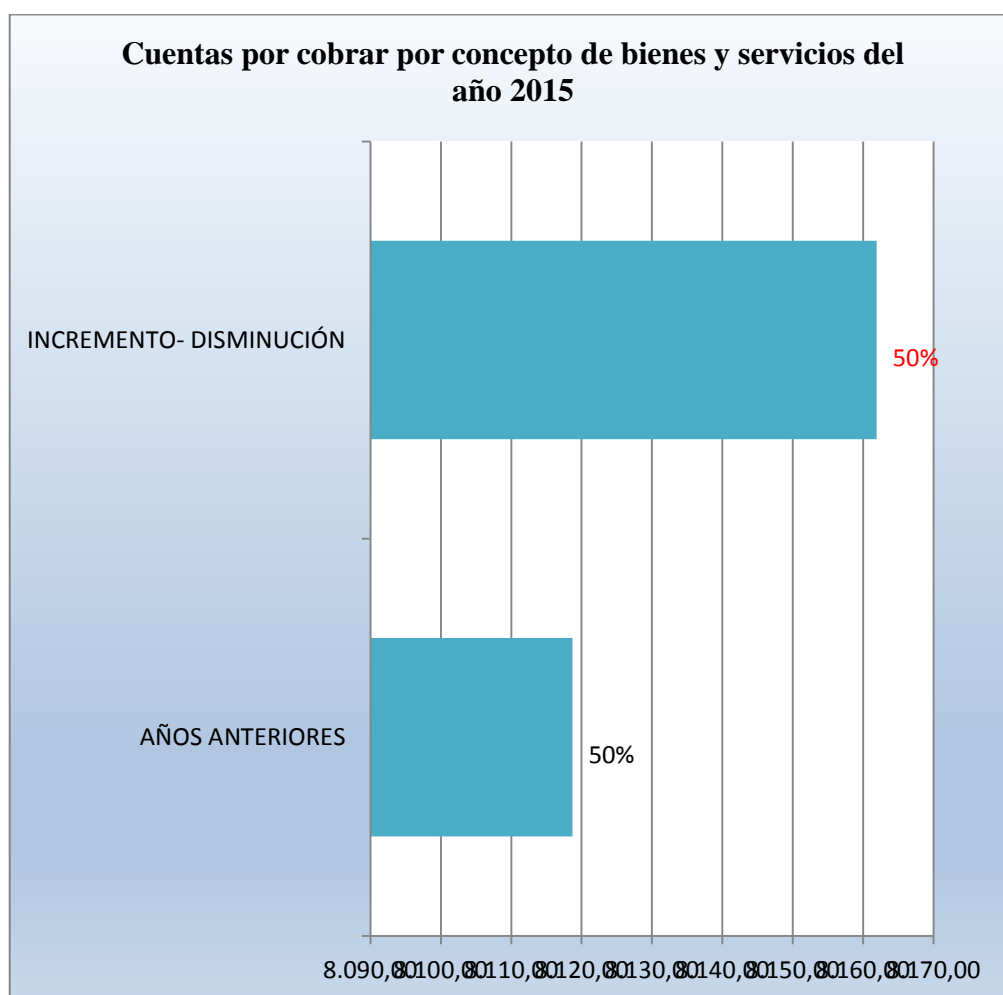
Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar por tasas y contribuciones al inicio del período objeto del examen tuvieron un saldo de \$74.301,65 valor que al final del 2015 se incrementó en un 66% quedando un saldo final de \$144.205,56 por cobrar.

Gráfico N° 27: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de bienes y servicios del año 2015

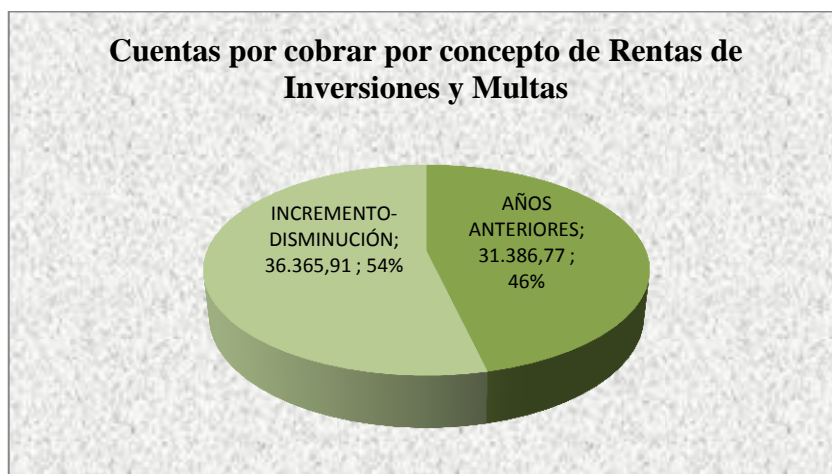


Fuente: Tabla N° 21
Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar por concepto de bienes y servicios para el año 2015 presentan un saldo de 8.161,91 valor que con respecto al saldo de años anteriores ha tenido un incremento del 50%.

Gráfico N° 28: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de rentas de inversiones y multas



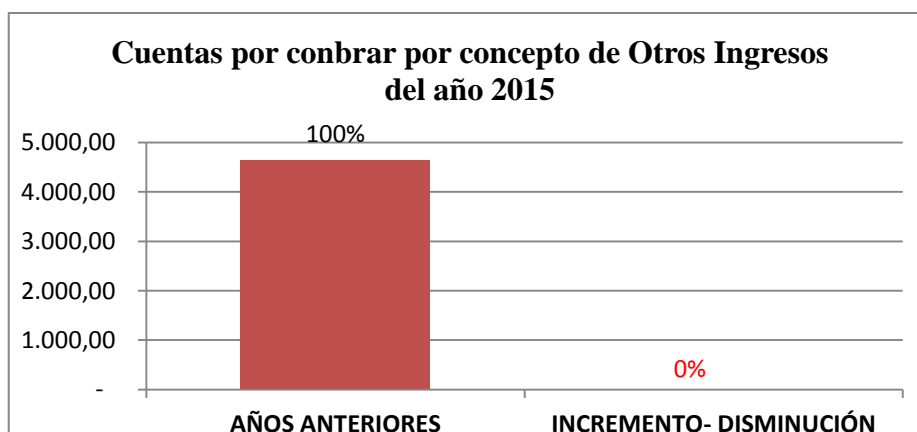
Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar por concepto de inversiones y multas para el año 2015 presentan un incremento del 54% con respecto al saldo de años anteriores lo cual refleja un incremento constante de la cuenta.

Gráfico N° 29: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de otros ingresos del año 2015



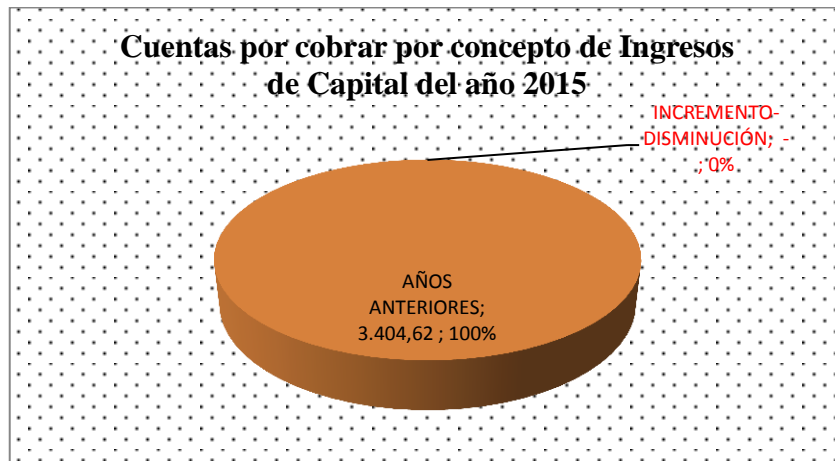
Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar por concepto de otros ingresos para el final del periodo 2015 no presenta ningún incremento sin embargo hay que observar que tampoco se ha realizado una gestión adecuada para que dichos valores disminuyan.

Gráfico N° 30: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de ingresos de capital del año 2015



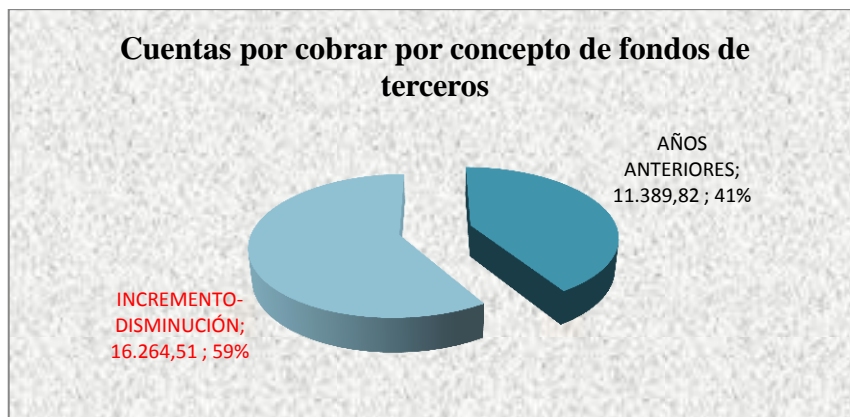
Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar por concepto de ingresos de capital para el año 2015 no presenta ningún incremento de modo que mantiene el saldo acumulado de años anteriores de \$3.404,62 lo cual es malo ya que no se ha realizado la gestión respectiva para su oportuna recuperación.

Gráfico N° 31: Variación de las cuentas por cobrar por concepto de fondos de terceros



Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar por concepto de Fondos de Terceros al inicio del año objeto de la investigación mantiene un saldo de 11.389,82, mismo que presenta un incremento del 59% con respecto a los años anteriores quedando un saldo final de \$16.264,51 de cuentas por cobrar por este concepto al final del periodo.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL:

Como resultado del análisis horizontal tanto de las fuentes de financiamiento como de las cuentas por cobrar obtenemos como conclusión final un incremento progresivo promedio del 40% de las cuentas pendientes de cobro al 31 de diciembre del 2015 lo cual evidencia la deficiente gestión de cobro del GADM del Cantón Santiago de Quero por lo cual es necesaria la formulación y aplicación del presente proyecto de investigación.

Indicadores Financieros

Para efectos de la presente investigación se aplicó los indicadores financieros aplicables al circulante que propone la Contraloría General del Estado de la siguiente manera:

Indicadores de liquidez

- **Capital de trabajo**

$$\textit{Capital de trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

$$\textit{Capital de trabajo} = 8455106.67 - 212656.12$$

$$\textit{Capital de trabajo} = 8,242,450.55$$

El capital de trabajo del GADM del Cantón Santiago de Quero es alto, por lo tanto tiene liquidez ya que su activo corriente es mucho más elevado que el pasivo corriente lo que indica que puede cumplir sus obligaciones a corto plazo.

- **Independencia financiera**

$$\textit{Índice de independencia financiera} = \frac{\textit{Pasivo corriente}}{\textit{Total pasivo}}$$

$$\textit{Índice de independencia financiera} = \frac{212656.12}{310719.70}$$

$$\textit{Índice de independencia financiera} = 0.68 \approx 68\%$$

Se puede observar que el GADM del cantón Santiago de Quero es financieramente independiente ya que los pasivos corrientes (corto plazo) representan el 68% del total de los activos lo que quiere decir que va a cumplir con sus obligaciones en menor tiempo.

- **Equilibrio financiero a largo plazo**

$$\textit{Equilibrio Financiero a Largo Plazo} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo no corriente}}$$

$$\textit{Equilibrio Financiero a Largo Plazo} = \frac{8746470.93}{8593771.68}$$

$$\textit{Equilibrio Financiero a Largo Plazo} = 1.02 \approx 102\%$$

Se puede observar que el GADM está en equilibrio financiero ya que su patrimonio cubre en su totalidad los activos corrientes.

- **Rotación de cuentas por cobrar**

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Fuentes de financiamiento}}{\textit{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{713172.32}{56642.86}$$

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = 12 \textit{ Veces}$$

El resultado representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año que en el caso del GADM son 12, significa que en todo el período la cartera del GADM apenas se ha recuperado ese número de veces.

- **Plazo medio de cuentas por cobrar**

$$\textit{Plazo medio de cuentas por cobrar} = \frac{360 \textit{ días}}{\textit{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\textit{Plazo medio de cuentas por cobrar} = \frac{360 \textit{ días}}{12}$$

$$\textit{Plazo medio de cuentas por cobrar} = 30 \textit{ días}$$

Este indicador demuestra que el GADM del cantón Santiago de Quero tarda en recuperar los valores pendientes de cobro un tiempo aproximado de 30 días, lo cual quiere decir que cada que se cumplen ese número de días el GADM recupera una pequeña parte del valor de la cartera.

4.2.1.4. Análisis de la ejecución presupuestaria comparativo

ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Tabla N° 19: Análisis de la ejecución presupuestaria 2014

CUENTAS	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	DESVIACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
1,1	Impuestos	550.200,00	581.346,99	(31.146,99)	106%
1,3	Tasas y Contribuciones	605.500,00	772.300,00	(166.800,00)	128%
1,4	Ventas de bienes y servicios	150.000,00	179.509,94	(29.509,94)	120%
1,7	Rentas de Inversioes y Multas	150.065,56	137.069,92	12.995,64	91%
1,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	1.902.655,32	1.939.378,58	(36.723,26)	102%
1,9	Otros Ingresos	15.200,00	20.009,29	(4.809,29)	132%
5,1	Gastos en Personal	1.098.376,90	1.276.675,56	(178.298,66)	116%
5,3	Bienes y Servicios de Consumo	103.699,00	164.534,26	(60.835,26)	159%
5,6	Gastos Financieros	2.143,00	2.156,64	(13,64)	101%
5,7	Otros Gastos Corrientes	9.876,90	6.745,78	3.131,12	68%
5,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	50.768,08	42.574,82	8.193,26	84%
	SUPERAVII/DEFICIT CORRIENTE	2.108.757,00	2.136.927,66	(28.170,66)	101%
2,4	Venta de Activos de Larga Duración	80.000,00	-	80.000,00	0%
2,7	Recuperación de Inversiones	-	-	-	0%
2,8	Transferencias y Donaciones de Capital	2.698.409,00	2.725.176,27	(26.767,27)	101%
6,1	Gastos en Personal para Producción	-	-	-	0%
6,3	Bienes y Servicios para Producción	2.000,00	-	2.000,00	0%
6,7	Otros Gastos de Producción	-	-	-	0%
7,1	Gastos en personal para Inversión	398.465,80	378.524,10	19.941,70	95%
7,3	Bienes y servicios para Inversión	1.225.198,10	929.637,69	295.560,41	76%
7,5	Obras Públicas	2.563.518,98	2.647.102,76	(83.583,78)	103%
7,7	Otros Gastos de Inversión	40.000,00	46.827,29	(6.827,29)	117%
7,8	Transferencias y donaciones de Inversión	142.637,91	86.219,00	56.418,91	60%
8,4	Activos de Larga Duración	673.521,21	372.576,43	300.944,78	55%
8,7	Inversiones Financieras	-	-	-	0%
8,8	Transferencias y Donaciones de Capital	-	-	-	0%
	SUPERAVII/DEFICIT INVERSION	(2.266.933,00)	(1.735.711,00)	(531.222,00)	77%
3,6	Financiamiento Público	-	-	-	0%
3,7	Saldos Disponibles	110.000,00	110.000,00	-	100%
3,8	Cuentas Pendientes por Cobrar	100.000,00	284.262,47	(184.262,47)	284%
9,6	Amortización Deuda Pública	51.824,00	51.823,39	0,61	100%
9,7	Pasivo Circulante	-	-	-	0%
	SUPERAVII/DEFICIT FINANCIAMIENTO	158.176,00	342.439,08	(184.263,08)	216%
	SUPERAVII/DEFICIT PRESUPUESTARIO	-	2.336.663,60	(2.336.663,60)	0%
	TOTAL INGRESOS	6.362.029,88	6.749.053,46	(387.023,58)	106%
	TOTAL GASTOS	6.362.029,88	6.005.397,72	356.632,16	94%
	SUPERAVII/DEFICIT PRESUPUESTARIO	-	743.655,74	(743.655,74)	0%

Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria

Elaborado por: Sandy Zurita

ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Tabla N° 20: Análisis de la ejecución presupuestaria 2015

CUENTAS	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	DES VIACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
1.1	Impuestos	143,300.00	166,727.58	(23,427.58)	116%
1.3	Tasas y Contribuciones	400,200.00	525,773.48	(125,573.48)	131%
1.4	Ventas de bienes y servicios	66,000.00	108,210.87	(42,210.87)	164%
1.7	Rentas de Inversioes y Multas	50,672.32	33,083.64	17,588.68	65%
1.8	Transferencias y Donaciones Corrientes	1,142,373.21	943,234.11	199,139.10	83%
1.9	Otros Ingresos	17,000.00	2,660.52	14,339.48	16%
5.1	Gastos en Personal	1,225,625.92	1,134,216.14	91,409.78	93%
5.3	Bienes y Servicios de Consumo	292,163.08	140,072.55	152,090.53	48%
5.6	Gastos Financieros	1,469.00	1,468.76	0.24	100%
5.7	Otros Gastos Corrientes	10,700.00	5,028.24	5,671.76	47%
5.8	Transferencias y Donaciones Corrientes	58,765.00	39,397.15	19,367.85	67%
	SUPERAVII/DEFICIT CORRIENTE	230,822.53	459,507.36	(228,684.83)	199%
2.4	Venta de Activos de Larga Duración	36,000.00	-	36,000.00	0%
2.7	Recuperación de Inversiones	-	-	-	0%
2.8	Transferencias y Donaciones de Capital	3,020,356.49	2,685,696.73	334,659.76	89%
6.1	Gastos en Personal para Producción	-	-	-	0%
6.3	Bienes y Servicios para Producción	2,000.00	-	2,000.00	0%
6.7	Otros Gastos de Producción	-	-	-	0%
7.1	Gastos en personal para Inversión	438,106.00	390,599.38	47,506.62	89%
7.3	Bienes y servicios para Inversión	1,009,016.00	613,500.00	395,516.00	61%
7.5	Obras Públicas	3,718,389.00	2,000,609.37	1,717,779.63	54%
7.7	Otros Gastos de Inversión	40,000.00	36,494.26	3,505.74	91%
7.8	Transferencias y donaciones de Inversión	154,628.86	74,276.71	80,352.15	48%
8.4	Activos de Larga Duración	730,196.00	267,739.38	462,456.62	37%
8.7	Inversiones Financieras	-	-	-	0%
8.8	Transferencias y Donaciones de Capital	-	-	-	0%
	SUPERAVII/DEFICIT INVERSION	(3,035,979.72)	(697,522.40)	(2,338,457.32)	23%
3.6	Financiamiento Público	-	-	-	0%
3.7	Saldos Disponibles	2,403,582.87	2,403,582.87	-	100%
3.8	Cuentas Pendientes por Cobrar	453,398.32	222,919.16	230,479.16	49%
9.6	Amortización Deuda Pública	51,824.00	51,823.39	0.61	100%
9.7	Pasivo Circulante	-	-	-	0%
	SUPERAVII/DEFICIT FINANCIAMIENTO	2,805,157.19	2,574,678.64	230,478.55	92%
	SUPERAVII/DEFICIT PRESUPUESTARIO	-	2,336,663.60	(2,336,663.60)	0%
	TOTAL INGRESOS	7,732,883.21	7,091,888.96	640,994.25	92%
	TOTAL GASTOS	7,732,883.21	4,755,225.36	2,977,657.85	61%
	SUPERAVII/DEFICIT PRESUPUESTARIO	-	2,336,663.60	(2,336,663.60)	0%

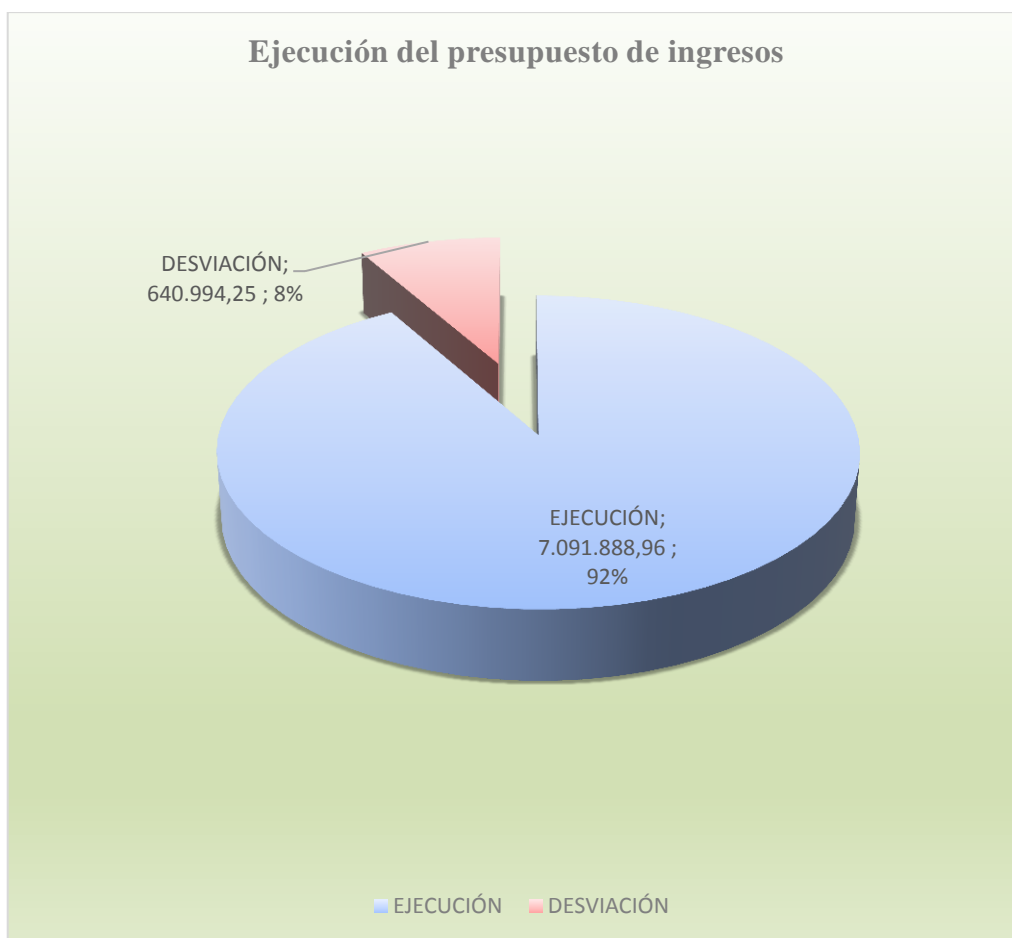
Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis Comparativo:

De acuerdo a las cifras presentadas en el estado de ejecución presupuestaria para el año 2015 ha disminuido el porcentaje de recaudación con respecto al año anterior y con respecto a las cuentas por cobrar el valor a recaudar se a incrementado considerablemente.

Gráfico N° 32: Ejecución del presupuesto de ingresos

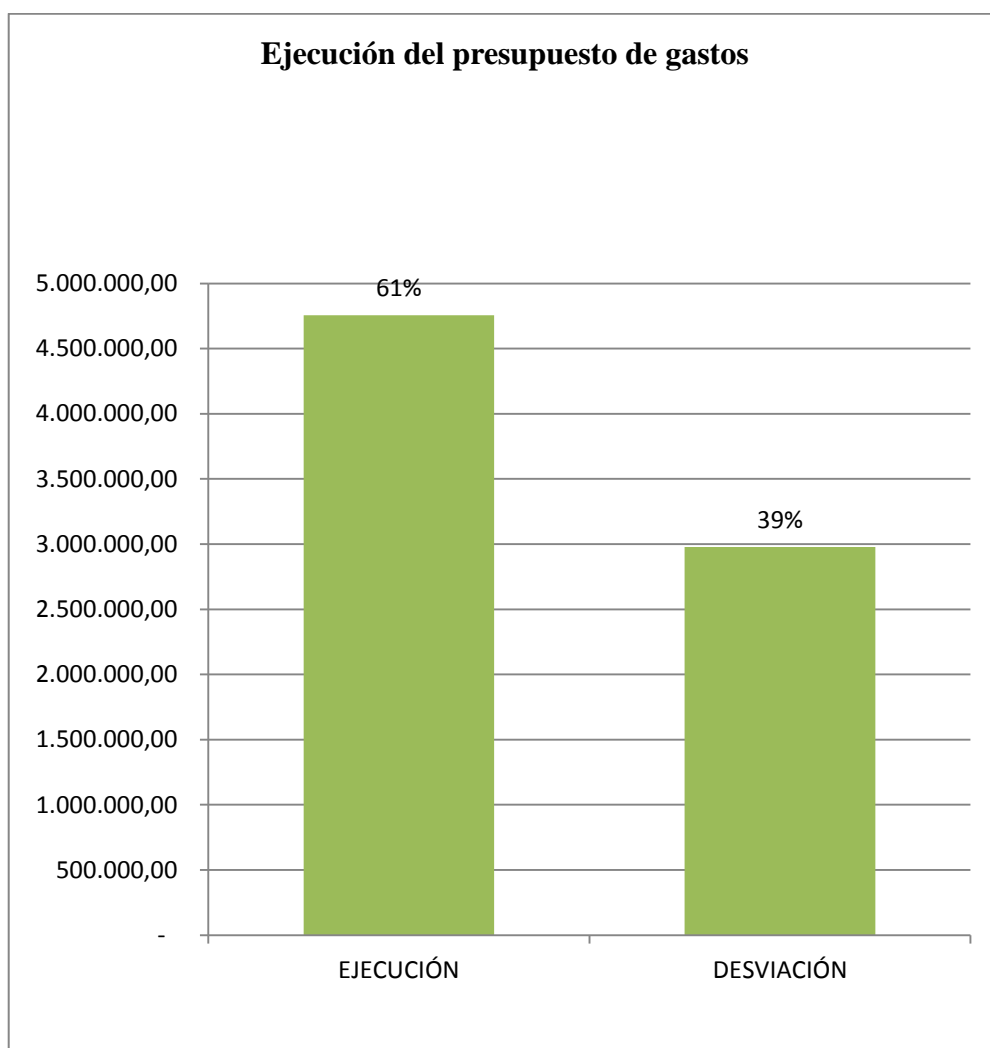


Fuente: Estado de ejecución presupuestaria GADM del Cantón Santiago de Quero
Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

Para el año 2015 se presupuestaron ingresos por \$7'732,883.21 de los cuales en realidad se ejecutó el 92% que equivale a la cantidad de \$7'091,888.96 quedando un saldo de \$640,994.25 que no se ha cumplido equivalente al 8% del total planificado.

Gráfico N° 33: Ejecución del presupuesto de gastos

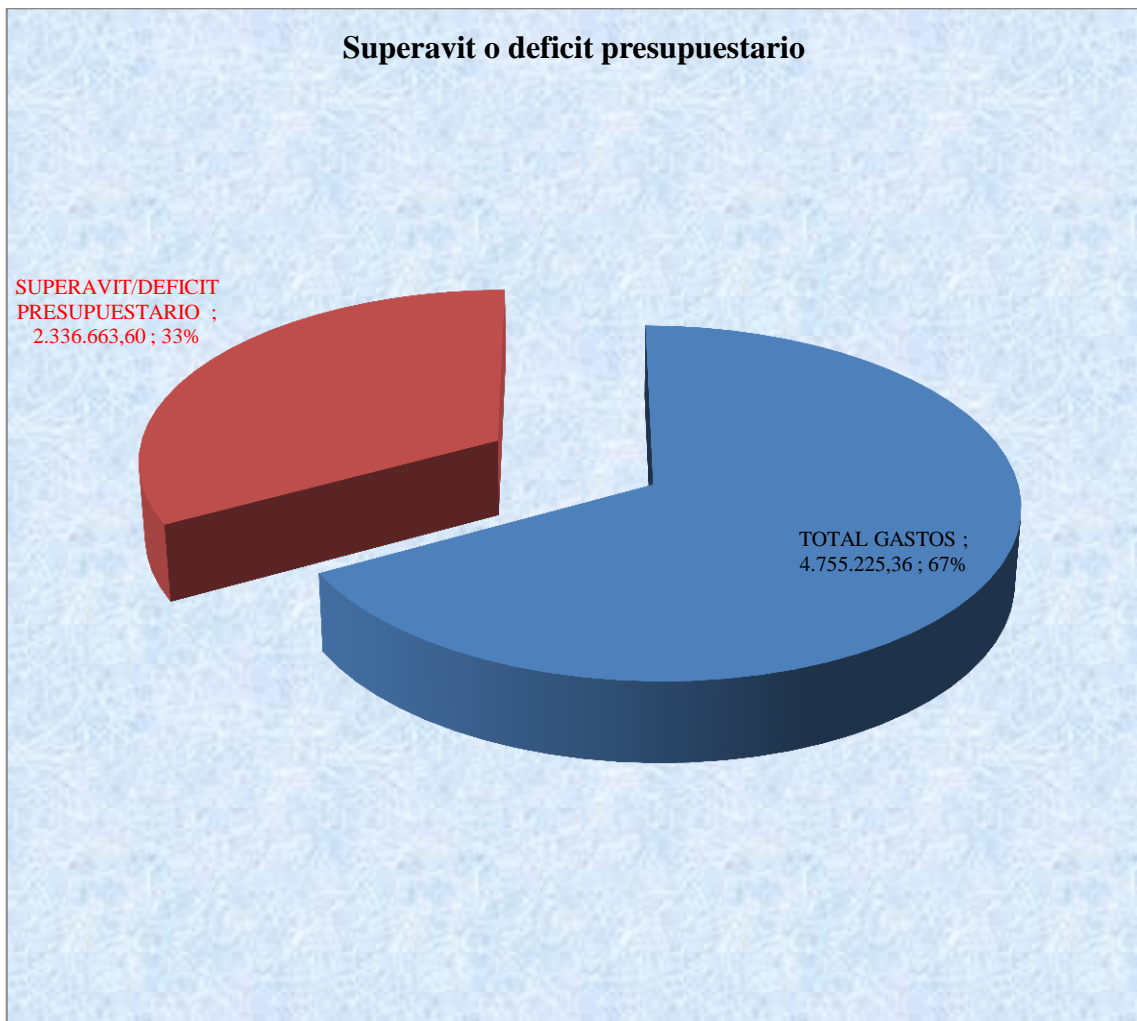


Fuente: Estado de ejecución presupuestaria GADM del Cantón Santiago de Quero
Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

En cuanto a los gastos el GADM del Cantón Santiago de Quero planificó \$7,732,883.21 que corresponde al 100% del total de los ingresos, sin embargo en realidad al final del periodo 2015 ejecutó únicamente el 61% que corresponde a \$4,755,225.36, quedando un saldo por devengar del 39% de los gastos planificados.

Gráfico N° 34: Superávit o déficit presupuestario



Fuente: Estado de ejecución presupuestaria GADM del Cantón Santiago de Quero
Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

En el año 2015 el GADM del Cantón Santiago de Quero ejecutó el 67% del total de los ingresos percibidos que equivale a \$4,755,225.36 por lo que presenta un superávit presupuestario de \$2,336,663.60 valor que constituye el 33% del total de los ingresos.

PROYECCIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

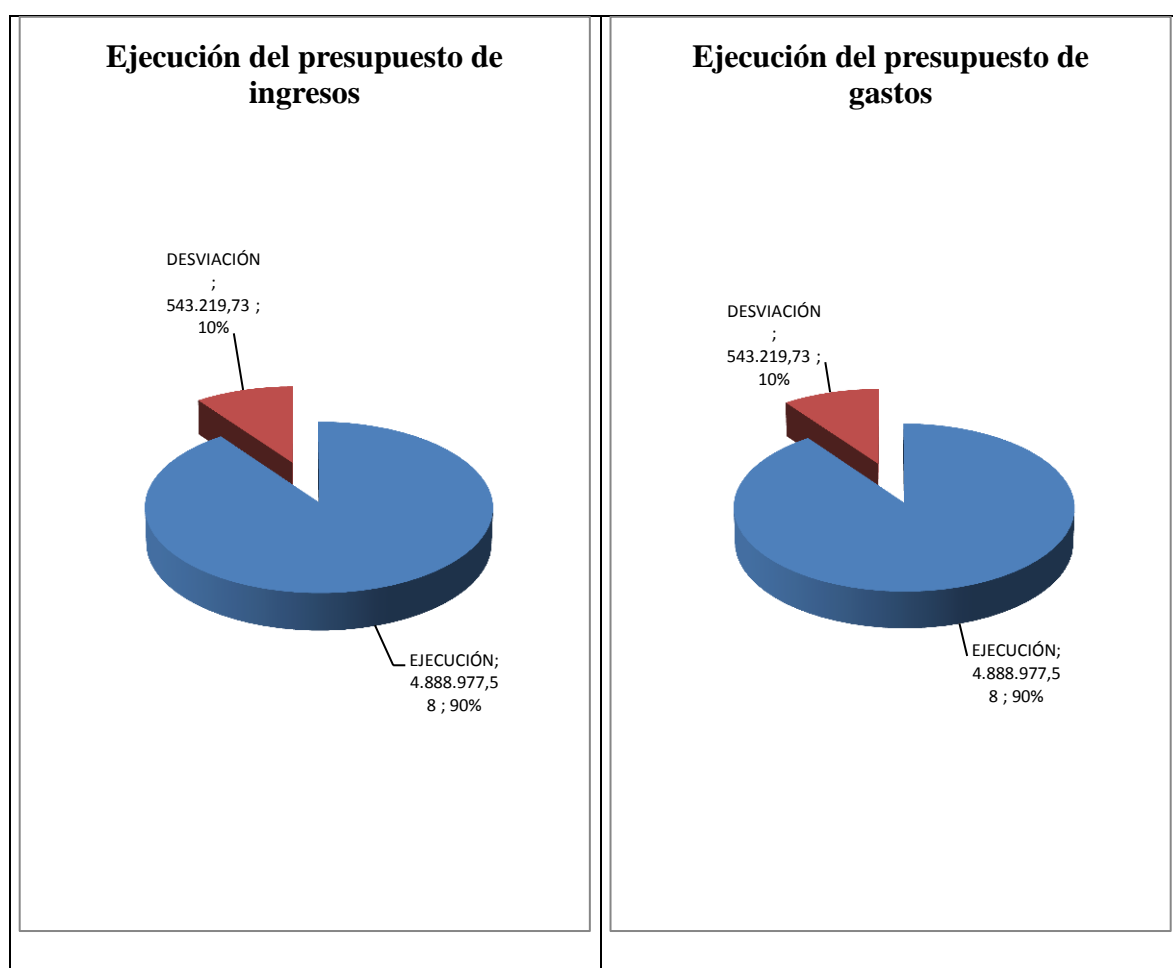
Tabla N° 21: Proyección de la ejecución del presupuesto para el año 2016

CUENTAS	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	DESVIACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
1,1	Impuestos	256.200,00	230.580,00	25.620,00	90%
1,3	Tasas y Contribuciones	381.200,00	343.080,00	38.120,00	90%
1,4	Ventas de bienes y servicios	82.700,00	74.430,00	8.270,00	90%
1,7	Rentas de Inversioes y Multas	42.397,31	38.157,58	4.239,73	90%
1,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	1.287.344,72	1.158.610,25	128.734,47	90%
1,9	Otros Ingresos	27.000,00	24.300,00	2.700,00	90%
5,1	Gastos en Personal	753.882,50	678.494,25	75.388,25	90%
5,3	Bienes y Servicios de Consumo	102.718,50	92.446,65	10.271,85	90%
5,6	Gastos Financieros	2.143,00	1.928,70	214,30	90%
5,7	Otros Gastos Corrientes	11.200,00	10.080,00	1.120,00	90%
5,8	Transferecias y Donaciones Corrientes	30.768,08	27.691,27	3.076,81	90%
	SUPERAVII/DEFICIT CORRIENTE	1.176.129,95	1.058.516,96	117.613,00	90%
2,4	Venta de Activos de Larga Duración	36.000,00	32.400,00	3.600,00	90%
2,7	Recuperación de Inversiones	-	-	-	0%
2,8	Transferencias y Donaciones de Capital	2.822.855,28	2.540.569,75	282.285,53	90%
6,1	Gastos en Personal para Producción	77.532,00	69.778,80	7.753,20	0%
6,3	Bienes y Servicios para Producción	35.058,00	31.552,20	3.505,80	90%
6,7	Otros Gastos de Producción	-	-	-	0%
7,1	Gastos en personal para Inversión	505.231,00	454.707,90	50.523,10	90%
7,3	Bienes y servicios para Inversión	770.124,00	693.111,60	77.012,40	90%
7,5	Obras Públicas	2.397.553,60	2.157.798,24	239.755,36	90%
7,7	Otros Gastos de Inversión	36.387,63	32.748,87	3.638,76	90%
7,8	Transferencias y donaciones de Inversión	95.500,00	85.950,00	9.550,00	90%
8,4	Activos de Larga Duración	562.275,00	506.047,50	56.227,50	90%
8,7	Inversiones Financieras	-	-	-	0%
8,8	Transferencias y Donaciones de Capital	-	-	-	0%
	SUPERAVII/DEFICIT INVERSION	(1.620.805,95)	(1.458.725,36)	(162.080,60)	90%
3,6	Financiamiento Público	-	-	-	0%
3,7	Saldos Disponibles	100.000,00	90.000,00	10.000,00	90%
3,8	Cuentas Pendientes por Cobrar	396.500,00	356.850,00	39.650,00	90%
9,6	Amortización Deuda Pública	51.824,00	46.641,60	5.182,40	90%
9,7	Pasivo Circulante	-	-	-	0%
	SUPERAVII/DEFICIT FINANCIAMIENTO	444.676,00	400.208,40	44.467,60	90%
	SUPERAVII/DEFICIT PRESUPUESTARIO	-	2.336.663,60	(2.336.663,60)	0%
	TOTAL INGRESOS	5.432.197,31	4.888.977,58	543.219,73	90%
	TOTAL GASTOS	5.432.197,31	4.888.977,58	543.219,73	90%
	SUPERAVII/DEFICIT PRESUPUESTARIO	-	-	-	0%

Fuente: Presupuesto año 2016

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 35: Ejecución presupuestaria al 31 de diciembre del 2016



Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

Una de las metas propuestas dentro de la planificación es la ejecución presupuestaria, incluida por supuesto las cuentas de dudosa recuperación del 90% para lo cual es necesario tener en cuenta que la proyección presentada tiene que ser aproximada ya que los datos reales serán evaluados con los respectivos indicadores de gestión a medida que se vaya dando cumplimiento a la propuesta establecida.

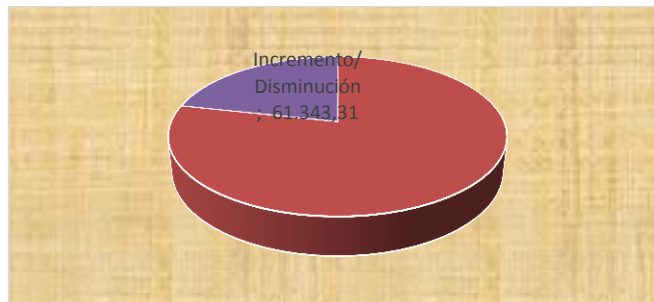
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

Tabla N° 22: Evolución de la Cartera Vencida

Concepto	2014	2015	2016
Cartera Vencida	222.919,16	284.262,47	356.850,00
Incremento/Disminución		28%	26%

Elaborado por: Sandy Zurita

Gráfico N° 36: Cartera vencida año 2015 con respecto al año 2014



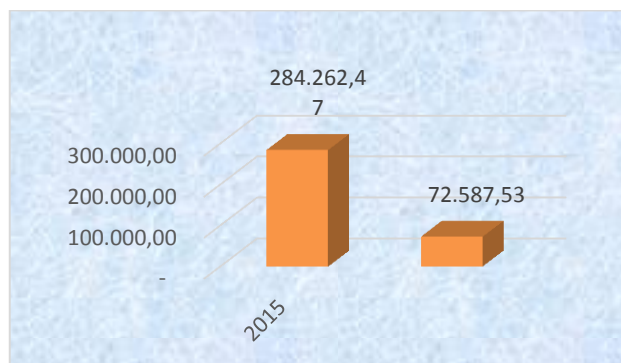
Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

La cartera vencida presenta un incremento del 28% para el año 2015 con respecto al año anterior presentando una cifra para este año de \$284.262,47.

Gráfico N° 37: Cartera vencida año 2016 con respecto al año 2015



Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Sandy Zurita

Análisis:

Para el 2016 de acuerdo al presupuesto se mantiene un incremento en el valor de la cartera vencida esta vez del 26% con respecto al año anterior presentando una cifra final de \$ 356.850,00.

4.2.1.5. Análisis del entorno

MEDIO INTERNO

Alcance: Fortalezas y Debilidades

Objetivos:

Objetivo general

Evaluar las condiciones del medio interno en cuanto sus fortalezas y debilidades para la recaudación efectiva de las cuentas pendientes de cobro.

Objetivos específicos

- Determinar las fortalezas que representen una ventaja estratégica del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero en relación a la recuperación de la cartera de crédito.
- Determinar las debilidades que representen una desventaja estratégica con respecto a las cuentas pendientes de cobro y su oportuna recaudación.
- Determinar los factores clave para el éxito.

Tabla N° 23: Matriz FODA medio interno

CÓDIGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	La entidad cuenta con cuatro funcionarias que laboran en la unidad de tesorería (La Tesorera Municipal, dos Recaudadoras y una Ayudante)	El personal asignado a la unidad de tesorería contribuye a la correcta recaudación de los ingresos municipales así como en el adecuado manejo de las cuentas del Banco Central del Ecuador.
F2	Estructura jerárquica bien definida.	Una estructura jerárquica bien definida ayuda a mantener una cadena de mando adecuada y mejorar la toma de decisiones.
F3	Unidad de auditoría interna	Poseen un criterio independiente que identifique las falencias y proporciones soluciones a corto plazo.
F4	Comprobantes pre impresos y pre numerados	La unidad de recaudación maneja para el cobro de los ingresos municipales comprobantes de recaudación pre impresos y pre numerados lo cual facilita la constatación física de los valores pendientes de cobro.

F5	Unidad de Movilidad	La Unidad de Movilidad facilita el transporte de la funcionaria encargada de notificar los saldos pendientes de cobro con el fin de confirmarlos.
DEBILIDADES		
D1	La entidad no cuenta con un manual de procedimientos.	La falta de un manual de procesos dificulta el direccionamiento de las actividades a la consecución de los objetivos y a que exista un adecuado orden en las mismas.
D2	Deficiente estructura de control interno.	La entidad se rige a las normas de control interno de la Contraloría General del Estado más específicamente a la 405-7, 405-10, 405-11 y 406-12 mismas que no son acatadas en su totalidad.
D3	Inadecuada zonificación del domicilio de los deudores.	La falta de identificación del domicilio de los deudores impide notificar de manera oportuna a los mismos con el fin de evitar la prescripción o incobrabilidad de la deuda.
D4	Falta de confirmaciones de saldos periódicas.	La confirmación de saldos es una herramienta que permite otorgar autenticidad a los valores del mayor general y a la vez notificar a los deudores.
D5	La entidad no cuenta con un reglamento interno para el tratamiento de los valores pendientes de cobro y de coactivas.	El reglamento para el tratamiento de los valores pendientes de cobro establece las medidas precautelares para evitar la prescripción o incobrabilidad de dichos valores.

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero
Elaborado por: Sandy Zurita

Matriz de impacto y ocurrencia del medio interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
	ALTA	MEDIA	BAJA	
	ALTA	F1; F2; D1; D4; D5	F3; F4; F5; D2; D3	
	MEDIA			
BAJA				

Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS	CALIFICACIÓN DE IMPACTO					
	DEBILIDADES		EQUILIBRIO	FORTALEZAS		
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZA	GRAN FORTALEZA	
	1	2	3	4	5	
F1	La entidad cuenta con cuatro funcionarias que laboran en la unidad de tesorería (La Tesorera Municipal, dos Recaudadoras y una Ayudante)					
F2	Estructura jerárquica bien definida.					
F3	Unidad de auditoría interna					
F4	Comprobantes pre impresos y pre numerados					
F5	Unidad de Movilidad					
D1	La entidad no cuenta con un manual de procedimientos.					
D2	Deficiente estructura de control interno.					
D3	Inadecuada zonificación del domicilio de los deudores.					
D4	Falta de confirmaciones de saldos periódicas.					
D5	La entidad no cuenta con un reglamento interno para el tratamiento de los valores pendientes de cobro y de coactivas.					
10	TOTAL	3	2	0	3	2
100	PORCENTAJE	30%	20%	0%	30%	20%

Matriz de ponderación de medios internos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	La entidad cuenta con cuatro funcionarias que laboran en la unidad de tesorería (La Tesorera Municipal, dos Recaudadoras y una Ayudante)	0.15	5	0.75
2	Estructura jerárquica bien definida.	0.15	5	0.75
3	Unidad de auditoría interna	0.10	4	0.40
4	Comprobantes pre impresos y pre numerados	0.05	4	0.20
5	Unidad de Movilidad	0.05	4	0.20
DEBILIDADES				
6	La entidad no cuenta con un manual de procedimientos.	0.15	1	0.15
7	Deficiente estructura de control interno.	0.05	2	0.10
8	Inadecuada zonificación del domicilio de los deudores.	0.05	2	0.10
9	Falta de confirmaciones de saldos periódicas.	0.10	1	0.10
10	La entidad no cuenta con un reglamento interno para el tratamiento de los valores pendientes de cobro y de coactivas.	0.15	1	0.15
TOTAL		1.00	29	2.90

Análisis:

Del análisis del medio interno se logró determinar que a pesar de contar apenas con dos grandes fortalezas el peso de las mismas con respecto a las debilidades es superior determinando así un resultado ponderado de 2.90.

MEDIO EXTERNO

Alcance: Oportunidades y Amenazas

Objetivos:

Objetivo general

Identificar los factores externos que tienen incidencia en la consecución o solución del problema.

Objetivos específicos

- Determinar las Oportunidades que tiene el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero para la oportuna recuperación de la cartera de crédito.
- Determinar las Amenazas que representen un problema estratégico para la recuperación de las cuentas pendientes de cobro y su oportuna recaudación.
- Determinar los factores clave para el éxito.

Tabla N° 24: Matriz FODA medio externo

CÓDIGO	FACTOR	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Facilidades para el pago	Otorgar facilidades para el pago de deudas altas puede ser motivación para que los contribuyentes cancelen sus cuentas pendientes.
O2	Reconocimiento de las obligaciones	Para realizar una efectiva gestión de cobro, los contribuyentes tendrán que reconocer su obligación con el estado.
O3	Medios de comunicación	El acceso a medios de comunicación representa un oportunidad para notificar a los deudores de la cartera vencida y de esta manera agilizar la gestión de cobro
O4	Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial.	En el año 2015 se efectuó el PDOT en los cantones y parroquias del Ecuador, mismo que constituye una herramienta de información y planificación que puede contribuir con información actual para realizar un proyecto para la recuperación de la cartera vencida.

O5	Análisis continuo de la cartera vencida	La aplicación continua de un análisis de la cartera vencida de municipio va a permitir implementar políticas de cobro adaptables a los cambios continuos del entorno.
AMENAZAS		
A1	Migración	La salida de los deudores del cantón por distintos motivos dificulta la labor de cobranza de cartera.
A2	Desempleo	La falta de ingresos de cierto segmento de la población ocasiona que dicho segmento no tenga la capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones.
A3	Políticas estatales cambiantes	En la actualidad el Ecuador se encuentra en un proceso de cambio en cuanto a sus políticas y normativa en general, debido a esto las nuevas imposiciones del estado no son acatadas por todos los contribuyentes bien sea por desinformación o por no adaptarse al entorno cambiante.
A4	Crisis económica	El Ecuador está pasando por una crisis económica en general debido a esto los ingresos de la población también disminuyen.
A5	Catastro de contribuyentes desactualizado	La falta de actualización del catastro de contribuyentes evita que los mismos sean notificados oportunamente y de esta manera impedir la prescripción de sus obligaciones.

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero
Elaborado por: Sandy Zurita

Matriz de impacto y ocurrencia del medio externo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	O1,O4,O5,A2,A3,A4		
MEDIA	O2,O3,A1,A5		
BAJA			

Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
	AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA 1	AMENAZA 2		OPORTUNIDAD 4	GRAN OPORTUNIDAD 5
O1	Facilidades para el pago				X
O2	Reconocimiento de las obligaciones			X	
O3	Medios de comunicación			X	
O4	Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial.				X
O5	Análisis continuo de la cartera vencida				X
A1	Migración		X		
A2	Desempleo	X			
A3	Políticas estatales cambiantes	X			
A4	Crisis económica	X			
A5	Catastro de contribuyentes desactualizado		X		
10	TOTAL	3	2	0	2
100	PORCENTAJE	30%	20%	0%	20%

Matriz de ponderación de medios externos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Facilidades para el pago	0.15	5	0.75
2	Reconocimiento de las obligaciones	0.15	4	0.60
3	Medios de comunicación	0.10	4	0.40
4	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial	0.05	5	0.25
5	Análisis continuo de la cartera vencida	0.05	5	0.25
AMENAZAS				
6	Migración	0.15	2	0.30
7	Desempleo	0.05	1	0.05
8	Políticas estatales cambiantes	0.05	1	0.05
9	Crisis económica	0.10	1	0.10
10	Catastro de contribuyentes desactualizado	0.15	2	0.30
TOTAL		1.00	30	3.05

Análisis:

El resultado ponderado es de 3.05 puntos lo cual indica que las fortalezas tienen más peso que las debilidades, siendo esto beneficioso para el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero ya que indica que hay mucha oportunidad de recuperar la cartera vencida al 31 de diciembre del 2015.

4.2.1.6.Síntesis de la fase de diagnóstico

La síntesis está compuesta de las principales deficiencias detectadas en la fase de diagnóstico para que en base a ellas se formulen los objetivos estratégicos.

Tabla N° 25: Síntesis de la fase de diagnóstico

COMPONENTES O ÍTEMS ANALIZADOS	PROBLEMAS DETECTADOS	POTENCIALIDADES
Procedimiento de recuperación aplicado por el GAD	El GADM no dispone de una persona encargada exclusivamente de notificar	Dispone de un proceso establecido para la recuperación de la cartera vencida.
	No se efectúa el cruce de información entre tesorería y contabilidad para verificar la autenticidad de los saldos en la cuenta.	
Determinación de la importancia monetaria y relativa de los rubros	Las cuentas pendientes de cobro por concepto de rentas de inversiones y multas además de tasas y contribuciones superan el cincuenta por ciento de la cifra total de la cuenta al 31 de diciembre del 2015 con un porcentaje del 72.20% convirtiéndose en las dos partidas con más alta tasa de morosidad.	Una potencialidad con respecto a los problemas es que al igual que lo mencionado en ellos el presupuesto establecido por dichos ingresos también se incrementa con respecto al periodo anterior.
	Los impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios y las rentas de inversiones y multas presentan un incremento del 54%,66%, 50% y 54%respectivamente con respecto a los saldos del periodo anterior que es demasiado alto por lo tanto es necesario tomar las medidas respectivas para el caso.	
Indicadores financieros	Rotación de cuentas por cobrar baja de 12 veces al año	Elevado capital de trabajo
	Plazo medio de cobro bajo de 30 días	Índice de independencia financiera tendiente a la unidad Índice de solvencia alto de 39.76 lo cual indica que sus obligaciones a corto plazo son cubiertas en su totalidad por el activo corriente.
Análisis de la ejecución presupuestaria	Ejecución del gasto bajo del 61%	Ejecución presupuestaria de ingresos alta del 92%
	Superávit presupuestario muy alto	Análisis periódico de la eficiencia del cobro de la cartera vencida
Análisis del entorno	Control interno deficiente	Auditoría interna
	Catastro de deudores desactualizado	Comprobantes pre impresos y pre numerados
	No dispone de un reglamento interno	

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

Elaborado por: Sandy Zurita

4.2.2. PROPUESTA

4.2.2.1. Determinación de objetivos estratégicos para la recuperación de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero.

Para la determinación de los objetivos estratégicos se ha tomado en consideración los elementos comunes tanto de los problemas como de las potencialidades.

Tabla N° 26: Determinación de objetivos estratégicos para la recuperación de la cartera vencida del GADM del Catón Santiago de Quero

PROBLEMAS DETECTADOS	ELEMENTO COMÚN	POTENCIALIDADES	ELEMENTO COMÚN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Procedimiento de recuperación aplicado por el GAD				
El GADM no dispone de una persona encargada exclusivamente de notificar	Deficiencia en el proceso de recuperación de la cartera vencida y saldos en la cuenta poco confiables	Dispone de un proceso establecido para la recuperación de la cartera vencida.	Proceso para la recuperación de la cartera vencida formulado	Redefinir el proceso para la recuperación de la cartera vencida en el marco de las competencias y atribuciones del GADM del cantón Santiago de Quero.
No se efectúa el cruce de información entre tesorería y contabilidad para verificar la autenticidad de los saldos en la cuenta.				
Análisis financiero				
Las cuentas pendientes de cobro por concepto de rentas de inversiones y multas además de tasas y contribuciones superan el cincuenta por ciento de la cifra total de la cuenta al 31 de diciembre del 2015 con un porcentaje del 72.20% convirtiéndose en las dos partidas con más alta tasa de morosidad.	Excesivo incremento de las cuentas pendientes de cobro de un periodo a otro.	Una potencialidad con respecto a los problemas mencionados es que al igual que lo mencionado en ellos el presupuesto establecido por dichos ingresos también se incrementa con respecto al periodo anterior.	Presupuesto de ingresos más alto con respecto al periodo anterior	Garantizar la recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la ejecución del presupuesto de ingresos mejorando la liquidez de la entidad.
Los impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios y las rentas de inversiones y multas presentan un incremento del 54%, 66%, 50% y 54% respectivamente con respecto a los saldos del periodo anterior que es demasiado alto por lo tanto es necesario tomar las medidas respectivas para el caso estos son impuestos por recaudar.				

PROBLEMAS DETECTADOS	ELEMENTO COMÚN	POTENCIALIDADES	ELEMENTO COMÚN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Indicadores financieros				
Rotación de cuentas por cobrar baja de 12 veces al año	Promedio de recuperación de la cartera vencida bajo	Elevado capital de trabajo	Situación financiera del GAD estable.	Incrementar la eficiencia de recuperación de la cartera vencida garantizando la pronta recuperación de dichos valores.
Plazo medio de cobro bajo de 30 días		Índice de independencia financiera tendiente a la unidad		
		Índice de solvencia alto de 39.76 lo cual indica que sus obligaciones a corto plazo son cubiertas en su totalidad por el activo corriente.		
Análisis de la ejecución presupuestaria				
Ejecución del gasto bajo del 61%	Deficiente ejecución del presupuesto.	Ejecución presupuestaria de ingresos alta del 92%	Disponibilidad de presupuesto para cumplir con el Plan Operativo Anual.	Ejecutar el presupuesto del GAD de acuerdo a sus competencias y atribuciones, persiguiendo sus intereses y necesidades prioritarios.
Superávit presupuestario muy alto		Análisis periódico de la eficiencia del cobro de la cartera vencida		
Análisis del entorno				
Control interno deficiente	Deficiente control interno	Auditoría interna	Disponibilidad de instancias de control de los procesos.	Implementar un sistema de control interno que permita mejorar la gestión tanto financiera como operacional del GADM del Cantón Santiago de Quero.
Catastro de deudores desactualizado		Comprobantes pre impresos y pre numerados		
No dispone de un reglamento interno				

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

Elaborado por: Sandy Zurita

4.2.2.2. Construcción de Indicadores y fijación de metas de resultados

Se ha efectuado la construcción de indicadores y metas a partir de los elementos comunes de los problemas y potencialidades así como de sus objetivos estratégicos.

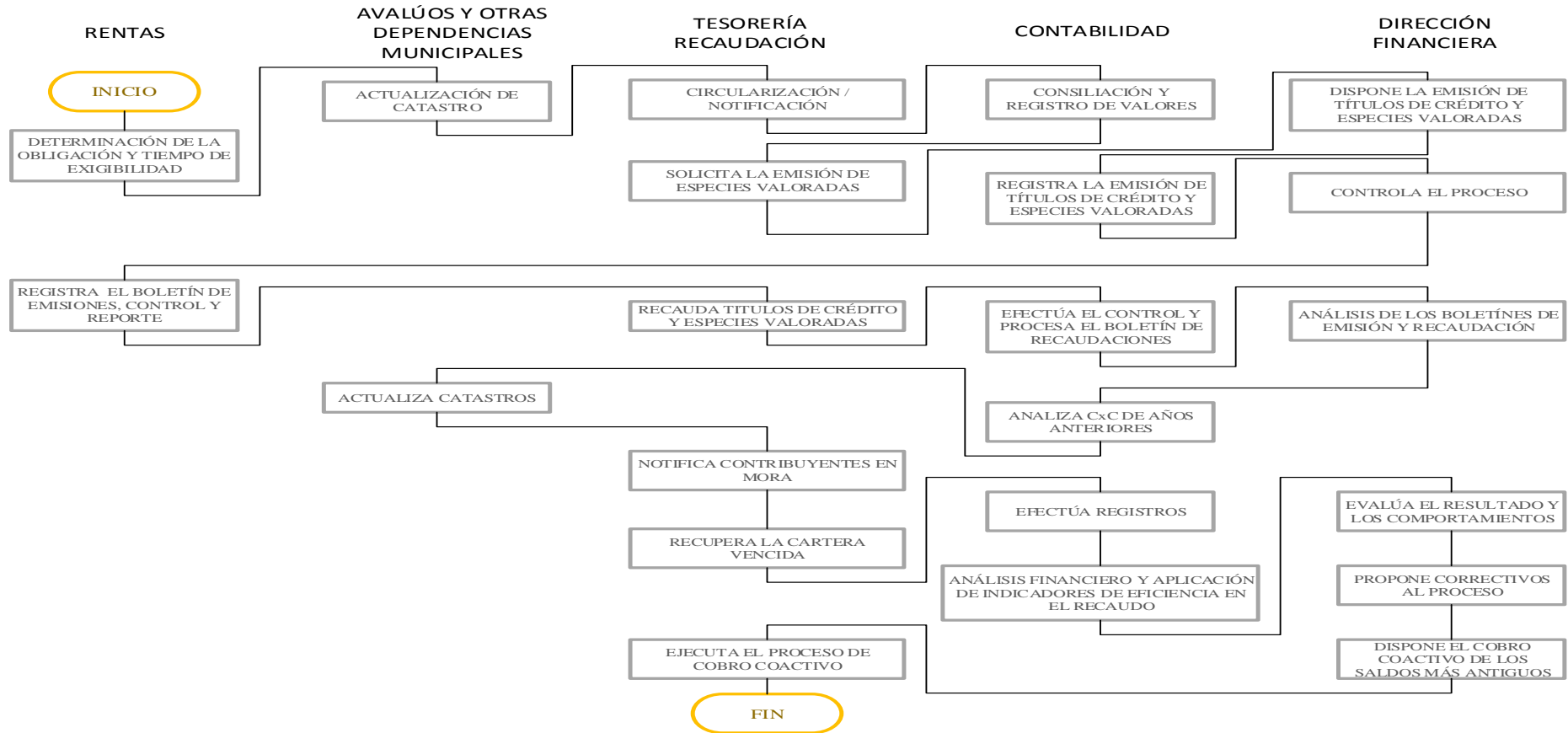
Tabla N° 27: Construcción de indicadores y fijación de metas de resultado

PROBLEMA	POTENCIALIDAD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	AUTORES
Deficiencia en el proceso de recuperación de la cartera vencida y saldos en la cuenta poco confiables	Proceso para la recuperación de la cartera vencida formulado	Redefinir el proceso para la recuperación de la cartera vencida en el marco de las competencias y atribuciones del GADM del cantón Santiago de Quero.	Número de procesos redefinidos	Redefinir 2 procesos para la recuperación de la cartera vencida al 2017	Dirección Financiera y Tesorería
Excesivo incremento de las cuentas pendientes de cobro de un periodo a otro.	Presupuesto de ingresos más alto con respecto al periodo anterior	Garantizar la recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la ejecución del presupuesto de ingresos mejorando la liquidez de la entidad.	Porcentaje de cartera vencida recuperada	Recuperar el 90% de la cartera vencida al 2017	Dirección Financiera y Recaudación
Promedio de recuperación de la cartera vencida bajo	Situación financiera del GAD estable.	Incrementar el número de veces de recuperación de la cartera vencida garantizando la pronta recuperación de dichos valores.	Número de veces de recuperación de la cartera vencida incrementados	Recuperar la cartera vencida dos veces cada treinta días	Dirección Financiera y Recaudación
Deficiente ejecución del presupuesto.	Disponibilidad de presupuesto para cumplir con el Plan Operativo Anual.	Ejecutar el presupuesto del GAD de acuerdo a sus competencias y atribuciones, persiguiendo sus intereses y necesidades prioritarios.	Porcentaje de presupuesto ejecutado	Ejecutar el presupuesto tanto de ingresos y de gastos en un 90% durante el año 2017	Dirección Financiera, Recaudación, Planificación
Deficiente control interno	Disponibilidad de instancias de control de los procesos.	Implementar un sistema de control interno que permita mejorar la gestión tanto financiera como operacional del GADM del Cantón Santiago de Quero.	Número de sistemas de control interno implementados	Implementar un sistema de control interno para el año 2017	Dirección Financiera, Planificación

Fuente: GADM del Cantón Santiago de Quero

Elaborado por: Sandy Zurita

4.2.2.3. Proceso para determinación y recaudo de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero



Elaborado por: Sandy Zurita

Rentas

- Determinará la obligación y el tiempo máximo para la exigibilidad de la misma.
- Registrará el boletín de emisiones, control y reporte de la emisión de títulos de crédito y especies valoradas.

Avalúos y Otras Dependencias Municipales

Estará encargado de actualizar el catastro de los contribuyentes de acuerdo al siguiente formato:

R U C	RAZO N_SOC IAL	ESTADO_ CONTRIB UYENTE	FECHA_ACT UALIZACION	NOMBRE_FA NTASIA_CO MERCIAL	CAL LE	N	INTER SECCI ON	DESCRIPC ION_CAN TON	DESCRIPCIO N_PARROQU IA	ACTIVIDA D_ECONO MICA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Sandy Zurita

En caso de deudores por conceptos diferentes a los impuestos se llenarán los campos que sean afines al caso.

Tesorería y recaudación

- Realizará una circularización periódica por lo menos cada tres meses con el fin de poner en conocimiento de los contribuyentes los valores pendientes de pago que consten a su nombre así como la fecha máxima de pago y las acciones coactivas a las que se puede acceder de no ser cancelados dichos valores.
- Solicitará la autorización para la emisión de títulos de crédito y especies valoradas para proceder con el cobro de las obligaciones.
- Tras la respectiva autorización de emisión de títulos de crédito y especies valoradas la unidad de Tesorería efectuará el respectivo recaudo de los valores determinados.
- Realizará notificaciones mensuales a los deudores que forman parte de las cuentas por cobrar de años anteriores con el fin de agilizar la gestión de cobro e impedir la incobrabilidad o prescripción de las obligaciones.
- Agotará todos los recursos de que disponga en la recuperación de la cartera vencida con el fin de impedir la baja de las mismas.

- Ejecutará el proceso de cobro coactivo de las obligaciones en las cuales se haya agotado todo recurso para efectuar el cobro, el proceso deberá realizarse en el menor tiempo posible con el fin de impedir la prescripción de las obligaciones.

Contabilidad

- Efectuará el cruce de información periódico con la unidad de tesorería con el fin de conciliar los saldos y mantener un registro acertado en base del cual se pueda tomar decisiones.
- Registrará la emisión de títulos de crédito y especies valoradas.
- Efectuará el control de los valores recaudados á el control de los valores recaudados en base al boletín de recaudaciones y los documentos físicos pertinentes.
- Llevará un control individual de las Cuentas por Cobrar de Años Anteriores con el fin de facilitar oportunamente la información requerida por las demás unidades.
- Realizará un análisis financiero periódico de las Cuentas por Cobrar que incluya la antigüedad de las mismas y la aplicación de indicadores financieros para medir la eficiencia en el recaudo de las mismas.

Dirección Financiera

- Dispondrá la emisión de títulos de crédito y especies valoradas.
- Controlará el proceso cobro.
- Analizará los datos presentados en el análisis de los boletines de emisión y recaudación.
- Evaluará los resultados finales de cada periodo en cuanto a la eficiencia de la gestión de cobro con el fin de proponer acciones correctivas que la mejoren.
- Dispondrá el cobro coactivo de las obligaciones que pese a los esfuerzos por recuperarlas se consideren incobrables y sean propensas a prescribir de acuerdo a lo que dispone la ley.

4.2.2.4.Tratamiento contable para la recuperación de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Quero.

El registro, seguimiento y devolución de valores por concepto de tasas, tarifas, aranceles, contribuciones y otros ingresos que recauden las instituciones del presupuesto general del estado que deben ser transferidos a la Cuenta Única del Tesoro Nacional viene dado de la siguiente manera:

Registro de hechos económicos

En la Contabilidad Gubernamental lo hechos económicos serán registrados en el momento que ocurran, haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
113.11	C x C Impuestos	58262.29	
113.13	C x C Tasas y contribuciones	218507.21	
113.14	C x C Venta de bienes y servicios	16280.6	
113.17	C x C Rentas de inversiones y multas	67752.68	
113.19	C x C Otros ingresos	4638.3	
113.20	C x C Ingresos de capital	3404.62	
113.21	C x C Fondos de terceros	27654.33	
624.35	Ingresos de Gestión		396500.03

Recaudación de derechos

Cuando se hace efectivo el cobro de los valores expuestos en el devengado se efectúa el débito en la cuenta del tesoro nacional que esté asignada para el efecto de disponibilidades y como contra cuenta la respectiva cuenta por cobrar.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
111.02	Banco del Fomento (Cuenta transitoria de ingresos)	734737.77	
113.11	C x C Impuestos		218507.21
113.13	C x C Tasas y contribuciones		16280.6
113.14	C x C Venta de bienes y servicios		67752.68
113.17	C x C Rentas de inversiones y multas		4638.3
113.19	C x C Otros ingresos		3404.62
113.20	C x C Ingresos de capital		27654.33
113.21	C x C Fondos de terceros		396500.03

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
111.03	Banco Central del Ecuador	734737.77	
111.02	Banco del Fomento (Cuenta transitoria de ingresos)		734737.77

En el caso del GADM del Cantón Santiago de Quero se efectúa el depósito en la cuenta rotativa de ingresos del Banco del Fomento para posteriormente transferir al Banco Central del Ecuador.

Cierre de la cuenta “Cuentas por Cobrar”

Los saldos de las Cuentas por Cobrar, deberán trasladarse a la cuenta 12483 o a la 1249801 “Cuentas por Cobrar de Años Anteriores”, del subgrupo Deudores Financieros.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
124.98.01	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores	734737.77	
113.11	C x C Impuestos		218507.21
113.13	C x C Tasas y contribuciones		16280.6
113.14	C x C Venta de bienes y servicios		67752.68
113.17	C x C Rentas de inversiones y multas		4638.3
113.19	C x C Otros ingresos		3404.62
113.20	C x C Ingresos de capital		27654.33
113.21	C x C Fondos de terceros		396500.03

Determinación de valores no recuperables

Las cuentas por cobrar de años anteriores que a la fecha de vencimiento de los documentos, créditos o cuotas pactadas, denoten fundadas expectativas de la escasa o nula posibilidad de recuperación, transcurridos seis meses de la determinación de dicha condición, se trasladará mediante un movimiento de ajuste a la cuenta respectiva del subgrupo 126 Inversiones no recuperables.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
126.01	Activos Temporales no Recuperables	734737.77	
124.98.01	Cuentas por Cobrar de Años Anteriores		734737.77

Creación de la provisión para las cuentas de dudoso cobro

Al término del ejercicio y tras un riguroso análisis se creará una provisión equivalente al 10% de los saldos pendientes de dudosa recuperación.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
63854	Amortización de incobrables	73473.78	
12699	Provisión para incobrables		73473.78

Utilización de la provisión para dar de baja los Activos Temporales no Recuperables

La baja de las cuentas incobrables ocurrirá solamente en los casos en los que se demuestre a la sociedad y con los respectivos sustentos administrativos que se ha realizado todo esfuerzo o acción para impedir que dicha obligación prescriba ya que son valores sobre los cuales los Organismos de Control fácilmente pueden encontrar sustento para imputar glosas y más responsabilidades administrativas de los funcionarios encargados de su tratamiento.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
12699	Provisión para incobrables	73473.78	
126.01	Activos Temporales no Recuperables		73473.77

Recuperación de inversiones no recuperables dadas de baja

La recuperación de inversiones financieras dadas de baja tendrá que ser registrada como ingresos de gestión en el ejercicio en que ocurra su recaudación.

CÓDIGO	DETALLE	DEBITO	CRÉDITO
126.01	Activos Temporales no recuperables	73473.78	
624.35	Ingresos de Gestión		73473.78

4.2.3. ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RESPONSABLES A LAS ESTRATÉGIAS PLANTEADAS.

En esta fase constan los recursos que van a ser utilizados para llevar a cabo y cumplir con los objetivos estratégicos así como los responsables de llevar a cabo los programas proyectos y actividades.

Tabla N° 28: Formulación de estrategias para la recuperación de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUTORES	TIEMPO	META	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Redefinir el proceso para la recuperación de la cartera vencida en el marco de las competencias y atribuciones del GADM del cantón Santiago de Quero.	Dirección Financiera y Tesorería	1 AÑO	Redefinir 2 procesos para la recuperación de la cartera vencida al 2017	Programa de redefinición de procesos para la recuperación de la cartera vencida el GADM del Cantón Santiago de Quero	Proyecto de redefinición de procesos para la recuperación de la cartera vencida.	Sueldos y Salarios	14400	N° de procesos para la recuperación de la cartera vencida redefinidos.
Garantizar la recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la ejecución del presupuesto de ingresos mejorando la liquidez de la entidad.	Dirección Financiera y Recaudación	1 AÑO	Recuperar el 90% de la cartera vencida al 2017	Programa de recuperación de la cartera vencida del GADM del Cantón Santiago de Quero	Proyecto de recuperación de la cartera vencida.	Sueldos y Salarios	14400	% de cartera vencida recuperada
						Actualización del catastro de los contribuyentes	3600	N° de catastros actualizados
						Contrato de dos notificadores	8784	N° de contribuyentes notificados
						Capacitación al personal encargado	1000	N° de capacitaciones efectuadas
Incrementar el número de veces de recuperación de la cartera vencida garantizando la pronta recuperación de dichos valores.	Dirección Financiera y Recaudación	1 AÑO	Recuperar la cartera vencida dos veces cada treinta días	Programa de implementación de indicadores en el departameto de tesorería y recaudación	Proyecto de implementación de indicadores en el departamento de Tesorería y recaudación.	Sueldos y Salarios	14400	N° de indicadores implementados
Ejecutar el presupuesto del GAD de acuerdo a sus competencias y atribuciones, persiguiendo sus intereses y necesidades prioritarios.	Dirección Financiera, Recaudación, Planificación	1 AÑO	Ejecutar el presupuesto tanto de ingresos y de gastos en un 90% durante el año 2017	Programa de intervención de la unidad de Auditoría interna en el proceso de ejecución presupuestaria.	Proyecto de ejecución de exámenes especiales a la ejecución del presupuesto del GADM del Cantón Santiago de Quero	Exámen especial a la ejecución presupuestaria trimestral.	12000	N° de exámenes especiales a la ejecución del presupuesto trimestral ejecutados.
Implementar un sistema de control interno que permita mejorar la gestión tanto financiera como operacional del GADM del Cantón Santiago de Quero.	Dirección Financiera, Planificación	1 AÑO	Implementar un sistema de control interno para el año 2017	Programa de implementación de un sistema de control interno en el GADM del Cantón Santiago de Quero	Proyecto de implementación de un sistema de control interno en el GADM del Cantón Santiago de Quero	Implementación de un sistema de control interno en el GADM del Cantón Santiago de Quero	15000	N° de sistemas de control interno implementados.

Elaborado por: Sandy Zurita

Tabla N° 29: Cronograma para la aplicación del modelo de gestión del GADM del Cantón Santiago de Quero

PROYECTO	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Proyecto de redefinición de procesos para la recuperación de la cartera vencida.	Sueldos y Salarios												
Proyecto de recuperación de la cartera vencida.	Sueldos y Salarios												
	Actualización del catastro de los contribuyentes												
	Contrato de dos notificadores												
	Capacitación al personal encargado												
Proyecto de implementación de indicadores en el departamento de Tesorería y recaudación.	Sueldos y Salarios												
Proyecto de ejecución de exámenes especiales a la ejecución del presupuesto del GADM del Cantón Santiago de Quero	Exámen especial a la ejecución presupuestaria trimestral.												
Proyecto de implementación de un sistema de control interno en el GADM del Cantón Santiago de Quero	Implementación de un sistema de control interno en el GADM del Cantón Santiago de Quero												

Elaborado por: Sandy Zurita

CONCLUSIONES

- A través del diagnóstico contable financiero se han determinado varios problemas, los cuales son: deficiencia en el proceso de recuperación de la cartera vencida y saldos en la cuenta poco confiables, excesivo incremento de las cuentas pendientes de cobro de un periodo a otro, promedio de recuperación de la cartera vencida bajo, deficiente ejecución del presupuesto y deficiente control interno .
- El GADM del Cantón Santiago de Quero se mantiene en una situación financiera buena, de acuerdo a los indicadores financieros expuestos en el presente trabajo de investigación, sin embargo la falta de correctivos para mejorar la gestión de cobro puede ocasionar que los organismos de control observen la situación en los diferentes exámenes a los que se somete la institución e imputar glosas de carácter administrativo a los funcionarios vinculados directamente con el proceso.
- El GADM del Cantón Santiago de Quero no dispone de estrategias contables financieras por lo que la cartera vencida a presentado constantes incrementos en los últimos años lo cual conlleva a la incobrabilidad de los valores e incumplimiento de la planificación presupuestaria de la institución.
- Los procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Quero presentan importantes deficiencias, esto, acompañado de la falta de herramientas de gestión y de identificación de puntos estratégicos que requieren de inmediata intervención ha conllevado a que el funcionamiento de la institución no de los resultados esperados con respecto a la ejecución del presupuesto y la planificación.

RECOMENDACIONES

- Efectuar un diagnóstico periódico de la situación de la cartera vencida y de las cuentas por cobrar del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero para tomar las acciones correctivas pertinentes y evitar la prescripción o incobrabilidad de las mismas.
- Determinar las potencialidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero con el fin de conocer los puntos en los cuales se podría tomar ventaja y llegar a cumplir los objetivos en menor tiempo y atendiendo a los criterios de eficiencia y eficacia.
- Ejecutar las estrategias planteadas en el presente proyecto de investigación y de acuerdo al cronograma establecido aplicando un seguimiento continuo del cumplimiento de las metas y consecuentemente de los objetivos estratégicos planteados tomando en consideración los respectivos indicadores de gestión.
- Implementar un seguimiento continuo a la planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero con el fin de identificar nodos críticos que requieran de inmediata intervención y de esta manera tomar las acciones correctivas pertinentes que permitan al GAD desempeñarse con óptimos niveles de eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- Bautista, J. M. (2010). *Prueba del Chi Cuadrado*. Bogotá, Colombia: MCGRAW-HILL.
- Cabrera , M. (2015). *calificacin-de-la-cartera-de-credito-criterios-de-clasificacin*
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* . Barcelona : Ariel.
- Contraloría General del Estado . (2014). *Normas de control de la Contraloria General del Estado*.
- Cupelli, R. (2008). *Créditos y Cobranzas*. Buenos Aires, Argentina : Editorial Mucci.
- Economía de Finanzas. (2012). *CARTERA_VENCIDA*.
- Mendoza Palacios, R. (2006). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*.
- Menguzzato , M., & Renau, J. (2009). *La dirección estratégica de la empresa* . Barcelona : Ariel .
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2015).*normativa-de-contabilidad-gubernamental*.
- Mintzberg, H. (1993). *Procesos Estrategicos: Conceptos y contextos y casos 2da edi.Mexico* :Prentice Idell..
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. (2015). *Objetivos estrategicos*.
- Serna Gómez, H. (2010). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá, Colombia : Legis Editores S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas -Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental*. (2015).*Coordinación de Directrices y Normativa Contable. Manual-contabilidad-CAPITULO I Y II*.
- Valle Córdova , E. E. (2008). *Crédito y Cobranzas* . México : Chiado Editorial .