



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

### **TEMA:**

“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA, EN LA TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO AÑO 2016.”

### **AUTORA:**

NANCY DEL ROCIO CARLOSAMA MARIN

Tena - Ecuador

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Nancy Del Rocio Carlosama Marin, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez  
DIRECTOR

Ing. Raúl German Ramírez Garrido  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Nancy Del Rocio Carlosama Marin, 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 referidos.

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

Riobamba, 6 de Junio del 2017.

Nancy Del Rocio Carlosama Marin

C.C: 150090656-3

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes me han apoyado siempre en cada instante de mi vida.

Para mis padres por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

*NANCY DEL ROCIO CARLOSAMA MARIN*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia; especialmente a mis padres, por estar siempre pendientes de mí y por brindarme su apoyo incondicional para llegar a ser profesional.

Agradezco a mis maestros politécnicos quienes a lo largo de la carrera se han convertido en grandes amigos.

A mis amigos con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido momentos buenos y malos y aún siguen formando parte de mi vida.

*NANCY DEL ROCIO CARLOSAMA MARIN*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema .....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1. Estrategias .....	11
2.2.2. Tipos de estrategia .....	11
2.2.3. Estrategia de cobranza .....	13
2.2.4. Estrategias cobro cartera .....	14
2.2.5. Estrategias del proceso de cobranza.....	14
2.2.6. Cartera.....	16
2.2.7. Control .....	15

2.2.8.	Cartera Vencida.....	16
2.2.9.	Administración de cartera .....	16
2.2.10.	Recuperación de cartera: .....	17
2.2.11.	Plan de créditos y cobranzas: .....	17
2.2.12.	Morosidad .....	17
2.2.13.	Cobranza .....	17
2.2.14.	Sistema de cobranzas .....	18
2.2.15.	Clasificación de Cartera en las entidades públicas .....	18
2.2.16.	Ingresos que financian las actividades de las municipalidades.....	19
2.2.17.	Impuestos .....	20
2.2.18.	Tasas y contribuciones .....	21
2.2.19.	Sistema de recaudación de ingresos.....	23
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	23
2.4.	VARIABLES.....	24
2.4.1.	Variable Independiente .....	24
2.4.2.	Variable Dependiente.....	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1.1.	Investigación documental: .....	25
3.1.2.	Investigación de Campo:.....	25
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.2.1.	Investigación Exploratoria: .....	25
3.2.2.	Investigación Descriptiva:.....	26
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	26
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	27
3.4.1.	Métodos.....	27
3.4.2.	Técnicas .....	27
3.4.3.	Instrumentos.....	28
3.5.	RESULTADOS .....	29
3.5.1.	Interpretación de datos de la encuesta.....	29
3.5.2.	Interpretación de los resultados de la entrevista. ....	39
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	39
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		40

4.1.	Título.....	40
4.2	Desarrollo de la Propuesta.....	40
4.2.1	Introducción .....	40
4.2.2	Objetivo general de la propuesta.....	42
4.2.3	Objetivos específicos .....	42
4.2.4	Descripción general de la propuesta .....	42
4.2.5	Idea del contribuyente referente al tema impuestos.....	43
4.3	Desarrollo del primer objetivo específico .....	43
4.3.1	Análisis inicial.....	43
4.3.2	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.....	47
4.3.3	Misión .....	48
4.3.4	Visión.....	49
4.3.5	Diagnóstico sobre la gestión de cobros de la real de cartera vencida .....	49
4.3.5.1	Títulos de crédito .....	49
4.4	Establecer los niveles porcentuales de la cartera vencida. ....	56
4.5	Propuesta de implementación de estrategias para los cobros.....	58
4.5.1	Flujograma del proceso .....	58
4.5.2	Estrategias de cobranzas en el departamento financiero y la recaudación .....	62
4.5.2.1	Primera etapa.....	62
4.5.2.2	Segunda etapa .....	66
4.5.3.2	Tercera etapa .....	69
4.6	Cronograma de actividades. ....	71
	CONCLUSIONES .....	74
	RECOMENDACIONES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA .....	76
	ANEXOS .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Impuestos Municipales .....	20
Tabla 2:	Impuestos Municipales .....	21
Tabla 3:	Población y Muestra .....	26
Tabla 4:	¿Existe cartera vencida en la Tesorería del GADM de Archidona? .....	29
Tabla 5:	¿Existen estrategias para la recuperación de cartera vencida? .....	30
Tabla 6:	¿Cancelación de las obligaciones por los servicios prestados? .....	31
Tabla 7:	¿Los atrasos en los pagos de los servicios se les comunica de forma? .....	32
Tabla 8:	¿Cada qué tiempo deben acercarse a cancelar los servicios prestados? .....	33
Tabla 9:	¿La razón por que los ciudadanos no cancelan los valores adeudados? .....	34
Tabla 10:	¿Medios de comunicación más recomendables? .....	35
Tabla 11:	¿Políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía de las deudas? .....	36
Tabla 12:	¿Calificación interna a los empleados del Departamento Financiero? .....	37
Tabla 13:	¿Calificación externa la atención de los empleados de Tesorería? .....	38
Tabla 14:	Resumen de Títulos de Crédito urbanos Cartera Vencida y Vigente .....	49
Tabla 15:	Resumen de Títulos de Crédito rurales no cobrados. ....	50
Tabla 16:	Títulos de Crédito de servicios básicos no cobrados. ....	50
Tabla 17:	Resumen de Títulos de Crédito de patentes no cobrados .....	51
Tabla 18:	Valor total de la cartera vencida del GAD municipal .....	51
Tabla 19:	Valor porcentual total de cartera vencida .....	57
Tabla 20:	Valor porcentual total de cartera vencida .....	57
Tabla 21:	Descripción del flujograma .....	59
Tabla 22:	Estrategias en la evaluación al personal .....	63
Tabla 23:	Estrategias en la rotación del personal .....	64
Tabla 24:	Estrategias en capacitación del personal .....	65
Tabla 25:	Estrategias en promoción y educación .....	67
Tabla 26:	Estrategias en productividad y calidad .....	68
Tabla 27:	Estrategias para un buen servicio//producto .....	70
Tabla 28:	Estrategias para publicidad .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	¿Existe cartera vencida en la Tesorería del GADM de Archidona?.....	29
Gráfico 2:	¿Existen estrategias para la recuperación de cartera vencida? .....	30
Gráfico 3:	¿Cancelación de las obligaciones por los servicios prestados? .....	31
Gráfico 4:	¿Los atrasos en los pagos de los servicios se les comunica de forma? .....	32
Gráfico 5:	¿Cada qué tiempo deben acercarse a cancelar los servicios prestados? ....	33
Gráfico 6:	¿La razón por que los ciudadanos no cancelan los valores adeudado? .....	34
Gráfico 7:	¿Medios de comunicación más recomendables.....	35
Gráfico 8:	¿Políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía de las deudas?... ..	36
Gráfico 9:	¿Calificación interna a los empleados del Departamento Financiero?.....	37
Gráfico 10:	¿Calificación externa la atención de los empleados de Tesorería? .....	38
Gráfico 11:	Cartera vencida de (\$ 9946.79) .....	52
Gráfico 12:	Cartera vencida de (\$ 14573.43) .....	53
Gráfico 13:	Cartera Vencida de (\$ 11646.44).....	54
Gráfico 14:	Cartera vencida de (\$ 1127.07) .....	55
Gráfico 15:	Flujograma del Proceso de Recuperación de Cartera Vencida .....	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Esquema de la Encuesta.....	79
Anexo 2:	Esquema de la Entrevista.....	81

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Archidona, provincia de Napo. Se desarrolló en base a un diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel real de la misma, además se estableció los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida, con el propósito de manejar valores reales y que no afecten el presupuesto anual de la Municipalidad. Se realizó una investigación exhaustiva partiendo de métodos deductivo-inductivo, analítico-sistemático, con una modalidad de investigación en lo documental y de campo, para la recolección de la información se aplicó encuestas y entrevistas, donde se pudo deducir que dentro del área de investigación no existen estrategias definidas para la recuperación de cartera vencida; para ello se aplicará estrategias de recuperación, y así evitar incumplimiento de pago y morosidad en la tesorería municipal; se puede concluir que con la aplicación estricta de los pasos definidos en la propuesta se logrará un mejoramiento continuo de cancelación, y se recomienda aplicar las estrategias planteadas dentro del trabajo para seguir el orden establecido, de forma que se obtenga el resultado esperado en lo referente a la recaudación tributaria municipal.

**Palabras Claves:** <ESTRATEGIAS> <CARTERA VENCIDA> <GESTIÓN>  
<PRESUPUESTO> <ARCHIDONA (CANTÓN)>

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This research aims to implement strategies for the recovery of past due to loans, in the treasury of the Autonomous Government Decentralized municipal of the Canton Archidona, Napo province. It was developed based on a diagnosis on the management of collections to know the real level of the same, also established the recommended percentage levels of past due portfolio, with the purpose of managing real values and that do not affect the annual budget of the Municipality. A thorough investigation was carried out starting from deductive-inductive methods, analytical-systematic. The modality of inquiry was a documentary and field, for the collection of the information were applied surveys and interviews, where it could be deduced that within the research area there are no defined strategies for recovering past due loans. For this reason, were applied strategies of recovery, and thus to avoid default of payment and delinquency in the municipal treasury. It can be concluded that with the strict application of the steps defined in the proposal will achieve a continuous improvement of cancellation, and it is recommended to apply the strategies proposed within the work to follow the established order, so as to obtain the expected result in reference To the municipal tax collection.

Keywords: <STRATEGIES> <EXPIRED PORTFOLIO> <MANAGEMENT>  
<BUDGET> <ARCHIDONA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los gobiernos autónomos descentralizados son instituciones que gozan de autonomía, política administrativa y financiera y están regidos por los Principios de Solidaridad, Subsidiariedad, Equidad, Interterritorial, Integración y Participación Ciudadana.

El presente trabajo de titulación, es un aporte para el área de tesorería, del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, se ha detectado problemas en el proceso de recaudación.

Los contribuyentes de la municipalidad no cumplen con el pago de sus impuestos, por lo que se ha generado una multa por recargo estipulado en la ley desde el año 2016 y que se incrementa cada mes hasta llegar a diciembre por lo que se presenta una alta tasa de morosidad en todo el presupuesto anual.

En el primer capítulo se analiza el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos que se planean para lograr la consolidación de las estrategias para la recuperación de cartera vencida.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Administración, Planificación y Procesos.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal del municipio, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Archidona, provincia de Napo, la misma que contiene: Título de la propuesta, objetivos, desarrollo, aspectos que servirán para implantar estrategias para así mejorar su administración.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los gobiernos autónomos descentralizados son instituciones que gozan de autonomía, política administrativa y financiera y están regidos por los Principios de Solidaridad, Subsidiariedad, Equidad, Interterritorial, Integración y Participación Ciudadana.

Históricamente los gobiernos municipales han registrado altos niveles de dependencia en la recuperación de la cartera vencida. Los impuestos municipales es uno de los mayores inconvenientes, ya que se torna aún más complicado cuando existe un alto porcentaje, por los rubro que no han sido liquidados por los deudores en su debido tiempo y por ende su incremento es aún mayor ya que se genera cada año.

Particularmente en el área de tesorería, del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, se ha detectado problemas en el proceso de recaudación.

Los contribuyentes de la municipalidad no cumplen con el pago de sus impuestos, por lo que se ha generado una multa por recargo estipulado en la ley desde el año 2016 y que se incrementa cada mes hasta llegar a diciembre por lo que se presenta una alta tasa de morosidad en todo el presupuesto anual.

La principal problemática se presenta por la comunicación no oportuna sobre los valores adeudados por los contribuyentes y que son el resultado de ausencia de estrategias que permitan el conocimiento general de los servicios que la Institución ejecuta en pro del bienestar de la comunidad.

Se determina también que el mayor aspecto de relevancia dentro de la población es el desconocimiento de las ordenanzas y reglamentos que rigen en la actualidad, lo que conlleva al incumplimiento de sus obligaciones financieras, a la vez la carencia de una cultura

tributaria, que afecta en forma directa a las partidas presupuestarias, destinada a obras, la falta de interés por parte de la comunidad en cumplir las obligaciones para con el GAD, es un limitante tanto en la elaboración del presupuesto, como en el progreso del mismo.

La actual cartera vencida en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona y la deficiente gestión de cobros provocan un alto índice de morosidad, lo que repercute de una manera negativa a la gestión de la Municipalidad.

Con este trabajo de investigación se espera disminuir el índice de cartera vencida de los impuestos municipales del año 2016.

#### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿La implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, podrá disminuir los niveles de morosidad en la tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo año 2016?

#### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

Objetivo del estudio: Proceso administrativo-financiero.

Campo de acción: Gestión financiera.

Factor Espacial: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona, Provincia de Napo.

Factor Temporal: Este trabajo investigativo se lleva a efecto durante el período 2016.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La Cartera en las instituciones municipales es un rubro de gran relevancia para la gestión, porque en ella se incluyen los valores que por servicios brindados a la colectividad deben recaudarse.

La presente investigación es importante porque está relacionada con la toma de decisiones en el área de Tesorería para la recaudación de valores y así mantener la efectividad operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y ordenanzas aplicables.

La innovación se logra a través del uso de la sinergia de la comunicación y el enfoque del planteamiento de estrategias prácticas, para identificar en detalle los objetivos de la institución analizando las oportunidades correspondientes de la recuperación de cartera vencida, el propósito de este trabajo de investigación es diseñar estrategias para de esta forma mejorar los procedimientos aplicados en la tesorería a fin de lograr recuperar la cartera vencida existente.

Para el GAD Municipal del Cantón Archidona será de gran valor aplicar esta propuesta, ya que le permitirá al mismo recuperar la cartera vencida para mantener niveles de liquidez y solvencia adecuada, en donde se procure la cancelación de lo adeudado pues la responsabilidad y la dinámica de la recuperación se sustentará en la consolidación de los procesos de cobranza.

Es obligación de los contribuyentes cumplir con la cancelación de sus impuestos, para el continuo mejoramiento y desarrollo del Cantón Archidona y sus parroquias aledañas, pues para el municipio es indispensable obtener recursos económicos, con el fin de ejecutar las obras y programas de planificación.

La recaudación de tales recursos para obtener estos fines, son provenientes de la misma ciudadanía a través del pago de impuestos, por esta razón es importante proponer la implementación de estrategias en el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, que ayuden a una mejor recaudación de los tributos logrando disminuir la cartera vencida.

La presente investigación también se basará en mejorar el desempeño del talento humano, promover e incrementar la productividad del trabajo y la calidad de los servicios que presta el departamento de tesorería, para que se convierta en el eje que permita un mejor desenvolvimiento organizacional.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo año 2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el marco teórico referencial que permita direccionar adecuadamente el estudio.
- Realizar un diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel real de cartera vencida.
- Establecer los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, con el propósito de manejar valores reales y que no afecten el presupuesto anual de la Municipalidad.
- Realizar la propuesta de implementación de estrategias para los cobros con la finalidad de reducir la cartera vencida de la institución para lograr el mejoramiento continuo en base a los problemáticos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

“Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” Según Fidias Arias (2004).

Para realizar esta investigación, se ha tomado como referencia la información proporcionada por los funcionarios del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de Archidona, principalmente por el tesorero municipal.

Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

“Propuesta de un manual de control interno para el manejo y recuperación de cartera en la cooperativa de ahorro y crédito Palora Ltda., sucursal Huamboya del cantón Huamboya, provincia de Morona Santiago”. (Cabay y Quezada, 2010)

“Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH” (Basantes, 2010)

“Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.” (Oto, 2011)

### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Al hablar de Archidona, no se puede referir solamente al bello cantón como espacio físico enmarcado en el paisaje amazónico, sino a su gente, cultura, tradiciones, abusos, triunfos, y cientos de anécdotas que a lo largo de los 455 años marcan su paso firme en el pasado, presente y devenir cósmico de su existencia.

También llamada zona del alto Napo al sitio donde los historiadores ubican en más de una oportunidad su fundación. Estuvo habitada por la denominada cultura Jondachi, según el padre Pedro Porras, a lo largo del Valle del río Misahuallí entre los ríos Cotundo y Jondachi, con una antigüedad que data de 10.000 años antes de Cristo (a.C), perteneciente al Período Precerámico. La fase Cotundo localizada en el tercio superior del río Misahuallí, a 600 msnm, data de 1.000 a.C – 300 a.C.

A lo largo del río Napo, desde Limoncocha hasta Nuevo Rocafuerte, se desarrolló la cultura Napo de 1.x 188 a 1.480 d.C.

Los habitantes originarios de estas tierras son los quijos, llamados también yumbos y alamas. “Con la llegada de los evangelizadores se los conoce como alamas hasta que se transforman en el hoy reconocido pueblo kichwa, merced a la declaratoria del Parlamento Indio Amazónico, en 1990”

En la actualidad, el pueblo kichwa es el que ha permanecido y expandido su cultura a lo largo de toda la provincia.

La ciudad de Archidona ocupa un sitio especial en la historia de Ecuador. Fue la capital de la Gobernación de Oriente, y el lugar donde se obsesionaron los españoles por descubrir el país de la canela y la búsqueda del oro. También fue conocida como los “algodonales” en honor a las plantaciones que existieron. Inmediatamente después de la conquista organizaron varias expediciones militares y religiosas al oriente, para ingresar por la región de los quijos.

“En 1541, Gonzalo Días de Pineda penetró a la región oriental con miles de indígenas de la Sierra y fue seguido por Francisco de Orellana, quien descubrió el río Amazonas

en 1542. Entre 1559 y 1563 se fundaron cuatro ciudades importantes: Baeza, Ávila, Archidona y San Juan de los Dos Ríos de Tena. Estas fundaciones dieron comienzo a la administración colonial de lo que se llamó la Gobernación de los Quijos, Sumaco y de la Canela”.

La dominación de los quijos se hizo a través del pago de tributos, con oro y algodón, y la evangelización cristiana mediante el establecimiento de doctrinas obligatorias y reducciones, que desencadenaría la resistencia indígena y algunas rebeliones como la de 1552 y las de 1567 al 1579.

En 1578 Jumandi en el conocido ‘levantamiento de los brujos’ incendia Archidona un 29 de Noviembre. Luego de los enfrentamientos Archidona se quedó despoblada y fue en 1638, con la entrada de los jesuitas, que se reconstruyó la ciudad y se convirtió en un importante centro eclesiástico.

Archidona fue la puerta de entrada de las misiones religiosas del Napo, Mainas y Marañón. Los jesuitas conservaron esta parroquia hasta 1768, fecha de su expulsión. La misión Josefina tomó la posta desde 1922.

En la vida republicana de Ecuador, en la presidencia de Gabriel García Moreno, se erigió la provincia de Oriente por Decreto Supremo el 11 de Mayo de 1861, fijando a Archidona como su capital.

Archidona debe su nombre al lugar de origen de su fundador, Bartolomé Marín, que nació en Archidona al sur de España, en la región de Andalucía. La palabra tiene algunos significados:

Según David Guevara, Archidona significa “abundante en dones y regalos”.

Para el ayuntamiento de Archidona de España, la traducción oficial es el de “Señora de las Alturas”. La palabra Archidona proviene del romano “arcis” y “domina”. Con el dominio árabe, el nombre se arabizó posteriormente en la palabra Arjiduna, hasta convertirse en Archidona.

Para el historiador David Guevara, la Archidona ecuatoriana, tiene al menos cinco etapas de fundación:

1560: Fue creada por Gil Ramírez Dávalos, según el historiador Padre Juan de Velasco.

1563: Fue fundada por Bartolomé Marín, conforme a estudios de Federico González Suárez, y otros investigadores, al norte de Cotundo en el sector de CURIYACU, donde se encontraban las minas de oro.

1570: Juan Mosquera reubica Archidona en un lugar llamado MONDAYACU, lugar conocido como los Algodonales.

1578: Sobre las ruinas, el capitán Rodrigo Núñez de Bonilla, edificó SANTIAGO DE GUADALCANAL, la tercera Archidona.

1743: El Padre Xavier Crespo, la ubicó en el sitio de RUCULLACTA, con el nombre de Nueva Archidona.

1875: El padre Manuel Guzmán la reedificó donde actualmente se encuentra ubicada.

1972: Por carecer de un calendario cívico de celebración y recordación, el Ilustre Municipio de Tena, decreta como día de la fundación de Archidona el 21 de abril de cada año, recogiendo el criterio de Juan de Velasco de erigir como fundador a Gil Ramírez Dávalos en el año de 1560.

1981: Archidona es declarado como cantón el 21 de abril. Su creación se da mediante Decreto Legislativo N° 61 del 21 de Abril de 1981 y publicado en el Registro Oficial N° 427 el 27 del mismo mes y año.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este tópico se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplicarán en el diseño de las estrategias para la recuperación de cartera vencida, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación.

### **2.2.1. Estrategias**

En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

### **2.2.2. Tipos de estrategia**

Según Espino Marisol (2012) manifiesta los siguientes tipos de estrategias para recuperar cartera vencida

Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor: Dado que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Cuando el deudor responde a una llamada telefónica seguramente estará pensando en otras cosas y no está interesado en lo que usted o su compañía tengan que decir. Especialmente, no está interesado en hablar sobre sus compromisos comerciales ni acerca de su endeudamiento! Debe usted hacer una "venta antes de la venta", ganarse el derecho a hacer su presentación neutralizando la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capture su total interés y atención.

Escuche con Empatía: Hay una gran diferencia entre compasión y empatía. La compasión implica lástima mientras que empatía implica comprensión y entender como

la otra persona se siente con relación a las circunstancias bajo discusión. Quien tenga empatía podrá establecer un vínculo con el deudor en circunstancias difíciles. Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones. Tenga en cuenta que el nivel y tono de voz son muy importantes: debe usted reflejar franqueza y seguridad y al mismo tiempo generar confianza y respeto, sin ser excesivamente agresivo o intimidante. Está bien mostrar seguridad en sí mismo pero es necesario evitar y transmitir ideas preconcebidas sobre la honestidad del deudor. Aunque muchos cobradores se capacitan continuamente, pocos lo hacen con miras a desarrollar sus capacidades de escucha. Sin embargo, estas son tan importantes en el proceso de cobro como las técnicas de venta y negociación. La habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios de un deudor es un requisito absoluto para el logro de los mejores resultados en la gestión de cobro.

Use Técnicas y Estrategias de Ventas: Desafortunadamente, muchos cobradores no poseen habilidades comerciales. Por el contrario, se aferran al protocolo convencional de cobro y desconocen que las técnicas basadas en tácticas duras e inflexibles, que ayer fueron efectivas, hoy se han transformado en una mezcla de técnicas creativas de persuasión. El deudor que encontramos en la actualidad tiende a ser sofisticado y no responderá a las técnicas de alta presión utilizadas anteriormente. El secreto es ser creativo en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, si el cobrador puede demostrar la importancia que su servicio representa para el negocio o la felicidad personal del deudor, podrá persuadir a éste para que atienda las acreencias de su interés en forma prioritaria y que lo haga antes de cancelar las que tenga a favor de otros.

Negocie Objeciones: Pocos cobradores son conscientes de que su trabajo gira alrededor de procesos de negociación. La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La intransigencia o incapacidad de muchos cobradores que se niegan a negociar es la razón por la cual mucha cartera es castigada. Por otra parte, pocos cobradores tienen la habilidad de distinguir entre una "situación" como lo pueden ser una quiebra, el desempleo u otros factores económicos que impiden al deudor cumplir con su obligación, y una "objeción" que es una razón inválida o insuficiente como justificación del impago. Aquellos cobradores que sean capaces de reconocer dichas

objeciones podrán vencerlas y negociar fórmulas de arreglo con los deudores. El dominio de técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para lograr una gestión de cobro sobresaliente.

Hacer Seguimiento: A pesar de ser uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor cumpla con su compromiso. En efecto, debe hacer "una venta después de la venta". Demasiados ejecutivos creen en promesas de pago que son realizadas con el único propósito de finalizar una llamada o reunión. Una promesa de pago generalmente no se traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un seguimiento adecuado. El seguimiento es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo. Por otra parte, desgraciadamente la mayor parte de los cobradores prefieren gestionar el pago de obligaciones a cargo de deudores "fáciles", lo cual perciben como una actividad más productiva y menos desagradable, que hacer seguimiento a deudores crónicos, curtidos y difíciles. Este hecho invierte las prioridades reales de un Departamento de Crédito, aumenta la dificultad de recaudo de cuentas vencidas y resulta en cartera castigada.

En la medida en que maniobre al deudor hacia el pago de su obligación, incorpore cada uno de los elementos anteriores en el desarrollo de su gestión. No intente copiar a ningún otro cobrador, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo. Desarrolle su propio mensaje.

### **2.2.3. Estrategia de cobranza**

Según Espino Marisol (2012) manifiesta que el concepto de estrategia de cobranza es uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.

No olvide: “es indispensable cambiar la actitud de ser cobrador para convertirnos en Negociadores”

#### **2.2.4. Estrategias cobro cartera**

La gestión de cobranza es un procedimiento mediante el cual los clientes que han incurrido en mora pueden estar al día en las obligaciones vencidas, mediante el pago de las mismas de esta manera ratificamos con nuestros clientes de garantizar y mantener un relación comercial de largo plazo y garantizarle el acceso permanente a los producto de seguros que tenemos diseñado para proteger su patrimonio.

#### **2.2.5. Estrategias del proceso de cobranza**

Las acciones que se planifican y se ejecutan para llevar a cabo la cobranza de un producto o servicio. Se considera las estrategias, las cuales deben ser adecuadas tanto en las condiciones establecidas por la empresa como las del cliente, quien con anterioridad, en el momento de otorgarle el crédito, conoce la manera de cómo se le haría el cobro.

En la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

En este orden de ideas Kootz y Weihrich (2000), la definen como. “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”.

Es importante resaltar que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se quiere proyectar; estas no intentan describir como la empresa va a lograr sus objetivos, pero si ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción. En tal sentido, es primordial conocer que es una política por lo que se abordó tal punto.

### **2.2.6. Control**

Según Robbins, y otros, —“El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes”.

De esta manera, se entiende como control al conjunto de disposiciones metódicas de los empresarios, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes de las empresas y para ello permite verificar si todo se realiza conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos.

Al hablar de seguridades se hace referencia a todas las actividades realizadas con el fin de mantener la reserva de la información: en el manipuleo, proceso, archivo y uso de la información por parte del personal que opera y administra el sistema.

Esta revisión es muy importante por cuanto a más de determinar la existencia de seguridades y controles o la eficacia y eficiencia de las ya existentes, se precisan los detalles que deben ser analizados con profundidad. (Robbins, Stephen P., De Cenzo David. A, 2009).

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la institución. Dentro de este orden de ideas, Mantilla, S. A. (2010), expresa que el control interno:

Proceso realizado por los administradores, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las categorías de efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla. S, 2010)

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para

su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

### **2.2.7. Cartera**

Es el conjunto de todas las posiciones, en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución. El término puede usarse para describir el conjunto de activos del balance de una empresa, (cartera de activo) a diferencia del conjunto del pasivo del balance de la empresa (cartera de pasivo). En general, todo inversor a la hora de formar una cartera de valores trata de combinar los diferentes activos individuales de tal modo que el activo mixto o cartera resultante le garantice una rentabilidad, una seguridad y una liquidez máximas.

“El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa”. (Córdoba. M, 2012).

### **2.2.8. Cartera Vencida**

La cartera vencida es "calificada" por el retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa, pasando por la cartera ya litigiosa, hasta la que se considera prácticamente incobrable porque a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y es considerada un quebranto o pérdida. (Setzer. G. A, 2010).

### **2.2.9. Administración de cartera**

La administración crediticia ha emergido desde el cubículo del contador hasta el departamento del ejecutivo. La administración de crédito en sí misma es un negocio en grande hoy en día y el ejecutivo va ocupando el lugar que le corresponde en la comunidad de los profesionales. Es una parte importante del departamento financiero en el que se define los procesos, centrales organizativos para el desarrollo de los créditos y cobranzas y las relaciones empresa- clientes. (Chiriboga. L, 2007).

### **2.2.10. Recuperación de cartera:**

Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que concedido el préstamo. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigados, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones. (Gitman, L.2006).

Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.

### **2.2.11. Plan de créditos y cobranzas:**

Conjunto de tácticas que permiten investigar, evaluar, establecer, y seguir cursos de acción con políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos con el propósito de recuperar el flujo de efectivo. (Ross. J, 2006).

### **2.2.12. Morosidad**

Es la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración. Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos. Cupelli, R., define mora como: “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”

### **2.2.13. Cobranza**

“La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte”.

Conlleva los mecanismos de cobro que dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución. Del sistema de gestión depende su

efectividad y esta a su vez de su solidez, dinamismo y versatilidad para satisfacer las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudores. Es así que si se ha de recuperar deudas se requiere de planificación, orden y confianza.

“La Cobranza descansa sobre tres pilares fundamentales: Cliente – Producto – Cobrador.

- Cliente: Capacidad de Pago, Autoridad, Necesidad
- Producto: Origen, Características, Beneficios
- Cobrador: Actitud, Capacidad y Aptitud” (Cupelli. R, 2008)

#### **2.2.14. Sistema de cobranzas**

Un sistema de cobranzas es utilizado para tener un orden en las cuentas por cobrar. Según Jones, G. (2005), establece que un sistema de cobranzas se define como el proceso administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento de las cuales dependen los ingresos para las empresas.

Por lo tanto un buen sistema de cobranza permite a las empresas ser más eficientes en cuanto a su gestión de cobro, ya que facilita el manejo de las mismas, es decir por medio de un sistema donde se identifiquen cuentas vencidas y luego se clasifican de acuerdo con la duración que han estado por cobrarse.

La cobranza es vista como un sistema cuando se conforma por políticas, normas, procedimientos y estrategias de cobro, dichos elementos al aplicarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento.

#### **2.2.15. Clasificación de Cartera en las entidades públicas**

La Cartera está relacionada con las cuentas por cobrar, es decir aquellas cuentas que registran y controlan los recursos provenientes de derechos a la percepción de fondos dentro del ejercicio fiscal.

En el proceso contable se utilizan las cuentas por cobrar para declarar el derecho monetario y estas cuentas se enlazarán con la respectiva partida de ingresos presupuestarios. En el Plan de Cuentas para el sector público la Cartera de cuentas por cobrar se maneja con el código 1.1.3 que sirve para la aplicación del Método del Devengado.

Las Cuentas por Cobrar más utilizadas son:

- Cuentas por Cobrar Impuestos
- Cuentas por Cobrar Tasas y Contribuciones
- Cuentas por Cobrar Rentas de Inversiones y Multas
- Cuentas por Cobrar Transferencias y Donaciones Corrientes
- Cuentas por Cobrar Años Anteriores

#### **2.2.16. Ingresos que financian las actividades de las municipalidades**

Los ingresos corrientes provienen del poder impositivo ejercido por el Estado, de la venta de sus bienes y servicios, de la renta de su patrimonio y de ingresos sin contraprestación. Están conformados por los impuestos, los fondos de la seguridad social, las tasas y contribuciones, la venta de bienes y servicios de consumo, las rentas de sus inversiones y las multas tributarias y no tributarias, las transferencias, las donaciones y otros ingresos. En la ejecución, su devengamiento produce contablemente modificaciones indirectas en la estructura patrimonial del Estado, debido a la utilización de cuentas operacionales o de resultados que permiten establecer previamente el resultado de la gestión anual. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2014)

Los gobiernos autónomos descentralizados según lo establece el artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, tienen autonomía financiera, la que se define como “el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados de recibir de manera directa predecible, oportuna, automática y sin condiciones los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley. (COOTAD, 2014)

Según este artículo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen la potestad de generar sus propios ingresos para cubrir sus gastos y brindar servicios de calidad a sus contribuyentes.

Los ingresos propios son los que provienen de:

- Impuestos;
- Tasas y contribuciones especiales de mejoras generales o específicas;
- Venta de bienes y servicios; los de renta de inversiones y multas;
- Venta de activos no financieros y recuperación de inversiones;
- Rifas, sorteos, entre otros ingresos.

### 2.2.17. Impuestos

Son los ingresos que el Estado obtiene de personas naturales y de las sociedades, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, generados del derecho a cobrar a los contribuyentes obligados a pagar, sin que exista una contraprestación directa, divisible y cuantificable en forma de bienes o servicios.(MINISTERIO DE FINANZAS, 2014)

Tabla 1: Impuestos Municipales

TIPO	DESCRIPCIÓN
A la Utilidad por la Venta de Predios Urbanos	Impuestos que las personas, naturales o jurídicas, deben pagar por la utilidad generada en la venta de predios ubicados dentro de los límites de las zonas urbanas, en el territorio nacional.
A la Utilidad por la Venta de Predios Rurales	Impuestos que las personas, naturales o jurídicas, deben pagar por la utilidad generada en la venta de predios ubicados fuera de los límites de las zonas urbanas, en el territorio nacional.
A la Inscripción en el Registro de la	Impuestos que las personas naturales o

Propiedad o en el Registro Mercantil	jurídicas deben pagar por la inscripción de contratos, documentos y actos que por ley deben registrarse; incluye adicionales.
Tasas por Servicios Notariales	Ingresos provenientes de la recaudación de la tasa por servicios notariales.
Otras Tasas	Ingresos provenientes del cobro de otras tasas no clasificadas en los ítems anteriores.
Impuestos Diversos	Impuestos aplicados sobre distintas actividades

**Fuente:** Ministerio de Finanzas (2014)

**Elaborado por:** La Autora.

### 2.2.18. Tasas y contribuciones

Comprenden los gravámenes fijados por las entidades y organismos del Estado, por los servicios o beneficios que proporcionan.

Tabla 2: Impuestos Municipales

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Ocupación de Lugares Públicos</b>	Ingresos provenientes de la tarifa por la ocupación temporal de lugares públicos con fines comerciales, recreativos o de otra naturaleza específica y determinada
<b>Especies Fiscales</b>	Ingresos provenientes de la venta de pasaportes, sellos de control, formularios, certificados, papel membretado, boletos, tickets numerados

	y otros artículos que se consideren especies valoradas.
<b>Venta de Bases</b>	Ingresos provenientes de la venta de bases técnicas para intervenir en licitaciones, concursos de precios y afines.
<b>Rodaje de Vehículos Motorizados</b>	Ingresos provenientes de la tasa de rodaje y adicionales que se cobran por el derecho a transitar por las vías públicas, a los vehículos motorizados
<b>Permisos, Licencias y Patentes</b>	Ingresos provenientes de la tarifa por la concesión de permisos, licencias y patentes, que generen derecho a explotación de bienes o servicios en forma exclusiva por quienes lo obtienen.
<b>Fiscalización de Obras</b>	Ingresos provenientes de la tasa por fiscalización de obras.
<b>Recolección de Basura</b>	Ingresos provenientes de la tasa por el servicio de recolección de basura.
<b>Alumbrado Público</b>	Ingresos derivados de la tasa por alumbrado público.
<b>Otras Tasas</b>	Ingresos provenientes del cobro de otras tasas no clasificadas en los ítems anteriores.
<b>Servicios y Suministros Varios</b>	Ingresos provenientes de tarifas por el suministro de servicios básicos de energía eléctrica, agua potable y telecomunicaciones; incluye servicios de vigilancia, seguridad, recolección de desechos y otros.

<b>Obras de Regeneración Urbana</b>	Ingresos provenientes de las contribuciones establecidas para recuperar inversiones realizadas en la construcción, adecuación y mantenimiento de obras de regeneración urbana.
<b>Otras Contribuciones</b>	Otras contribuciones no consideradas en los rubros anteriores.

**Fuente:** Ministerio de Finanzas (2014)

**Elaborado por:** La Autora.

### **2.2.19. Sistema de recaudación de ingresos**

Cada Institución es responsable de la implantación de un sistema que permita la recaudación efectiva de los ingresos por cualquiera de los rubros que corresponden a su administración. El sistema debe basarse en políticas claras que mantengan una actualización de costos de los servicios, formularios para los catastros y cualquier otro documento que facilite el cobro de los tributos.

Por lo general el sistema de recaudación comprende:

- Emisión de los títulos de créditos.
- Recaudación de los títulos de créditos.
- Proceso vía coactiva.

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

La implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo mejorará los niveles de morosidad del mismo.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable Independiente**

Implementación de estrategias.

### **2.4.2. Variable Dependiente**

Recaudación a obtenerse en el GAD Municipal de Archidona, con la aplicación de las estrategias.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

#### **3.1.1. Investigación documental:**

Esta investigación es documental, debido a que se realizará a través de consultas documentales. Para realizar la investigación se acudirá a una información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros, artículos, documentos, trabajos de investigación e internet.

#### **3.1.2. Investigación de Campo:**

Es una investigación de campo, porque se realizará la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio en este caso en la tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo, también se realizará una entrevista y una encuesta a todas las personas que forman parte de este departamento.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Investigación Exploratoria:**

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la recuperación de cartera vencida

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados. (Dr. J.E La Calle, Estudios correlacionales. Módulo de Introducción a la Psicología)

### **3.2.2. Investigación Descriptiva:**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Es una investigación descriptiva porque se describe los hechos que se dan en el departamento de tesorería, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización del departamento.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población que se investigará para la realización de este trabajo de investigación serán los funcionarios del departamento de tesorería, presupuestos, contabilidad, recaudación y rentas, que son 21 personas.

Tabla 3: Población y Muestra

<b>DEPARTAMENTO DE TESORERÍA</b>	<b>9</b>
<b>DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO</b>	<b>4</b>
<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	<b>4</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RENTAS</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado de Archidona  
**Elaborado Por:** La Autora.

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

#### **3.4.1. Métodos**

##### **3.4.1.1. Método Inductivo- Deductivo:**

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método va de lo particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización.

##### **3.4.1.2. Método Analítico- Sistemático:**

Consiste en la separación de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

#### **3.4.2. Técnicas**

Para la recolección de la información se aplicará encuestas y entrevistas que contemplen estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender, que conduzca al diseño de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo año 2016, de acuerdo al enfoque positivista, para el proceso de recolección de la información, se aplicará las siguientes técnicas:

##### **3.4.2.1. Encuestas**

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos los funcionarios del departamento de tesorería.

### **3.4.2.2. Entrevista**

Se aplicará la técnica de la entrevista, principalmente al tesorero municipal, debido a que él tienen el conocimiento global de la funcionalidad del departamento que está bajo su responsabilidad, con el único objetivo de obtener información útil que permita posteriormente aplicar estrategias requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca al diseño de las estrategias para la recuperación de cartera vencida.

### **3.4.2.3. Observación**

Se aplicará esta técnica de observación puesto que, a través de esta, se logrará captar la realidad del departamento, mediante la observación directa de los procedimientos que los funcionarios llevan a cabo.

### **3.4.3. Instrumentos**

En esta investigación se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Guía de observación
- Tecnología
- Internet

En las encuestas se realizará un banco de diez preguntas. Las preguntas serán: cerradas.

En la entrevista se realizará preguntas directas y concisas.

### 3.5. RESULTADOS

#### 3.5.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA.

Encuesta dirigida al personal de la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona.

##### 1. ¿Conoce Ud. si la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona, existe cartera vencida?

Tabla 4: ¿Existe cartera vencida en la Tesorería del GADM del cantón Archidona?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 1: ¿Existe cartera vencida en la Tesorería del GADM del cantón Archidona?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora

#### Análisis

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, 100% de los encuestados tienen conocimiento de que en la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona, existe cartera vencida.

**2. ¿Conoce Ud. si dentro de la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona, existen estrategias para la recuperación de cartera vencida?**

Tabla 5: ¿Existen estrategias para la recuperación de cartera vencida?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	21	100%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona  
**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 2: ¿Existen estrategias para la recuperación de cartera vencida?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona  
**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, 100% de los encuestados no conocen de la existencia de estrategias para la recuperación de cartera vencida en la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona.

### 3. ¿Conoce Ud. la frecuencia con la que los ciudadanos del cantón Archidona cancelan sus obligaciones por los servicios prestados?

Tabla 6: ¿Frecuencia de la cancelación de las obligaciones por los servicios prestados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 3: ¿Frecuencia de la cancelación de las obligaciones por los servicios prestados?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

### Análisis

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, el 100% de los encuestados afirman que si tienen conocimientos sobre sus obligaciones por los servicios prestados en el GAD municipal del Cantón Archidona y sí se acercaran a cancelar sus obligaciones por los servicios prestados, oportunamente el índice de morosidad podría disminuir.

**4. ¿Cuándo los ciudadanos del cantón Archidona se atrasan en el pago de los servicios otorgados se les comunica de forma quincenal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual?**

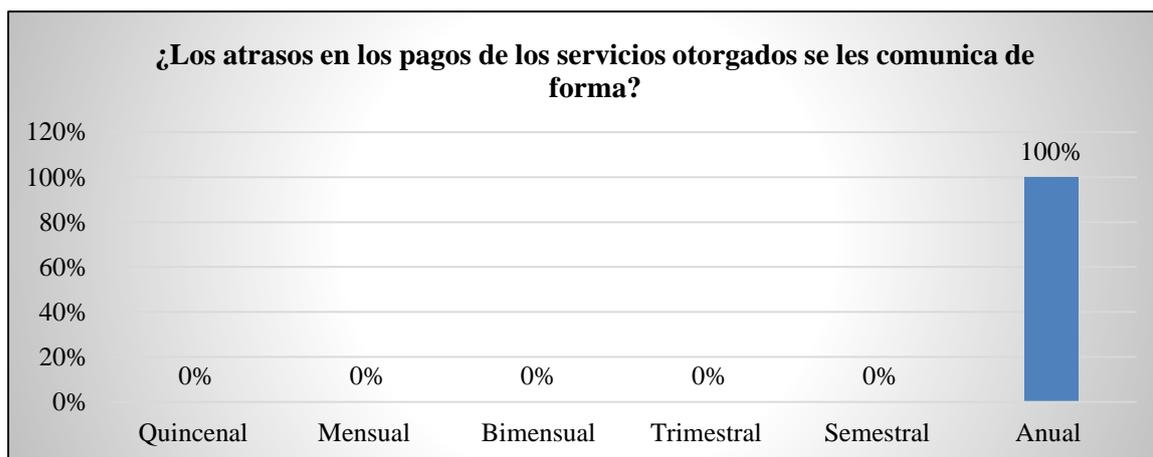
Tabla 7: ¿Los atrasos en los pagos de los servicios otorgados se les comunica de forma?

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Quincenal	0	0 %
Mensual	0	0 %
Bimensual	0	0 %
Trimestral	0	0 %
Semestral	0	0 %
Anual	21	100%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 4: ¿Los atrasos en los pagos de los servicios otorgados se les comunica de forma?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, el 100% de los encuestados afirman que cuando los ciudadanos del cantón Archidona se atrasan en el pago de los servicios otorgados no se les comunica oportunamente.

**5. ¿Cada qué tiempo se les recuerdan a los ciudadanos que tienen que acercarse al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona a cancelar por los servicios prestados?**

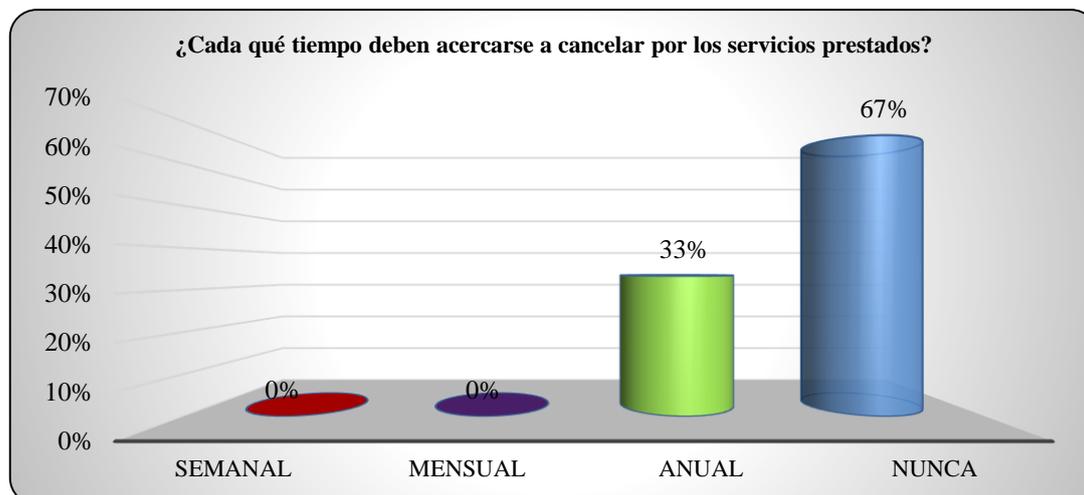
Tabla 8: ¿Cada qué tiempo deben acercarse a cancelar por los servicios prestados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANTAL	0	0%
MENSUAL	0	0%
ANUAL	7	33%
NUNCA	14	67%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 5: ¿Cada qué tiempo deben acercarse a cancelar por los servicios prestados?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, se puede observar que el 33% de los encuestados manifiesta que se les recuerdan anualmente a los ciudadanos que tienen que acercarse al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona a cancelar por los servicios prestados y el 67% ha respondido que nunca se les recuerda a los ciudadanos que deben de acercarse a cancelar las obligaciones.

**6. ¿Cuál cree Ud. que es la razón por la que los ciudadanos del cantón Archidona no cancelan los valores adeudados?**

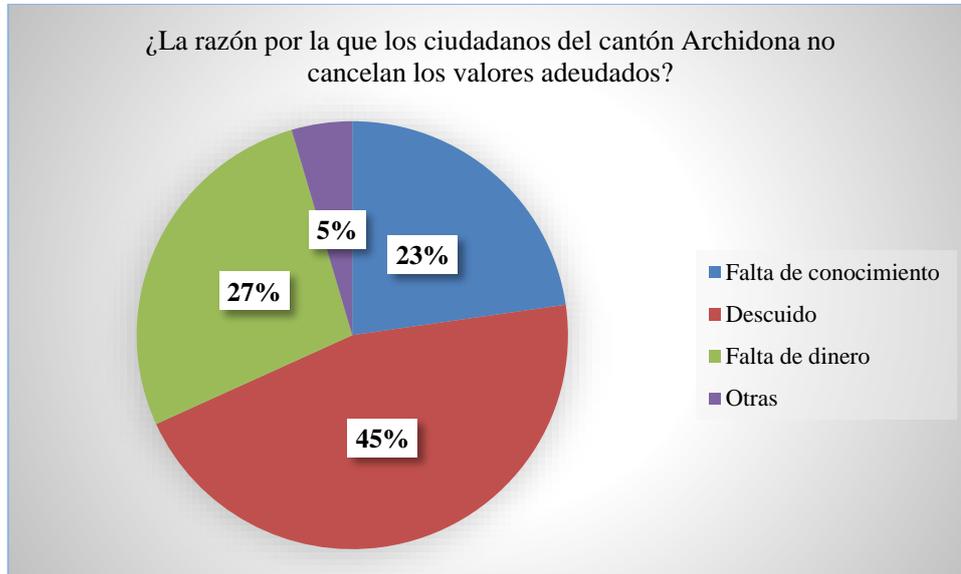
Tabla 9: ¿La razón por la que los ciudadanos del cantón Archidona no cancelan los valores adeudados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de conocimiento	5	24%
Descuido	9	45%
Falta de dinero	6	27%
Otras	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 6: ¿La razón por la que los ciudadanos del cantón Archidona no cancelan los valores adeudados?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, se puede observar que el 45% de los encuestados manifiesta que la razón por la que los ciudadanos del cantón Archidona no cancelan los valores adeudados se debe al descuido, el 27% manifiesta que no cancelan los valores adeudados por falta de dinero y restante ha manifestado que es por falta de conocimiento y otras; se debe ya que se encuentran fuera del país o calamidad doméstica.

**7. ¿Mediante cuál de estos medios sería recomendable comunicar a la ciudadanía para que se acerquen a cancelar valores adeudados al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?**

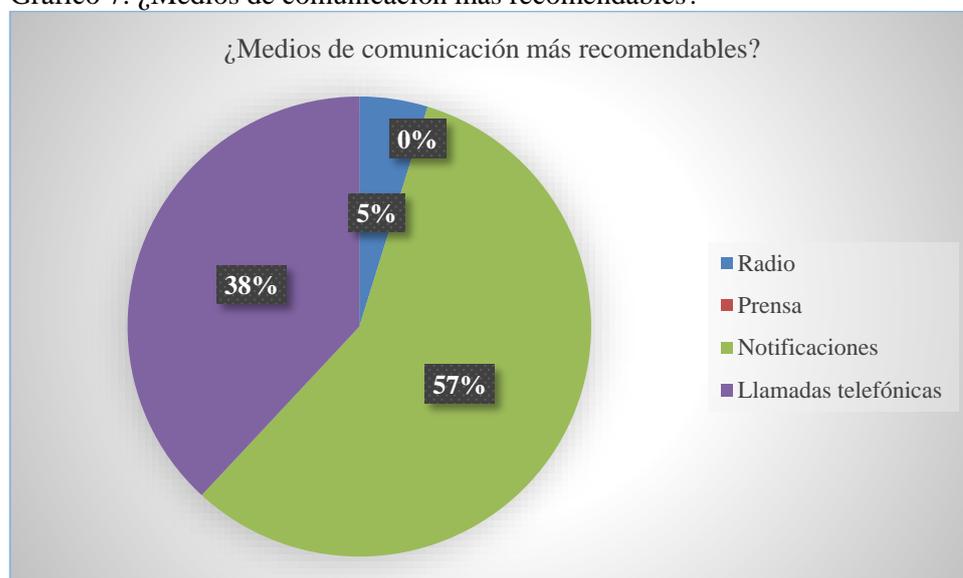
Tabla 10: ¿Medios de comunicación más recomendables?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	1	5%
Prensa	0	0%
Notificaciones	12	57%
Llamadas telefónicas	8	38%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 7: ¿Medios de comunicación más recomendables?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, se puede observar que el 57% de los encuestados manifiesta que se les debería recordar por notificaciones a la ciudadanía que tienen que acercarse al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona a cancelar por los servicios prestados; el 38% ha respondido se les debe recordar por medio de llamadas telefónicas; y el 5% manifiesta que debería comunicarse por la prensa para que se acerquen a cancelar los valores adeudados.

**8. ¿Considera que se deben mejorar las políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía sobre deudas con el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?**

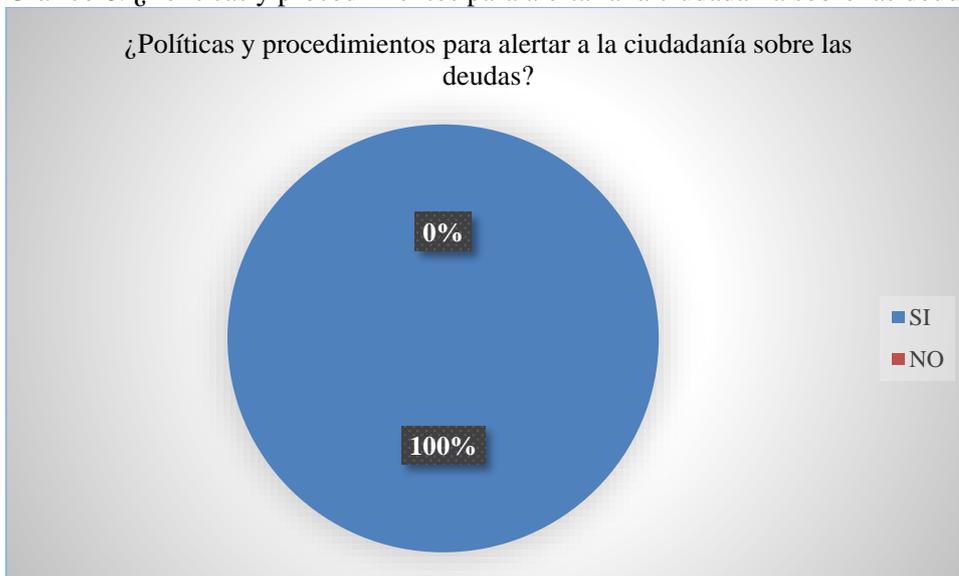
Tabla 11: ¿Políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía sobre las deudas?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 8: ¿Políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía sobre las deudas?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

### Análisis

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, el 100% de los encuestados afirman que se deben mejorar las políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía sobre deudas con el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona.

**9. ¿Haciendo un análisis crítico interno cómo califica la atención brindada por los empleados del Departamento Financiero del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?**

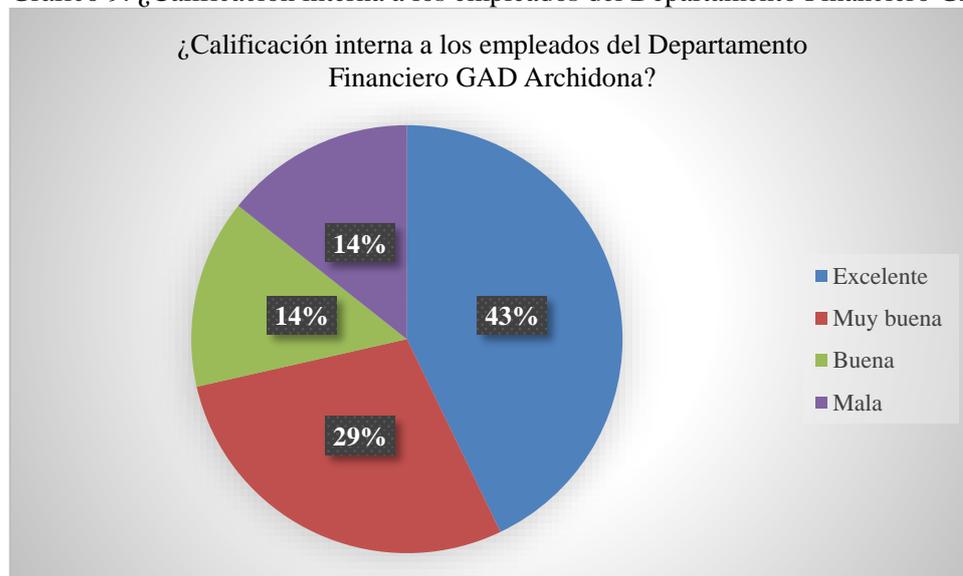
Tabla 12: ¿Calificación interna a los empleados del Departamento Financiero GAD Archidona?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	43%
Muy buena	6	29%
Buena	3	14%
Mala	3	14%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 9: ¿Calificación interna a los empleados del Departamento Financiero GAD Archidona?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, se puede observar que el 43% de los encuestados manifiesta que la autocalificación de la atención interna brindada por los empleados del Departamento Financiero del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona es excelente, el 29% se autocalifica como muy buena el, 14% manifiesta que es buena y es mala la atención.

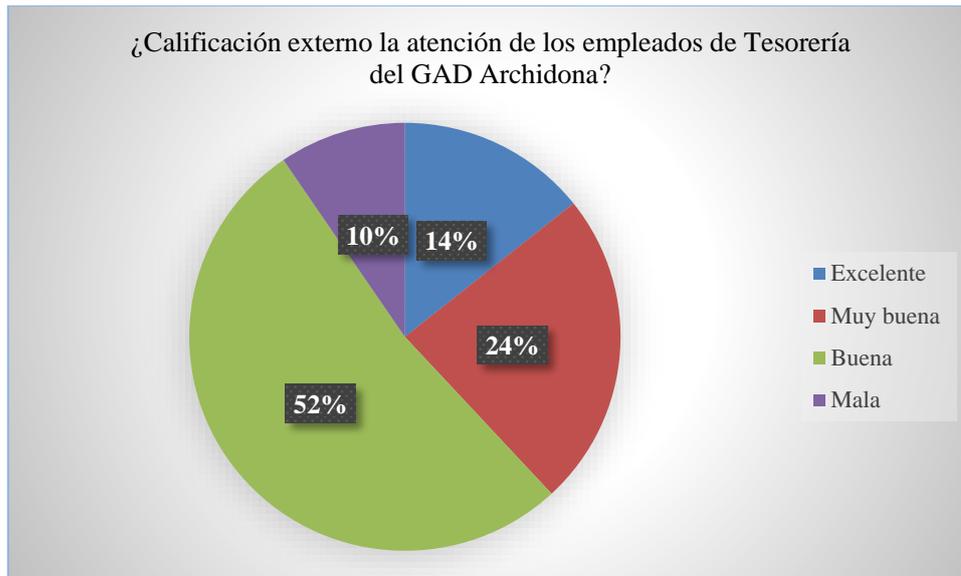
**10. ¿Haciendo un análisis crítico externo cómo califica la atención brindada por los empleados del Departamento Financiero del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?**

Tabla 13: ¿Calificación externo la atención de los empleados de Tesorería del GAD Archidona?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	14%
Muy buena	5	24%
Buena	11	52%
Mala	2	10%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona  
**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 10: ¿Calificación externo la atención de los empleados de Tesorería del GAD Archidona?



**Fuente:** Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona  
**Elaborado por:** La Autora.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas y al analizar los resultados, se puede observar que el 52% de los encuestados manifiesta que la autocalificación externa de la atención brindada por los empleados del Departamento Financiero del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona es buena, el 24% se autocalifica como muy buena el, 14% manifiesta que es excelente y el 10% restante manifiesta que la atención es mala.

### **3.5.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

Entrevista dirigida al Tesorero Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona.

#### **Análisis:**

Luego de haber realizado la entrevista se pudo deducir que dentro del área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona no existen estrategias definidas para la recuperación de cartera vencida y que tiene conocimiento de que si se aplicará estrategias para la recuperación de cartera vencida el índice de morosidad disminuiría, además tiene claro que la inversión en estrategias de recuperación de cartera vencida afectaría al normal desempeño del GAD de Archidona y que tiene claramente definido que con la aplicación de estrategias para la recuperación de cartera vencida mejoraría el desempeño del personal de la unidad de tesorería.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

En consideración a la totalidad de las preguntas de la entrevista y de igual manera la totalidad de las preguntas de las encuestas realizadas a los empleados área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona y al Tesorero Municipal respectivamente se puede afirmar que con la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Archidona, provincia de Napo, disminuirá considerablemente la cartera vencida de este modo se puede decir que la idea inicial sobre la idea a defender del trabajo de investigación se ha cumplido.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

Implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Archidona, provincia de Napo año 2016.

### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Introducción**

El Código Orgánico Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD), obliga a las municipalidades a favorecer el incremento de los recursos propios, para ello cada municipio debe ejercer algunas atribuciones como: dictar ordenanzas, establecer tasas e impuestos, recaudar recursos oportunamente, sancionar a quienes incumplan obligaciones de pago, entre otros.

Los gobiernos municipales son los sujetos activos del cobro de las obligaciones tributarias, en cambio los sujetos pasivos son los contribuyentes, es primordial que los municipios sean ágiles y eficientes en la recaudación de tributos; ya que en base a ellos podrán planificar y cumplir las ofertas a la ciudadanía.

De manera general se puede afirmar que la gestión de cobro en los Gobiernos Municipales debe ser oportuna, justa y transparente. Si la recaudación es lenta, inadecuada peor si es ineficiente, puede llegar a producir una crisis financiera municipal, reducción de partidas presupuestarias, despido de personal, incumplimiento de la ley.

Lo emitido anteriormente es de tipo general, es decir para todos los Gobiernos Municipales, ahora las razones por la que la ciudadanía no paga sus impuestos municipales de acuerdo con la encuesta realizada al personal de la tesorería del GAD municipal del cantón Archidona son las siguientes:

- La municipalidad Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Archidona es una institución que no cuenta con fortalezas internas y siempre depende del apoyo externo de instituciones amigas, la ciudadanía cumple con las obligaciones tributarias únicamente por requisito (obligación), ya que considera que no es visible ni perceptible la labor de la municipalidad en magnitud suficiente para que la población pueda adoptar una cultura del tributo.
- No existe una cultura tributaria en la ciudadanía, justamente porque la municipalidad aun no garantiza beneficios racionales a la colectividad. Se espera siempre que una nueva administración marque un hito en la localidad, de forma que la cultura pueda ser más que una obligación, una reciprocidad al trabajo realizado por el gobierno local.
- Desconocimiento del uso que se da a los impuestos, la rendición de cuentas no es satisfactoria, por cuanto no la entienden. La ciudadanía al desconocer el uso de sus tributos no muestra interés en motivarse al pago; por el contrario siempre está preocupada en que si sus tributos son una inversión o un gasto en la municipalidad.
- Falta de información previa sobre el valor a pagar, una de las causas fundamentales para que el ciudadano acuda a las ventanillas de pago es la falta de promoción (siendo obligación de la municipalidad) de los conceptos de tributos.
- Ausencia de mecanismos dinámicos de cobranza, mecanismos de acceso fácil, oportuno, buen trato, servicio de calidad, medio ambiente agradable, comodidad entre otros. Son parámetros que faltan por desarrollarse en la municipalidad, y es en donde se buscará soluciones que de alguna manera sean beneficios tanto para la ciudadanía como para la institución.

#### **4.2.2 Objetivo general de la propuesta**

Proponer la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo año 2016.

#### **4.2.3 Objetivos específicos**

- Establecer el marco teórico referencial que permita direccionar adecuadamente el estudio.
- Realizar un diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel real de cartera vencida.
- Establecer los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, con el propósito de manejar valores reales y que no afecten el presupuesto anual de la Municipalidad.
- Realizar la propuesta de implementación de estrategias para los cobros con la finalidad de reducir la cartera vencida de la institución para lograr el mejoramiento continuo en base a los problemáticos.

#### **4.2.4 Descripción general de la propuesta**

La propuesta de solución al problema planteado en el capítulo I consiste en proponer la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, para que luego de su aplicación se logre mejorar la recaudación tributaria que lleva a cabo en la mencionada unidad.

En resumen, la estrategia esencialmente tratará de reequipar a la unidad, luego automatizar los procesos internos, además se debe dotar de nuevas tecnologías y finalmente capacitar al personal para que todo esto en conjunto permita cambiar la imagen de la unidad ante los contribuyentes y con ello se produzca su acercamiento, esto se complementará con políticas de motivación e incentivos por un pronto pago.

#### **4.2.5 Idea del contribuyente referente al tema impuestos**

- Consultar en internet el valor de los impuestos
- Usuario ágil
- Usuarios educados
- Municipio modernizado
- Acudir a pagar los impuestos

Posterior a aplicar una metodología apropiada para el proceso de cultura tributaria, interna y externa en la municipalidad, se espera lograr lo siguiente:

- Bajar un porcentaje significativo el índice de cartera vencida.
- Incrementar los tiempos de respuesta al ciudadano.
- Atender los reclamos tributarios y no tributarios en un tiempo mínimo.
- Elevar el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias.
- Mejorar el clima laboral.
- Proporcionar a las autoridades herramientas para la toma de decisiones.
- Hacer apreciable la cultura de trabajo estratégico de la municipalidad.

### **4.3 DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO**

Realizar un diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel real de cartera vencida.

#### **4.3.1 ANÁLISIS INICIAL**

Al hablar de Archidona, no se puede referir solamente al bello cantón como espacio físico enmarcado en el paisaje amazónico, sino a su gente, cultura, tradiciones, abusos, triunfos, y cientos de anécdotas que a lo largo de los 455 años marcan su paso firme en el pasado, presente y devenir cósmico de su existencia.

También llamada zona del alto Napo al sitio donde los historiadores ubican en más de una oportunidad su fundación. Estuvo habitada por la denominada cultura

Jondachi, según el padre Pedro Porras, a lo largo del Valle del río Misahuallí entre los ríos Cotundo y Jondachi, con una antigüedad que data de 10.000 años antes de Cristo (a.C), perteneciente al Período Precerámico. La fase Cotundo localizada en el tercio superior del río Misahuallí, a 600 msnm, data de 1.000 a.C – 300 a.C.

A lo largo del río Napo, desde Limoncocha hasta Nuevo Rocafuerte, se desarrolló la cultura Napo de 1.188 a 1.480 d.C.

Los habitantes originarios de estas tierras son los quijos, llamados también yumbos y alamas. “Con la llegada de los evangelizadores se los conoce como alamas hasta que se transforman en el hoy reconocido pueblo kichwa, merced a la declaratoria del Parlamento Indio Amazónico, en 1990”

En la actualidad, el pueblo kichwa es el que ha permanecido y expandido su cultura a lo largo de toda la provincia.

Archidona es declarado como cantón el 21 de abril. Su creación se da mediante Decreto Legislativo N° 61 del 21 de Abril de 1981 y publicado en el Registro Oficial N° 427 el 27 del mismo mes y año, sus funciones están determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley de Régimen Tributario y Financiero.

Ley Orgánica del Servicio Público, demás Leyes, Decretos, Ordenanzas y Reglamentos que norman la vida Administrativa de los Gobiernos Municipales del País.

Entre los objetivos fundamentales de la Institución, se tiene:

- Prestar servicios públicos de interés Cantonal directamente o en colaboración con los diferentes organismos del estado.
- Realizar obras públicas de carácter cantonal.

- Procurar el cumplimiento de los servicios de las obras públicas que se realicen en el cantón.
- Orientar las aspiraciones del cantón relacionadas con el desenvolvimiento económico, promoviendo la explotación y fomento de las fuentes de producción agrícola, pecuaria, industrial y ganadera.
- Atender y vigilar el estado sanitario del cantón y propender a su mejoramiento.
- Fomentar el turismo y la ecología.
- Procurar el Buen Vivir.
- Cumplir con los demás fines que les señalen la constitución y las leyes.

Para cumplir con los objetivos programados, la entidad realizará todas las gestiones tendientes al adecuado manejo tributario en base a una política sana y de austeridad mediante ordenanzas, reglamentos y otras disposiciones de carácter general contenidas en el código orgánico de planificación y finanzas públicas y las que dictare el gobierno municipal.

Del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se desprenden los siguientes articulados:

Art. 223.- Los ingresos presupuestarios se dividen en Ingresos Tributarios, Ingresos No Tributarios y Empréstitos.

Art. 225.- Capítulos Básicos.- Los ingresos tributarios comprenderán las contribuciones señaladas en este código y se dividirán en los tres capítulos básicos siguientes:

Capítulo I.- Impuestos, que incluirán todos los que corresponden a los gobiernos autónomos descentralizados, por recaudación directa o por participación.

Capítulo II.- Tasas, que comprenderá únicamente las que recaude la tesorería o quien haga sus veces de los gobiernos autónomos descentralizados, no incluyéndose, por consiguiente, las tasas que recauden las empresas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Capítulo III.- Contribuciones especiales de mejoras y de ordenamiento, que se sujetarán a la misma norma del inciso anterior.

Art. 226.- Clasificación.- Los ingresos no tributarios se clasificarán en los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Rentas patrimoniales, que comprenderán los siguientes grupos:

- a) Ingresos provenientes del dominio predial (tierras y edificios);
- b) Utilidades provenientes del dominio comercial;
- c) Utilidades provenientes del dominio industrial;
- d) Utilidades de inversiones financieras; y,
- e) Ingresos provenientes de utilización o arriendo de bienes de dominio público.

Capítulo II.- Transferencias y aportes con los siguientes grupos:

- a) Asignaciones fiscales;
- b) Asignaciones de entidades autónomas, descentralizadas o de otros organismos públicos; y,
- c) Transferencias del exterior.

Capítulo III.- Venta de activos, con los siguientes grupos:

- a) De bienes raíces; y,
- b) De otros activos.

Capítulo IV.-Ingresos varios, que comprenderán los que no deben figurar en ninguno de los grupos anteriores incluidas donaciones.

Además de dicho código se extrae lo siguiente referido a los impuestos:

Art. 491.- Clases de impuestos municipales.- Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal o metropolitana, se considerarán impuestos municipales y metropolitanos los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;
- b) El impuesto sobre la propiedad rural;
- c) El impuesto de alcabalas;
- d) El impuesto sobre los vehículos;
- e) El impuesto de matrículas y patentes;
- f) El impuesto a los espectáculos públicos;
- g) El impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos;
- h) El impuesto al juego; y,
- i) El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales.

Art. 492.- Reglamentación.- Las municipalidades y distritos metropolitanos reglamentarán por medio de ordenanzas el cobro de sus tributos.

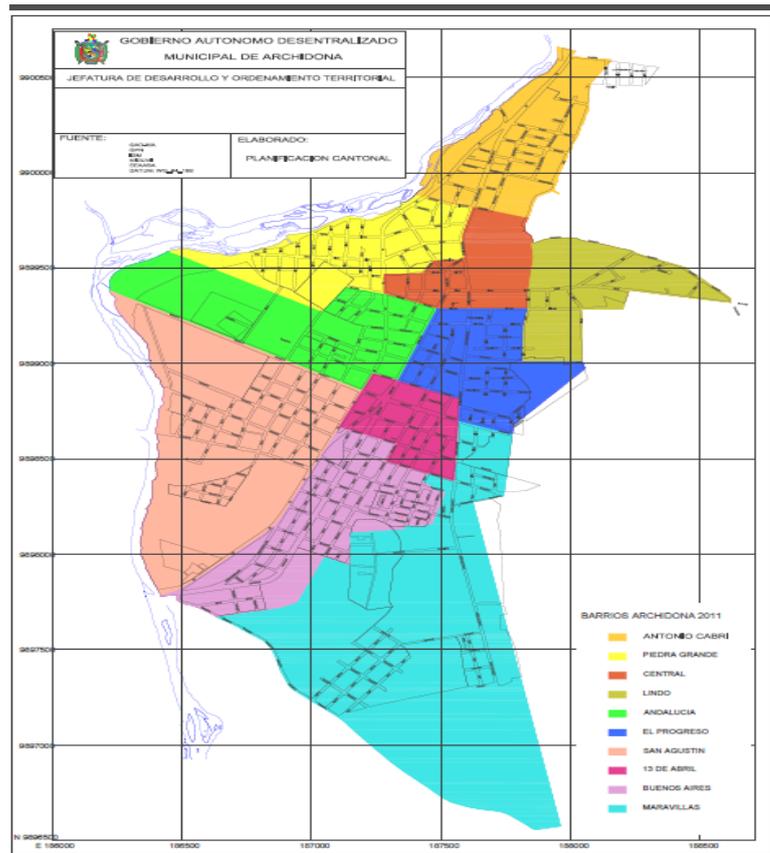
La creación de tributos así como su aplicación se sujetará a las normas que se establecen en los siguientes capítulos y en las leyes que crean o facultan crearlos.

#### **4.3.2 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona**

La ciudad de Archidona ocupa un sitio especial en la historia de Ecuador. Fue la capital de la Gobernación de Oriente, y el lugar donde se obsesionaron los españoles por descubrir el país de la canela y la búsqueda del oro. También fue conocida como los “algodonales” en honor a las plantaciones que existieron. Inmediatamente después de la conquista organizaron varias expediciones militares y religiosas al oriente, para ingresar por la región de los quijos.

Archidona es declarado como cantón el 21 de abril. Su creación se da mediante Decreto Legislativo N° 61 del 21 de Abril de 1981 y publicado en el Registro Oficial N° 427 el 27 del mismo mes y año, sus funciones están determinadas en la Constitución de la República del Ecuador.

## Ilustración 1: Plano de Archidona



**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

### 4.3.3 Misión

Estatuto al Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Art. 7.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona impulsa el desarrollo planificado y sustentable, a través de la dotación de bienes y servicios de calidad con un presupuesto distribuido en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural del cantón Archidona se sustenta en su direccionamiento estratégico, así como en las atribuciones y competencias establecidas en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial – COOTAD y demás cuerpos legales que regulan la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

#### 4.3.4 Visión

Estatuto al Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Art. 8.- El Gobierno Municipal del Cantón Archidona, en el año 2030, es un referente en la administración pública nacional, que ha institucionalizado la práctica de una cultura de participación, concertación y corresponsabilidad entre los actores territoriales; dispone de una estructura organizacional que permite generar políticas y liderazgos locales con un personal capacitado que trabaja basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad.

#### 4.3.5 Diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel real de cartera vencida

##### 4.3.5.1 Títulos de crédito

Los Títulos de Crédito u órdenes de cobro, serán emitidos por el Director Financiero a través de la Unidad de Rentas Municipales, cuando la obligación fuere determinada líquida y de plazo vencido, en base a Catastros y registros o hechos preestablecidos legalmente, como en el caso de intereses, multas o sanciones impuestas que se encuentren debidamente ejecutoriados.

Tabla 14: Resumen de Títulos de Crédito urbanos Cartera Vencida y Vigente

#### Cartera Vencida y Vigente

<b>RESUMEN DE TITULOS DE CRÉDITO CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>						
<b>RESUMEN DE TITULOS URBANOS NO COBRADOS</b>						
AÑOS	Nº TITULOS	IMP. PREDIAL	SERV. ADM.	OTROS FONDOS PROPIOS	BOMBEROS + FONDOS AJENOS	VALOR EMITIDO
Año 2011	85	102,86	85,00	32,22	0,00	220,08
Año 2012	98	315,16	95,00	256,67	39,47	706,30
Año 2013	121	471,48	120,00	418,21	59,39	1069,08
Año 2014	146	600,47	145,00	459,11	78,45	1283,03
Año 2015	202	739,03	198,00	1156,95	237,88	2331,86

Año 2016	342	1402,16	330,00	2154,55	449,73	4336,44
<b>TOTAL</b>	<b>994</b>	<b>3631,16</b>	<b>973,00</b>	<b>4477,71</b>	<b>864,92</b>	<b>9946,79</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Tabla 15: Resumen de Títulos de Crédito rurales no cobrados del GADM de Archidona.

<b>RESUMEN DE TÍTULOS DE CRÉDITO CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>						
<b>RESUMEN DE TÍTULOS DE CRÉDITO RURALES NO COBRADOS</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>Nº TÍTULOS</b>	<b>IMP. PREDIAL</b>	<b>SERV. ADM.</b>	<b>OTROS FONDOS PROPIOS</b>	<b>BOMBEROS + FONDOS AJENOS</b>	<b>VALOR EMITIDO</b>
Año 2011	173	868,28	173,00	0,00	0,00	1041,28
Año 2012	184	898,70	184,00	0,00	143,15	1225,85
Año 2013	211	1055,12	211,00	0,00	292,80	1558,92
Año 2014	249	1319,92	249,00	0,00	358,56	1927,48
Año 2015	363	2218,44	361,00	0,00	765,18	3344,62
Año 2016	533	3652,78	531,00	0,00	1291,50	5475,28
<b>TOTAL</b>	<b>1713</b>	<b>10013,24</b>	<b>1709,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2851,19</b>	<b>14573,43</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Tabla 16: Resumen de Títulos de Crédito de agua potable, alcantarillado y recolección de basura no cobrados.

<b>RESUMEN DE TÍTULOS DE CRÉDITO CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>							
<b>RESUMEN DE TÍTULOS DE CRÉDITO RURALES NO COBRADOS</b>							
<b>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y RECOLECCIÓN DE BASURA</b>							
<b>AÑOS</b>	<b>TÍTULOS</b>	<b>AGUA</b>	<b>BASURA</b>	<b>ALCA NT</b>	<b>ADM</b>	<b>INT. MORA</b>	<b>TOTAL</b>
Año 2011	32	105,74	131,00	7,19	50,50	203,43	497,86
Año 2012	49	445,42	256,00	10,25	110,50	417,60	1239,77
Año 2013	61	759,76	421,00	35,88	165,00	509,69	1891,33
Año 2014	76	572,78	763,00	26,58	176,25	420,11	1958,72

Año 2015	99	929,08	814,00	81,71	241,25	245,80	2311,84
Año 2016	180	1946,94	1270,00	265,69	351,25	179,54	4013,42
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>						<b>11912,94</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Tabla 17: Resumen de Títulos de Crédito de patentes no cobrados del GADM de Archidona.

<b>RESUMEN DE TITULOS DE CRÉDITO CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>							
<b>RESUMEN DE TÍTULOS DE CRÉDITO RURALES NO COBRADOS</b>							
<b>PATENTES</b>							
<b>AÑOS</b>	<b>TITULOS</b>	<b>B. IMP</b>	<b>ADM</b>				<b>TOTAL</b>
Año 2011	4	30,00	8,00				38,00
Año 2012	3	20,00	6,00				26,00
Año 2013	6	90,00	12,00				102,00
Año 2014	13	205,00	26,00				231,00
Año 2015	14	190,00	30,00				220,00
Año 2016	96	260,00	74,00				519,00
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>						<b>1.136,00</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Tabla 18: VALOR TOTAL DE LA CARTERA VENCIDA DEL GAD MUNICIPAL

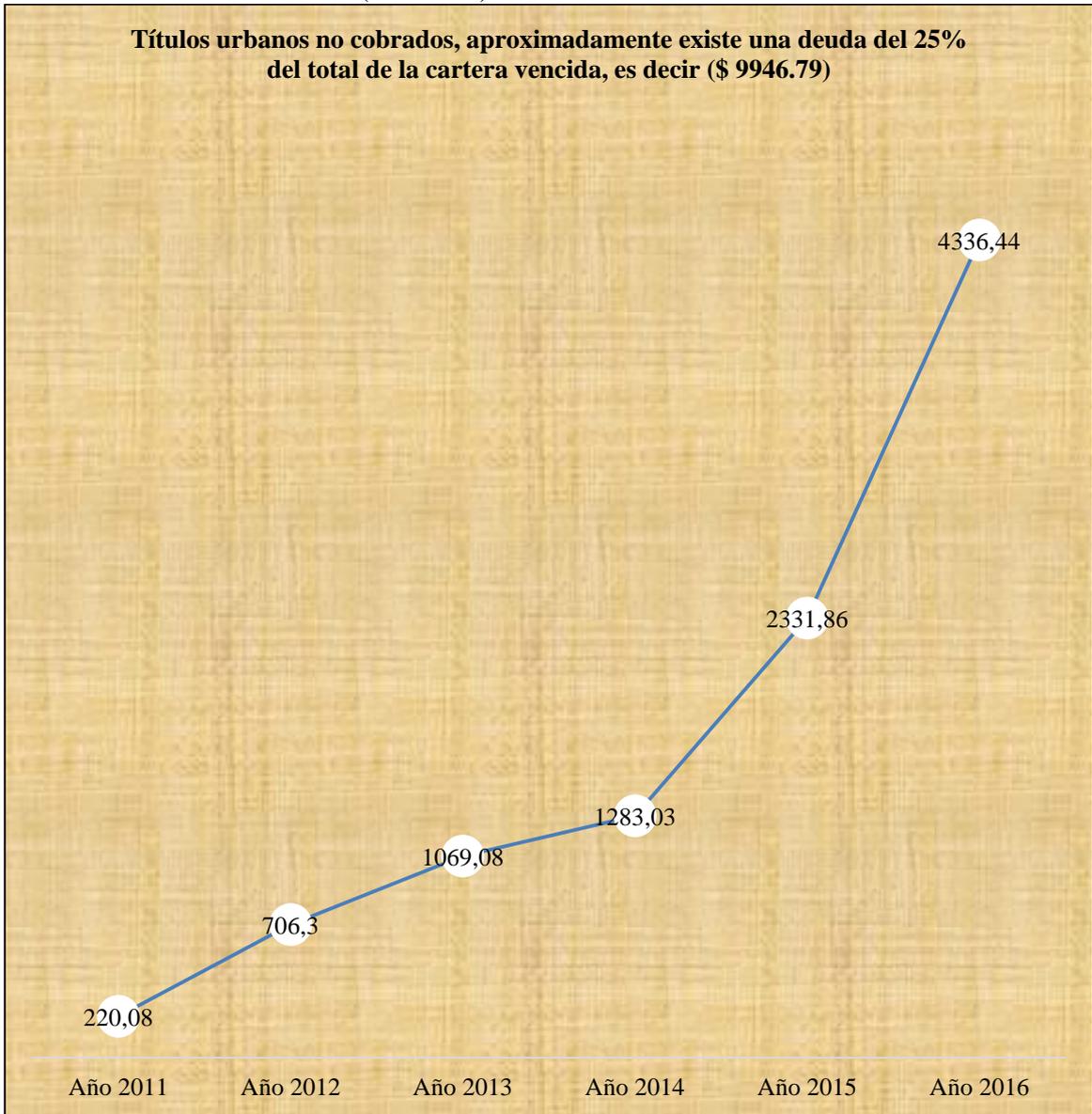
<b>VALOR TOTAL DE CARTERA VENCIDA DEL GAD MUNICIPAL DE ARCHIDONA (TÍTULOS DE CRÉDITO CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016)</b>	
<b>VALOR TOTAL DE LA CARTERA VENCIDA DEL GAD MUNICIPAL</b>	
<b>CUENTAS DE CARTERA VENCIDA</b>	<b>VALOR</b>
Títulos urbanos no cobrados	9.946,79
Títulos de crédito rurales no cobrados	14.573,43
Agua potable, alcantarillado y recolección de basura	11.912,94
Patentes	1.136,00
<b>TOTAL DE CARTERA VENCIDA</b>	<b>37569,16</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La autora.

Títulos urbanos no cobrados, aproximadamente existe una deuda del 25% del total de la cartera vencida, es decir (\$ 9946.79)

Gráfico 11: Cartera Vencida de (\$ 9946.79)



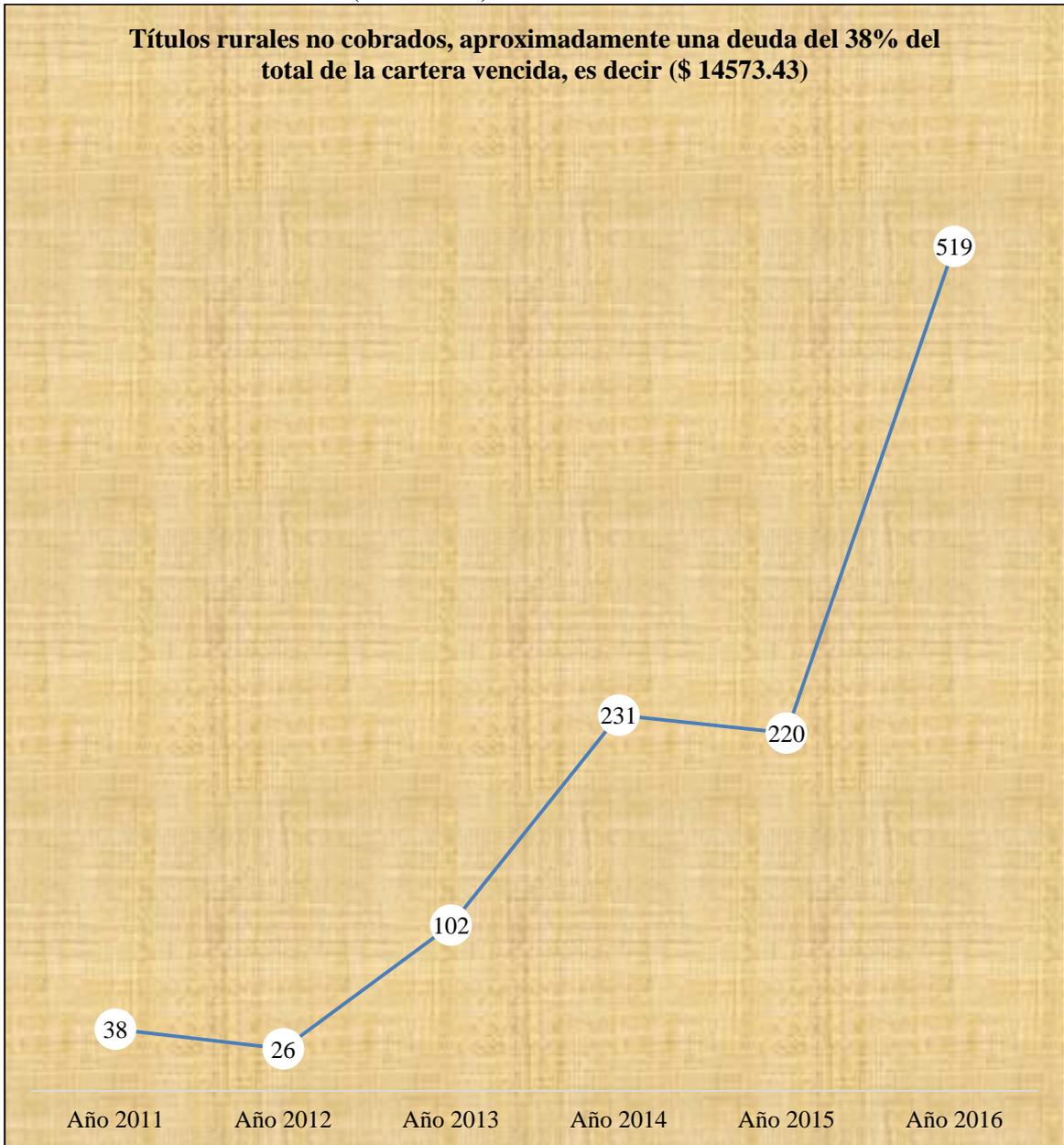
**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

De acuerdo al análisis realizado se observa que del año 2011 al año 2016 crece un 95% la cartera vencida del GADM, por cuanto no se aplica un apropiado proceso a la recuperación de los títulos de crédito de predios urbanos. Existe una ordenanza la misma que no ha sido aplicada debidamente y no han dado cumplimiento de lo dispuesto.

Títulos rurales no cobrados, aproximadamente una deuda del 38% del total de la cartera vencida, es decir (\$ 14573.43)

Gráfico 12: Cartera Vencida de (\$ 14573.43)



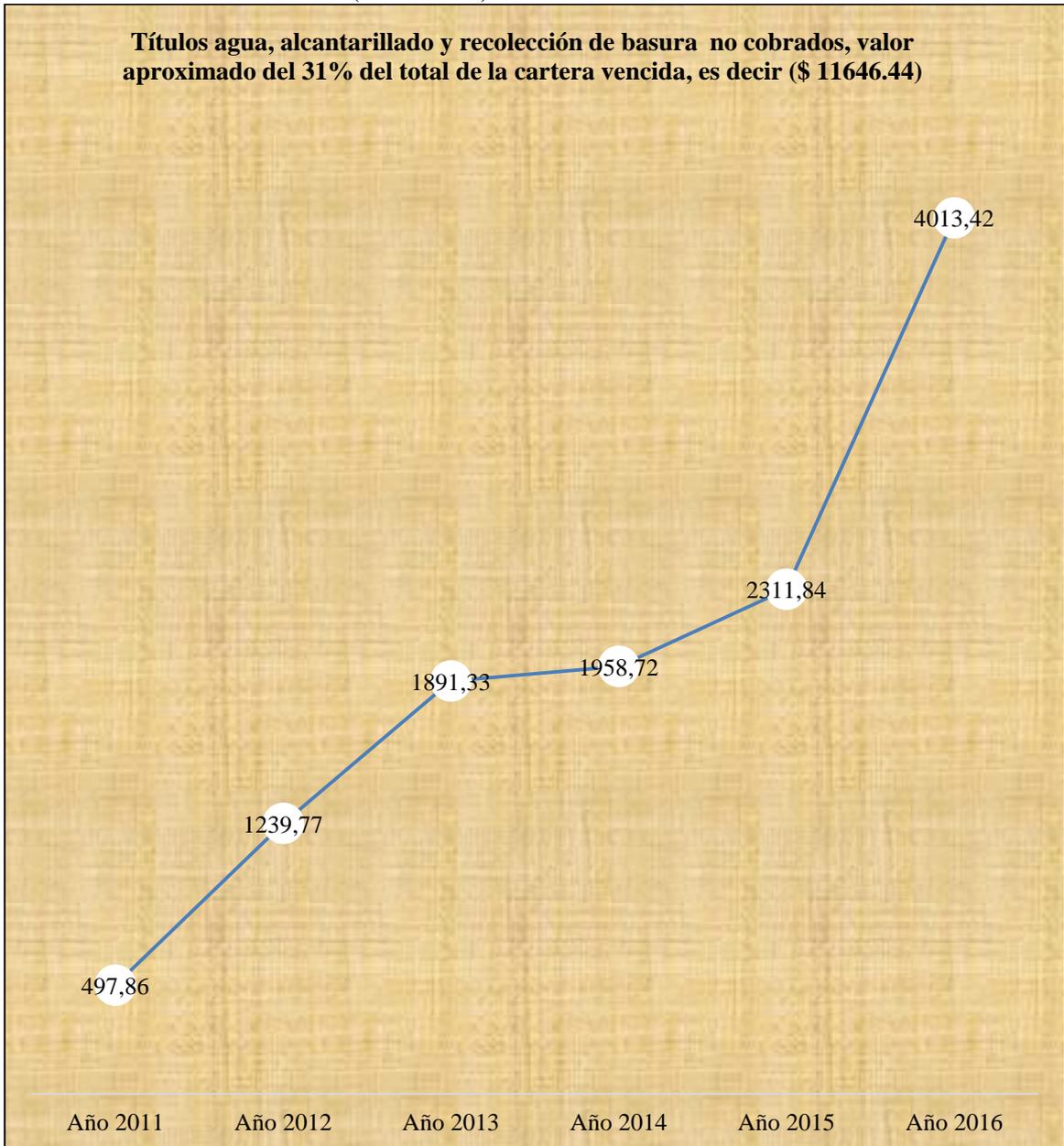
**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Realizado el análisis se observa que el porcentaje de cartera vencida es del 60% de incremento del año 2011 al año 2016, por cuanto no existe un adecuado proceso a la recuperación de los títulos de crédito de predios rurales.

Títulos agua, alcantarillado y recolección de basura no cobrados, valor aproximado del 31% del total de la cartera vencida, es decir (\$ 11646.44)

Gráfico 13: Cartera Vencida de (\$ 11646.44)



**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Se observa un incremento del 96%, valor significativo que crece del año 2011 al año 2016, referente a la recuperación de los títulos no cobrados de agua, alcantarillado y recolección de basura.

Títulos de patentes no cobrados, aproximadamente el 0.03% del total de la cartera vencida, es decir (\$ 1127.07)

Gráfico 14: Cartera Vencida de (\$ 1127.07)



**Fuente:** GAD del cantón Archidona  
**Elaborado por:** La Autora.

El análisis realizado nos indica que existe un porcentaje del 8% de la cartera vencida, referente a patentes del GADM, por cuanto no se ha aplicado un apropiado proceso a la recuperación de patentes.

Establecer los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, con el propósito de manejar valores reales y que no afecten el presupuesto anual de la Municipalidad.

El Municipio de Archidona a través de la Tesorería del GAD municipal deberá planificar la recuperación de la cartera vencida, ésta deuda se da por la acumulación de pagos pendientes que algunos ciudadanos tienen con el municipio por los impuestos no cancelados.

Los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, no deben de variar a las recomendaciones de instituciones, como el Banco del Estado (BEDE) el mismo que manifiesta que, cada año se debe proponer que se cancele un porcentaje de la deuda, para facilitarles crédito de endeudamiento a los municipios en el país.

En el caso de Archidona, el BEDE plantea que la Alcaldía debe tener cancelado el 60% de los rubros que debe recuperar.

La recuperación de cartera vencida se revierte en obra cuando los ciudadanos pagan sus impuestos. "El subsistema trece son todas las mejoras que el Municipio realiza cuando el contribuyente cumple con la Alcaldía".

Cuando un ciudadano ha incumplido con sus pagos, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) establece el proceso que el Municipio sigue para cobrar esos impuestos.

De igual manera, la Tesorería del GAD de Archidona indica que el ciudadano que no ha logrado cancelar su deuda, tiene toda la facilidad de realizar un préstamo con alguna entidad bancaria para pagar sus compromisos.

Valor porcentual total de cartera vencida del GAD municipal de Archidona (títulos de crédito con corte al 31 de diciembre del 2016)

Tabla 19: Valor porcentual total de cartera vencida

<b>VALOR PORCENTUAL TOTAL DE CARTERA VENCIDA DEL GAD MUNICIPAL DE ARCHIDONA (TÍTULOS DE CRÉDITO CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016)</b>		
<b>CUENTAS DE CARTERA VENCIDA</b>	<b>VALOR DÓLARES</b>	<b>PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA POR TÍTULOS DE CRÉDITO</b>
Títulos urbanos no cobrados	9.946,79	26,48
Títulos de crédito rurales no cobrados	14.573,43	38,79
Agua potable, alcantarillado y recolección de basura	11.912,94	31,71
Patentes	1.136,00	3,02
<b>TOTAL</b>	<b>37569,16</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Valor porcentual total de cartera vencida del GAD municipal de Archidona (títulos de crédito con corte al 31 de diciembre del 2016)

Tabla 20: Valor porcentual total de cartera vencida

<b>VALOR RECOMENDADO A RECUPERAR TOTAL DE CARTERA VENCIDA DEL GAD MUNICIPAL DE ARCHIDONA</b>		
<b>CUENTAS DE CARTERA VENCIDA</b>	<b>VALOR DÓLARES</b>	<b>VALOR A RECUPERAR (60%)</b>
Títulos urbanos no cobrados	9.946,79	5.968,07
Títulos de crédito rurales no cobrados	14.573,43	8.744,06
Agua potable, alcantarillado y recolección de basura	11.912,94	7.147,76
Patentes	1.136,00	681,60
<b>TOTAL</b>	<b>37569,16</b>	<b>22.541,50</b>

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

#### **4.4 Realizar la propuesta de implementación de estrategias para los cobros con la finalidad de reducir la cartera vencida de la institución para lograr el mejoramiento continuo en base a los problemáticos.**

##### **4.5.1 Flujograma del proceso**

Según Gómez Cejas, Guillermo manifiesta que el Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

En el caso del procedimiento para la implementación de estrategias para los cobros con la finalidad de reducir la cartera vencida del municipio del cantón Archidona, para lograr el mejoramiento continuo se ha realizado un flujograma y para que cumpla con el objetivo sobre el cumplimiento y disminución de deudas sobre cartera vencida, trabajarán en conjunto la Unidad de Sistemas, el delegado de inspección, la Unidad de Recaudación y se concluye con el usuario, este flujograma estará conformado básicamente por tres etapas muy importantes las mismas que se describen a continuación:

Tabla 21: Descripción del flujograma

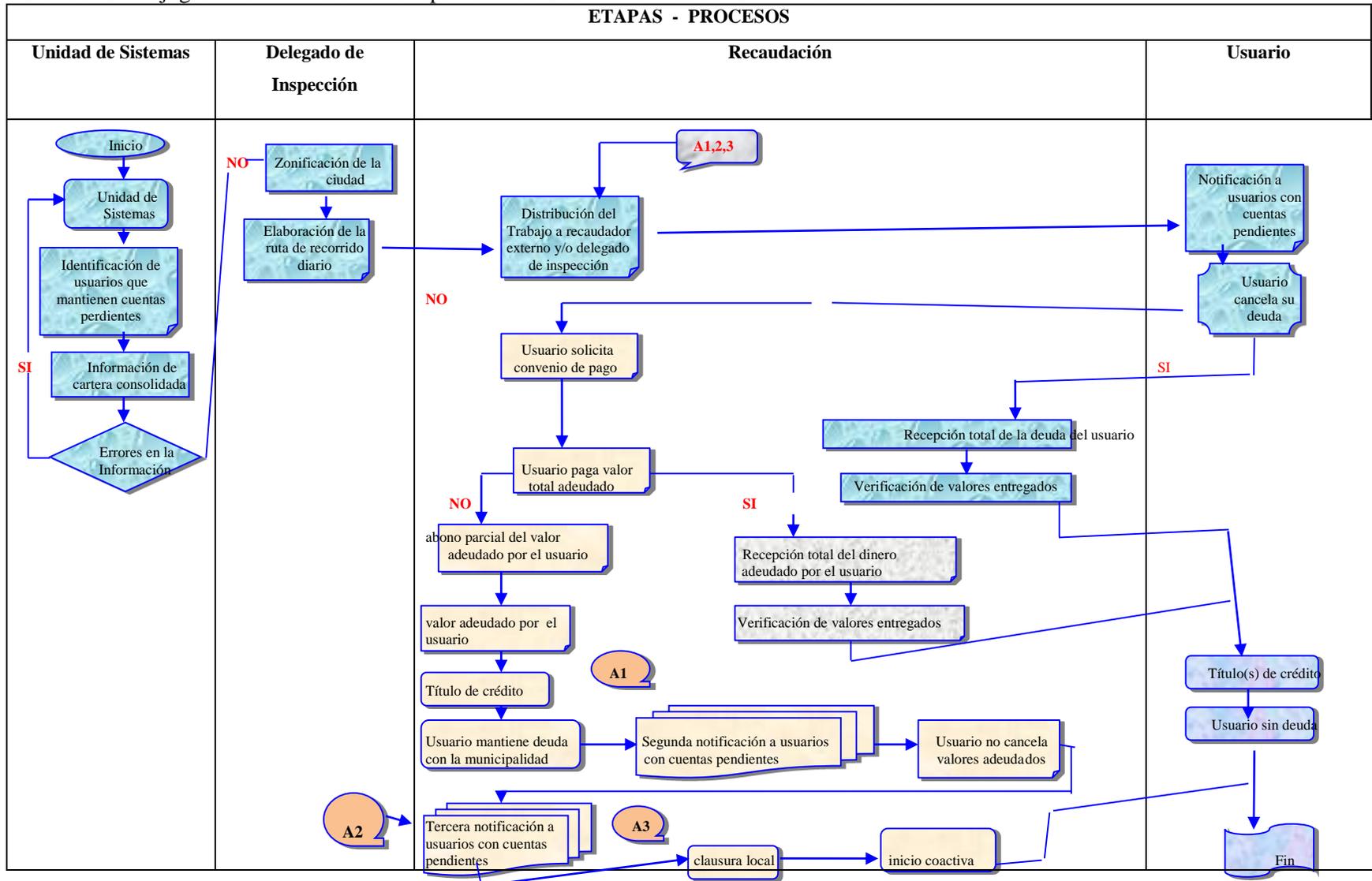
<b>PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA SEGÚN FLUJOGRAMA</b>		
<b>PRIMERA FASE</b>	<b>SEGUNDA FASE</b>	<b>TERCERA FASE</b>
<b>Inicio del proceso Unidad Informática</b>	<b>Usuario NO cancela su deuda</b>	<b>Usuario NO cumple convenio de pago</b>
1 La unidad de sistemas genera la información.	1 El usuario solicita convenio de pago	1 No existen abonos parciales de la deuda del usuario
2 Identificación de usuarios que tengan deudas pendientes.	2 Se determina tiempo y monto a cancelar	2 Valor adeudado por usuario intacto
3 Información de cartera consolidada.	3 Recepción total de la deuda en fecha indicada	3 Se genera el título de crédito
4 Si la información tiene errores regresa a la unidad informática.	4 Verificación de valores entregados	4 El usuario mantiene deuda con la municipalidad
5 Al no existir errores pasa la información al Delegado de inspecciones.	5 Títulos de crédito cancelados	5 Se genera la segunda notificación solicitando pago de haberes pendientes
6 El Delegado se encarga de zonificar la ciudad.	6 Usuario sin deuda	6 Usuario no cancela valores adeudados
7 Elabora plan de recorrido, rutas de la ciudad diariamente.	7 Fin del procedimiento	7 Tercera notificación solicitud de pago
8 Coordinación de la Unidad de Recaudación con el Delegado para la distribución de trabajo.		8 Se procede a clausurar sus locales
9 Entrega de notificaciones a los		9 Inicio de la etapa coactiva
		10 Fin de proceso.

usuarios informando el valor de cuentas pendientes. 10 Si el usuario cancela la deuda. 11 Se realiza la recepción del dinero entregado por el usuario. 12 Verificación de valores entregados. 13 Títulos de crédito cancelados. 14 Usuario sin deuda. 15 Fin del proceso.		
---	--	--

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

Gráfico 15: Flujograma del Proceso de Recuperación de Cartera Vencida del GADM de Archidona



Fuente: GAD del cantón Archidona  
 Elaborado por: La Autora.

#### **4.5.2 Propuesta de estrategias de cobranzas para el departamento financiero y la recaudación tributaria municipal**

La propuesta estará enmarcada en la realización de tres niveles, los mismos que se detallan a continuación:

- Primera etapa.- Evaluación, capacitación y rotación al personal de acuerdo a los perfiles del personal y a las necesidades de la institución.
- Segunda etapa.- Implementación de políticas institucionales que garanticen las condiciones necesarias para aplicar estrategias, para mejorar la recaudación tributaria en el gobierno municipal.
- Tercera etapa.- Implementación de estrategias que permitan mejorar la recaudación tributaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.

La presente propuesta iniciará su aporte partiendo de la línea de base, que será toda la información actualizada y confiable sobre los contribuyentes, fecha de liquidación, emisión y los montos que adeudan al municipio.

La propuesta se basa en la aplicación estricta de los pasos definidos a continuación, el mismo que debe seguir el orden establecido, de forma que el resultado esperado sea el mejorar la recaudación tributaria municipal.

##### **4.5.2.1 Primera etapa**

###### **4.5.2.1.1 Evaluación al personal**

La mayoría de los funcionarios públicos que trabajan en el GADM de Archidona, no se encuentran desempeñando funciones que vayan de acuerdo con su perfil profesional de acuerdo a la formación que hayan recibido.

Tabla 22: Estrategias en la evaluación al personal

<b>ESTRATEGIA N° 1 - EVALUACIÓN AL PERSONAL</b>							
<b>OBJETIVO:</b>							
Ayudar a que los departamentos funcionen de manera más fluida y aprovechar mejor la capacidad de cada uno de los funcionarios sin tener que llegar a despidos innecesarios.							
<b>ACTIVIDAD:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el reglamento interno del GADM de Archidona, analizando el contenido y las sanciones por incumplimiento.</li> <li>• Realizar una reubicación de personal acorde al organigrama funcional, haciendo una evaluación del perfil por área para ubicarlos donde sea más productivos.</li> <li>• Aprovechar la asesoría de instituciones gubernamentales para capacitaciones y mejoras institucionales.</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
Humano		Tecnológico		Materiales			
<b>PRESUPUESTO:</b>							
<b>EVALUACIÓN AL PERSONAL</b>							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Mes1	Mes 2					
TALENTO HUMANO	50%	50%	Evaluación del personal	Útiles de oficina	50,00	Materiales de oficina	73.08.04
TALENTO HUMANO	50%	50%	Evaluación al personal	Pruebas individuales al personal	50,00	Edición, impresión, reproducción, publicaciones, suscripciones, fotografías.	73.02.04
					100,00		

**Fuente:** GAD del cantón Archidona

**Elaborado por:** La Autora.

#### 4.5.2.1.2. Rotación del personal

Entre las principales quejas de los usuarios de los servicios del GAD de Archidona se identifica la mala atención y servicio que les brindan, la existencia de una excesiva demora en el procesamiento de los trámites, la falta de tecnología o tecnología obsoleta e inadecuada, la falta de obras que garanticen el uso comunitario de los ingresos y si por alguna causa mayor como permisos solicitados por parte de algún funcionario, no hay quien pueda sustituir ese puesto y dar atención al usuario debido a que no conocen las funciones del compañero ya que no ha existido una rotación adecuada del personal, causando molestias e insatisfacciones en los usuarios.

TABLA 23: Estrategias en la rotación del personal

ESTRATEGIA N° 2 - ROTACIÓN DEL PERSONAL							
<b>OBJETIVO:</b>							
El GAD de Archidona, debe ser una institución eficiente y eficaz, comprometida a realizar los cambios que sean necesarios para beneficio de su comunidad, con el afán de mejorar la imagen institucional.							
<b>ACTIVIDAD:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover objetivos a alcanzar, los cambios rotativos de personal basados a la eficiencia y el buen vivir, enfocando a los mejores servicios que se dará a la ciudadanía.</li> <li>La atención debe ser apropiada y oportuna, con el fin de obtener un usuario satisfecho.</li> <li>Si un funcionario se ausenta de su puesto de trabajo, uno de los compañeros que este presto a colaborar podrá cubrir la necesidad del usuario</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
Humano		Tecnológico			Materiales		
<b>PRESUPUESTO:</b>							
ROTACIÓN AL PERSONAL							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Mes 1	Mes 2					
TALENTO HUMANO	50%	50%	Rotación al personal	Pasajes, hospedaje, comida	800,00	Viáticos y/o subsistencias	73.03.03
TALENTO HUMANO	50%	50%	Rotación al personal	Pasajes, hospedaje, comida	200,00	Asignación a Distribuir en Gastos en Personal	7.1.07.01
					1000,00		

Fuente: GAD del cantón Archidona

Elaborado por: La Autora.

#### 4.5.2.1.3 Capacitación del personal

Resulta urgente e indispensable capacitaciones continuas al personal del departamento financiero, ya que los mismos deben tener las actitudes y aptitudes necesarias para que brinden una atención amable y eficiente al contribuyente.

Dentro de esta estrategia tendrían esencialmente dos cursos de capacitación que son:

- Servicio al Cliente
- Relaciones Humanas.

Capacitar al personal de acuerdo a los cambios en la legislación ecuatoriana de forma que el desenvolvimiento laboral sea el adecuado para satisfacción de los usuarios internos y externos de la institución

Para el efecto, los responsables de cada proceso y coordinadores técnicos de cada unidad, en forma obligatoria deberán acogerse al plan de desarrollo de formación y capacitación institucional dirigido a las y los servidores públicos municipales, en cumplimiento a lo dispuesto en el capítulo quinto “de la formación y la capacitación” de la ley orgánica del servicio público y su reglamento general, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos locales; para el caso específico en los cuales los ocupantes del puesto no cumplan con el Perfil, deberán realizar las gestiones necesarias con la finalidad de que los Servidores Públicos accedan y cumplan con lo dispuesto en el plan de desarrollo de formación y capacitación institucional dirigido a las y los servidores públicos municipales.

Tabla 24: Estrategias en capacitación del personal

<b>ESTRATEGIA N° 3 - CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b> Dar un servicio de calidad determinando el nivel del desempeño laboral y cumplimiento de objetivos en el desenvolvimiento de cada uno de los funcionarios.
<b>ACTIVIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar el apoyo de instituciones amigas como: Asociación de Municipalidades Ecuatorianas – AME, Banco del Estado, Servicio de Rentas Internas – SRI,</li></ul>

<p>Consortio de Municipio Amazónicos – COMAGA, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar con prioridad temas relacionados con la: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley de Servicio Público, Código Tributario, entre otros.</li> <li>• Acogerse al Plan de Capacitaciones de la Contraloría General del Estado, por cuanto esta entidad cuenta con el personal idóneo en los procesos administrativos.</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
Humano		Tecnológico			Materiales		
<b>PRESUPUESTO:</b>							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Mes 1	Mes 2					
TALENTO HUMANO	50%	50%	Capacitación	Servicios de capacitación	200,00	Servicios de capacitación	7.3.03.03
TALENTO HUMANO	50%	50%	Capacitación	Servicios de capacitación	200,00	Servicios de capacitación	7.3.06.03
					400,00		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora.

#### 4.5.2.2 Segunda etapa

##### 4.5.2.2.1 Estructura de la información

La información deberá estar estructurada y simétrica entre los diferentes tributos, considerando que cualquier tipo de tributo debe tener exactamente las mismas condiciones, de acuerdo a lo dispuesto por el código tributario.

**Análisis de los títulos cobrados e incobrables.-** Se deberá hacer un análisis de los títulos cobrables e incobrables.

- **Títulos Cobrables.-** Los documentos o títulos que permiten garantizar capacidad de cobro efectivo.
- **Títulos Incobrables.-** Será importante como primera opción considerar que los títulos generados a nombre de la municipalidad sean dados de baja, esto permitirá

que títulos incobrables e “inútiles” minimicen el tiempo en la estructuración general de la información.

Tabla 25: Estrategias en promoción y educación

<b>ESTRATEGIA N° 4 - PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN</b>							
<b>OBJETIVO:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar reuniones de socialización de las actividades que ejecuta el GAD del cantón Archidona con dirigentes de las comunidades, líderes barriales y con la ciudadanía en general.</li> <li>Incentivar a la ciudadanía que participe en los proyectos que vaya a ejecutar el GADM.</li> <li>Realizar actividades promocionando los servicios y beneficios que ofrece el GADM CJAT y los valores a pagar en su debido tiempo para no caer en el pago de multas.</li> </ul>							
<b>ACTIVIDADES :</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar cada dos meses reuniones para dar a conocer la cultura tributaria.</li> <li>Invitar a los ciudadanos a participar activamente sobre todo en los temas referentes a pago de impuestos.</li> <li>Al inicio de cada año promocionar en medios de comunicación y en el gobierno municipal mismo, los descuentos que por ley corresponde al usuario que realiza el pago pronto de sus impuestos.</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
		Humano		Tecnológico		Materiales	
<b>PRESUPUESTO:</b>							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Mes 1	Mes 2					
COMUNICACIÓN	50%	50%	Alimentación	Refrigerios para los participantes	200,00	Servicios de alimentación	71.03.06
COMUNICACIÓN	50%	50%	Publicidad	Difusión, Información Y Publicidad	200,00	Materiales de impresión, fotografía, reproducción y publicaciones	7.3.02.07
					400,00		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora.

#### 4.5.2.2.2 Productividad y Calidad.-

La calidad es medida por los usuarios según la rapidez y eficacia con la que son atendidos, es indispensable no solo la capacitación de los servidores y el seguimiento de los procesos establecidos; la calidad en el servicio depende también de los recursos con que cuenten los departamentos para facilitar y agilizar el trabajo de sus funcionarios ya que son las herramientas con que realizan su trabajo.

Tabla 26: Estrategias en productividad y calidad.

<b>ESTRATEGIA N° 5 - PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD</b>							
<b>OBJETIVO:</b> Coordinar la información y los requisitos en los trámites, permisos, etc., para realizar los cobros de los impuestos tasas y contribuciones, dando facilidad de pago a los usuarios, en especial a los de escasos recursos y a los que poseen deudas pendientes o vencidas.							
<b>ACTIVIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar asesoría externa.</li> <li>• Actualizar los catastros de los predios urbanos y rurales del cantón.</li> <li>• Trabajar en equipo con las demás autoridades del cantón para la recuperación de la cartera vencida. Evitar la acumulación de cuentas por cobrar.</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
	Humano		Tecnológico		Materiales		
<b>PRESUPUESTO:</b>							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Mes 1	Mes 2.					
DIRECCION ADMINISTRATIVA	50%	50%	Actualización de catastros	CONSULTORIA	800,00	Consultoría, asesoría e investigación especializada	7.3.06.01
DIRECCION ADMINISTRATIVA	50%	50%	Mejorar la eficiencia	CONSULTORIA	400,00	Remuneración variable por eficiencia	7.1.02.35
					1200,00		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora.

### **4.5.3.2 Tercera etapa**

#### **4.5.2.3.1 Estrategias orientadas a fomentar la cultura tributaria**

##### **Estructuración y definición de procesos**

Es necesario que exista un diseño de estrategias definido para cada trámite. Esto permite organizar y estructurar el procedimiento técnico administrativo que el ciudadano no lo visualiza, pero que debe sentir el reflejo de su pedido en una respuesta en el menor tiempo posible.

Garantizar que el flujo de documentación en cada trámite pueda tener sumilla por cada funcionario responsable del proceso.

- Motivación. Es importante hacer campañas de motivación para recordar el pago de impuestos, para ello se recomienda el uso de pancartas, afiches, elaboración de trípticos, estos motivarán el buen uso de los servicios y estimularan el pago de tributos.
- Análisis de flujo de público.- Señalando que por cultura de tributación se entiende al hecho de concienciar al ciudadano que el pago de impuestos permite el desarrollo y las mejoras en el cantón y por ende benefician a todos los ciudadanos.

De la encuesta realizada a los usuarios se determinó que ellos no van con mayor agrado a pagar sus impuestos, esto significa que a lo mejor no están plenamente informados sobre el uso que se la da a sus impuestos ni de los beneficios que esto produce;

El cantón posee una cantidad de 5478 habitantes de los cuales acuden dos o tres personas al día a cancelar sus impuestos tributarios.

Ilustración 2: Oficina de recaudación del GADM de Archidona



**Fuente:** GADM de Archidona

**Elaboración:** Departamento de Comunicación Social

Tabla 27: Estrategias para un buen servicio//producto

<b>ESTRATEGIA N° 6–BUEN SERVICIO//PRODUCTO</b>							
<b>OBJETIVO:</b>							
Generar propuestas de servicio acordes a la época actual para incentivar a la población en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, concientizando en los usuarios la relación costo-beneficio.							
<b>ACTIVIDAD:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades promocionales dando a conocer los servicios que ofrece el GAD Municipal de Archidona y los valores que deben pagar por ellos.</li> <li>• Coordinar horarios de recaudación de martes a sábado para facilitar las actividades de los usuarios. En especial en las fechas que de acuerdo a la ley hay rebajas seria de enero a junio.</li> <li>• Optimizando los procesos en los tramites que realizan en el GAD Muicipal de Archidona.</li> <li>• Brindar información clara de costos reales pagados a tiempo y el incremento generado por los intereses.</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
		Humano	Tecnológico	Materiales			
<b>PRESUPUESTO:</b>							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Mes 1	Mes 2					
Dirección Financiera	50%	50%	Impresión de trípticos de información	Impresiones de trípticos de publicidad	600,00	Material es de impresión, fotografía, reproducción y publicaciones.	7.3.08.07
					600.00		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora.

Tabla 28: Estrategias para publicidad

<b>ESTRATEGIA N° 7 – PUBLICIDAD</b>							
<b>OBJETIVO:</b>							
Promover los objetivos que quiere alcanzar la administración y los cambios a realizarse basados en la eficiencia y el Buen Vivir, dando principalmente enfoque social a los beneficios que obtendrá la ciudadanía.							
<b>ACTIVIDAD:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valerse de los medios escritos, mediante un lenguaje sencillo y adecuado, de fácil comprensión para el público a quien va dirigido.</li> <li>• Difusión de trípticos.- Dando a conocer con claridad sobre los siguientes temas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concepto de Tasas;</li> <li>○ Concepto de Impuestos;</li> <li>○ Concepto de Contribución Especial de Mejoras;</li> <li>○ Clases de Servicios;</li> <li>○ Derechos y Obligaciones; y,</li> </ul> </li> <li>• Spot y campañas radiales.- Publicidad de motivación.</li> <li>• Perifoneo.- Difusión spot y mensajes motivando el pago tributario.</li> </ul>							
<b>RECURSO:</b>							
Humano		Tecnológico		Materiales			
<b>PRESUPUESTO:</b>							
UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMA MENSUAL % DE LA META		PROYECTO	DETALLE DE GASTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	NOMBRE PARTIDA	PARTIDA PRESUPUESTARIA
	Nov.	Dic.					
COMUNICACIÓN	50%	50%	Publicidad en radio	Stop publicitario	400,00	Difusión, Información Y Publicidad	7.3.02.07
					400,00		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora.

#### 4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

El Proceso de desarrollo del diseño de estrategias para el departamento financiero del Gobierno Municipal y de Recaudación Tributaria Municipal, durará 60 días, de acuerdo a la siguiente propuesta:

TABLA N° 29.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MESES AÑO 2016								PRESUPUESTO GENERAL	
			Mes 1				Mes 2					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	EVALUACION AL PERSONAL	Dar a conocer el reglamento interno										100,00
		Reubicar al personal acorde al orgánico										
		Aprovechar asesoría instituciones Gubernamentales.										
2	ROTACIÓN AL PERSONAL	Promover los objetivos a alcanzar										1000,00
		Atención apropiada y oportuna-usuario satisfecho										
		En ausencia de un funcionario-compañero dispuesto al reemplazo-cubrir la necesidad.										
3	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	Apoyo de instituciones amigas: AME-Banco del Estado-Consortio de Municipios-COMAGA, otras										400,00
		Determinar temas relacionados con la Ley de Transparencia y otros.										
		Plan de capacitación de la Contraloría General del Estado.										
4	PROMOCIÓN Y CULTURA	Reuniones para conocimiento de la cultura tributaria y otros temas a fines.										400,00
		Motivar a la ciudadanía a participar de eventos siendo el tema impuestos tributarios										
		Promocionar en medios de comunicación los descuentos que por ley recibe el usuario.										

5	<b>PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD</b>	Contratar asesoría externa													1200,00
		Actualización de catastros													
		Trabajar en equipo													
6	<b>BUEN SERVICIO - PRODUCTO</b>	Desarrollar actividades promocionales													600,00
		Coordinar horarios de recaudación de martes a sábado													
		Optimizar los procesos de los tramites													
		Brindar información clara de costos reales, tiempo e incremento													
		Elaboración de trípticos.													
7	<b>PUBLICIDAD</b>	Difusión en radios locales.												400,00	
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO GENERAL</b>													<b>4100,00</b>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de titulación se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Para realizar la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida, en la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo se necesitó realizar una investigación muy exhaustiva para lograr mejorar y obtener aceptables y eficientes niveles de recuperación de cartera vencida.
- Para realizar la implementación de estrategias para la recuperación de cartera vencida fue necesario realizar un diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel real de cartera vencida, el mismo que se encuentra conformado por: Títulos urbanos no cobrados con un valor de \$9.946,79, Títulos de crédito rurales no cobrados \$14.573,43, Agua potable, alcantarillado y recolección de basura \$11.912,94; Patentes \$1.136,00; los mismos que en total se obtuvo una cartera vencida de \$37569,16.
- Luego de realizar una investigación exhaustiva para establecer los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, no deben de variar a las recomendaciones de instituciones, como el Banco del Estado (BEDE) el mismo que manifiesta que, cada año se debe proponer que se cancele un 60 % de la deuda, con el propósito de manejar valores reales y que no afecten el presupuesto anual de la Municipalidad y también para que se les pueda facilitar créditos.
- Se puede concluir que con la aplicación estricta de los pasos definidos en la propuesta se puede lograr un mejoramiento continuo, la implementación de las estrategias planteadas deben seguir el orden establecido, de forma que se obtenga el resultado esperado en lo referente a la recaudación tributaria municipal.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el trabajo de titulación se pudo obtener las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda implementar las estrategias planteadas en el presente trabajo de titulación ya que con las mismas se podrá recuperar un gran porcentaje de cartera vencida de la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona.
- Se recomienda implementar el presente trabajo de titulación ya que para su realización fue necesario realizar un diagnóstico sobre la gestión de cobros y se pudo conocer el nivel real de cartera vencida.
- Se recomienda implementar el presente trabajo de titulación ya que luego de realizar una investigación exhaustiva se pudo establecer los niveles porcentuales recomendables de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, el mismo que se ha enfocado a los porcentajes recomendados por instituciones públicas, como el Banco del Estado (BEDE), el porcentaje del 60 % es el adecuado de recuperación de la deuda, con este porcentaje de recuperación el municipio de Archidona será un candidato adecuado para la entrega de crédito por organizaciones crediticias.
- Se recomienda implementar el presente trabajo de titulación ya que con la aplicación estricta de los pasos definidos en la propuesta se logrará un mejoramiento continuo, y también mediante la implementación de las estrategias planteadas siguiendo el orden establecido se obtendrá el resultado esperado en lo referente a la recaudación tributaria municipal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiriboga, L. (2007). *Sistema financiero*. Quito: Publigráficas Tokama.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdova, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cupelli, R. (2008). *Créditos y Cobranzas*. Buenos Aires: Mucci.
- Espino, M. (31 de enero de 2014). *Excellence Capacitación Ejecutiva*. Recuperado de:  
<https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación
- Jones, G. (2005). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Lara, J. (2004). *Administración Financiera*. Quito: Grafitex.
- Mantilla, S. (2010). *Control Interno: Informe Coso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez, P. (2005). *Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros*. 3ª ed. Quito: Grafitex.
- Palacios, L. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Madrid: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Pearson Educacion
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. 3ª ed. México: Alfa Omega.
- Ron, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. Quito: Grafitex.
- Ross, J. (2006). *Fundamentos de finanza corporativa*. 7ª ed. México: McGraw-Hill
- Sabino, C. (1991). *Diccionarios de economía y finanzas*. Caracas: Panapo.

Sánchez, P. (2011); *Calidad y Productividad*. Caracas: Nuevos Tiempos.

Setzer, G. (2010). *Administración financiera Correlacionada con las NIF*. México: McGraw-Hill.

Weston, F. (2 de enero de 1977). *Fundamentos de la administración financiera*. Recuperado de: <https://www.google.com.ec>

Writtington, R. (2004). *Principios de Auditoria*. 14<sup>a</sup> ed. Colombia: McGraw-Hill.

# **ANEXOS**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**



Anexo 1: Encuesta aplicada al personal del departamento Financiero, Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona.

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las estrategias utilizadas para la recuperación de cartera vencida, dentro del Área de tesorería del Departamento Financiero Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona.

1. ¿Conoce Ud. si la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona, existe cartera vencida?  
SI ( )            NO ( )
  
2. ¿Conoce Ud. si dentro de la unidad de Tesorería del GAD municipal del cantón Archidona, existen estrategias para la recuperación de cartera vencida?  
SI ( )            NO ( )
  
3. ¿Cree Ud. qué si existiesen estrategias para la recuperación de cartera vencida establecidas correctamente, el índice de morosidad disminuiría considerablemente?  
SI ( )            NO ( )
  
4. ¿Conoce Ud. la frecuencia con la que los ciudadanos del cantón Archidona cancelan sus obligaciones por los servicios prestados?  
SI ( )            NO ( )
  
5. ¿Cuándo los ciudadanos del cantón Archidona se atrasan en el pago de los servicios otorgados se les comunica oportunamente?  
SI ( )            NO ( )
  
6. ¿Cada qué tiempo se les recuerdan a los ciudadanos que tienen que acercarse al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona a cancelar por los servicios prestados?  
Semanal ( )    Mensual ( )    Anual ( )    Nunca ( )
  
7. ¿Mediante cuál de estos medios sería recomendable comunicar a la ciudadanía para que se acerquen a cancelar valores adeudados al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?  
Radio ( )      Prensa ( )    televisión ( )    Llamadas telefónicas ( )

- 8.** ¿Cuál cree Ud. que es la razón por la que los ciudadanos del cantón Archidona no cancelan los valores adeudados?  
Falta de conocimiento ( ) Descuido ( ) Falta de dinero ( ) Otras ( )
- 9.** ¿Considera que se deben mejorar las políticas y procedimientos para alertar a la ciudadanía sobre deudas con el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?  
SI ( ) NO ( )
- 10.** ¿Haciendo un análisis crítico interno cómo califica la atención brindada por los empleados del Departamento Financiero del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona?  
Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( )



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**



Anexo 2: Entrevista aplicada al Tesorero Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Archidona.

**ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las estrategias existentes para la recuperación de cartera vencida del GAD del cantón Archidona.

1. ¿El GAD del cantón Archidona tiene cartera vencida?  
SI ( )            NO ( )
  
2. ¿El GAD del cantón Archidona cuenta con estrategias para la recuperación de cartera vencida?  
SI ( )            NO ( )
  
3. ¿Cree usted que si se aplicará estrategias para la recuperación de cartera vencida el índice de morosidad disminuiría?  
SI ( )            NO ( )
  
4. ¿Considera usted que la inversión en estrategias de recuperación de cartera vencida afectaría al normal desempeño del GAD?  
SI ( )            NO ( )
  
5. ¿Considera Ud. que la aplicación de estrategias para la recuperación de cartera vencida mejoraría el desempeño del personal de la unidad de tesorería?  
SI ( )            NO ( )