



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA OPTIMIZAR
LOS INGRESOS DE IMPUESTOS Y VENTA DE BIENES Y
SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE PALLATANGA, EN LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, CANTÓN PALLATANGA, DURANTE EL PERÍODO
2014-2019”

AUTORA:

INGRID RAQUEL SEGARRA CHÁVEZ

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS DE IMPUESTOS Y VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN PALLATANGA, DURANTE EL PERÍODO 2014-2019.”** Previo a la obtención del título de Ingeniera Financiera, ha sido desarrollado por la Srta. INGRID RAQUEL SEGARRA CHÁVEZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. EDISON VINICIO CALDERÓN MORÁN
DIRECTOR DE TESIS

ING. JUAN ALBERTO ÁVALOS REYES
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, INGRID RAQUEL SEGARRA CHÁVEZ, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas de los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

INGRID RAQUEL SEGARRA CHÁVEZ

DEDICATORIA

A Dios que siempre ha guiado mis pasos por el camino del bien, a mi madre, abuelitos, tíos y esposo quienes son mi principal razón de existir, por ser mi fuente de alegría infinita, por brindarme la oportunidad de superación, por haberme permitido culminar esta meta con su guía y amor inagotable, por apoyarme incondicionalmente, por estar pendiente de mí en cada instante, por sus sabios consejos, su cariño, fuerza, apoyo constante, creando de esta forma un pilar fundamental para triunfar y lograr el fruto de sus esfuerzos.

INGRID RAQUEL SEGARRA CHÁVEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional en todas las acciones que he realizado en el transcurso de mi vida, las mismas que me han servido mucho para alcanzar mis metas propuestas y superar todos los retos que se me han presentado.

A mi madre, abuelitos, tíos y esposo, por su apoyo incondicional en el transcurso de la elaboración de mi tesis, porque siempre estuvieron presente hasta la culminación de la misma.

A mi director y tutor de tesis por dedicarme su tiempo, asesorándome, guiándome permanentemente en la elaboración de la Tesis.

A la ESPOCH, y sus docentes que tuvimos el privilegio de tenerlos como maestros, quienes nos dieron la oportunidad de compartir experiencias y nutrieron mi espíritu con conocimiento y herramientas gerenciales irremplazables que nos acompañaran el resto de nuestra vida profesional.

INGRID RAQUEL SEGARRA CHÁVEZ

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación Del Tribunal	ii
Certificado De Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice De Contenido	vi
Índice De Tablas	xi
Índice De Gráficos	xiii
Índice De Cuadros	xv
Resumen.....	xvi
Summary	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Planificación Estratégica Financiera	7
2.2.2 Optimización de los Ingresos por Impuestos y Venta de Bienes y Servicios	13
2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	17
2.3.1 Hipótesis General	17
2.3.2 Hipótesis Específicas	18
2.4 VARIABLES	18
2.4.1 Variable Independiente:	18
2.4.2 Variable dependiente:.....	18

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	19
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.2.1 Investigación de campo	19
3.3 TIPOS DE INVESTIGACION	19
3.3.3 Investigación Exploratoria	20
3.3.4 Investigación descriptiva.....	21
3.3.5 Investigación explicativa.....	21
3.3.6 Investigación bibliográfica-documental.....	21
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	22
3.4.2 Tamaño de la Muestra.	22
3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	23
3.5.1 Métodos.....	23
3.5.2 Técnicas.....	23
3.5.3 Instrumentos.....	23
3.6 RESULTADOS	24
3.6.1 Encuesta Aplicada a la Ciudadanía.	24
3.6.2 Encuesta realizada a los Funcionarios del GAD Municipal de Pallatanga. ...	32
3.7 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	42
3.7.1 Matriz Valores Observadas	42
3.7.2 Matriz Valores Esperados	42
3.7.3 Planteamiento de la Hipótesis	43
3.7.3.1 Modelo Lógico	43
3.7.3.2 Modelo Matemático	43
3.7.3.3 Modelo Estadístico.....	43
3.7.3.4 Regla de Decisión	43
3.7.4 Cálculo del J_i^2	44
3.7.5 Conclusión.....	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	45
4.1 TÍTULO	45
4.2 ANTECEDENTES	45
4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	45
4.3.1 Análisis Externo	45
4.3.1.1 Macro ambiente.....	46
4.3.1.1.1 Factor Económico	46

4.3.1.1.2	Riesgo País	48
4.3.1.1.3	Factor Político.	48
4.3.1.1.4	Factor Social.....	49
4.3.1.1.5	Factor Tecnológico.....	49
4.3.1.1.6	Factor Ambiental.....	50
4.3.1.2	Microambiente	52
4.3.1.2.1	Proveedores	53
4.3.1.2.2	Clientes.....	54
4.4	ANÁLISIS INTERNO	55
4.4.1	Cadena de Valor	56
4.4.1.1	Cadena de Valor del GAD Municipal de Pallatanga	56
4.4.1.2	Cadena de Valor Descriptiva del GAD Municipal de Pallatanga.	58
4.5	MAPA DE PROCESOS.....	59
4.6	ORGANIZACIÓN	59
4.6.1	Orgánico Estructural Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Pallatanga.	60
4.6.2	Capacidad Administrativa:.....	61
4.6.3	Capacidad Financiera	62
4.6.3.1	Análisis de la Situación Financiera.	63
4.6.3.2	Análisis de los Ingresos.....	64
4.6.3.3	Análisis de los Gastos.	65
4.6.3.4	Capacidad Productiva.....	65
4.6.3.5	Capacidad de Servicio a la Comunidad.	65
4.7	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	66
4.7.1	Análisis FODA.....	66
4.7.1.1	Fortalezas o Aspectos Internos Positivos:.....	68
4.7.1.2	Oportunidades O Factores Externos Positivos.	68
4.7.1.3	Debilidades o Factores Internos Negativos:.....	69
4.7.1.4	Amenazas o Factores Externos Negativos:	69
4.7.1.5	Matriz de Ponderación de Fortalezas.	70
4.7.1.6	Matriz de Ponderación de Oportunidades.	71
4.7.1.7	Matriz de Ponderación de Debilidades	72
4.7.1.8	Matriz de Ponderación de Amenazas	73

4.7.1.9	Análisis de Matrices de Ponderación	73
4.7.1.10	Matriz de Acción de Áreas Ofensivas FO.....	75
4.7.1.11	Matriz De Acción De Áreas Defensivas DA.	77
4.7.1.12	Matriz De Síntesis DODA	79
4.7.1.13	Matriz Síntesis.....	80
4.8	PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.	81
4.8.1	Misión Financiera.....	81
4.8.2	Visión Financiera	82
4.8.3	Principios Financieros	82
4.8.4	Matriz Axiológica de Principios	83
4.8.5	Valores Financieros.....	84
4.8.6	Matriz Axiológica De Valores	87
4.8.7	Objetivos Financieros.....	88
4.8.8	Objetivos Financieros.....	89
4.8.9	Áreas De Priorización Estratégicas	89
4.8.10	Ejes Estratégicos para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.	90
4.8.11	Priorización De Pre Objetivos Para La Dirección Financiera Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Pallatanga.	91
4.8.12	Análisis Impacto Vs. Factibilidad	93
4.8.13	Objetivos Estratégicos Financieros	93
4.8.14	Objetivos Estratégicos Claves	95
4.8.15	Priorización De Objetivos	96
4.8.16	Factibilidad Vs Impacto	97
4.8.17	Objetivos Estratégicos.....	98
4.8.18	Políticas Institucionales Generales.....	98
4.8.19	Políticas Financieras Específicas	99
4.8.20	Estrategias	101
4.8.20.1	Estructura Orgánica Estratégica por Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.	101
4.8.20.2	Estrategias Financieras	102
4.8.20.3	Estrategias Financieras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.	103
4.8.20.4	Mapa Estratégico.....	103

4.8.20.5	Mapa Estratégico de la Dirección Financiera	106
4.9	IDENTIFICACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	106
4.9.1	Planes.	107
4.9.1.1	Plan 1: Plan de Difusión de la Planificación Estratégica Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.....	107
4.9.1.2	Plan 2: Implementar un Plan De Recuperación De Cartera Vencida.....	115
4.9.2	PROGRAMAS	148
4.9.2.1	Programa 1: Programa de Implementación de Políticas Financieras.....	148
4.9.2.2	Programa 2: Programa De Capacitación Para El Personal, Para Mejorar Sus Destrezas En La Gestión De La Entidad.....	151
4.9.3	PROYECTOS.....	160
4.9.3.1	Proyecto 1.- Mejorar la cultura tributaria de la población.	160
4.9.3.2	Proyecto 2.- Reducir los niveles de evasión tributaria.....	161
4.9.3.3	Proyecto 3.- Mejorar la eficiencia fiscal de recaudaciones.....	163
4.9.3.4	Proyecto 4.- Ampliar el universo de contribuyentes	166
4.9.3.5	Proyecto 5: Manual De Procedimiento De Venta De Activos Fijos.....	169
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
	CONCLUSIONES.....	171
	RECOMENDACIONES.....	172
	BIBLIOGRAFÍA	173
	ANEXOS	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño de la población.....	22
Tabla 2: Montos de Contratación Pública.....	54
Tabla 3: Análisis de la Situación Financiera 2009-2013.	63
Tabla 4: Matriz de resumen de Fortalezas.	70
Tabla 5: Matriz de resumen de Oportunidades.....	71
Tabla 6: Matriz de resumen de debilidades.	72
Tabla 7: Matriz de resumen de Amenazas.....	73
Tabla 8: Matriz de acción de áreas ofensivas FO.	75
Tabla 9: Matriz de áreas ofensivas DA.....	77
Tabla 10: Matriz de síntesis DODA	79
Tabla 11: Matriz síntesis.....	80
Tabla 12: Matriz Axiológica de Valores.....	87
Tabla 13: Características de los objetivos.....	88
Tabla 14: Ejes estratégicos para el GADMP.	90
Tabla 15: Priorización de pres objetivos del GADMP.	91
Tabla 16: Análisis Impacto Vs Factibilidad	93
Tabla 17: Objetivos Estratégicos.	94
Tabla 18: Objetivos estratégicos claves.....	95
Tabla 19: Priorización de Objetivos	96
Tabla 20: Factibilidad Vs Impacto.....	97
Tabla 21: Objetivos Estratégicos	98
Tabla 22: Estrategias Financieras del GADMP.....	103
Tabla 23: Programación del plan n°1	109
Tabla 24: Cronograma de difusión y capacitación de la Planificación Estratégica Financiera.	111
Tabla 25: Presupuesto del proyecto N°1	113
Tabla 26: Viabilidad Financiera del Proyecto.	120
Tabla 27: Listado de Infractores a las Ordenanzas Municipales.	122
Tabla 28: Listado de Infracción a las Ordenanzas Municipales.	123
Tabla 29: Listados de Infractores a las Ordenanzas Municipales.....	124
Tabla 30: Ocupación de lugares públicos 2009	125

Tabla 31: Ocupación de Lugares Públicos 2010	125
Tabla 32: Ocupación de Lugares Públicos 2011	126
Tabla 33: Inscripción de Registros y Matrículas 2009.	127
Tabla 34: Inscripción de Registros y Matrículas 2010.	128
Tabla 35: Inscripción de Registros y Matrículas 2011	128
Tabla 36: Comparación entre Partidas Presupuestarias 2009	129
Tabla 37: Comparación entre Partidas Presupuestarias 2010	130
Tabla 38: Comparación entre Partidas Presupuestarias 2011	131
Tabla 39: Lista de los usuarios deudores del Agua Potable.	132
Tabla 40: Lista de usuarios deudores del impuesto a los predios urbanos.	133
Tabla 41: Lista de deudores de Patentes Municipales.	134
Tabla 42: programación del plan n° 2	147
Tabla 43: Cronograma del programa n° 2	153
Tabla 44: Áreas a capacitarse en el GADMP.	154
Tabla 45: Temática de cursos de capacitación.....	155
Tabla 46: Temática de cursos de capacitación.....	156
Tabla 47: Criterios de evaluación de empresas.	157
Tabla 48: Cronograma del proyecto N° 2	158
Tabla 49: Cronograma del proyecto N° 2	158
Tabla 50: Cronograma del proyecto N°2	158
Tabla 51: Cronograma del proyecto N° 2	158
Tabla 52: Presupuesto del proyecto N°2	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: pregunta 1-ciudadanía	24
Gráfico 2: pregunta 2-ciudadanía	25
Gráfico 3: pregunta 3-ciudadanía	26
Gráfico 4: pregunta 4-ciudadanía	27
Gráfico 5: pregunta 5-ciudadanía	28
Gráfico 6: pregunta 6-ciudadanía	29
Gráfico 7: pregunta 7-ciudadanía	30
Gráfico 8: pregunta 8-ciudadanía	31
Gráfico 9: pregunta 1-funcionarios	32
Gráfico 10: pregunta 3-funcionarios	33
Gráfico 11: pregunta 3-funcionarios	34
Gráfico 12: pregunta 4-funcionarios	35
Gráfico 13: pregunta 5-funcionarios	36
Gráfico 14: pregunta 6-funcionarios	37
Gráfico 15: pregunta 7-funcionarios	38
Gráfico 16: pregunta 8-funcionarios	39
Gráfico 17: pregunta 9-funcionarios	40
Gráfico 18: pregunta 10-funcionarios	41
Gráfico 19: Producto Interno Bruto	47
Gráfico 20: Población Total y Tasa de Crecimiento.....	49
Gráfico 21: Cadena de Valor del GAD Municipal de Pallatanga.....	57
Gráfico 22: Cadena de valor descriptiva del GADMP.	58
Gráfico 23: Estructura Organizacional	60
Gráfico 24: Análisis de Ingresos y Gastos (años 2009-2013).	64
Gráfico 25: Diagrama de filosofía institucional.	81
Gráfico 26: Matriz Axiológica de Principios.....	84
Gráfico 27: Principios del GADMP.....	84
Gráfico 28: Valores del GADMP.	87
Gráfico 29: Mapa Estratégico	104
Gráfico 30: Mapa Estratégico Financiero.....	106

Gráfico 31: Ubicación geográfica del cantón Pallatanga.....	119
Gráfico 32: Ubicación Geográfica de Pallatanga.	119
Gráfico 33: Infracción a las Ordenanzas Municipales por años.	124
Gráfico 34: Ocupación de los Lugares Públicos por años.	126
Gráfico 35: Inscripción de Registros y Matrículas por años.	129
Gráfico 36: Partidas Presupuestarias 2009.	130
Gráfico 37: Partidas Presupuestarias 2010.	130
Gráfico 38: Partidas Presupuestarias 2011	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: pregunta 1-ciudadanía.....	24
Cuadro 2: pregunta 2-ciudadanía.....	25
Cuadro 3: pregunta 3-ciudadanía.....	26
Cuadro 4: pregunta 4-ciudadanía.....	27
Cuadro 5: pregunta5-ciudadanía.....	28
Cuadro 6: pregunta 6-ciudadanía.....	29
Cuadro 7: pregunta 7-ciudadanía.....	30
Cuadro 8: pregunta 8-ciudadanía.....	31
Cuadro 9: pregunta 1-funcionarios.....	32
Cuadro 10: pregunta2-funcionarios.....	33
Cuadro 11: pregunta 3-funcionarios.....	34
Cuadro 12: pregunta 4-funcionarios.....	35
Cuadro 13: pregunta 5-funcionarios.....	36
Cuadro 14: pregunta 6-funcionarios.....	37
Cuadro 15: pregunta 7-funcionarios.....	38
Cuadro 16: pregunta 8-funcionarios.....	39
Cuadro 17: pregunta 9-funcionarios.....	40
Cuadro 18: pregunta 10-funcionarios.....	41
Cuadro 19: Datos Observados.....	42
Cuadro 20: Datos Esperados.....	42
Cuadro 21: Calculo de Ji Cuadrado.....	44

RESUMEN

A la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los ciudadanos, como también la nueva **Ley COOTAD**, está la necesidad de un gobierno local eficaz, eficiente, transparente, participativo, moderno, tecnológico. En suma un gobierno que cueste menos y haga mucho más, y aquí es donde entra de lleno la aplicación de las metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de decisiones y de evaluación continua de la gestión y los resultados en los procesos de Planificación Estratégica Financiera, como elementos de Macro proceso de la Gestión Institucional y Organizacional, promulgando la identificación y uso racional de herramientas computarizadas y de habilidades gerenciales, para la conducción estratégica y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

Siendo el Objetivo General: Desarrollar la “Planificación Estratégica Financiera para Optimizar los Ingresos de Impuestos y Venta de Bienes y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, en la Provincia de Chimborazo, Cantón Pallatanga, Durante el Período 2014-2019.” Para lograr cambios ante las nuevas demandas de los ciudadanos del cantón Pallatanga, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la institución, como entidad pública que busca el bien común, la atención eficiente de las múltiples necesidades de la sociedad. A través de la implementación de la Planificación Estratégica Financiera, se pudo identificar cada uno de los procesos dirigidos de mejor manera para que cada Dirección y Jefatura desarrolle estrategias, para la consecución de los objetivos articulados con los **12 objetivos estratégicos del Gobierno Nacional y objetivos del milenio**, fomentando el desarrollo para el cantón Pallatanga.

SUMMARY

At the height of the most important priorities that have shown us citizens, as well as the new COOTAD Law, is the need for effective, efficient, transparent, participatory, modern, technological local government; in short, a government that costs less and does more. This is where comes fully implementing the methodologies and technology to support decision making and continuous assessment of the management and results in the processes of Strategic Financial Planning, as elements of the Macro process Institutional and Organizational Management, enacting the identification and rational use of computerized tools and management capabilities, for strategic and financial leadership of the Autonomous Decentralized Municipal Government in Pallatanga.

The general Objective was to develop the “Strategic Financial Planning to optimize Tax Revenue and Goods and Services Sales corresponding to Decentralized Autonomous Municipal Government of Pallatanga, in the province of Chimborazo, Canton Pallatanga, during the period 2014-2019” for change to the new demands of the citizens of Pallatanga, that lead to realizing the purposes of continuous improvement in the institution, as a public entity that seeks the common good and efficient care of the various needs of society. Through implementing the Strategic Financial Planning, it was possible to identify each of the processes aimed better for each Manager and senior executives to develop strategies for achieving the goals articulate in the 12 strategic objectives of the National Government and the millennium encouraging development for Pallatanga canton.

INTRODUCCIÓN

Hacia fines del siglo XX nuevos paradigmas de índole global han emergido, al amparo de fuerzas sociales, culturales, económicas, e institucionales, así como de las tendencias tecnológicas, ambientales y de patrones de consumo de bienes, servicios y recursos energéticos, entre otros. Estas fuerzas y tendencias están transformando de modo dramático el modo como se vinculan las sociedades y, particularmente, sus estratos sociales y gubernamentales.

Por su carácter promotor del desarrollo de la sociedad y, al mismo tiempo, del crecimiento económico el ámbito de la gestión de gobierno local, acusa de modo significativo el impacto de estas fuerzas y tendencias que no están bajo su control, dado que tienen un carácter regional y global. La posibilidad de que los gobiernos descentralizados mantengan vigencia en el contexto mercado sociedad dependerá de su habilidad para adaptarse al cambio y a contribuir a mejorar los vínculos entre los distintos actores sociales a favor del desarrollo común. Algunos de los más serios desafíos que los gobiernos autónomos descentralizados deben vencer no se encuentran en la falta de recursos económicos o en la rigidez de la normativa vigente, sino más bien en las fuerzas internas que restringen la buena marcha de la institución.

En este contexto, los gobiernos autónomos descentralizados no pueden ya echar mano de los modelos tradicionales de administración basada en procedimientos y normas, y tampoco pueden dejar de responder a su entorno a pesar de sus carencias de recursos económico-financieros y capacidades técnicas. Tampoco pueden postergar los procesos de cambio y/o fortalecimiento institucional, ni los esquemas de hacer gestión por resultados, pues estos se deben a la legislación vigente y a las implicancias de los procesos participativos.

Se requiere por tanto de nuevos modelos de gerencia que se encuentren a la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los ciudadanos, está la necesidad de un gobierno local eficaz, transparente, moderno, participativo y tecnológico, en suma un gobierno que cueste menos y haga mucho más, y aquí es donde entra de lleno las metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de decisiones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pallatanga, no dispone de planes, programas, proyectos y presupuesto que permitan optimizar sus ingresos a través de impuestos, venta de bienes y servicios lo que ha ocasionado un lento crecimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga en relación a los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Chimborazo.

No orienta adecuadamente los recursos, así como no prioriza gastos, provocando insatisfacción de los sectores urbanos y rurales de la localidad.

Los Gobiernos autónomos descentralizados municipales desempeñan un papel crucial en el desarrollo del cantón y del país. Sin embargo, a pesar de su gran importancia económica y social, lamentablemente los gobiernos autónomos descentralizados son quienes enfrentan más obstáculos para su desarrollo: problemas tecnológicos, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra calificada.

Sobre el contexto anterior, se manifiesta que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga presenta dificultades en la administración y financiamiento, debido a que no existe una ordenanza que regule el cobro de impuestos, así como estrategias de recuperación de cartera vencida; sumado a la multifuncionalidad administrativa de los trabajadores, escasos conocimientos en temas como la planeación estratégica y desarrollo de planes que permitan aumentar sus ingresos, provocan reacciones de carácter negativo de distintos sectores de la población.

La planificación estratégica financiera y los planes que orienten su crecimiento, implica el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en su totalidad como para cada área de la misma, aspectos de los que adolecen en gran parte los gobiernos autónomos descentralizados en Ecuador.

1.1.1 Formulación del Problema

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo Incide la Planificación Estratégica Financiera en la Optimización de los Ingresos de Impuestos y Venta de Bienes y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, en la Provincia de Chimborazo, Cantón Pallatanga, durante el Período 2014-2019.?

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se llevará a cabo en el cantón Pallatanga, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, en un plazo de 6 meses.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación compila toda la información relevante respecto a la formulación y definición de Planificación Estratégica Financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga para el período 2014-2019, especificando: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Proyectos Estratégicos y compromisos operativos lo cual constituye una herramienta útil de gestión y administración de la institución. El objetivo de planificación estratégica financiera es recopilar y analizar todos aquellos asuntos, riesgos o problemas, bien sea por factores exógenos o endógenos, para poder priorizarlos y establecer planes de acción que ayuden a optimizar e incrementar los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

El nuevo marco regulatorio, los cambios tecnológicos, los cambios en los ámbitos de la ciudadanía, demandan a las instituciones públicas nuevas prácticas administrativas-financieras que reconozcan estas tendencias y le permitan competir en un ambiente externo caracterizado por una única constante: el cambio.

Esta realidad supone la existencia de una arquitectura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, que promueva la cultura de administración y planificación estratégica como parte de un nuevo modelo de gestión financiera que ayude a optimizar los ingresos.

El desarrollo del trabajo servirá también como referencia para otros interesados en ejecutar un trabajo similar, y para todos aquellos gobiernos autónomos descentralizados municipales que presenten condiciones similares y necesiten una guía para organizarse y diseñar planificaciones estratégicas financieras.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar la Planificación Estratégica Financiera para optimizar los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga en la provincia de Chimborazo cantón Pallatanga durante el período 2014-2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga mediante la herramienta FODA que permita formular la planificación estratégica financiera a seguir.
- Analizar la situación actual de los factores internos y externos para determinar la matriz FODA.
- Establecer planes, programas y presupuestos necesarios para lograr la optimización de ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Revisada la biblioteca de la facultad se encontró 2 tesis con características similares a la propuesta:

Tema: “Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Cristóbal”, Autor: Arq. Francisco Paul Coronel Ramón, Escuela Politécnica del Ejército, año: 2011.

Conclusiones:

- Al tratarse de una entidad de servicio público como lo es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal, al mismo se lo ha venido manejando de una forma desactualizada, presentando algunos inconvenientes en su trayectoria, causas que han afectado en cierta medida el desarrollo de la entidad, como se pudo observar en el Diagrama de Ishikawa, lo cual ha llevado a un descuido básicamente en aspectos como el desarrollo de una Planificación Estratégica de la Municipalidad basado en la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard, el mismo que le permitirá tener un adecuado direccionamiento y una idea clara del escenario futuro que se desea lograr.
- Mediante el Análisis del Diagnóstico Situacional se pudo detectar que las debilidades de la Municipalidad pueden afectar su continuo desarrollo, ya que debido a la falta de implementación de una adecuada planificación, no realizar investigaciones de mercado que permitan conocer gustos y preferencias del cliente ciudadano, la falta de una área de Recursos Humanos y la ausencia de implementación de Subsistemas en la Administración del personal, la falta de un control automatizado del inventario, así como la carencia de un sistema administrativo contable que reduzca los costos e incremente la rentabilidad de la entidad, pueden repercutir en resultados negativos al no tomar medidas adecuadas en el desenvolvimiento de la entidad.
- Dentro del análisis de la competencia se pudo determinar que la entidad es la mejor proveedora de bienes y servicios locales, producto del conocimiento y

experiencia adquirida en la ejecución de varios proyectos ejecutados bajo la modalidad de administración directa como por ejemplo: el Eco-Malecón Charles Darwin, el Muelle Eco-Turístico “Acuario”, El área Operacional de pesca y carga, La planta de Tratamiento de Aguas Servidas Domesticas.

- La implementación del Cuadro de Mando Integral muestra que la entidad, obtendrá un eficiente control de su gestión, es decir podrá medir las funciones por áreas y analizar el porcentaje de aporte a la visión y al misión organizacional, como a su vez permitirá medir el crecimiento de la entidad por medio de la consecución de los objetivos en los tiempos establecidos.
- A través del análisis financiero realizado se puede concluir que el implementar los proyectos propuestos en la presente Planificación Estratégica, permitirá mejores beneficios económicos así como también incrementar y optimizar el nivel operativo y funcional de cada una de las áreas de la institución.

Tema: “Modelo de Gestión Financiera para la Junta Parroquial de Cusubamba, Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi”, Autora: Alba Clariza Hurtado Tulmo, Universidad Tecnológica Equinoccial, año: 2012.

Conclusiones:

- La investigación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cusubamba permitió evidenciar y establecer que no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera para el adecuado manejo de los recursos públicos.
- El Modelo de Gestión Financiera constituye un instrumento que permite optimizar recursos, consiguiendo ejecutar obras de conformidad a las competencias del GAD establecida en la ley vigente, así facilitando la correcta aplicación de procedimientos, debidamente documentados para la toma de decisiones acertadas por parte de las autoridades.
- Contar con el Modelo de Gestión Financiera permitirá ejecutar con eficiencia y eficacia las operaciones contables de la entidad para una correcta administración.
- Al implementar el Modelo de Gestión Financiera, se tendrá la certeza de la correcta aplicación de todas las leyes y normativas correspondientes.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación Estratégica Financiera

Planificación:

TREVIÑO (2002, Pág.3): "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

PINTO (2000, Pág.2): "Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos".

GÓMEZ (2005, Pág. 4): "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

La planificación es una de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo de una organización; Entonces, la planeación es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos.

Estrategia:

LOPERA (1999, Pág.8): "Es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible".

Para de esta manera organizar eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

GONZÁLEZ (1990, Pág.6): "Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada".

La alta gerencia está clara de hasta donde desea llegar y por eso son los encargados de dirigir y coordinar las actividades para obtener los resultados deseados.

MUCHNICK (2000, Pág. 3): “A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos asociados que permitan el logro de la misión establecida”.

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo.

Planificación estratégica:

ORTEGA (2008, Pág. 27): “Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias para obtener los fines que se buscan.”

Con esta definición puedo decir que es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

SALAZAR (2007, Pág.12): “Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en sus productos y servicios.

HOFER (1998, Pág.5): en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, describió: “El proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas diferenciadas con claridad: la de análisis o planeación estratégica y la de aplicación del plan estratégico.”

De acuerdo con estos autores, al análisis comprende el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la realización del plan es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y las altas velocidades con que se producen los cambios, por lo que a la

planeación estratégica (PE) se le considera hoy uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para incidir en el entorno y asimilar-y hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de estas.

Sin embargo, la PE no es un fin en sí misma; al contrario, es el medio para concertar esfuerzos de acuerdo con un marco de preferencia consensuado que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Finalidades de la Planificación Estratégica:

MINTZBERG (1994, Págs.15 – 21): Apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

1. “Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades”.

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

2. “Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración”.

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa.

3. “Las organizaciones deben planificar para ser racionales”.

La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

4. “Las organizaciones deben planificar para controlar”.

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación.

CARRERO (2006, Pág. 32): “Su principal finalidad consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros”.

Los recursos son el ente principal de una organización y por ello hay que saber manejarlos con cuidado, para no desperdiciarlos.

Características de la planificación estratégica.

PINTO (2000, Pág. 15):

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

GONZÁLEZ (1990, Pág. 23):

- Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Son características claras, precisas y únicas que definen a la planificación estratégica como el elemento fundamental e indispensable dentro de una institución, empresa, organización que les permite cumplir sus objetivos.

Etapas de una Planificación estratégica:

MUCHNICK (1999, Pág. 41): “hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista”.

QUINTERO (2009, Pág.28): se distinguen las siguientes etapas:” Objetivos y sub objetivos, estudio del escenario, estudio de las alternativas, evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos, elección de la alternativa más idónea, formulación de planes y formulación de presupuestos”.

Estos estudios se lo realizan a nivel interno y externo de la institución posteriormente se elabora una lluvia de ideas en donde se elige la más idónea y con esto se procede a

realizar la formulación del plan; en cuanto a la formulación del presupuesto: es la cuantificación monetaria de ciertas magnitudes que conforman una situación previsional debe ser coherente, realista, teniendo presente las posibilidades, de la empresa y no ser independiente de las demás estrategias.

Elementos de la Planificación Estratégica:

MUCHNICK (2000, Págs.13-20): “Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción”.

ALCIDES (2000 Págs.29-39): Evaluación del entorno: “Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad educativa, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional. Visión: Es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro. Misión: La misión se manifiesta en los principios funcionales, en el ideario, en el lema, y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia. Objetivos: El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos. Estrategias y Acciones: La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos más efectivos. Organización y Sistemas de Control: El trabajo en equipo es la mejor garantía de articulación entre niveles e integración interdisciplinario, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales”.

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización, la visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable, por otra parte, si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede

entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA.

Planeación financiera:

LAFUENTE (2007, Pág.30): “La función financiera estará presente en todas y cada una de las actividades de la empresa: compras, producción, ventas, inversiones, almacenamiento y obtención de resultados. El desarrollo de estas actividades tendrá consecuencias financieras concretas que condicionaran el futuro de la organización”.

Esta autora, da a conocer cuán importante es mantener el manejo y control adecuado de la información financiera, pues está presente durante toda la vida de la organización, y de ella depende que en el futuro de la empresa sea rentable.

ORTEGA (2008, Pág. 192): “la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomento en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento de la supervivencia de la organización.

FRED (2003, Pág. 5): “Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Por lo mencionado podemos indicar que la planificación estratégica puede ser entendida como el procedimiento técnico que identifica, evalúa, diseño, selecciona y propone aquel conjunto de decisiones y acciones más convenientes, para la consolidación de un objetivo.

Elementos de la planificación financiera:

ORTEGA (2008, Pág. 196):

1. “Identificar problemas y oportunidades.
2. Fijación de metas y objetivos.
3. Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.

4. Escoger la mejor solución.
5. Tener algunos procedimientos de control para comprobar los resultados que se obtuvieron como mejor solución”.

ELOY (2010, Pág. 34):

- “Análisis estratégico: misión y objetivos, análisis interno y externo
- Formulación: diseño de opciones estratégicas
- Implementación de estrategias: evaluación, selección de estratégicas, puesta en práctica y control”

2.2.2 Optimización de los Ingresos por Impuestos y Venta de Bienes y Servicios

Optimización:

SASHIHARA (2000, Pág. 16): “La optimización implica la mejor decisión que se puede tomar a partir de la información disponible”.

La optimización es la mejor manera de determinar cómo debemos asignar actividades.

FERRERO Y JIOTTI (2008, Pág. 27): “Se puede definir como optimización al proceso de seleccionar, a partir de un conjunto de alternativas posibles, aquella que mejor satisfaga el o los objetivos propuestos”.

Optimizar, no es sinónimo de ahorrar o suprimir, se define en términos generales como buscar la mejor manera de realizar una actividad. En el mundo empresarial la optimización de recursos tiene que ver con la eficiencia utilizar los recursos de la mejor manera posible, o dicho de otra manera, obtener los mayores beneficios con los mínimos costes.

VAZQUEZ (1998, Pág. 32): “La optimización consiste del tratamiento de las variaciones de un concepto inicial y usar la información obtenida para mejorar la idea”. Luego entonces la solución óptima depende de la formulación personal del problema.

Impuestos:

SENIAT (1999, Pág. 45): “La obligación pecuniaria que el Estado, en virtud de su poder de imperio exige a los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades. A diferencia de las tasas, el impuesto no implica una contraprestación directa de servicios”.

Con respecto a lo citado anteriormente es notable definir el impuesto como aquellas prestaciones, hoy por lo regular en dinero, al Estado y demás entidades de derecho público, que las mismas reclaman, en virtud de su poder coactivo, en forma y cuantía determinadas unilateralmente y sin contraprestación especial con el fin de satisfacer las necesidades colectivas. El impuesto es una prestación tributaria obligatoria, cuyo presupuesto de hecho no es una actividad del Estado referida al obligado y destinada a cubrir los gastos públicos.

DE MARCO (2004, Pág. 33): “El impuesto es una parte de la renta del ciudadano, que el Estado percibe con el fin de proporcionarse los medios necesarios para la producción de los servicios públicos generales”.

COSSA (2006, Pág. 51): “El impuesto es una parte proporcional de la riqueza de los particulares deducido por la autoridad pública, a fin de proveer a aquella parte de los gastos de utilidad general que no cubren las rentas patrimoniales.

De las definiciones anteriores se puede ver que existen ciertos elementos en común como que los impuestos son coercitivos, es decir que el Estado los fija unilateralmente, limitan el poder de compra del consumidor y se destinan sin ninguna especificación a cubrir la satisfacción de necesidades colectivas o a cubrir los gastos generales del Estado.

Características de los impuestos:

FLORES (1946, Pág. 78): Los impuestos se caracterizan por:

1. Una obligación de dar dinero o cosa (prestación).
2. Emanada del poder de imperio estatal, lo que se supone su obligatoriedad y la compulsión para hacerse efectivo su cumplimiento.
3. Establecida por la ley.
4. Aplicable a personas individuales o colectivas.
5. Que se encuentren en distintas situaciones predecibles como puede ser determinada capacidad económica, realización de ciertos actos, etc.

URBANRES (2009, Pág. 38):

- Los impuestos son unos gravámenes aplicados a la actividad empresarial o a las rentas del trabajo, bien en capital o en bienes materiales, con el fin de recaudar lo necesario para establecer una compensación en servicios a las partes tributantes.
- Los impuestos suelen tener características de compensación social con el fin de repartir los bienes y conseguir una hegemonizad en los tributantes, siempre en función de la renta de los mismos.
- Una aplicación parcial de los impuestos a ciertos productos de consumo.
- Una redistribución de los impuestos, no equitativa y progresiva en función de las rentas de los contribuyentes
- En momentos de recesión las subidas de impuestos sirven para afianzar los ingresos de las administraciones públicas en detrimento del consumidor final y de los sectores empresariales.
- Como característica fundamental de los impuestos, es que no ha todos nos afectan por igual.

Elementos del impuesto.

ANICETO Y SANTILLÁN (1962, Pág. 65): “Los elementos más importantes del impuesto son: el sujeto, el objeto, la fuente, la base, la cuota y la tasa”.

Sujeto: Este puede ser de dos tipos: sujeto activo y sujeto pasivo. El sujeto activo es aquel que tiene el derecho de exigir el pago de tributos. El sujeto pasivo es toda persona física o moral que tiene la obligación de pagar impuestos en los términos establecidos por las leyes.

Objeto: Es la actividad o cosa que la Ley señala como el motivo del gravamen, de tal manera que se considera como el hecho generador del impuesto.

Fuente: Se refiere al monto de los bienes o de la riqueza de una persona física o moral de donde provienen las cantidades necesarias para el pago de los impuestos. De tal forma las fuentes resultan ser el capital y el trabajo.

Base: Es el monto gravable sobre el cual se determina la cuantía del impuesto.

Unidad: Es la parte alícuota, específica o monetaria que se considera de acuerdo a la ley para fijar el monto del impuesto.

Cuota: Es la cantidad en dinero que se percibe por unidad tributaria, de tal forma que se fija en cantidades absolutas.

Ventas.

KOTLER (1971, Pág. 240): "El concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea".

ROMERO (1998, Pág. 174): "La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas".

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

Servicios.

SANDHUSEN (2002, Pág. 285): "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

LAMB (2002, Pág. 344): "Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo (a modo de resumen) la siguiente definición de servicios:

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en

renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Venta de servicios municipales:

BR. CASTELLÍN (2011, Pág.162): "Son las actividades de entidades u órganos públicos con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público".

En sentido orgánico, la creación de una dependencia administrativa dentro de la estructura del Estado o de la administración pública para satisfacer determinadas necesidades de interés colectivo o público.

Los servicios públicos juegan un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña el ayuntamiento, ya que a través de ellos se refleja la buena marcha de la administración y se responde a las demandas planteadas por la comunidad para mejorar sus condiciones de vida.

Por lo tanto, es recomendable que las autoridades municipales promuevan el establecimiento de servicios públicos en el territorio municipal.

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General

La Planificación Estratégica Financiera, permitirá optimizar los ingresos por impuestos, venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga en la provincia de Chimborazo cantón Pallatanga durante el período 2014-2019.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- Un diagnóstico realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga mediante la herramienta FODA, permitirá sustentar la planificación estratégica financiera propuesta.
- Un Análisis FODA, permitirá aprovechar las oportunidades que deslumbra la organización con la realización de planes, programas, y proyectos para optimizar los ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga
- La optimización de los ingresos de impuestos, venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, permitirá mejorar la gestión financiera de la institución.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente:

Planificación Estratégica Financiera

2.4.2 Variable dependiente:

Optimización de los ingresos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Se aplicará este tipo de metodología en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, donde se están generando los acontecimientos en base a la encuesta y observación para de esta manera determinar la forma actual de obtener la información dentro de la institución, y verificar si los datos obtenidos van hacer veraz y contribuirá en la toma de decisiones.

Lo que nos permitirá un conocimiento más a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependientes, e introducir determinadas variables de estudio manipuladas, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efecto en las conductas observadas.

Esta investigación incluye de actividades de naturaleza descriptiva y exploratoria, combinando herramientas investigativas tales como: la recopilación de información secundaria de fuentes como: artículos relacionados, revistas profesionales y libros, noticias nacionales e internacionales, Internet, investigaciones previas, entre otros. Esta información secundaria sirve como marco conceptual para la investigación.

Por otra parte, también se llevara a cabo un análisis de datos primarios utilizando cuestionarios como herramientas principales de recopilación de datos.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACION

En la ejecución de la presente investigación se utilizara un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, va hacer analizado intrínsecamente es decir la investigación va hacer interna.

3.3.1 El Método Cualitativo

Se detallara las situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que sean observadas, donde se incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

3.3.2 El Método Cuantitativo

Este tipo de investigación nos orienta a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

FERNANDEZ (2002, Pág. 108): “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede”.

3.3.3 Investigación Exploratoria

Me es necesario realizar una investigación previa sobre el objeto de estudio, y por lo tanto se va a explorar e indagar, con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado.

La voluntad y entusiasmo para investigar este tema se elabora un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la hipótesis previa que se ha planteado en este tema.

Se realizará con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y se encontrará los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificara al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable.

3.3.4 Investigación descriptiva

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de la Municipalidad.

Mediante este tipo de investigación, que se utiliza el método de análisis, y se logrará caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Describir en este caso es sinónimo de medir variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

3.3.5 Investigación explicativa

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Ese estudio explicativo pretende conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apunta a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretende responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

Se trata de un estudio descriptivo por que se analizará y describirá las características del funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y del sector donde se desenvuelve. También serán descritos los parámetros administrativos en cuanto a direccionamiento estratégico, objetivos y estrategias.

3.3.6 Investigación bibliográfica-documental

Se utilizara esta modalidad de investigación porque el marco teórico del presente trabajo está realizado mediante consultas en libros e internet.

Es importante recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados coherentes, utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación que es análisis, síntesis, deducción, inducción.

La recopilación de información adecuada de datos me permitirá, redescubrir hechos, y orientar a la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trata de una muestra no probabilística por cuanto no se depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la investigación, tales como las decisiones y los criterios que de entrada los autores toman para la recolección de información.

3.4.1 Población

La investigación planteada se realizará con la participación de la ciudadanía del cantón Pallatanga y empleados que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga. La población a investigarse se descompone de la siguiente manera:

Tabla 1: Tamaño de la población

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MUESTRA
Empleados	18	Encuesta	todos
ciudadanía	11544	Encuesta	387

FUENTE: Jefatura de Personal del GAD Municipal de Pallatanga; INEC.

3.4.2 Tamaño de la Muestra.

El tamaño de la muestra se halla determinada de la siguiente forma:

Existen 18 empleados en la dirección financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga por ser una cantidad mínima se aplicó una encuesta a toda la población.

La población total de la ciudadanía es de 11544, se determina el tamaño de la muestra con un margen de error admisible del 5%.

Se calcula el valor de “n” mediante la siguiente fórmula:

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

N= Tamaño de la muestra
n= Población total, conjunto universo o referencia
e= Error máximo admisible

$$N = \frac{1154}{(0.05)^2 (1154- 1) + 1}$$

N = 387 ciudadanos

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

Analítico, el cual me permitirá recolectar los datos de interés en forma directa de la institución, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de encuestas a la ciudadanía y a la dirección financiera que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

3.5.2 Técnicas

El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan internamente. La encuesta consiste en el acopio de testimonios escritos de personas que habitan en el cantón Pallatanga. El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada.

3.5.3 Instrumentos

Cuestionario para funcionarios ver anexo 1

Cuestionario para la ciudadanía ver anexo

3.6 RESULTADOS

3.6.1 Encuesta Aplicada a la Ciudadanía.

1. El servicio que oferta el GAD Municipal de Pallatanga es:

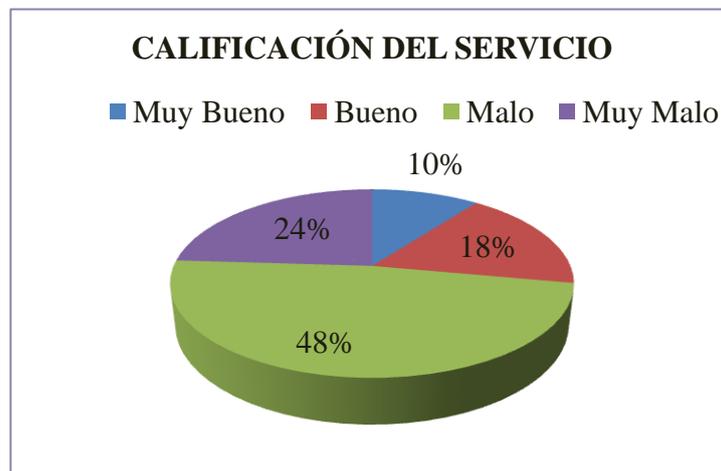
Cuadro 1: pregunta 1-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Muy Bueno	40	10,34
Bueno	68	17,57
Malo	186	48,06
Muy Malo	93	24,03
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 1: pregunta 1-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

Al observar estos resultados, el 48% de los ciudadanos encuestados contestan que el servicio que presta el GAD Municipal de Pallatanga es Malo; es así como preocupa estos resultados porque la falta de un Plan Estratégico Financiero, quizá sea el que incida para que en la Institución no se logre alcanzar los objetivos, metas y propósitos a que toda Institución tenga derecho para ofertar un servicio íntegro y de calidad.

Interpretación:

En su mayoría la población encuestada considera que El servicio que oferta el GAD Municipal de Pallatanga es malo.

2. Los trámites en el GAD Municipal de Pallatanga son:

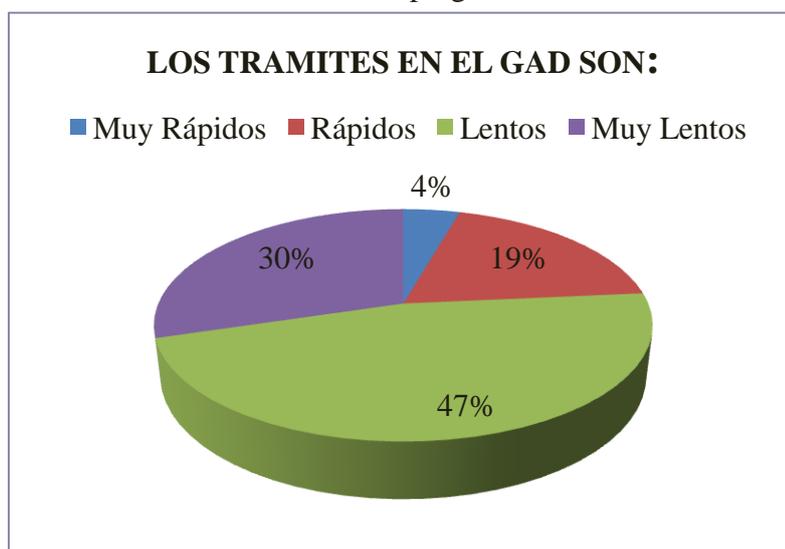
Cuadro 2: pregunta 2-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Muy Rápidos	17	4,39
Rápidos	74	19,12
Lentos	181	46,77
Muy Lentos	115	29,72
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 2: pregunta 2-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

De las encuestas realizadas a los ciudadanos el 47% respondieron que los tramites en el GAD Municipal de Pallatanga son lentos mientras que el 30% dijeron que son Muy lentos; quizá sea la falta de coordinación o procedimientos más dinámicos que consten dentro de una Planificación Estratégica.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados respondieron que los trámites en el GAD Municipal de Pallatanga son lentos.

3. ¿Qué debería mejorar el GAD Municipal de Pallatanga?

Cuadro 3: pregunta 3-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Infraestructura	17	6,25
Horario de Atención	74	27,21
Atención	181	66,54
TOTAL	272	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 3: pregunta 3-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que más de la mitad de todos de encuestados mencionan que deben mejorar la Atención, y me puedo dar cuenta que una planificación estratégica ayudará a mejorar la atención , lógicamente, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga. Con la aplicación de una planificación estratégica se conseguirá mejorar la infraestructura, buenas relaciones humanas y demás parámetros indicadores de calidad.

Interpretación:

La mayoría de los ciudadanos encuestados manifestaron lo que debería mejorar el GAD Municipal de Pallatanga es la atención.

4. Los impuestos y servicios que cobra el GAD Municipal de Pallatanga son:

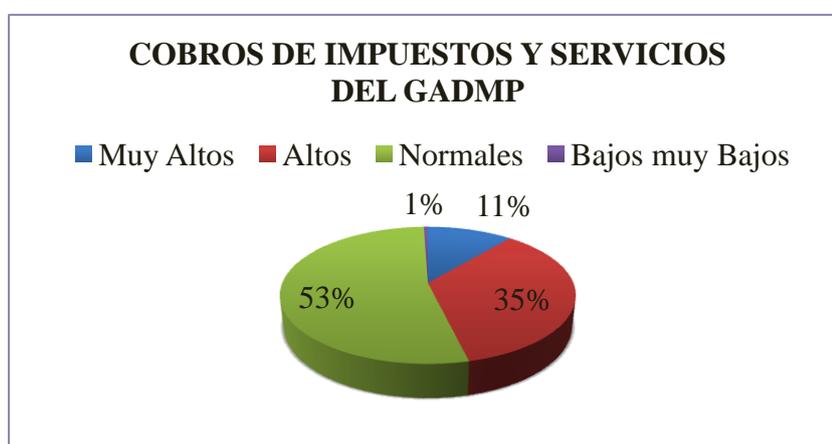
Cuadro 4: pregunta 4-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Muy Altos	43	11,11
Altos	136	35,14
Normales	206	53,23
Bajos muy Bajos	2	0,52
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 4: pregunta 4-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis

Resulta alentador conocer que el 53% de los encuestados están de acuerdo en los valores que aportan por pago de impuestos y servicios al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, y con una buena Planificación Estratégica que permita alcanzar los beneficios para el desarrollo del cantón.

Interpretación

En la encuesta realizada a los ciudadanos la mayoría respondieron que los impuestos y servicios que cobra el GAD Municipal de Pallatanga son normales.

5. ¿Cada qué tiempo usted realiza el pago de impuestos prediales en el GADM de Pallatanga?

Cuadro 5: pregunta5-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Cada Año	257	66,41
Sólo para Trámites	103	26,61
Nunca	27	6,98
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta
ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 5: pregunta 5-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

El 66% de las personas encuestadas mencionan que pagan sus impuestos cada año mientras que el 27% lo hacen solo para trámites, con esto se deduce que por la falta de una Planificación Estratégica Financiera en donde contengan planes, programas, proyectos y presupuestos bien definidos que permitan aprovechar al máximo las oportunidades.

Interpretación:

Los ciudadanos del cantón Pallatanga en su mayoría dijeron que el pago de impuestos prediales en el GADM de Pallatanga lo realizan cada año.

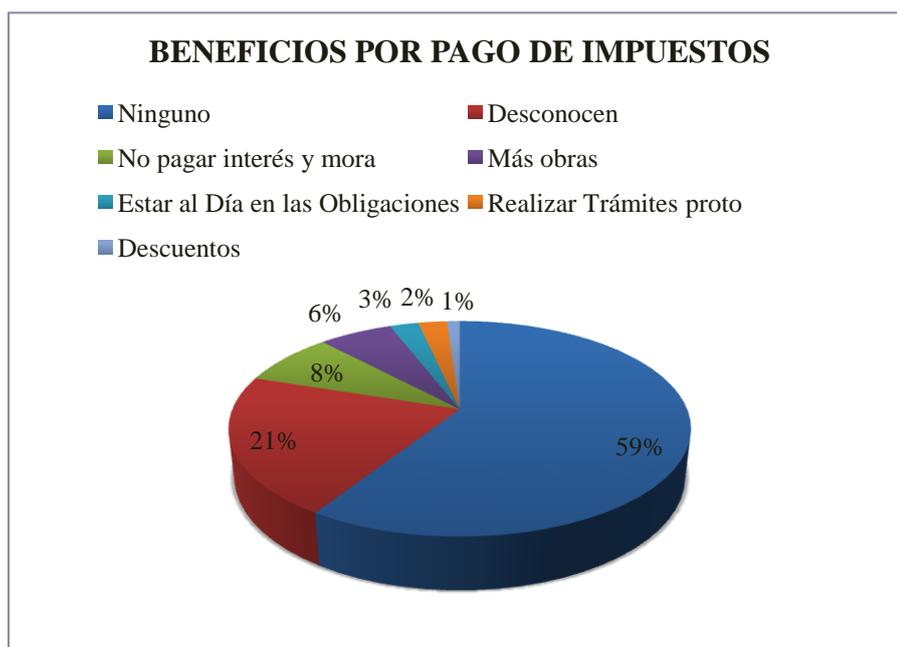
6. ¿Qué beneficios usted obtiene al pagar puntualmente los impuestos y servicios al GADM de Pallatanga?

Cuadro 6: pregunta 6-ciudadanía.

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Ninguno	222	57,36
Desconocen	79	20,41
No pagar interés y mora	30	7,75
Más obras	23	5,94
Estar al Día en las Obligaciones	9	2,33
Realizar Trámites pronto	9	2,33
Descuentos	4	1,03
Blanco	11	2,84
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta
ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 6: pregunta 6-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis

De acuerdo a la opinión de la ciudadanía lamentable saber que no existe ningún beneficio al menos así lo confirman más del 50% de los encuestados al pagar pronto los impuestos, otro confortable porcentaje del 21% desconocen de algún beneficio demostrando así que, no hay una planificación por parte del GAD Municipal de Pallatanga .

Interpretación

Una gran parte de los ciudadanos manifestaron que no obtienen beneficios al pagar puntualmente los impuestos y servicios al GADM de Pallatanga.

7. ¿Cuánto se demora en pagar los impuestos y servicios al GADM de Pallatanga?

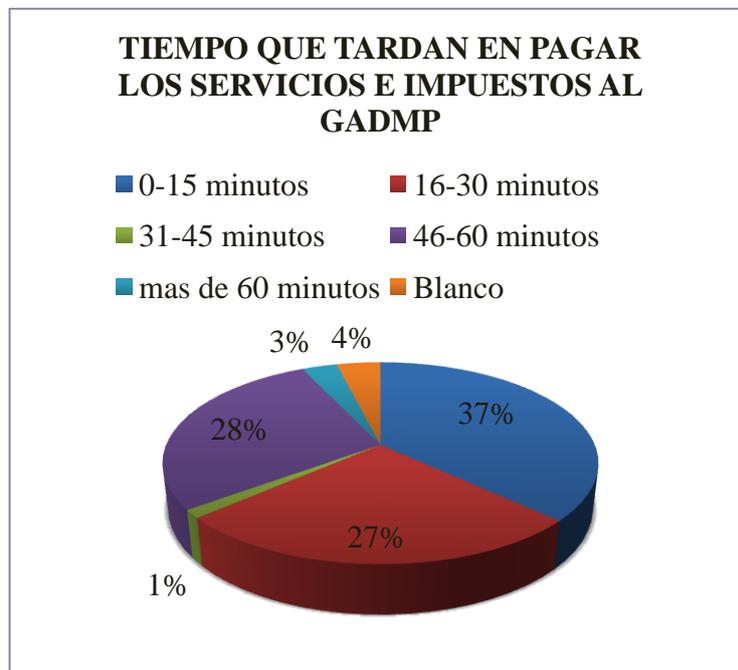
Cuadro 7: pregunta 7-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
0-15 minutos	143	36,95
16-30 minutos	103	26,61
31-45 minutos	5	1,29
46-60 minutos	109	28,17
más de 60 minutos	12	3,10
Blanco	15	3,88
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 7: pregunta 7-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

El 37% de los encuestados manifiestan que los pagos los realizan entre 1 y 15 minutos, por otro lado el 27% y 28% lo realizan entre 16 a 60 minutos lo cual quiere decir que la mayoría de ciudadanos lo realizan en menos de una hora, es bueno saber que la atención se realiza oportunamente para que los ciudadanos se sientan satisfechos.

Interpretación:

La mayoría de los ciudadanos se demoran en pagar los impuestos y servicios al GADM de Pallatanga en un máximo de 15 minutos.

8. ¿Cómo califica usted a la gestión administrativa de la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga?

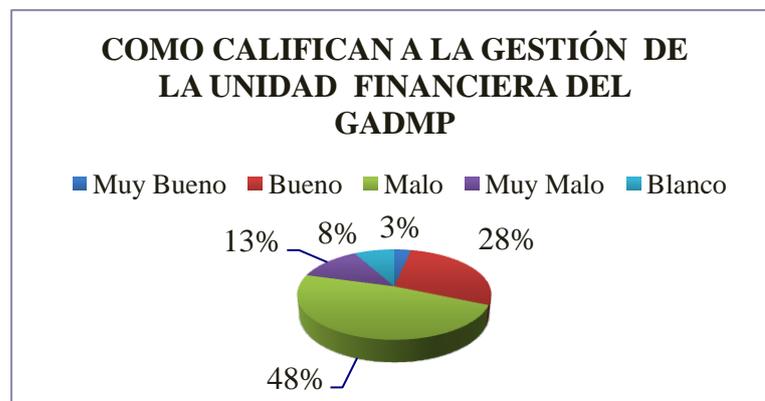
Cuadro 8: pregunta 8-ciudadanía

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Muy Bueno	13	3,36
Bueno	109	28,17
Malo	185	47,80
Muy Malo	49	12,66
Blanco	31	8,01
TOTAL	387	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 8: pregunta 8-ciudadanía



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

Es angustioso obtener estos resultados en los que el 48% de la ciudadanía encuestada indica que la gestión administrativa de la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga es mala. En un menor porcentaje del 28% contestan que es bueno. De este modo nos permite darnos cuenta que en la mencionada Institución Gubernamental no dispone de una buena gestión el mismo que repercute en el ambiente de trabajo de los funcionarios y de la ciudadanía.

Interpretación:

Los habitantes del cantón Pallatanga en su mayoría calificaron a la gestión administrativa de la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga como mala.

3.6.2 Encuesta realizada a los Funcionarios del GAD Municipal de Pallatanga.

1. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica Financiera al interior de la institución?

Cuadro 9: pregunta 1-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	1	5,56
No	17	94,44
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 9: pregunta 1-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Análisis:

Es evidente que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, no tiene una planificación estratégica financiera ya que el 94% de los encuestados coincidieron en sus respuestas; por lo tanto es primordial la elaboración una Planificación Estratégica Financiera para Optimizar los Ingresos de Impuestos y Venta de Bienes y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Pallatanga, En La Provincia De Chimborazo, Cantón Pallatanga, Durante El Período 2014-2019.

Interpretación

La gran parte de los funcionarios de la unidad financiera dijeron que no existe una Planificación Estratégica Financiera al interior de la institución.

2. ¿Existe una adecuada Planificación en la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga?

Cuadro 10: pregunta2-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	1	5,56
No	17	94,44
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 10: pregunta 3-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Análisis:

El 94% de los encuestados manifestaron que en la Unidad Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga no poseen una Planificación Estratégica Financiera que ayuden a optimizar los ingresos de la institución; así que definitivamente la entidad requiere de buenas políticas, estrategias y mecanismos que consten dentro de una planificación para mejorar su calidad de atención en las diferentes necesidades de la ciudadanía.

Interpretación:

Los empleados de la unidad financiera en su mayoría respondieron que no existe una adecuada Planificación en la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga.

3. La planificación que elabora la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga es:

Cuadro 11: pregunta 3-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
A corto plazo	15	83,33
A Largo Plazo	3	16,67
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta
ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 11: pregunta 3-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis

Una planificación a corto plazo no es la más adecuada en una institución grande porque no permite ejecutar correctamente los planes, programas, proyectos y presupuestos que

consten ella como consecuencia se obtienen pocos resultados a los esperados; sin embargo el 83% expresaron que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga elaboran planificaciones a corto plazo; y el 17% manifestaron que son a largo plazo.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados expresaron que la planificación que elabora la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga es a corto plazo.

4. ¿Estaría usted dispuesto a participaren la elaboración de la Planificación Estratégica Financiera de la institución?

Cuadro 12: pregunta 4-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	18	100,00
No	0	0,00
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 12: pregunta 4-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

Una vez aplicadas las encuestas, se pudo determinar que todos funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga esto es el 100%, están dispuestos a colaborar en la elaboración de una Planificación Estratégica Financiera; la participación de los funcionarios es muy bueno y positivo puesto que ellos son

conocedores de la realidad interna y conocen las necesidades prioritarias de la institución y de la ciudadanía.

Interpretación:

La totalidad de los encuestados dijeron están dispuestos a participar en la elaboración de la Planificación Estratégica Financiera de la institución.

5. ¿Conoce usted la Misión y Visión del GADM de Pallatanga?

Cuadro 13: pregunta 5-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	1	5,56
No	17	94,44
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 13: pregunta 5-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

Concluyendo las encuestas se pudo comprobar que el 94% de los encuestados no conocen la Misión y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga; estos elementos principales están siendo olvidados dentro de las instituciones públicas, son falencias que deben y pueden ser limadas para mejorar su funcionamiento y alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia; por otro lado con un porcentaje muy bajo del 6% dijeron que si conocen por lo que no se puede descartar la no existencia. Un replanteo y ejecución de la Misión y Visión le haría bien a la institución.

Interpretación:

La mayoría de los oficinistas de la unidad financiera no conocen la Misión y Visión del GADM de Pallatanga.

6. ¿Considera usted que la Planificación Estratégica Financiera ayudará a optimizar los Ingresos de Impuestos y Venta de Bienes y Servicios de la institución?

Cuadro 14: pregunta 6-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Muy de Acuerdo	16	88,89
De Acuerdo	2	11,11
En Desacuerdo	0	0,00
Muy Desacuerdo	0	0,00
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 14: pregunta 6-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Análisis:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga con un 89% de los funcionarios encuestados supieron explicar que están muy de acuerdo que una planificación estratégica financiera ayudará a optimizar los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios, hay que aprovechar lo consientes que están los funcionarios sobre el impacto de una planificación dentro de la Unidad Financiera para que ellos sean el eje principal dentro de su ejecución.

Interpretación:

La mayoría del personal encuestado está muy de acuerdo que la Planificación Estratégica Financiera ayudará a optimizar los Ingresos de Impuestos y Venta de Bienes y Servicios de la institución

7. ¿Cuáles son las debilidades en la recaudación de impuestos y venta de bienes y servicios del GADM de Pallatanga?

Cuadro 15: pregunta 7-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Falta de motivación y campañas	7	38,89
Falta de Estrategias	2	11,11
El sistema es muy lento	9	50,00
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 15: pregunta 7-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis:

Entre las diferentes debilidades interpretadas por los funcionarios y tabulados los resultados he obtenido lo siguiente: el 50% de los encuestados expresaron que es debido a que el sistema es muy lento, seguido de un 39% que opinaron que es por falta de motivación y campañas de concientización a la ciudadanía y el 11% manifestaron que es por falta de estrategias; sin duda alguna la institución necesita urgentemente una Planificación Estratégica Financiera bien estructurada en donde consten planes, programas, proyectos y presupuestos para superar estas debilidades.

Interpretación:

Una gran parte de los funcionarios que laboran en el GADMP expresaron que las debilidades en la recaudación de impuestos y venta de bienes y servicios del GADM de Pallatanga son debido al sistema muy lento.

8. ¿La institución ha realizado campañas de concientización a la ciudadanía acerca del pago de impuestos y de servicios?

Cuadro 16: pregunta 8-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	1	5,88
No	13	76,47
Desconozco	3	17,65
TOTAL	17	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 16: pregunta 8-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis

Con estos resultados podemos observar que el 76% indicaron que la institución no ha realizado campañas de concientización a la ciudadanía acerca del pago de impuestos y de servicios, sin duda otras de las grandes debilidades que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y que con esta propuesta se pretende corregir todos estos vacíos para que la institución obtenga sus metas y objetivos.

Interpretación

La mayoría expresaron que la institución no ha realizado campañas de concientización a la ciudadanía acerca del pago de impuestos y de servicios.

9. ¿El GADM de Pallatanga cuenta con Planes, Programas y Proyectos dirigidos para optimizar la recaudación de impuestos y venta de bienes y servicios?

Cuadro 17: pregunta 9-funcionarios.

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	3	16,67
No	12	
Desconozco	3	
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 17: pregunta 9-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Análisis:

El 67% de los encuestados enunciaron que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga no cuenta con planes, programas y proyectos para optimizar los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios; una vez más se comprueba que no existe la herramienta principal en la institución como es la planificación estratégica financiera.

Interpretación:

En gran parte de los encuestados manifestaron que el GADM de Pallatanga no cuenta con Planes, Programas y Proyectos dirigidos para optimizar la recaudación de impuestos y venta de bienes y servicios.

10. ¿Con que tipo de presupuesto opera el GADM de Pallatanga?

Cuadro 18: pregunta 10-funcionarios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Presupuesto Participativo	16	88,89
Presupuesto Prorrogado	2	11,11
TOTAL	18	100,00

FUENTE: La encuesta

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 18: pregunta 10-funcionarios



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Análisis

El tipo de presupuesto que opera el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga es el Presupuesto Participativo de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas en donde el 89% coincidieron con la misma respuesta; si bien está claro los Gad`s deben realizar este tipo de presupuesto en donde la ciudadanía participa y priorizan las necesidades; pero en toda regla existe su excepción y es que al hablar de autonomía la institución puede elaborar un presupuesto.

Interpretación

La mayoría de los funcionarios encuestados dijeron que el presupuesto opera el GADM de Pallatanga es participativo.

3.7 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Para la verificación de la hipótesis, se ha utilizado la herramienta estadística llamada Ji cuadrado, mediante la cual se determinará si la investigación es factible de ser llevada a cabo.

3.7.1 Matriz Valores Observadas

Cuadro 19: Datos Observados

ENCUESTADOS	RESPUESTAS			TOTAL
	PREGUNTAS	SI/Bueno	NO/ Malo	
Funcionarios del Gad Municipal de Pallatanga	¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica Financiera al interior de la institución?	1	17	18
	¿Conoce usted la Misión y Visión del Gad Municipal de Pallatanga?	1	17	18
Ciudadanos del cantón Pallatanga	El servicio que oferta el Gad Municipal de Pallatanga es:	108	279	387
	¿Cómo Califica usted a la gestión administrativa de la Unidad Financiera del Gad Municipal de Pallatanga?	122	265	387
TOTAL		232	578	810

FUENTE: Las encuesta.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

3.7.2 Matriz Valores Esperados

Cuadro 20: Datos Esperados

ENCUESTADOS	PREGUNTAS	RESPUESTAS			TOTAL
		SI/Bueno	NO/ Malo	TOTAL	
Funcionarios del Gad Municipal de	¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica Financiera al interior de la	5,16	12,84	18	
	¿Conoce usted la Misión y Visión del Gad Municipal de Pallatanga?	5,16	12,84	18	
Ciudadanos del cantón Pallatanga	El servicio que oferta el Gad Municipal de Pallatanga es:	110,84	276,16	387	
	¿Cómo Califica usted a la gestión administrativa de la Unidad Financiera del Gad Municipal de Pallatanga?	110,84	276,16	387	
TOTAL		232	578	810	

FUENTE: Las encuesta.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

3.7.3 Planteamiento de la Hipótesis

3.7.3.1 Modelo Lógico

Ho: La planeación estratégica financiera no optimizará los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, en la provincia de Chimborazo, cantón Pallatanga, durante el período 2014-2019.

H1: La planeación estratégica financiera optimizará los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, en la provincia de Chimborazo, cantón Pallatanga, durante el período 2014-2019.

3.7.3.2 Modelo Matemático

HO=O=E

H1=O≠E

3.7.3.3 Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

3.7.3.4 Regla de Decisión

Grado de Libertad:

gl= (# de columnas-1) (# de filas-1)

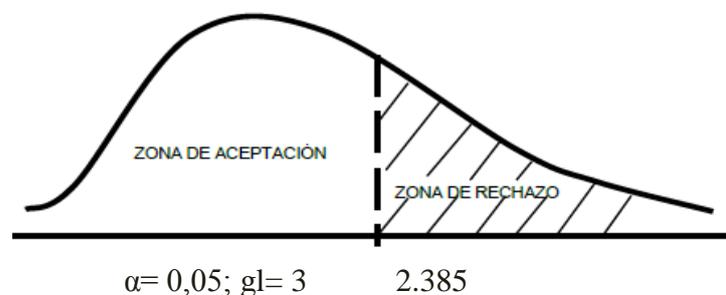
gl= (2-1) (4-1)

gl=3

Grado de Confiabilidad:

1-0,95=0,05

$\alpha=0,05$



Se acepta la hipótesis nula si el valor de Ji cuadrado calculado es menor a 2.385 con una confiabilidad de 0,05 y tres grado de libertad. Se rechaza la hipótesis nula si el valor de

Ji cuadrado calculado es mayor a 2.385 con una confiabilidad de 0,05 y un tres grado de libertad.

3.7.4 Cálculo del Ji2

A continuación se presenta la tabla de valores observados, es decir esta información es la que se recolecto a través de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y a la ciudadanía del cantón Pallatanga, y continuamente la tabla de las frecuencias esperadas que se obtiene de la siguiente manera: Multiplicando el total vertical marginal, en este caso, en la fila uno, es el total marginal vertical es decir 18, por el total margina horizontal 232, y dividido para el total general es decir 810. De esta manera se va llenando la tabla con los datos esperados.

Cuadro 21: Calculo de Ji Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E)^2	(O-E)^2/E
1	5,16	-4,16	17,31	3,35
1	5,16	-4,16	17,31	3,35
108	110,84	-2,84	8,07	0,07
122	110,84	11,16	124,55	1,12
17	12,84	4,16	17,31	1,35
17	12,84	4,16	17,31	1,35
279	276,16	2,84	8,07	0,03
265	276,16	-11,16	124,55	0,45
810	810	0	334,44	7,73

FUENTE: Datos de los cuadros 19 y 20

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

3.7.5 Conclusión

Después de haber realizado el debido proceso de cálculo, se puede indicar que como el valor de Ji cuadrado es mayor a 2.385, con tres grados de libertad y un alfa de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna pues se demuestra que la Planificación Estratégica Financiera, permitirá optimizar los ingresos a través de impuestos, venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga en la provincia de Chimborazo cantón Pallatanga durante el período 2014-2019.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS DE IMPUESTOS Y VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA, EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN PALLATANGA, DURANTE EL PERÍODO 2014-2019”.

4.2 ANTECEDENTES

El presente trabajo Investigativo está ajustado a la realidad y a la satisfacción de las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, y amparado bajo los lineamientos legales de:

La Constitución Política del Ecuador, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno para las entidades organismos del sector público, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Normativa de Contabilidad Gubernamental.

4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.3.1 Análisis Externo

El “Cantón”: Entendida como el “Ambiente”, dónde interactúan de forma compleja y sistémica todos los componentes bióticos, abióticos, naturales, contruidos, económicos, sociales, culturales con sus correspondientes interfaces, se encuentran en un constante cambio y crecimiento, lo que pone a prueba la capacidad de gestión del Gobierno Local, y la demanda de la prestación de los servicios básicos indispensables de calidad, es cada vez mayor ante ello propongo en esta Planificación Estratégica Financiera, Participativa, Solidaria, Tolerante, y Equitativa, garantizando el Desarrollo Sustentable del Cantón.

4.3.1.1 Macro ambiente

Consiste en determinar los factores exógenos más allá de la entidad, que condicionan sus desempeño, y afectan al mismo, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, negativos llamados como Amenazas, estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico y Ambienta, identifican factores del entorno general que van a afectar a la entidad.

Las “entidades deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, mediante la formulación de estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales, los factores externos afectan el tipo de productos que se desarrollan , la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios, los factores externos afectan directamente a los proveedores y distribuidores.

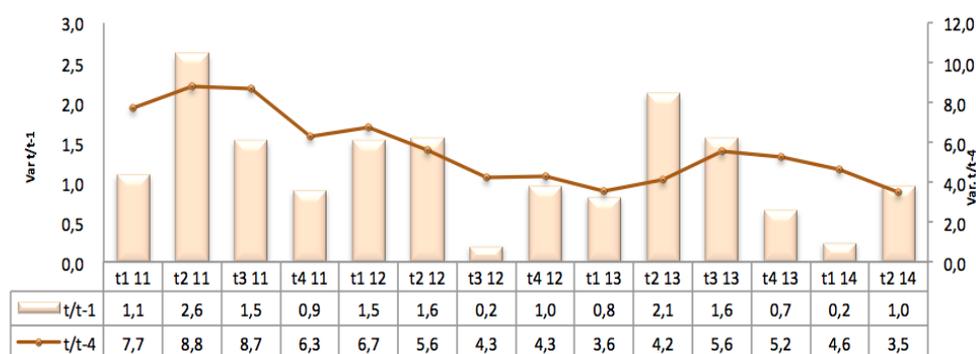
Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas la institución puede elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar los objetivos. En esta tesis, se procede a elaborar un perfil de oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de identificar el impacto que estas pueden tener en la entidad.

El proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la institución, unidad o departamento en el entorno de la entidad, lo integran el análisis de:

4.3.1.1.1 Factor Económico.

El ambiente económico representa un factor de gran importancia que incide en las actividades mercado-lógicas prácticamente de cualquier organización y se la relaciona con el comportamiento económico nacional e internacional, es una macro variable dura, los mercados deben tener el poder adquisitivo al igual que las personas, por lo tanto, el ambiente económico comprende los factores que afecten el poder adquisitivo de las personas y sus patrones de gasto.

Gráfico 19: Producto Interno Bruto



FUENTE: Banco Central del Ecuador

El crecimiento de la economía no muestra una tendencia estable, se ha mostrado muy susceptible a los problemas políticos que se han desarrollado en el país y su entorno. A continuación se presenta un cuadro del PIB del Ecuador desde el año 2011.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el segundo trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.5%, con relación al segundo trimestre de 2013 (t/t-4).

El resultado de 3.5%, de crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2.85 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte al crecimiento inter-anual de 0.70 puntos porcentuales.

El gobierno del economista Rafael Correa promulga que su Política Económica se enfoca en incentivar el desarrollo de la producción a través de los microcréditos, se intenta a mejorar los niveles de vida de los más pobres con la duplicación de los bonos de Desarrollo Humano y de la vivienda, para ello ha incurrido de los subsidios e incluso ha llegado a drenar los ahorros de los fondos fiscales.

El gran problema de este escenario proteccionista planteado por el estado es que puede atentar contra la libertad individual, requiere de mercados internos más grandes y fundamentalmente necesita una burocracia mucho más eficiente.

Desafortunadamente esta política no ha generado los resultados esperados pues al analizar el PIB Per Cápita prácticamente se ha incrementado en más del 100%, presentándose una notable recesión durante los años 1999 y 2000, periodo de fuerte crisis económica local. A partir del año 2000 la evolución de este indicador ha estado

caracterizada por un desarrollo lento, especialmente generado por la adopción de modelos económicos no aplicables a nuestro medio, esto ha agudizado la lenta evolución del aparato productivo nacional.

4.3.1.1.2 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole desde la utilización de índices de mercado.

Por tanto el riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de donde y como invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. En términos estadísticos las ganancias se suelen medir usualmente por el rendimiento esperado, y el riesgo por la desviación estándar del rendimiento esperado.

Debido a la gran cantidad de información disponible y al costo de obtenerla, a problemas de información imperfecta y principalmente a que es imposible adivinar el futuro, es imposible saber con exactitud cuál es el rendimiento esperado y la desviación estándar de una inversión; sin embargo para disminuir el costo de obtener información, aprovechando las economías de escalas existentes en la búsqueda de información, se elaboran índices que emite el Banco Central del Ecuador.

El análisis nos determina que ese concepto económico sería una limitación ya que la credibilidad a nivel internacional de la entidad no sería tan buena.

4.3.1.1.3 Factor Político.

El entorno político tiene una especial relevancia puesto que si la finalidad de toda obra pública, es generar el mayor bienestar posible a sus usuarios, beneficiarios o clientes; ese propósito es idéntico al que tiene la política en el mejor sentido de la palabra, pues es el arte de gobernar el aparato estatal o las instituciones de servicios públicos, se refiere al uso o del poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar a la entidad.

4.3.1.1.4 Factor Social.

Son los que afectan el modo de vivir de las personas, como son valores, justicia, paz social, discriminación: los cambios sociales, culturales, demográficos afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, las organizaciones grandes y pequeñas se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen en los cambios de las variables sociales, culturales y demográficas.

La población total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte, la Población Económicamente Activa la componen los individuos capacitados física y mentalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

La evolución tanto de la Población Total como de la Población Económicamente Activa se analiza a continuación:

Gráfico 20: Población Total y Tasa de Crecimiento



Según los datos del INEC en el CENSO poblacional 2010 es de 11.544 habitantes, ha existido un crecimiento del 1.18 entre el censo del año 2001 y del 2010, este crecimiento se debe sobre todo a la migración.

Los factores externos que amenazan al ámbito social son: deficiencia de los servicios básicos, falta de alternativas de trabajo, falta de atención médica especializada, falta de identidad cultural y racismo hacia la comunidad indígena.

4.3.1.1.5 Factor Tecnológico.

La tecnología es la variable más fácil de resolver si la entidad tiene recursos económicos o financieros que le permitan acceder a ella cuando así lo decida. Se

relaciona con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías de vanguardia y descubrimientos tecnológicos revolucionarios; en general la sociedad de la información, la educación, la cultura son la base de producción de conocimientos es común en la actualidad, ver a servidores municipales trabajando en ambientes vinculados con la información y el conocimiento y que hacen uso de servicios y herramientas basadas en las Tecnologías de la Información y Comunicación. Con frecuencia una gran cantidad de productos y servicios en ramas, se producen, transmiten y consumen en forma electrónica. Si bien es evidente que la sociedad de la información, y la tecnología contribuyen al desarrollo de los ciudadanos, creando nuevas oportunidades de mejoramiento de la gestión administrativa y los servicios públicos, no obstante, es indudable que se generan nuevos desafíos y riesgos tales como: el aumento de la brecha digital que separa a las personas, el uso ético de la información, la privacidad, la seguridad, los fraudes por manejo fraudulento de bases de datos, etc. Por lo tanto, los sistemas de información se han constituido en la actualidad, en un área principal de la municipalidad, cuyos procesos y sistemas de conexión en red, internet, extranet, intranet con los ciudadanos, se hace cada vez más necesario y van ganando terreno a las operaciones tradicionales.

4.3.1.1.6 Factor Ambiental

La preocupación por el medio ambiente ha ido en aumento, desde hace algunas décadas los movimientos ambientalistas se dirigen a la protección del ambiente natural y el tema en sí se ha convertido en responsabilidad de la Municipalidad, las actividades sujetas a evaluación de impactos ambientales son factores que afectan o pueden llegar a causar impactos negativos al ambiente.

El cantón Pallatanga, considerado excepcional a nivel cantonal por su especial clima templado, en la actualidad una ciudad abierta al futuro, un remanso de paz, en donde pasear causa placer, orgullosos de poseer diversas bellezas naturales, senderos turísticos que conducen hacia innumerables caídas de agua, pero cuya principal riqueza es la amabilidad de nuestros ciudadanos, sociables y hospitalarios.

De acuerdo a la Ley de Gestión Ambiental se establece que se debe vivir en un ambiente sano, saludable, aspectos que rigen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga por ser una entidad donde se produce bienes y servicios que mejoran el buen vivir de la comunidad. Para un adecuado funcionamiento de la entidad,

se debe tener en cuenta los siguientes artículos de la Ley de Gestión Ambiental ecuatoriana:

Art. 7.- La gestión ambiental se enmarca en las políticas generales de desarrollo sustentable para la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que establezca el Presidente de la República al aprobar el Plan Ambiental Ecuatoriano. Las políticas y el Plan mencionados formarán parte de los objetivos nacionales permanentes y las metas de desarrollo. El Plan Ambiental Ecuatoriano contendrá las estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión ambiental nacional y será preparado por el Ministerio del ramo. Para la preparación de las políticas y el plan a los que se refiere el inciso anterior, el Presidente de la República contará, como órgano asesor, con un Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable, que se constituirá conforme las normas del Reglamento de esta Ley y en el que deberán participar, obligatoriamente, representantes de la sociedad civil y de los sectores productivos.

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

Art. 21.- Los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

Art. 22.- Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas.

La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

Para realizar el análisis de los factores ha de tomarse en consideración:

- Las consecuencias
- La probabilidad de ocurrencia
- La capacidad de reacción
- El grado de vulnerabilidad

Sobre estos resultados el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, permitirá que el personal responsable de los procesos, se pueda desenvolver dentro del marco jurídico vigente con mayor tranquilidad, honestidad y transparencia hacia el cumplimiento de sus deberes de manera eficiente y eficaz en administrar el sector público; y por su autonomía poder normar y regular sus procedimientos en la compra de bienes y prestación de servicios. La municipalidad al ser parte fundamental del desarrollo y bienestar del cantón, ha permitido aprovechar del mencionado tema, para satisfacer la demanda de la colectividad como también para reactivar su economía, de una manera sustentable en su desarrollo, que beneficiará al cantón y a la provincia; y esta gran responsabilidad ha empoderado a sus servidores municipales para resaltar la credibilidad institucional.

4.3.1.2 Microambiente

Consiste en determinar los factores endógenos que condicionen el desempeño de la Unidad Orgánica de la entidad, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la entidad en su funcionamiento y operación.

Dichos factores, entre otros pueden ser: organización, personal, infraestructura, tecnología utilizada, nivel de acceso a la información, situación financiera y presupuestal, etc.

Las variables analizadas en el macro ambiente tienen incidencia directa sobre todo aquello que sucede en el microambiente. Es decir que toda institución integrante del micro ambiente está expuesta a sufrir consecuencias producidas por alteraciones que pudieran ocasionarse en cualquiera de las variables del micro ambiente. El micro ambiente está conformado por las fuerzas próximas a la entidad que afectan su capacidad para atender a la ciudadanía. Parte del éxito de la Planificación Estratégica Financiera depende de la adaptación que éste tenga teniendo en cuenta el comportamiento de cada uno de estos actores. Las variables consideradas en este estudio son: los proveedores y clientes.

4.3.1.2.1 Proveedores

Los proveedores son las compañías o personas que proporcionan los recursos que necesita la institución para producir bienes y servicios.

El poder de negociación y el nivel de precios de los proveedores en la actualidad ha disminuido por la mayor oferta, presentado en el nuevo sistema para la compra de bienes y servicios, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga por ser una entidad del sector público, debe cumplir y hacer cumplir las normas legales que rigen para el país, por ende deben acatar con los procedimientos en cuanto a compras de bienes y servicios en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública donde se debe aplicar inicialmente con lo siguiente:

Preparar el Plan Anual de Contratación (PAC) de la municipalidad, para que conste en el presupuesto municipal para aprobarla y publicarla hasta el 15 de enero de cada año en el portal www.compraspublicas.gob.ec, donde conste detallada los bienes o servicios a adquirirse y el procedimiento a utilizar.

Todos los procesos deben cumplir con los requisitos principales como se lo detalla en el siguiente artículo:

Art. 23.- Estudios.- Antes de iniciar un procedimiento precontractual, de acuerdo a la naturaleza de la contratación, la entidad deberá contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos, especificaciones técnicas, debidamente aprobados por las instancias correspondientes, vinculados al Plan Anual de Contratación de la entidad.

Los estudios y diseños incluirán obligatoriamente como condición previa a su aprobación e inicio del proceso contractual, el análisis de desagregación tecnológica o de Compra de Inclusión, según corresponda, los que determinarán la proporción mínima de participación nacional o local de acuerdo a la metodología y parámetros determinados por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

La máxima autoridad de la Entidad Contratante y los funcionarios que hubieren participado en la elaboración de los estudios, en la época en que éstos se contrataron y aprobaron, tendrán responsabilidad solidaria junto con los consultores o contratistas, si fuere del caso, por la validez de sus resultados y por los eventuales perjuicios que pudieran ocasionarse en su posterior aplicación.

Este es un sistema creado por el Gobierno, para efectos de cumplir con los principios de la legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad,

conurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional; y precautelar los intereses públicos y la debida ejecución del contrato.

El proceso que se debe seguir para la adquisición de bienes o servicios se lo establece de acuerdo al monto de contratación como se lo plantea en la siguiente tabla.

Tabla 2: Montos de Contratación Pública.

CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTO	MONTOS DE CONTRATACIÓN
BIENES Y SERVICIOS	CATÁLOGO ELECTRÓNICO	Sin límite
	ÍNFIMA CUANTÍA	≤ \$ 7.263,42
	MENOR CUANTÍA	> \$ 7.263,42 y < 72.634,24
	COTIZACIÓN	> \$ 72.634,24 y < \$ 544.756,79
	LICITACIÓN	≥ \$ 544.756,79
	SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> 7.263,42
OBRAS	MENOR CUANTÍA	< \$ 254.219,83
	COTIZACIÓN	> \$ 254.219,83 y < \$ 1'089.513,57
	LICITACIÓN	> \$ 1'089.513,57
	CONTRATACIÓN INTEGRAL POR PRECIO FIJO	> \$ 36'317.119,04
CONSULTORÍA	CONTRATACIÓN DIRECTA	≤ \$ 72.634,24
	LISTA CORTA	> \$ 72.634,24 y < \$ 544.756,79
	CONCURSO PÚBLICO	≥ \$ 544.756,79

FUENTE: www.compraspublicas.gob.ec

Luego que se haya cumplido con todos los procedimientos antes mencionados en la tabla n° 3, el departamento financiero como ordenador del pago, realizara los respectivos controles del cumplimiento de las normas legales, y disponer para que se proceda a devengar y remitir al responsable de la bodega, que realice el ingreso de los materiales y el Acta Entrega-Recepción, para proceder al pago a través del Sistema de Pago Interbancario (SPI).

En este contexto la municipalidad puede administrar sus funciones internas en un alto grado de eficiencia, pero no puede garantizar que sus intervenciones tienen algún impacto favorable en el desarrollo local o las condiciones del entorno.

4.3.1.2.2 Clientes.

“los clientes son la gente más importante de una organización”. El objetivo central de cualquier institución local ha de ser “la satisfacción del ciudadano”. Los ciudadanos

exigen la aplicación del principio “value for Money”. Lo que la comunidad entrega en impuestos debe ser retribuido en servicios de calidad que equivalgan al valor del dinero entregado por la comunidad.

Los productos de contacto entre el ciudadano y la municipalidad son aquellos en donde se concreta la relación del cliente-proveedor en el seno de una corporación local; en estos puntos de contacto, tan cruciales en la gestión de la calidad, es donde ocurren los momentos de la verdad. El personal en contacto es quien mejor transmite la imagen de la institución ya que es a través de sus aptitudes y conocimientos como el ciudadano construye su juicio de calidad sobre la municipalidad.

Para realizar un correcto análisis del micro ambiente se debe estudiar las variables que influyen de manera directa con el mismo, partiendo con esta premisa se llega a la conclusión que una parte son los clientes para lo cual fue creada la entidad. La moderación de la administración municipal implica orientarla hacia el usuario (ciudadanía): a una Administración Prestadora de Servicios. Hoy se observa una ampliación de la relación de la administración con el ciudadano; por una parte como titular de derechos y garantías que el Estado debe respetar y proteger y, por otra parte, como cliente de los servicios públicos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, es visto como una empresa política, el rol del ciudadano corresponde al de un consumidor; la tarea principal de la administración municipal consiste en satisfacer las necesidades del ciudadano como consumidor.

4.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una radiografía de la institución con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, para con esto analizar la eficiencia o ineficiencia del manejo de recursos con los que cuenta la entidad.

“comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Se observa cómo la organización evoluciona en la construcción de capacidades distintivas (fortalezas y debilidades internas únicas de la organización); el empleo de los recursos; y la formación y sostenimiento de altos niveles de desempeño (en función a indicadores como eficiencia, calidad, innovación y conformidad por parte del contribuyente)”.

Son también actividades que pueden controlar la institución y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de todas las áreas de la empresa. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la institución. Así mismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos encuesta y entrevistas a efecto de examinar factores internos, como serian el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la institución en las áreas funcionales departamentales, es una actividad vital de la administración estratégica.

4.4.1 Cadena de Valor

Michael Porter propuso: “la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto y servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

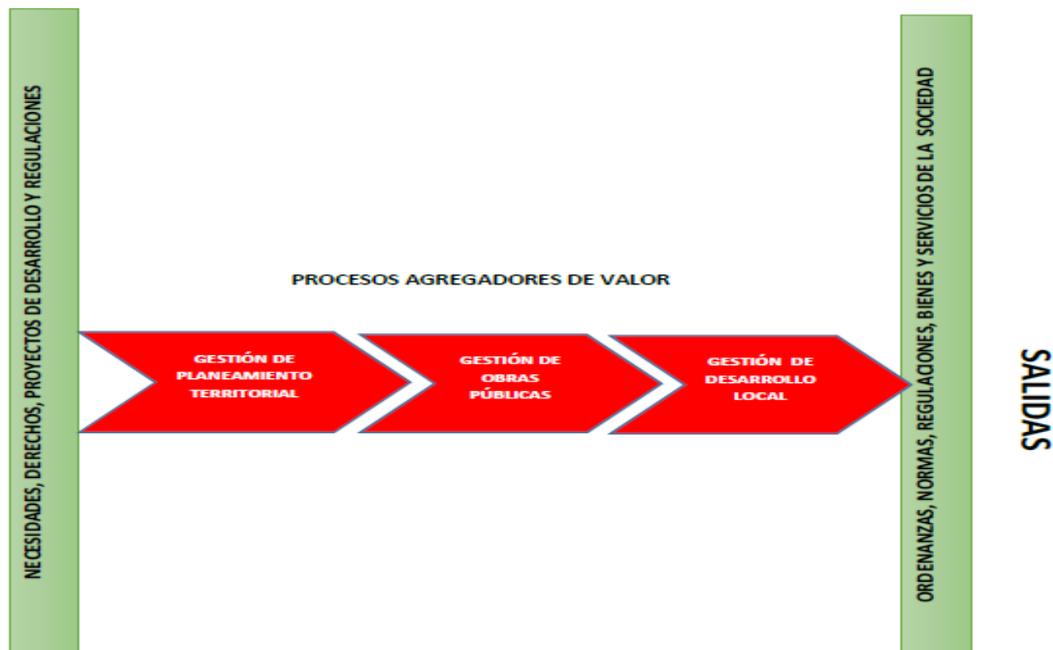
Como actividades primarias se consideran: la logística de entrada de materiales, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios de anexos a las mismas. La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimiento de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa”.

4.4.1.1 Cadena de Valor del GAD Municipal de Pallatanga

La entidad actualmente posee una cadena de valor bien establecida, se pueden señalar que los procesos interactúan entre sí dando como resultado el desempeño y funcionamiento de cada una de las áreas que conforman la entidad.

Los factores internos son analizados a través de la matriz del perfil de capacidad interna, donde se analizan tres categorías, las cuales están identificadas en la matriz, permiten obtener las debilidades y fortalezas de la entidad. Aunque es de carácter subjetivo, este perfil examina la posición estratégica de la entidad en un momento dado y ayuda a establecer las áreas que necesitan mayor atención, como es cumplir eficiente y eficazmente con la Planificación Estratégica Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

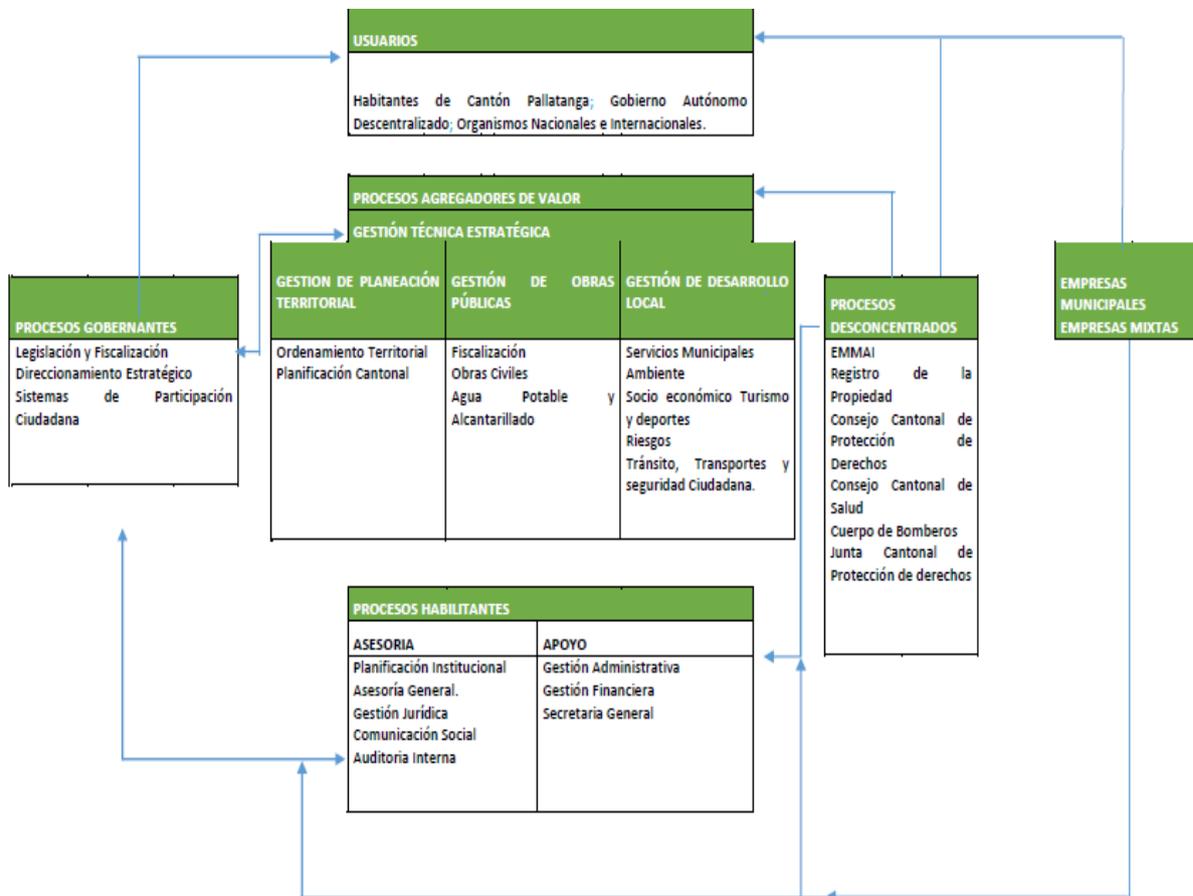
Gráfico 21: Cadena de Valor del GAD Municipal de Pallatanga



FUENTE: www.gadpallatanga.gob.ec.

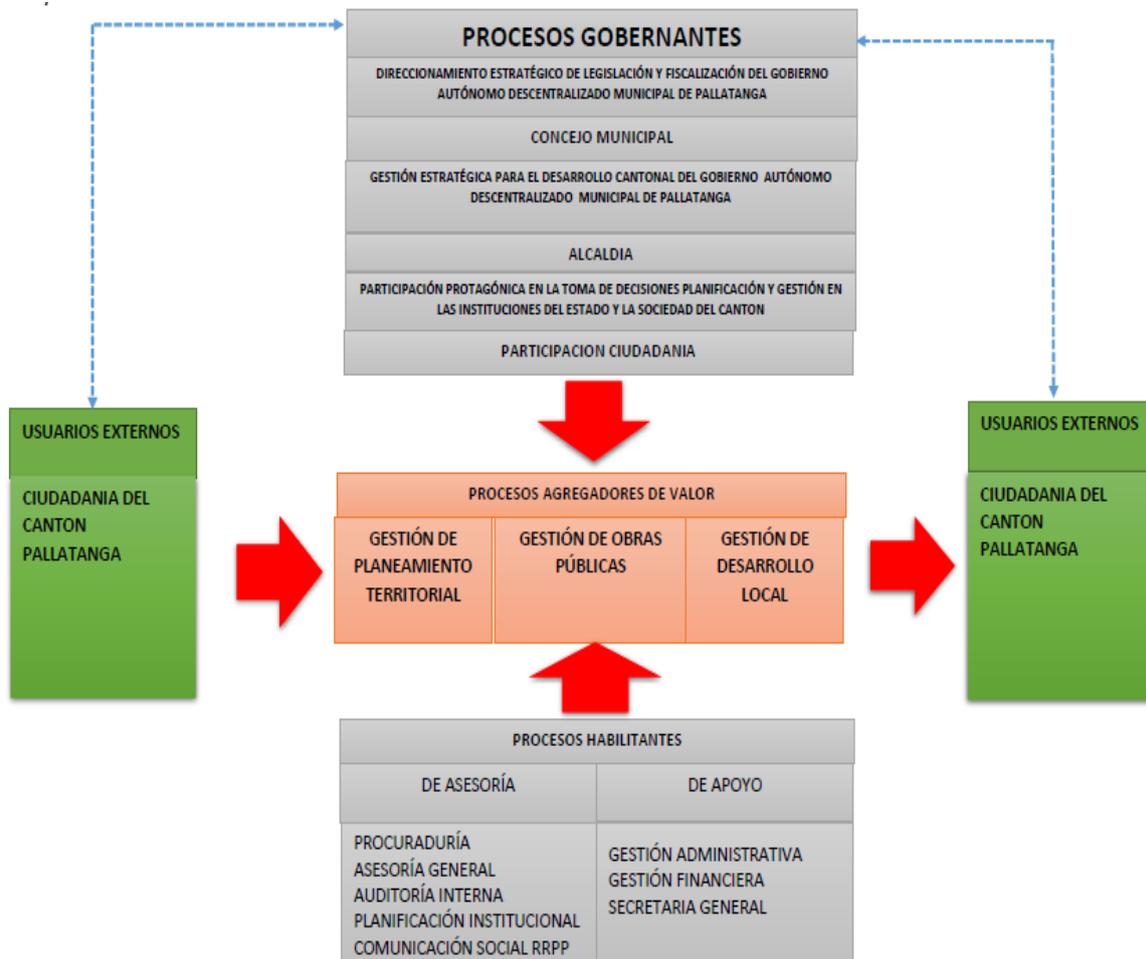
4.4.1.2 Cadena de Valor Descriptiva del GAD Municipal de Pallatanga.

Gráfico 22: Cadena de valor descriptiva del GADMP.



FUENTE: www.gadpallatanga.gob.ec

4.5 MAPA DE PROCESOS



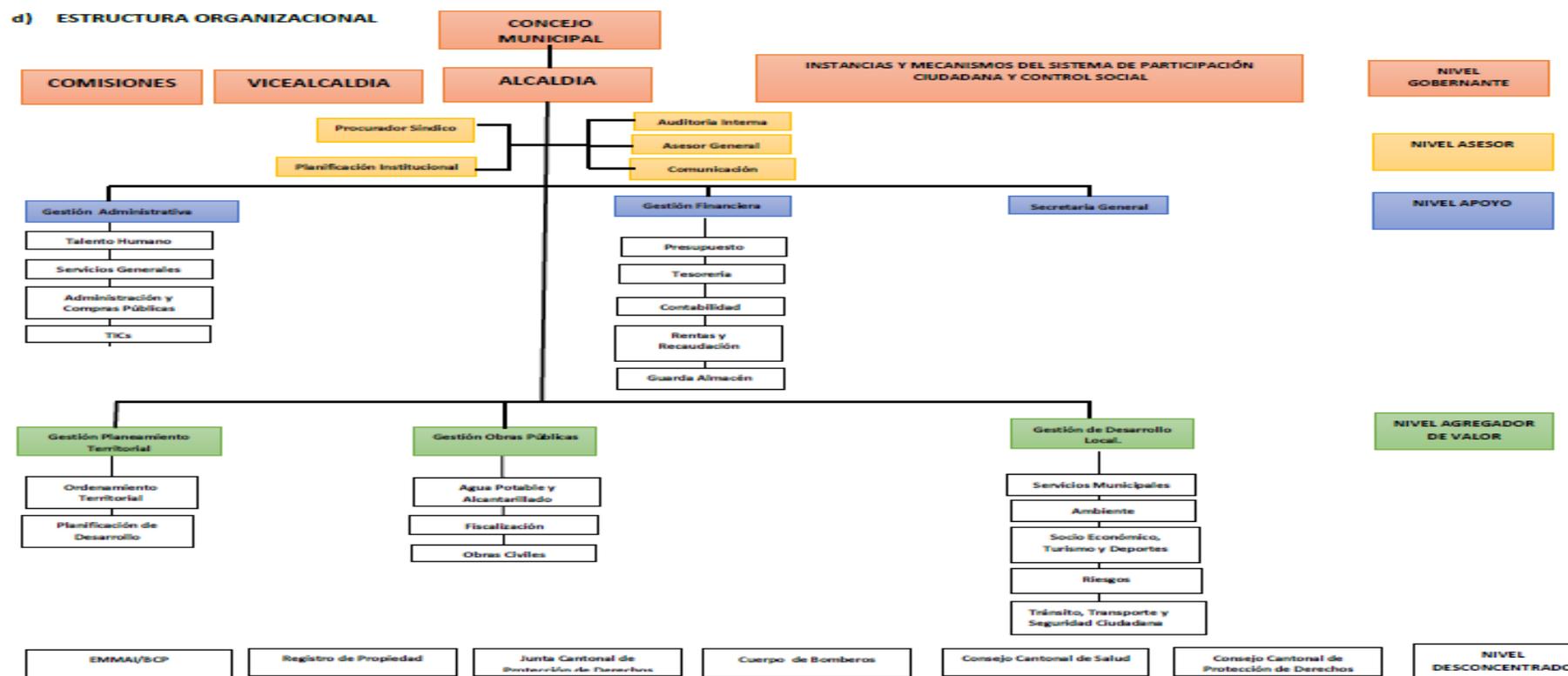
ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.6 ORGANIZACIÓN

Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y establecer las relaciones existentes entre la dirección y operativos, la entidad ha implementado el siguiente organigrama que representa como está organizado la institución.

4.6.1 Orgánico Estructural Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Pallatanga.

Gráfico 23: Estructura Organizacional



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.6.2 Capacidad Administrativa:

La estructura Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga responde al principio de separación de funciones acordes a las estructuras orgánicas y jerárquicas de cada dirección, departamento o sección, encargados de la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

Se refiera a las fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación. Además se debe analizar la cultura organizacional de sus trabajadores y demás miembros, para en su conjunto enfocarse en los objetivos; la entidad debe tener dos instrumentos de gestión, tales como: una planificación estratégica y estados financieros, herramientas básicas para la toma de decisiones, el no contar con estos instrumentos conlleva a una alta debilidad y por ende el impacto financiero y estratégico también es elevado.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, tiene la obligación de cumplir con las necesidades prioritarias del cantón en los servicios públicos, (agua potable, alcantarillado, recolección de basura entre otros) y realizar obras públicas (vial sector urbano, parques, regeneraciones urbanas, etc.) que se ejecutan a través de la Dirección de Obras Públicas, Dirección Financiera, Unidad de Gestión Ambiental, estas direcciones son las principales generadoras de las necesidades institucionales en que se adquieran bienes y servicios; y, son las que mayor cantidad de talento humano, técnicos y económicos utilizan bajo sus cargos.

Las demás direcciones cumplen con ejecutar sus planes y programas en la administración de la institución y son quienes hacen control de la cosa pública, como ordenadores de gastos y pagos. Así mismo ejercen internamente control de los procesos y el cumplimiento de las normas legales, como la Constitución, Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y Resoluciones Municipales.

La Dirección Administrativa, es el administrador de la entidad y responsable del Talento Humano, Taller Municipal, Bodega, Compras Públicas y Proveeduría.

Los factores internos que amenazan en el ámbito administrativo son:

- No existe direccionamiento estratégico.
- La estructura organizacional no está actualizada.
- No se ha transmitido la filosofía administrativa a los empleados.

4.6.3 Capacidad Financiera

Incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas de la entidad, como deuda y capital, en este caso se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc.

La situación financiera de la Municipalidad, tiene su base en las liquidaciones presupuestarias, que dan cuenta del nivel de desempeño de sus finanzas, para lo cual se ha seleccionado el periodo 2012-2013 (datos proporcionados por la Dirección Financiera), indicadores de interés para nuestro análisis, como la autonomía, dependencia financiera, solvencia o elegibilidad y el servicio de la deuda.

4.6.3.1 Análisis de la Situación Financiera.

Tabla 3: Análisis de la Situación Financiera 2009-2013.

CUENTA	2009		2010		2011		2012		2013	
INGRESOS TOTALES	1.720.897,92	100,00	2394929,76	100,00	2627411,28	100,00	2955786,95	100,00	2659686,92	100,00
INGRESOS CORRIENTES	1.669.202,17	97,00	2336305,71	97,55	2490553,77	94,79	2890740,8	97,80	2557904,66	96,17
INGRESOS PROPIOS	106.844,25	6,40	126129,94	5,40	176847,54	7,10	222404,31	7,69	254798,68	9,96
Ingresos Tributarios	50.062,80		81522,31		119656,46		155717,33		191544,11	
Ingresos No Tributarios	56.781,45		44607,63		57191,08		66686,98		63254,57	
Aportes y Transferencias Corrientes	1.562.357,92	93,60	2210175,77	94,60	2313706,23	92,90	2668336,49	92,31	2303105,98	90,04
INGRESOS DE CAPITAL	19.769,56	1,15	21674,34	0,91	43276,19	1,65	5755,11	0,19	34992,52	1,32
Venta de Activos Fijos	3.875,74		7709,68		29676,06		175,2		0	
Aportes y transferencias de Capital										
Recuperación de Inversiones	15.893,82		13964,66		13600,13		5579,91		34992,52	
Fuentes de Financiamiento	31.926,19	1,86	36949,71	1,54	93581,32	3,56	59291,04	2,01	66789,74	2,51
GASTO TOTAL	2.341.676,75	100,00	2627265,96	100,00	1781882,99	100,00	2070112,17	100,00	2725839,65	100,00
GASTO CORRIENTE	408.338,00	17,44	423069,8	16,10	522737,94	29,34	535998,23	25,89	638379,05	23,42
Remuneraciones	313.274,66		340692,21		450003,47		478016,48		549790,59	
Servicios	95.063,34		82377,59		72734,47		57981,75		77410,22	
Otros Gastos Corrientes	2.053,55		53208,4		56292,38		33654,4		11178,24	
GASTOS DE INVERSIÓN	1.933.338,75	82,56	2204196,16	83,90	1259145,05	70,66	1534113,94	74,11	2087460,6	76,58

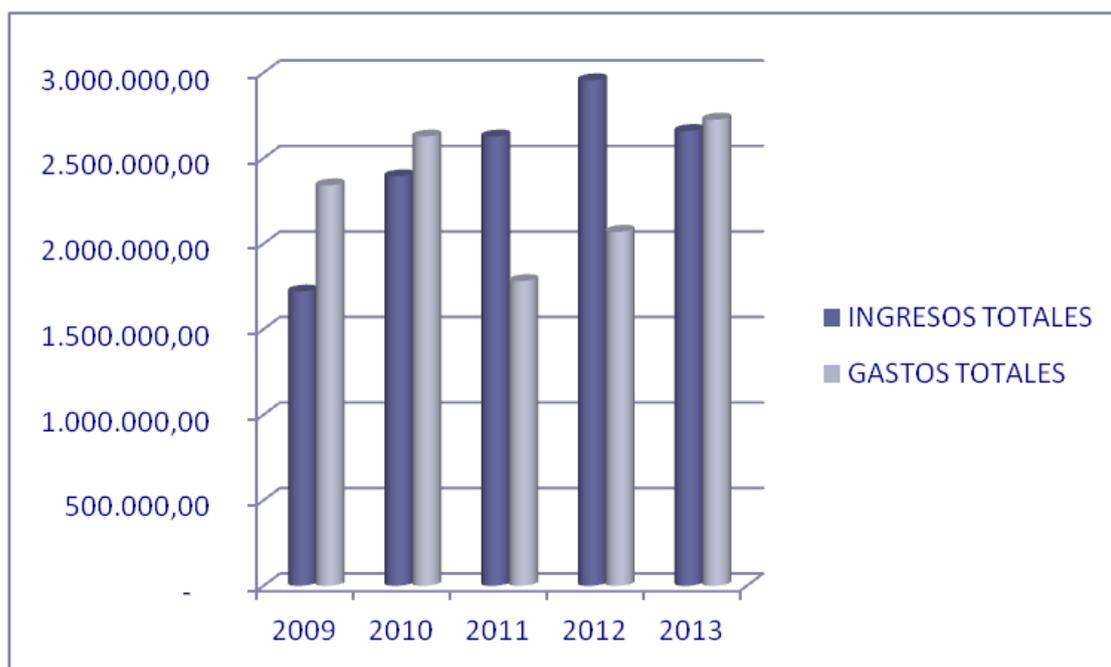
FUENTE: Estados Financieros del GADMP.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

La Municipalidad, presenta débil generación de recursos de gestión, en beneficio de la comunidad, de la misma manera existe una fuerte dependencia de las transferencias gubernamentales, para financiar gastos corrientes y de capital.

Como podemos visualizar en la tabla anterior los ingresos propios versus el gasto corriente, para los cinco años la municipalidad no pudo satisfacer con sus ingresos de gestión, por consiguiente arroja un déficit en cuenta corriente.

Gráfico 24: Análisis de Ingresos y Gastos (años 2009-2013).



FUENTE: Tabla 4: Análisis de la Situación Financiera 2009-2013

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.6.3.2 Análisis de los Ingresos

La Municipalidad para el 2009 inicia con ingresos de gestión efectivos de \$ 106.844,25 mientras que en los años 2010 y 2011 crecen de forma proporcional, notándose un incremento notable en el año 2012 de \$ 222404,31. Los ingresos por concepto de transferencia también fueron importantes por con porcentajes que van desde: 93,60%, 94,60%, 92,90%, 92,31% y 90,04% para los años en estudio, solamente para el año 2012 se incrementó en un 2668336,49, a diferencia de los años anteriores y posterior.

4.6.3.3 Análisis de los Gastos.

Con relación a los gastos estos se dividen en gastos corrientes, que registran egresos por conceptos de remuneraciones, bienes y servicios de consumo, en otro grupo se registran las inversiones en obras públicas.

Los gastos corrientes representan en un peso de: 17,44%, 16,10%, 29,34%, 25,89 y 23,42%; en relación al gasto total.

Dentro de estos rubros, el de mayor peso e incidencia es el rubro de remuneraciones, luego los bienes y servicios de consumo en referencia a los gastos corrientes.

Pero sin duda en relación al gasto total el más representativa es el de inversión pública con los siguientes porcentajes: 82,56%, 83,90%, 70,66, 74.11% y 76, 58%.

4.6.3.4 Capacidad Productiva.

Incluye lo relacionado con producción, infraestructura y servicio: la innovación en el ámbito tecnológico, equipo, es lo que diferencia ahora a las instituciones, la automatización de ciertos procesos que los convierte en empresas eficientes y destacadas. En la actualidad la productividad de la institución municipal desde el punto de vista de los niveles de eficiencia existentes, revelan que la ventaja competitiva estaría el sector enfocado a la obra pública, turística, socio-ambiental generadora de fuentes de trabajo.

4.6.3.5 Capacidad de Servicio a la Comunidad.

Son todas aquellas actividades que realiza la municipalidad de manera uniforme y continua, para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, como los servicios públicos: agua potable, alcantarillado, mercados, recolección de residuos, rastros, calles, parques, cementerios y transporte.

Los servicios públicos juegan un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña la municipalidad, ya que a través de ellos se refleja la capacidad de servicio de la administración y se responde a las demandas planteadas por la ciudadanía para mejorar sus condiciones de vida.

El gran reto de la municipalidad es elaborar una Planificación Estratégica Financiera que permita optimizar los ingresos de bienes y servicios de la municipalidad.

Un servicio que garantice un volumen adecuado de líquido, que sea apto para el consumo humano, que llegue a todos los hogares, todos los días y a toda hora, cuyo pago no resulte excesivo para el bolsillo del ciudadano común, que se produzca preservando las fuentes y evitando la contaminación de los receptores y cuya gestión pase por procesos de respeto, diálogo y concertación.

4.7 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La entidad no cuenta con una planificación estratégica; a pesar que el interés de la Gerencia es su implementación, aun no se ha definido la propuesta que refleje sus intereses.

Connotación:

Debilidades:

La entidad no cuenta con una filosofía corporativa que la identifique.

La entidad no cuenta con una Planificación Estratégica que fije sus objetivos a mediano y largo plazo.

Parte del personal está a cargo de otras actividades que no corresponden a su función, lo que provoca saturamiento de responsabilidades.

La evaluación no se lleva a cabo mediante indicadores que les permita obtener datos confiables y reales sobre los logros obtenidos en cada una de las áreas de la entidad.

Fortalezas:

El cumplimiento de las normas y obligaciones de los trabajadores se realiza con voluntad y entusiasmo en cada una de sus funciones.

Luego de analizar a la municipalidad interna y externamente, y haber determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, es importante realizar un pequeño concepto y análisis FODA el cual permitirá a la entidad conocer su situación actual.

4.7.1 Análisis FODA

El análisis FODA, siendo sus siglas; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que consiste en comparar y determinar la capacidad distintiva de la organización para desenvolverse en un medio. Además está diseñado para ayudar, a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del ambiente externo y las capacidades internas, definir su núcleo y por tanto a establecer sus estrategias competitivas.

FACTORES	
INTERNOS	EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Desde el punto de vista de la organización, el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñada para ayudar a la entidad a encontrar la mejor articulación entre las tendencias del medio (oportunidades-amenazas) y las capacidades internas de la institución (fortalezas-debilidades), según muestra la figura anterior.

Fortalezas:

Actividades y atributos internos que contribuyen el logro de los objetivos, el tiempo que lo apoyan, funciones que la organización realiza la manera correcta, recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización.

Son controlables; son las que hay que fortalecerlas, aprovechar, usar y explotar sus características positivas, como logros que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Oportunidades:

Hechos o tendencias en el entorno que podrían beneficiar el desarrollo de la organización (si se aprovechan adecuadamente).

No son controlables; son posibilidades positivas, hay que aprovecharlas, sacar ventaja de ellas y utilizarlas a tiempo, son factores de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Debilidades:

Actividades y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito, factores considerados vulnerables en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Son controlables; son problemas presentes, hay que superarlos y prevenir su efecto.

Amenazas:

Hechos o tendencias que inhiben o dificultan el desarrollo operativo de la organización, representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

No son controlables; son posibilidades negativas, hay que esquivarlas, defenderse y anticiparse a su efecto.

Este análisis permite a la municipalidad formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades y superarlas, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con frecuencia, la observación de una buena brecha que hay entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico.

Dentro del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas efectuado los análisis internos y externos se obtuvo las siguientes conclusiones:

4.7.1.1 Fortalezas o Aspectos Internos Positivos:

- Ley Orgánica de Régimen Municipal, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización.
- Ordenanzas y Resoluciones.
- Capacidad de Gestión de recursos para las obras públicas.
- Socialización de Proyectos con la comunidad a través de asambleas.
- Talento Humano predispuesto al cambio.
- Contar con la tecnología para la información, equipo tecnológico televisivo, pagina web.
- Contar con la maquinaria y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.
- Auditoría Interna.

4.7.1.2 Oportunidades O Factores Externos Positivos.

- Un Sistema de Compras Públicas creado por el Estado.
- Posibilidad jurídica y política para la firma de convenios instituciones e interinstitucionales que permitan la realización de proyectos.
- Contar con la Asociación de Municipalidades Ecuatoriana (AME), y su apoyo en capacitación y asesoramiento en problemas políticos, técnicos y administrativos.
- Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica para sitios turísticos promocionales y visitados.

- Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.
- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en los servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.).

4.7.1.3 Debilidades o Factores Internos Negativos:

- Falta de una Planificación Estratégica Financiera Institucional.
- Falta una estructura organizacional actualizada.
- Falta de control interno, en el proceso de compras de bienes y servicios (concurrente y previo).
- Falta de evaluación continua, en el cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.
- Alto índice de cartera vencida debido a la falta de formación y capacitación constante a la ciudadanía a los cambios constantes que emiten las diferentes instituciones.
- Baja promoción turística.
- No cuenta con un edificio municipal seguro.

4.7.1.4 Amenazas o Factores Externos Negativos:

- Conflicto políticos que atrase el desarrollo social del cantón.
- Déficit en la dotación de servicios básicos.
- Reformas constantes a la leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.
- Migración.
- Falta de atención médica especializada.
- Falta de Actualización del Ordenamiento Territorial.
- Inflación (alto costo de vida).

4.7.1.5 Matriz de Ponderación de Fortalezas.

Tabla 4: Matriz de resumen de Fortalezas.

	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Ley Orgánica de Régimen Municipal, COOTAD		X	
F2	Ordenanzas y Resoluciones.		X	
F3	Capacidad de Gestión de recursos para las obras públicas.	X		
F4	Socialización de Proyectos con la comunidad a través de asambleas.			X
F5	Talento Humano predispuesto al cambio.	X		
F6	Contar con la tecnología para la información, equipo tecnológico televisivo, pagina web.	X		
F7	Contar con la maquinaria y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.	X		
F8	Auditoría Interna.		X	

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.7.1.6 Matriz de Ponderación de Oportunidades.

Tabla 5: Matriz de resumen de Oportunidades

	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Un Sistema de Compras Públicas creado por el Estado.	X		
F2	Posibilidad jurídica y política para la firma de convenios institucionales e interinstitucionales que permitan la realización de proyectos.	X		
F3	Contar con la Asociación de Municipalidades Ecuatoriana (AME), y su apoyo en capacitación y asesoramiento en problemas políticos, técnicos y administrativos.			X
F4	Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica para sitios turísticos promocionales y visitados.			X
F5	Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.		X	
F6	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en los servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.).	X		

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.7.1.7 Matriz de Ponderación de Debilidades

Tabla 6: Matriz de resumen de debilidades.

	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Falta de una Planificación Estratégica Financiera Institucional.	X		
F2	Falta una estructura organizacional actualizada.		X	
F3	Falta de control interno, en el proceso de compras de bienes y servicios (concurrente y previo).	x		
F4	Falta de evaluación continua, en el cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.		X	
F5	Falta de normas y procedimientos que permitan agilizar los procesos internos en las compras de bienes y servicios.		X	
F6	Alto índice de cartera vencida debido a la falta de formación y capacitación constante a la ciudadanía a los cambios constantes que emiten las diferentes instituciones.	X		
F7	Baja promoción turística.		X	
F8	No cuenta con un edificio municipal seguro.		X	

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.7.1.8 Matriz de Ponderación de Amenazas

Tabla 7: Matriz de resumen de Amenazas

	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.	X		
F2	Déficit en la dotación de servicios básicos.	X		
F3	Reformas constantes a la leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.		X	
F4	Migración produce mayor presión sobre los recursos	X		
F5	Falta de atención médica especializada.	X		
F6	Falta de Actualización del Ordenamiento Territorial.		X	
F7	Inflación (alto costo de vida).		X	

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.7.1.9 Análisis de Matrices de Ponderación

Del análisis de las matrices anteriores se puede concluir lo siguiente:

Fortalezas de nivel alto:

- Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas
- Talento Humano predispuesto al cambio
- Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico, página web.
- Se cuenta con la maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.

Oportunidades de nivel Alto.

- Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado

- Posibilidad Jurídica y Política para la firma de convenios institucionales e interinstitucionales que permitan la realización de proyectos.
- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)

Debilidades de nivel alto

- Falta de una Planificación Estratégica Financiera Institucional
- Falta de control interno, en el proceso de compras de bienes y servicios (concurrente y previo).
- Alto índice de cartera vencida debido a la falta de formación y capacitación constante a la ciudadanía a los cambios constantes que emiten las diferentes instituciones.

Amenazas de alto nivel:

- Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.
- Déficit en la dotación de servicios básicos.
- Migración produce mayor presión sobre los recursos
- Falta de atención médica especializada.

4.7.1.10 Matriz de Acción de Áreas Ofensivas FO

Tabla 8: Matriz de acción de áreas ofensivas FO.

Ponderación: Alto: 5 Medio: 3 Bajo: 1		OPORTUNIDADES			
		Un Sistema de Compras Públicas creado por el Estado.	Posibilidad jurídica y política para la firma de convenios institucionales e interinstitucionales que permitan la realización de proyectos.	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en los servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.).	TOTAL
FORTALEZAS	Capacidad de Gestión de recursos para las obras públicas.	3	1	5	9
	Talento Humano predispuesto al cambio.	5	1	5	11
	Contar con la tecnología para la información, equipo tecnológico televisivo, pagina web.	1	1	3	5
	Contar con la maquinaria y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.	5	1	5	11
	TOTAL	14	4	18	36

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Indicador Fortalezas-Oportunidades:

IFO= Valor de la matriz / Ponderación alta x N° de filas x N° de columnas.

IFO= $(36 / 5 \times 4 \times 3) \times 100$

IFO= $(36 / 60) \times 100$

IFO= **60%**

La entidad aprovecha un 60% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, en consecuencia debe potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 40%.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FO

- Tomar en consideración las facilidades otorgadas por el nuevo sistema de compras públicas para el desarrollo y ejecución de proyectos de tipo socio ambiental y productivo.
- Brindar un buen servicio de calidad a los clientes con el fin de conservar las buenas relaciones y lealtad de los mismos.
- Aprovechar el talento humano predispuesto al cambio para transformar la visión en realidad.
- Beneficiarse de la infraestructura que dispone la entidad e incrementar sus niveles de producción de servicios.

4.7.1.11 Matriz De Acción De Áreas Defensivas DA.

Tabla 9: Matriz de áreas ofensivas DA

Ponderación: Alto: 5 Medio: 3 Bajo: 1		AMENAZAS				TOTAL
		Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.	Déficit en la dotación de servicios básicos.	Migración produce mayor presión sobre los recursos	Falta de atención médica especializada.	
DEBILIDADES	Falta de una Planificación Estratégica Financiera Institucional.	5	5	3	1	14
	Falta de control interno, en el proceso de compras de bienes y servicios (concurrente y previo).	1	3	1	1	6
	Alto índice de cartera vencida debido a la falta de formación y capacitación constante a la ciudadanía a los cambios constantes que emiten las diferentes instituciones.	5	5	1	1	12
	TOTAL	11	13	5	3	29

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Indicador Debilidades – Amenazas

IDA = (Valor de la matriz / Ponderación Alta x N° de filas x N° de columnas) x 100

IDA = (29 / (5 x 3 x 4)) x 100

IDA = (29/60) x 100

IDA = 48%.

Las debilidades de la entidad y las amenazas externas afectan en un 48% la gestión de la municipalidad.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas defensivas DA.

- Establecer un direccionamiento estratégico para la institución.
- Generar políticas que ayuden a recuperar la cartera vencida de la municipalidad.
- Evitar conflictos que afecten la gobernabilidad local.
- Incrementar la cobertura de servicios básicos y asistencia social.

4.7.1.12 Matriz De Síntesis DODA

Tabla 10: Matriz de síntesis DODA

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA D.O.D.A						
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS			
ANÁLISIS EXTERNO	O1	Un Sistema de Compras Públicas creado por el Estado.	A1	Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.		
	O2	Posibilidad jurídica y política para la firma de convenios instituciones e interinstitucionales que permitan la realización de proyectos.	A2	Déficit en la dotación de servicios básicos.		
	O6	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en los servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.).	A4	Migración produce mayor presión sobre los recursos		
	O3	Contar con la Asociación de Municipalidades Ecuatoriana (AME), y su apoyo en capacitación y asesoramiento en problemas políticos, técnicos y administrativos.	A5	Falta de atención médica especializada.		
	O4	Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica para sitios turísticos promocionales y visitados.	A6	Falta de Actualización del Ordenamiento Territorial.		
		D.O	D.A			
DEBILIDADES	D1	Falta de una Planificación Estratégica Financiera Institucional.	1	Implementar la Planificación Estratégica Financiera Institucional, con objetivos a corto, mediano y largo plazo. O6, O2 con D1.	1	Mejorar el ambiente Laboral y político para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad. A1 con D1.
	D3	Falta de control interno, en el proceso de compras de bienes y servicios (concurrente y previo).	2	Mejorar los procesos de gestión de cadena de suministros. O1 con D3	2	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante. A6 con D3.
	D6	Alto índice de cartera vencida debido a la falta de formación y capacitación constante a la ciudadanía a los cambios constantes que emiten las diferentes instituciones.	3	Realizar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida existente en el GADM. D6 con O2 y O3	3	Mejorar la dotación de servicios básicos. A4 con D1 y D6.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.7.1.13 Matriz Síntesis.

Tabla 11: Matriz síntesis

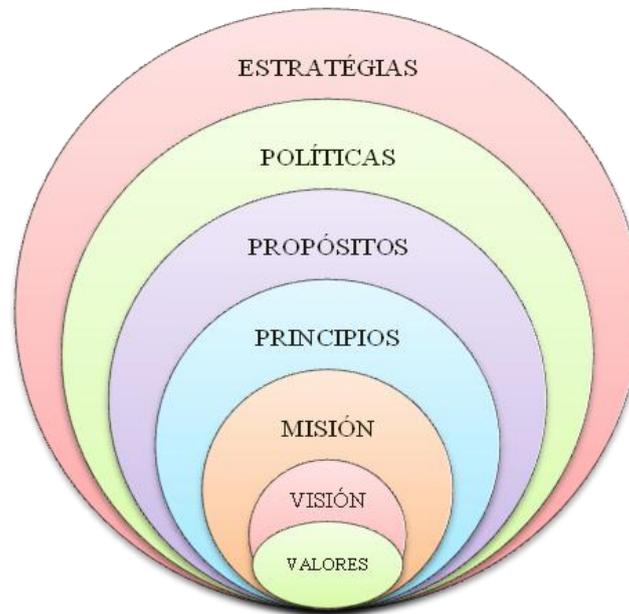
FO		FA	
1	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad, O1, con F3.	1	
2	Implementar sistemas de talento humano para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad. O3 con F5.	2	Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales. A1, A6 con F5.
3	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad. O4 con F6.	3	Incursionar en nuevos segmentos de mercado. A4 con F6.
4	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios. O6, O3 con F7.	4	
DO		DA	
1	Implementar la Planificación Estratégica Financiera Institucional, con objetivos a corto, mediano y largo plazo. O6, O2 con D1.	1	Mejorar el ambiente Laboral y político para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad. A1 con D1.
2	Mejorar los procesos de gestión de cadena de suministros. O1 con D3	2	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante. A6 con D3.
3	Realizar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida existente en el GADMP. D6 con O2 y O3	3	Mejorar la dotación de servicios básicos. A4 con D1 y D6.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Estrategias que le permitirán a la municipalidad optimizar la alineación de todos sus servidores en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, regulando y controlando que los objetivos se efectúen con eficacia, eficiencia. Planificando todos los procesos de obras y servicios de forma transparente y confiable.

4.8 PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.

Gráfico 25: Diagrama de filosofía institucional.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Cualquiera de las opciones que se defina para trazar el futuro de la institución, lo mejor será confiar su destino a una excelente Planificación Estratégica Financiera, con objetivos corporativos obtenibles y reales.

4.8.1 Misión Financiera

La dirección financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga impulsará el desarrollo económico, social y cultural del cantón, enmarcando sus políticas bajo el concejo de desarrollo sustentable y con un profundo respeto a la conservación del medio ambiente.

La dirección financiera logrará la optimización de ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios; con un talento humano altamente capacitado satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía.

La municipalidad deberá transformarse en líder local y protagonista del desarrollo integral del cantón dirigiendo sus esfuerzos a la consecución de las metas propuestas en el plan estratégico de desarrollo cantonal.

4.8.2 Visión Financiera

En el 2019, ser líderes a nivel provincial y nacional en ámbitos de desarrollo económico sostenible, tecnológico, educación, calidad de atención y protección al medio ambiente, consolidando una cultura e identidad propia y exportando nuestros valores, nuestros logros y nuestros conocimientos al mundo.

4.8.3 Principios Financieros

Los principios y valores son los que guían el actuar del hombre y la sociedad, y demandan de un liderazgo efectivo para volverse contagiosos; los valores y creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la municipalidad, ya que inciden en los hábitos de pensamiento de la gente y de la forma de relacionarse unos con otros. Por tanto, los principios corporativos son conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos, y son la base y cimiento de su cultura organizacional.

IMPARCIALIDAD

La imparcialidad adquiere el grado de principio debido a que sin excepción en toda actuación Administrativa, en armonía con los tratados internacionales y por mandato constitucional, debe respetarse el debido proceso, del cual hace parte integrante la imparcialidad.

IGUALDAD

El principio de igualdad, definido desde la perspectiva de los entes administrativos, señala que todo funcionario en ejercicio legítimo de sus funciones no debe romper el equilibrio de las cargas públicas vigente para todos los asociados con respecto de determinadas personas.

MORALIDAD

Este principio se fundamenta en el derecho colectivo a que los servidores públicos se ajusten a la Constitución y a las Leyes que rigen las acciones de los funcionarios públicos.

EFICACIA

Según el cual todo funcionario público debe asegurar a los administrados la prevalencia de los derechos materiales y reales, sobre los aspectos meramente formales; en procura

de evitar los daños que produce el apego excesivo a las formas, acción con la que se terminarán desconociendo los mismos derechos que se pretenden proteger.

EFICIENCIA

Optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos y en el desarrollo de los procesos de la municipalidad.

ECONOMÍA

Este principio exige que toda actuación administrativa deba desarrollarse de tal forma más rápida posible, evitando en todo momento la proliferación de actuaciones inútiles.

CELERIDAD

La aplicación de este principio en las actuaciones administrativas, está destinada a evitar el desconocimiento de derechos por la implementación de requisitos formalistas no ordenados expresa y claramente en la Ley.

PUBLICIDAD

Parte de la prohibición de las actuaciones administrativas secretas, por lo que se exige que cada una de ellas deba ser conocida por todos legítimamente interesados, ya que de otra manera se vulneraría el debido proceso por ausencia del derecho de contradicción y de réplica.

BUENA FÉ

Entendida como la exigencia constitucional para que toda actuación administrativa tenga como fin último el respeto de la persona humana de una manera integral acorde con los tratados internacionales, la Constitución Política y las leyes.

PROBIDAD

Como resultado de la conjugación de los principios antes descritos, los funcionarios públicos alcanzarán la rectitud en su obrar con el fin de prestar un servicio integral al servicio de la comunidad.

MEJORAMIENTO CONTÍNUO

Significa cambiar un proceso, hacerlos más efectivo, eficiente, adaptable, guiado a la calidad, aplicando mejoras en cada área de la entidad.

4.8.4 Matriz Axiológica de Principios

Se le considera una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran la entidad.

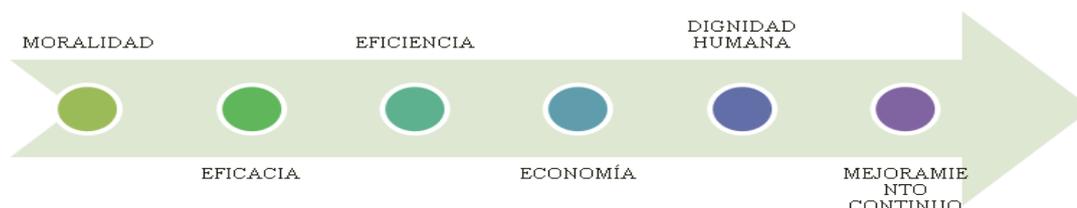
A continuación se demuestra la evaluación a los principios propuestos para la entidad.

Gráfico 26: Matriz Axiológica de Principios

GRUPOS PRINCIPIOS	CIUDADANOS	PROVEEDORES	CONCEJO	TALENTO HUMANO	COMPETENCIA	TOTAL
IMPARCIALIDAD	x	x	x	-	-	3
IGUALDAD	x	-	x	x	-	3
MORALIDAD	x	x	x	x	-	4
EFICACIA	x	x	x	x	x	5
EFICIENCIA	x	x	x	x	x	5
ECONOMÍA	x	x	x	x	-	4
CELERIDAD	x	-	x	x	-	3
PUBLICIDAD	x	-	x	x	-	3
BUENA FÉ	x	-	x	x	-	3
DIGNIDAD HUMANA	x	x	x	x	x	5
PROBIDAD	x	-	x	x	-	3
MEJORAMIENTO CONTINUO	x	x	x	x	x	5

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Gráfico 27: Principios del GADMP.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.5 Valores Financieros

Los valores éticos son cualidades que se otorgan a formas de ser y de actuar que las hace deseables como características propias y de los demás, puesto que posibilidad la construcción de una convivencia democrática, en el marco de los derechos humanos.

En este sentido, los valores orientados a las Interrelaciones, decisiones y prácticas de la función pública de la Administración Municipal de Pallatanga son:

RESPECTO A LAS PERSONAS

Es una actitud de vida que nos impulsa a valorar las posibilidades y limitaciones de los demás, es aceptar que existen diferencias de pensamientos y expresión y que estas son la base de la libertad de la persona.

Dentro de la Administración Municipal se busca aceptar la diversidad de las personas que son atendidas, se trabaja en el mejoramiento continuo de sus competencias y obligaciones, se fortalece internamente el gran sentido de pertenencia por lo que se hace, para llevar a cabo sus funciones de manera armónica y solidaria.

RESPONSABILIDAD

Es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y cumplimiento del deber en todos los sentidos.

El servidor público de una municipalidad debe percatarse de que todo cuanto haga trae consigo un compromiso que debe ir en busca de su propio beneficio y de la comunidad a quien se atiende.

HONESTIDAD

Es ser real, autentico y congruente entre lo que se piensa y lo que se hace para que tenga por el otro la mejor observación.

La Municipalidad en cumplimiento a una Misión Institucional es fiel al manejo de los bienes, a los compromisos y a la autenticidad del trabajo que se realiza, para reflejar en la comunidad la confianza al acceso de nuestros servicios.

TRANSPARENCIA

Es dejar vislumbrar con rectitud y calidad de actuaciones claras y justas que no generen dudas. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, debe aceptar el compromiso a ser observada por los demás instituciones públicas y por la comunidad en general, ya que ella trabaja con seguridad, tranquilidad y rectitud, para transmitir a nuestro usuario un servicio enfocado en integridad, justicia y legalidad dentro y fuera de la institución.

SERVICIO

Trabajar con actitud y convencimiento orientado a satisfacer las necesidades de los demás. La Administración Municipal y sus servidores públicos deben proyectar sus capacidades y potencialidades mediante un trato amable, cortés y una prestación del servicio ágil y oportuno que beneficie al usuario.

COMPROMISO

Es la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de una función o actividad. El funcionario público se comprometerá todo su empeño en la mejora de la atención y los servicios que ella ofrece, con la mayor disposición y gran sentido de pertenencia, para consolidar una seguridad en lo que se hace, buscando siempre el bien de la comunidad.

TOLERANCIA

Respetar y aceptar las actitudes y comportamientos individuales, sociales o institucionales, entendiendo las diferentes opiniones y posiciones de cada uno.

SOLIDARIDAD

Es actuar en unión, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros, de manera desinteresada y oportuna, expresando un alto grado de integración, estabilidad interna, adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos. Entendiendo de esta forma que tanto los logros como los inconvenientes de cualquiera de los funcionarios de esta institución deben ser asumidos por todos.

LEALTAD

Ser fieles al ejercicio de la función pública al dar cumplimiento al mandato constitucional, legal e institucional, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del Estado.

PARTICIPACIÓN

Generar espacios para que los habitantes de Pallatanga de manera individual o colectiva participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.

EFFECTIVIDAD

El servidor público en el ejercicio de sus funciones cumplirá con los fines esenciales del estado garantizando que los planes, programas y proyectos promuevan la prosperidad general de la Municipalidad de Pallatanga basado en los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución política del Ecuador midiendo el impacto de los mismos con la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía a las partes interesadas.

COORDINACIÓN

El funcionario público de la Administración Municipal de Pallatanga se debe caracterizar por planear, hacer, verificar, realizar sus actuaciones administrativas y lograr la armonía con las Instituciones gubernamentales, no gubernamentales, la sociedad y la empresa privada, para lograr la cooperación en el trabajo.

4.8.6 Matriz Axiológica De Valores

Se la considera una herramienta que ayuda a la formulación de los valores Institucionales, que integran la entidad.

Tabla 12: Matriz Axiológica de Valores

GRUPOS VALORES	CIUDADANOS	PROVEEDORES	CONCEJO	TALENTO HUMANO	COMPETENCIA	TOTAL
RESPECTO POR LAS PERSONAS	x	x	x	x	x	5
RESPONSABILIDAD	x	-	x	x	-	3
HONESTIDAD	x	x	x	x	x	5
TRANSPARENCIA	x	x	x	x	-	4
SERVICIO	x	x	x	x	-	4
COMPROMISO	x	-	x	x	-	3
TOLERANCIA	x	-	x	x	-	3
SOLIDARIDAD	x	x	x	x	-	4
LEALTAD	x	-	x	x	-	3
PARTICIPACIÓN	x	x	x	-	-	3
EFFECTIVIDAD	x	x	x	x	-	4
COORDINACIÓN	x	x	x	x	-	4

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

Gráfico 28: Valores del GADMP.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.7 Objetivos Financieros

Los objetivos representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. En marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente de dos a cinco años.

En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo, los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

Se pueden considerar a los objetivos como apreciaciones cuantificables basadas en la misión y visión de la institución, que permiten establecer indicadores de desempeño específicos con el afán de evaluar la evolución de la organización y la consecución de sus metas.

Los objetivos de las diferentes unidades de la institución deben ser cuantitativos, mesurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo, por lo general, los objetivos se establecen en términos de crecimiento, los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos, además son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización, sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de las autoridades.

Todo objetivo debe cumplir las siguientes características:

Tabla 13: Características de los objetivos.

Specific	Específico: Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo
Measurable	Medible: Cuantificar lo que se pretende alcanzar
Assignable	Asignable: A quien se responsabiliza del cumplimiento del objetivo
Real	Real: Recursos disponibles para conseguir efectivamente el objetivo
Time	Tiempo: Cuando se esperan alcanzar los objetivos.

FUENTE: Del Portal www.monografias.com

4.8.8 Objetivos Financieros

La dirección financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga tiene los siguientes objetivos:

Objetivo 1

Promover el ejercicio de los derechos de ciudadanos y ciudadanas, mediante la distribución equitativa de los ingresos, creando oportunidades, acceso a los recursos y servicios para superar la pobreza.

Objetivo 2

Brindar servicios continuos de calidad, de manera que las actividades realizadas por GAD cantonal posibiliten el desarrollo de la población.

Objetivo 3

Potenciar y otorgar los espacios de encuentro común a la ciudadanía un sentido de participación igualitaria y activa en la construcción de proyectos colectivos que involucren los intereses comunes.

Objetivo 4

Establecer un gobierno solidario y transparente que origine la cooperación de los trabajadores, funcionarios y la ciudadanía en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo.

Objetivo 5

Promover la planificación cantonal con el objetivo de optimizar los recursos en la infraestructura física, en el desarrollo cantonal, seguridad ciudadana, control operativo, espacios y equipamiento público para el cumplimiento de sus metas en beneficio del cantón.

Objetivo 6

Promover actividades de gestión para eventos sociales, culturales y deportivos que involucre a habitantes del cantón.

4.8.9 Áreas De Priorización Estratégicas

Los ejes estratégicos o áreas de priorización estratégicas se enfocan en las áreas de la entidad donde, según el análisis de la matriz de síntesis, se encontraron falencias, el propósito del análisis de ejes estratégicos o áreas de priorización estratégicas, es una vez puntualizadas las falencias de la entidad, emprender acciones oportunas que permitan

minimizar o eliminar completamente el efecto negativo de estas falencias encontradas en la institución.

Puntualmente, para el caso de la institución municipal, una vez realizado el análisis de la matriz de síntesis establecida se determinaron los siguientes ejes estratégicos.

4.8.10 Ejes Estratégicos para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

Los ejes estratégicos y sus conclusiones vendrán a constituir la matriz de pre objetivos, que se presenta a continuación:

Tabla 14: Ejes estratégicos para el GADMP.

Nº	EJES	CONCLUSIÓN
1	Gestión Estratégica	Diseñar la Planificación Estratégica Financiera para optimizar los ingresos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.
2	Capacitación del Talento Humano	Capacitar al personal de la institución, brindando los conocimientos necesarios para realizar un trabajo de una formas mas eficiente y por ende conseguir la optimización de los procesos.
3	Mercado	Mejorar el posicionamiento de la entidad dentro del segmento de la comunidad en el que opera y utilizar este posicionamiento como plataforma de empuje para incursionar en nuevos segmentos según el COOTAD, facilitando de esta manera consolidar la imagen corporativa seria de la institución.
4	Desarrollo Socio Ambiental	Ampliar cobertura de servicios básicos y asistencia social que coadyuvará a mejorar las condiciones de salud, vivienda, calidad de vida, manteniendo el respeto al medio ambiente.
5	Organización Administrativa	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
6	Gestión de la Producción	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.
7	Control de Inventarios	Planificar el control físico de inventarios de forma periódica, para así llevar un registro más eficiente de materias primas e insumos y realizar pedidos a proveedores en forma oportuna.
8	Comunicación	Transmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la institución, motivar al personal e incentivarlos a la consecución mancomunada de objetivos y metas.
9	Gestión Financiera	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la institución, y la Recuperación de cartera vencida con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma
10	Gestión de Procesos	Promover la reducción de los costos de producción aplicando procesos productivos más eficientes.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.8.11 Priorización De Pre Objetivos Para La Dirección Financiera Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Pallatanga.

Tabla 15: Priorización de pres objetivos del GADMP.

Nº	EJES	OBJETIVO	POSIBILIDAD INVERSIONES	POSIBILIDAD DE TALENTO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE CUMPLIMIENTO VISIÓN	PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	TOTAL
1	Gestión Estratégica	Diseñar la Planificación Estratégica Financiera para optimizar los ingresos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, buscando incrementar su rentabilidad.	8	8	7	7,67	9	8	8,5
	Gestión Administrativa								
2	Capacitación del Talento Humano	Capacitar al personal de la institución generando un ambiente laboral, brindando las herramientas técnicas necesarias para generar procesos mas eficientes que permitan la optimización de recursos.	6	7	8	7	9	9	9
	Gestión de procesos								
3	Mercado	Mejorar el posicionamiento de la entidad dentro del segmento de la comunidad en el que opera y utilizar este posicionamiento como plataforma de empuje para incursionar en nuevos	6	7	7	6,67	9	6	7,5
4	Gestión de la Producción	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.	8	8	7	7,667	9	7	8

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

INCIDENCIA ALTA=10, MEDIA 5, BAJA=1			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
Nº	EJES	OBJETIVO	POSIBILIDAD INVERSIONES	POSIBILIDAD DE TALENTO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE CUMPLIMIENTO VISIÓN	PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	TOTAL
5	Control de Inventarios	Planificar el control físico de inventarios de forma periódica, para así llevar un registro más eficiente de materias primas e insumos y realizar pedidos a proveedores en forma oportuna.	8	9	8	8,333	8	8	8
6	Comunicación	Transmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la institución, motivar al personal e incentivarlos a la consecución mancomunada de objetivos y metas.	6	7	8	7	9	8	8,5
E L 7 A B O	Gestión Financiera	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la institución, y la Recuperación de cartera vencida con el fin de mejorar la rentabilidad de	7	7	5	6,33	7	8	7,5

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.12 Análisis Impacto Vs. Factibilidad

Tabla 16: Análisis Impacto Vs Factibilidad

		IMPACTO	
		ALTA FACTIBILIDAD-BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD-ALTO IMPACTO
FACTIBILIDAD			Diseñar la Planificación Estratégica Financiera para optimizar los ingresos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, buscando incrementar su rentabilidad.
			Transmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la institución, motivar al personal e incentivarlos a la consecución mancomunada de objetivos y metas.
			Capacitar al personal de la institución generando un ambiente laboral, brindando las herramientas técnicas necesarias para generar procesos mas eficientes que permitan la optimización de recursos.
			Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.
			Implementar un cronograma para el monitoreo físico de inventarios de insumos facilitando de adquisición oportuna de los mismos y evitando contratiempos en la ejecución de los proyectos.
		BAJA FACTIBILIDAD-BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD-ALTO IMPACTO
		Consolidar la imagen corporativa de la institución mejorando su posicionamiento dentro del segmento de la comunidad y utilizarlo como plataforma de empuje para incursionar en nuevos segmentos.	
		Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la institución, y la Recuperación de cartera vencida con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma	

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.13 Objetivos Estratégicos Financieros

Los objetivos estratégicos corresponden a las actividades que se desea realizar o poner en marcha para la entidad, es decir lo que se propone alcanzar, acciones previstas para

conseguir dichos objetivos, los mismos que se originan de las opciones propuestas en la matriz de síntesis DODA(Tabla N°11) y estos son:

Tabla 17: Objetivos Estratégicos.

Nº	TEMAS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad.	X			
2	Implementar sistemas de talento humano para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad.				X
3	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.		X		
4	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios.		X		
5	Implementar la Planificación Estratégica Financiera Institucional, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.			X	
6	Mejorar los procesos de gestión de cadena de suministros.			X	
7	Realizar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida existente en el GADMP. D6 con O2 y O3				X
8	Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales.				
9	Inursionar en nuevos segmentos de mercado.	X			
10	Mejorar el ambiente Laboral y político para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad.				X
11	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.		X		
12	Mejorar la dotación de servicios básicos.		X		

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.14 Objetivos Estratégicos Claves

Los objetivos estratégicos claves de la entidad provienen de las propuestas de valor, que a continuación se detallan y se derivan de los temas estratégicos.

Tabla 18: Objetivos estratégicos claves.

PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PROPUESTAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERO	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad	Optimizar el uso de los recursos financieros.	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad
	Realizar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida		Implementar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida.
	Incursionar en nuevos segmentos de mercado.	Mayor participación en el mercado.	Maximizar la rentabilidad de la inversión.
CLIENTE	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.	Dar a conocer al cliente ciudadano los productos y servicios que ofrece la entidad.	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano.
	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.	Crear nuevas formas de presentación de los productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar el número de nuevos clientes.
	Mejorar la dotación de servicios básicos.	Mejorar la calidad de vida del residente permanente y temporal.	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental.
	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios.		
INTERNA(PROCESOS)	Implementar la Planificación Estratégica Financiera Institucional, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Establecer linamientos que permitan mejorar todas las áreas de la institución mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos.	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.
	Mejorar los procesos de gestión de cadena de suministros.	Mejorar los procesos de comercialización y venta de productos y servicios que ofrece la entidad.	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implementar sistemas de talento humano para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad.	Contar con personalmente altamente motivado y comprometido con la entidad.	Incrementar los niveles de satisfacción del talento humano.
	Mejorar el ambiente Laboral y político para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad.	Mejorar el desempeño y destrezas del capital humano de la entidad.	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la Gestión de la Municipalidad.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.15 Priorización De Objetivos

Tabla 19: Priorización de Objetivos

INCIDENCIA ALTA=10, MEDIA 5, BAJA=1			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD INVERSIONES	POSIBILIDAD DE TALENTO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE CUMPLIMIENTO VISIÓN	ACEPTACIÓN DE LA ENTIDAD	TOTAL
Nº	PERSPECTIVAS	OBJETIVO	40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
1	FINANCIERA	Optimizar los ingresos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga	3,5	3,5	4	3,7	9	9	9,0
		Implementar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida.	8,0	9,0	6	7,7	9	9	9,0
		Maximizar la rentabilidad de la inversión	4	2	4	3,0	8	10	9,0
2	CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	7	4	6	5,7	9	8	8,5
		Incrementar el número de nuevos clientes o turistas.	5	3	4	4,0	7	9	8,0
		Generar nuevos proyectos de inversión	4	5	3	3,8	9	10	9,3
3	INTERNA	Implementar y difundir la planificación estratégica financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.	9	7	7	7,7	10	8	8,8
		Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	4	3	4	3,7	8	6	7,0
4	CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad.	9	7	6	7,2	9	9	8,8

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.8.16 Factibilidad Vs Impacto

Tabla 20: Factibilidad Vs Impacto.

1.-ALTA FACTIBILIDAD-BAJO IMPACTO	2.-ALTA FACTIBILIDAD-ALTO IMPACTO
	Implementar y difundir la planificación estratégica financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.
	Implementar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida.
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad.
	Generar nuevos proyectos de inversión
3.- BAJA FACTIBILIDAD-BAJO IMPACTO	4.- BAJA FACTIBILIDAD- ALTO IMPACTO
	Optimizar los ingresos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga
	Maximizar la rentabilidad de la inversión
	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano
	Incrementar el número de nuevos clientes o turistas.
	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.17 Objetivos Estratégicos

Tabla 21: Objetivos Estratégicos

Nº	PERSPECTIVAS	OBJETIVO	CORTO	MEDIANO	LARGO
1	FINANCIERA	Optimizar los ingresos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga			X
		Implementar un Plan Estratégico de Recuperación de Cartera Vencida.			X
		Maximizar la rentabilidad de la inversión			X
2	CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano		X	
		Incrementar el número de nuevos clientes o turistas.		X	
		Generar nuevos proyectos de inversión			X
3	INTERNA	Implementar y difundir la planificación estratégica financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.	X		
		Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.		X	
4	CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad.	X		

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.18 Políticas Institucionales Generales

La corporación municipal para lograr los objetivos y metas que constan en el presente documento, cumplirá con las siguientes políticas corporativas generales enfocadas a grupos puntuales estrechamente relacionados con las actividades productivas y comerciales de la entidad son:

- **Estado:** Cumplir a cabalidad con todas las normativas impuestas por los organismos estatales en sus diferentes ámbitos, como: Operacional, Ambiental y Tributario.
- **Empleados:** Proporcionar a los empleados de la institución todas las garantías necesarias para que puedan desarrollar su trabajo en forma segura,

proporcionándoles seguro social, y un salario digno acorde a las normativas de la ley vigente.

- **Proveedores:** Enmarcar las relaciones con nuestros proveedores dentro de un contexto ético, respetando todas las condiciones de pago impuestas por los proveedores de la institución.
- **Clientes:** Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa brindándoles un producto de excelente calidad, así mismo, dar apertura a la negociación de precios, condiciones y políticas de pago.
- **Comunidad:** Apoyar constantemente con el desarrollo de la comunidad donde está establecida la institución.

4.8.19 Políticas Financieras Específicas

Área administrativa, área legislativa, área de operativa, área financiera.

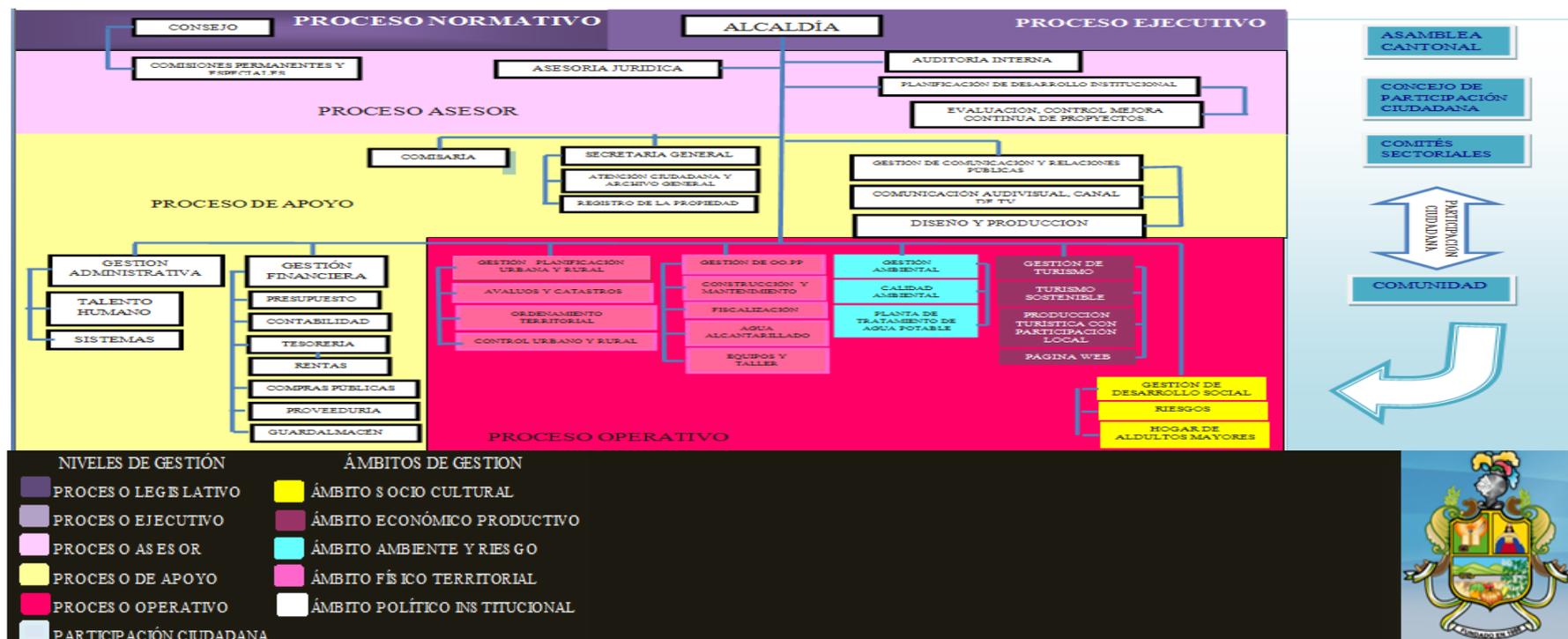
- Motivar al personal de la institución a una constante preparación y superación.
- Planificar el desarrollo del Cantón, teniendo en cuenta las orientaciones emanadas de los planes estratégicos locales, nacionales y regionales de desarrollo económico y social que adopte el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, la municipalidad y el Estado.
- Mantener vínculos permanentes tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la institución.
- Brindar siempre una excelente calidad de nuestros trabajos.
- Coordinación de actividades con organismos que tienen que ver con el desarrollo y ejecución de obras y servicios similares.
- Aplicación de las leyes, reglamentos, normas y ordenanzas respectivas para realizar desembolsos y recaudación de las rentas municipales.
- Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios.
- Cuidar y dar mantenimiento a la maquinaria e instalaciones de la institución.
- Mantener un ambiente de respeto entre todos los colaboradores de la institución.
- Fomentar el trabajo en equipo entre todos los trabajadores y áreas funcionales de la institución.

- Tomar decisiones siempre sola la base de datos y hechos debidamente certificados.
- Motivar por parte de los directores y jefes de área a todo personal para que contribuyan siempre al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Control presupuestario de ingreso y egresos proponiendo a la eficiente, efectividad y economía.

4.8.20 Estrategias

4.8.20.1 Estructura Orgánica Estratégica por Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

Gráfico 30: Estructura Orgánica por Procesos para el GADMP



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer el perfil estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga de la siguiente manera:

Estrategia de desarrollo: Liderazgo en costos

Capacitar al personal administrativo y operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga con el objetivo de optimizar todos los procesos productivos y de servicio la institución, llevando a cero los desperdicios de recursos económicos y materiales, reduciendo así la producción de los bienes y servicios, facilitando su comercialización sin descuidar la calidad del mismo.

Estrategias de crecimiento: Penetración-Desarrollo de mercados

Aumentar la participación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga en su segmento de mercado Incrementando sus niveles de venta, orientando principalmente al sector turístico con participación local y de la construcción alcanzando y manteniendo la satisfacción y fidelidad de los ciudadanos.

Estrategia de venta competitiva: Del retador

Consolidar la imagen corporativa de la entidad de tal forma que llegue a ser considerada como la principal retenedora para las instituciones líderes de su segmento de mercado.

Conjugando las estrategias de desarrollo, crecimiento y de ventaja competitiva se genera se genera la estrategia corporativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

4.8.20.2 Estrategias Financieras

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos. Si no hay objetivos claros y definidos, seguramente no existirá una estrategia apropiados para alcanzarlos. Además las estrategias deben contemplar la utilización de recursos para desarrollar las actividades que desembocan en los resultados, y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La estrategia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga se fundamenta en: Generar productos y servicios con parámetros altos de calidad a través de la optimización del capital humano, recursos y generación de procesos más eficientes que garantice la satisfacción del cliente-ciudadano. Incrementando los niveles de contribuyentes de la institución y por ende su participación en su segmento de mercado,

consolidando su imagen corporativa para transformarse en la principal retadora de las Instituciones de la provincia de Chimborazo, todo esto se lo hará enmarcando en la normativa legal vigente en especial la medioambiental.



4.8.20.3 Estrategias Financieras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

Tabla 22: Estrategias Financieras del GADMP.

Eje Estratégico	Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Institucional
Estrategia de Desarrollo	Diferenciación		Capacitar al personal administrativo y operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga con el objetivo de optimizar todos los procesos productivos y de servicio la institución, llevando a cero los desperdicios de recursos económicos y	Generar productos y servicios con parámetros altos de calidad a través de la optimización del capital humano, recursos y generación de procesos más eficientes que garantice la satisfacción del cliente-ciudadano. Incrementando los niveles de de contribuyentes de la institución y por ende su participación en su segmento de mercado, consolidando su imagen corporativa para transformarse en la principal retadora de las Instituciones de la provincia de Chimborazo, todo esto se lo hará enmarcando en la normativa legal vigente en especial la medioambiental.
Estrategia de Crecimiento	Intensivo	Desarrollo de productos y servicios	Aumentar la participación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga en su segmento de mercado Incrementando sus niveles de venta, orientando principalmente al sector turístico con participación local y de la construcción alcanzando y manteniendo la satisfacción y fidelidad de los ciudadanos.	
Estrategia de Ventaja Competitiva	Del Retador		Consolidar la imagen corporativa de la entidad de tal forma que llegue a ser considerada como la principal retenedora para las instituciones líderes	

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.8.20.4 Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una entidad, con el fin de poder establecer objetivos e

Indicadores y, lo que es más importante, podemos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) con varios principios básicos:

Gráfico 29: Mapa Estratégico



FUENTE: Presentación ESPE Balanced Scorecard

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
3. El valor de los procesos internos.
4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos Internos para ser integral.
5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implementación de la estrategia.

Características del Mapa Estratégico

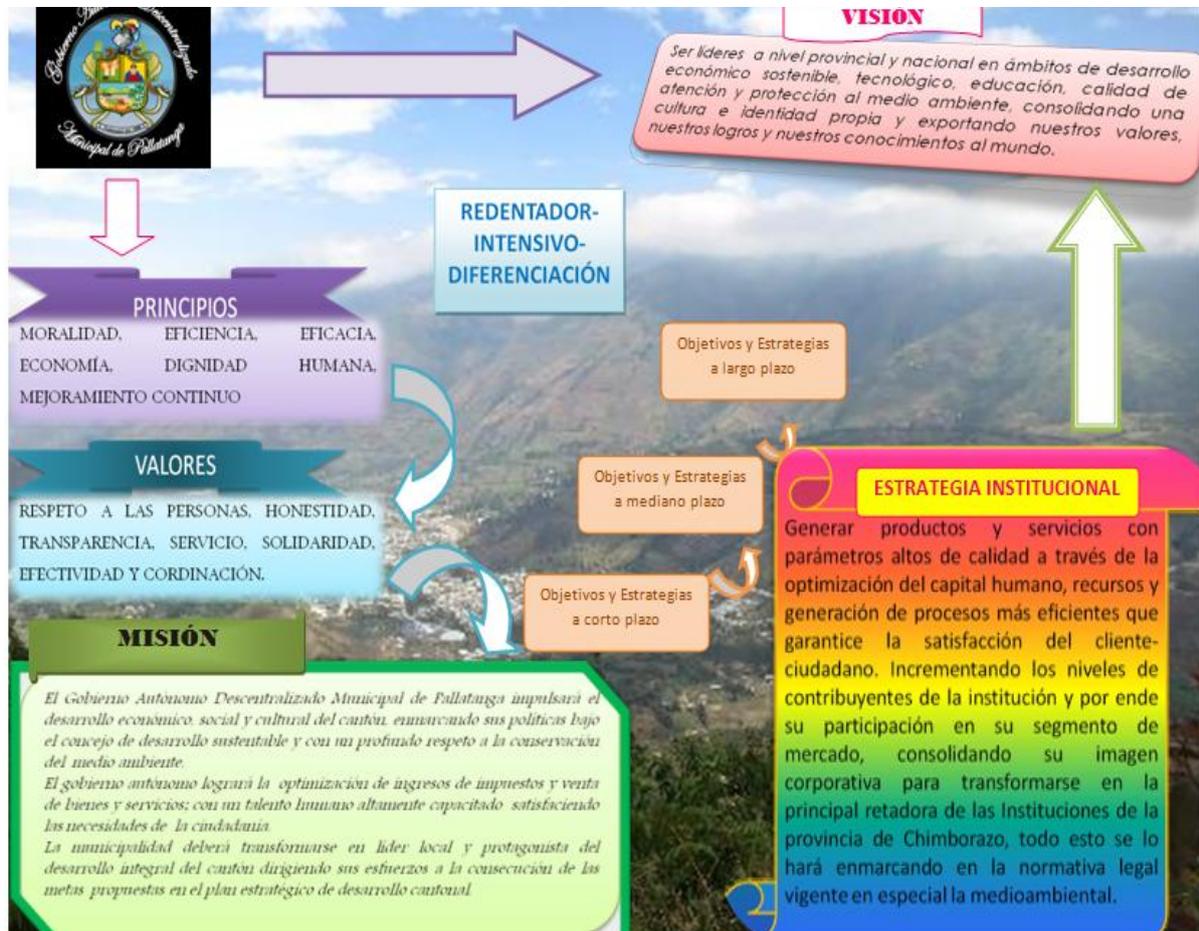
- Toda la información está contenida en una página; esto permite la comunicación estratégica de forma relativamente fácil, de conformidad con lo que consta en el gráfico N° 31.
- Se presentan las cuatro perspectivas:
 - financiera
 - cliente
 - interna; y

- crecimiento y desarrollo o también denominada aprendizaje y crecimiento.
- a) La perspectiva financiera observa la creación de valor a largo plazo para la entidad, y utiliza una estrategia de productiva que busca mejorar la estructura del costo y la utilización de activos, y una estrategia de incremento de las oportunidades, para ampliar y realizar el valor para el ciudadano. En nuestro caso el fin es optimizar los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios que se pretende alcanzar mediante la optimización de los recursos y la diversificación de los servicios.
- b) A partir de una perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gerencia del cliente ayudan a hacer las cualidades de los productos y servicios. Mientras que los procesos de innovación, regulatorios y sociales ayudan con las relaciones y la imagen de la institución. Como se hace constar en el mapa estratégico dentro de la perspectiva interna se implementará procesos productivos más eficientes orientados al servicio, basados en las participaciones de los clientes y todo esto se lo hará enmarcando en la normativa legal vigente en especial la medioambiental, entregando un servicio eficiente y eficaz a los clientes, lo que le generará su posicionamiento en el mercado mejorando por ende sus ingresos y rentabilidad.
- c) Todos estos procesos son soportados por la asignación del capital humano, del capital informativo, y del capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la empresa, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo. Como se puede observar en el mapa estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, se establece el alineamiento de la pieza clave en el servicio, el talento humano, que estará capacitado y tendrá acceso a la tecnología necesaria para el óptimo desempeño de sus funciones. Las flechas conectadas están describiendo las relaciones de causa y efecto.

El mapa estratégico es un mecanismo de difusión y comunicación de la estrategia a toda la entidad la que incluye los Temas Estratégicos fundamentales en cada perspectiva, sobre los que la institución centrará sus esfuerzos y la forma como estos deben interrelacionarse para lograr resultados corporativos.

4.8.20.5 Mapa Estratégico de la Dirección Financiera

Gráfico 30: Mapa Estratégico Financiero



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

4.9 IDENTIFICACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

Luego de realizar el Diagnóstico y el Direccionamiento Estratégico es necesario incursionar en un conjunto de acciones, encaminadas a detallar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad.

4.9.1 PLANES.

4.9.1.1 Plan 1: Plan de Difusión de la Planificación Estratégica Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

ANTECEDENTES

Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga no cuenta con una Planificación Estratégica, pese a que cuenta con ciertos objetivos, no ha logrado la consecución de los mismos ya que el personal no tiene conocimiento de estos lineamientos; además se observa la carencia de una filosofía corporativa que identifique a la organización con sus empleados, ciudadanos y proveedores, así como la falta de una herramienta de gestión que ayude en el control y medición del avance e implementación de los objetivos y metas de la organización. Adicionalmente la entidad no tiene definido su rumbo a seguir.

ALCANCE:

Difusión e implementación de la Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga para concienciar a los empleados sobre la filosofía corporativa y demás lineamientos estratégicos de forma que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados.

OBJETIVO GENERAL

Difundir la planificación estratégica a todo el personal de la entidad, a fin de conseguir los compromisos que posibiliten la consecución de los objetivos y metas planteadas, creando una cultura corporativa de cambio y controlando el cumplimiento de los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Involucrar a todo el personal de la entidad, para crear una cultura de cambio enfocado a la consecución de los objetivos organizacionales.

- Dar a conocer al personal la importancia de sus labores en la entidad y de lo cual depende el éxito de la planificación estratégica.
- Conocer las relaciones y el ambiente laboral en el cual se está desarrollando la entidad.

JUSTIFICACIÓN

Una adecuada difusión de la planificación estratégica financiera permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, que todo el personal se sienta parte de la organización, de manera que conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos y se involucren en la consecución de los objetivos y metas planteadas, por lo tanto es importante realizar una correcta comunicación de la planificación estratégica, el mismo que se enfoca en el cambio de la mentalidad de los empleados a fin de crear una cultura acertada para enfrentar con éxito los cambios del entorno.

PROGRAMACIÓN DEL PLAN

Tabla 23: Programación del plan nº1

PLAN N° 01																			
I INFORMACIÓN GENERAL																			
ENTIDAD:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.																		
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	DIRECCIÓN FINANCIERA																		
PROYECTO:	PLAN DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DEL GADMP.																		
RESPONSABLE:	DIRECTOR FINANCIERO																		
II OBJETIVOS:																			
OBJETIVO DEL PROYECTO:	DIFUNDIR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN																		
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN																		
III CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación de estudio																			
N°	TIEMPO	ACTIVIDAD	2015			2016			2017			PRESUPUESTO				PRESUPUESTO TOTAL			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS		MATERIALES	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS
1		Presentación a nivel directivo la Planificación Estratégica Financiera.													30,00	86,20	50,00	65,00	231,20
2		Aprobación de la difusión de la Planificación Estratégica Financiera.																	-
3		Elaborar el cronograma de difusión de la Planificación Estratégica													30,00	60,00	40,00	70,00	200,00
4		Selección de los medios de difusión													60,00	70,00	50,00	150,00	330,00
5		personal administrativo y operativo de la institución.													45,00	50,00	30,00	40,00	165,00
6		Inducción al personal sobre la planificación estratégica financiera .													65,00	70,00	30,00	80,00	245,00
7		Evaluación a los empleados sobre la planificación estratégica.													60,00	48,00	30,00	75,00	213,00
8		Elaboración del presupuesto.													45,00	55,00			100,00
9		Aprobación del proyecto.																	-
10		Implementación del proyecto													300,00		1.300,00	1.100,00	2.700,00
TOTAL												635,00	439,20	1.530,00	1.580,00	4.184,20			
FECHA DE INICIO:												01 DE ABRIL DE 2015							
FECHA DE TERMINACIÓN:												30 DE ABRIL DE 2016							
UNIDAD DE MEDIDA:												NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN: NIPE=(# Programas y Proyectos ejecutados / # Programas y Proyectos planteados) * 100							
VERIFICACIÓN TRIMESTRAL																			

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: Presentación a nivel directivo la planificación estratégica financiera.

Una vez determinada y estructurada la planificación estratégica financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, se lo presentará al alcalde, consejo cantonal, director administrativo y financiero, para que pueda ser analizado y aprobado. Para la presentación se usaran dispositivas en Power Point, resaltando los puntos más importantes.

1. Antecedentes de la entidad.
2. Análisis de la problemática actual
3. Objetivos de la Planificación Estratégica Financiera.
4. Diagnóstico situacional de la entidad.
5. Direccionamiento estratégico.
- 5.1 Mapa Corporativo.
- 5.2 Mapa estratégico.
6. Proyectos a realizarse.
7. Presupuesto de los proyectos y análisis económico.
8. Conclusiones y recomendaciones.

ACTIVIDAD 2: Aprobación de la difusión de la Planificación Estratégica Financiera.

La aprobación de la difusión de la planificación estratégica financiera depende de los directivos quienes luego de la presentación y una vez evaluadas las ventajas para la entidad, procederán con la aprobación del plan de difusión.

ACTIVIDAD 3: Elaborar el cronograma de difusión de la planificación estratégica financiera.

Cuando haya sido aprobado el proyecto, se determinará el tiempo para comunicar y difundir la planificación estratégica financiera al personal administrativo y operativo de la entidad conjuntamente con la coordinación de la Dirección Administrativa para establecer un cronograma en el que el personal va a asistir a la difusión del mismo, esto se lo realiza en base a la carga de trabajo que tienen los empleados a fin de no afectar las actividades de la entidad. Por lo tanto el cronograma para la difusión y la capacitación de la planificación estratégica financiera se considera ciertos factores.

- Tiempo requerido para seleccionar la información que va a ser difundida.

- Tiempo para la presentación e impresión del material requerido.
- Tiempo en que tanto el personal administrativo y operativo no cuenten con grandes cargas de trabajo y estén prestos a recibir la difusión de la planificación estratégica financiera.

Cuando se hayan establecido los tiempos anteriormente mencionados, se determinaran las fechas pertinentes para su difusión: lo cual se llevará a cabo los días viernes, ya que estos días existe menos carga de trabajo y un equilibrio de actividades tanto para el personal administrativo y operativo de la entidad en el transcurso de una hora y media antes de finalizar la jornada de trabajo, lo cual hace factible la participación de todos como se puede presentar en la siguiente tabla:

Tabla 24: Cronograma de difusión y capacitación de la Planificación Estratégica Financiera.

Cronograma de Difusión y Capacitación de la Planificación Estratégica Financiera		
HORA	FECHA	ACTIVIDAD
15hH30-17H00	Viernes, 02 de octubre de 2015	Presentación de la Planificación Estratégica Financiera al personal Operativo y Administrativo de la entidad.
15hH30-17H00	Viernes, 09 de octubre de 2015	
15hH30-17H00	Viernes, 16 de octubre de 2015	
HORA	FECHA	ACTIVIDAD
15H30-17H00	Viernes, 23 de octubre de 2015	Capacitar a todo el personal respecto a la Planificación Estratégica Financiera de la entidad.
15H30-17H00	Viernes, 30 de octubre de 2015	
15H30-17H00	Viernes, 06 de noviembre de 2015	
HORA	FECHA	ACTIVIDAD
15H30-17H00	Viernes, 13 de noviembre de 2015	Evaluación respectiva de la capacitación de la Planificación
15H30-17H00	Viernes, 20 de noviembre de 2015	

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ACTIVIDAD 4: Selección de los medios de difusión.

Se analizarán los mejores medios de difusión para que todo el personal que integra la entidad, tanto el personal administrativo y operativo, tenga acceso a la comunicación clara y concreta, la misma que permita el cumplimiento de sus funciones con referencia al objetivo de cada área. Por tal motivo se ha seleccionado los siguientes medios de difusión:

- Presentación en flash player con información clave acerca de la entidad.
- Presentaciones en power point sobre la planificación estratégica financiera.
- Folletos informativos.

- Pancartas difusoras del mapa estratégico corporativo.
- Taller de difusión.

ACTIVIDAD 5: Presentación de la Planificación Estratégica Financiera al personal administrativo y operativo.

La presentación de la planificación estratégica financiera se lo dará a conocer al personal tanto administrativo y operativo, el cual tiene como objetivo dar a conocer al Mapa Estratégico donde se puedan ver claramente los objetivos esperados y las estrategias a utilizar. Además presentar los proyectos a implementarse, donde podrán identificar cada una de sus responsabilidades y comprometerse con la consecución de los mismos.

Para la presentación se usarán láminas de power point resaltando los puntos más importantes:

1. Antecedentes de la entidad.
2. Análisis de la problemática actual
3. Objetivos de la Planificación Estratégica Financiera.
4. Diagnóstico situacional de la entidad.
5. Direccionamiento estratégico.
 - 5.1 Mapa Corporativo.
 - 5.2 Mapa estratégico.
6. Proyectos a realizarse y personal encargado.
7. Conclusiones y recomendaciones.

ACTIVIDAD 6: Inducción al personal sobre la planificación estratégica financiera.

Para que el personal de la municipalidad se sienta identificado con los objetivos a cumplir, y logre un buen desempeño con su trabajo y en el cumplimiento de metas, se desarrollara una capacitación para el personal, la misma que se la realizara mediante un taller teórico, en los horarios que fueron establecidos en la actividad 3, para lo cual se programarán dos cursos para un mejor conocimiento por parte del personal y una adecuada integración entre ellos.

Taller teórico de la Planificación Estratégica Financiera.

Este taller permite instruir a los empleados a cerca de la planificación estratégica financiera, en el cual se hará énfasis en puntos importantes y claves de los mismos tales como:

- ¿Qué es la planificación estratégica financiera?
- ¿Cuáles son las ventajas de implementar la planificación estratégica financiera?
- Importancia, beneficios, perspectivas de la planificación estratégica financiera.

Taller de integración entre el personal

Este taller tiene como objetivo el mejorar las relaciones entre los funcionarios e inducir los valores y principios organizacionales, realizar actividades en función de trabajo en equipo para un fin común y conocer acerca de la filosofía corporativa planteada para la entidad.

Para la ejecución de este curso se realizaran las siguientes actividades.

- Realizar una charla acerca de la unión laboral, el trabajo en equipo su importancia y consecución de los objetivos empresariales.
- Formar grupos de trabajo.
- Realizar actividades dinámicas concernientes con los temas tratados.
- Comentarios y sugerencias del personal.
- Evaluación de lo captado y difundido a cada empleado.

ACTIVIDAD 7: Evaluación a los empleados sobre la planificación estratégica financiera.

Una vez realizada la inducción al personal de la entidad, se evaluará lo aprendido y recordado por los empleados, a fin de poder determinar el grado de conocimiento por parte del personal con referencia a la planificación estratégica financiera.

ACTIVIDAD 8: Elaboración del presupuesto.

Para el proyecto se tomaron en cuenta los siguientes gastos:

Tabla 25: Presupuesto del proyecto N°1

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
TALENTO HUMANO	635,00
MATERIALES	439,20
TECNOLÓGICOS	1.530,00
FINANCIEROS	1.580,00
TOTAL	\$ 4.184,20

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ACTIVIDAD 9: Aprobación del proyecto.

La aprobación del proyecto es una decisión entre la máxima autoridad, la dirección administrativa y director financiero, ya que estudiando los resultados y la factibilidad del mismo se podría invertir para mejorarlas de la entidad, por lo cual se deberá presentar la propuesta, en la que constara los medios a utilizarse y el cronograma de actividades que debe ser analizado y debidamente aprobado.

ACTIVIDAD 10: Implementación del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto se procederá a implementar la planificación estratégica para la institución municipal. El grupo encargado de ejecutarlo empezara a contratar y adquirir los recursos necesarios a fin de adquirir los recursos necesarios con el fin de cumplir con el cronograma establecido, evaluando constantemente el conocimiento del personal y los avances del proyecto en función de que las actividades deben ser cumplidas eficazmente, por otro lado el monitoreo del proyecto se lo realizara a lo largo de los ocho primeros meses hasta llegar al 100%, en los cuatro años, donde se evaluara los resultados de la planificación estratégica financiera y se realizaran retroalimentaciones para mejorar el desarrollo del mismo.

INDICADORES DE GESTIÓN

Nivel de implementación = $NIPE = \left(\frac{\# \text{ Programas y Proyectos ejecutados}}{\# \text{ Programas y Proyectos planteados}} \right) * 100$

INDICADOR OPERATIVO

Nivel de conocimiento de la planificación estratégica.

$NCO = \left(\frac{\# \text{ personal que conoce la planificación estratégica}}{\# \text{ total de personal capacitado}} \right) * 100$

TIEMPO: 12 meses

FECHA DE INICIO: 01 de Abril de 2015.

FECHA DE TERMINACIÓN: 30 de abril de 2016.

RECURSOS:

- Financieros
- Tecnológicos
- Talento humano

RESPONSABLES:

Director Financiero: Ing. Alex Montenegro.

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: \$ 4184.20

4.9.1.2 Plan 2: Implementar un Plan De Recuperación De Cartera Vencida.

ANTECEDENTES

El cantón Pallatanga tiene dos versiones: una mítica que alude a la existencia de una Princesa que era conducida por sus vasallos en andas de oro y fue despeñada por razones desconocidas (Palla=nombre de la princesa; tanga=empujar) y la otra, más apegada a la realidad que alude a la característica climatológica del lugar, en donde por la bondad de su clima la producción agrícola es más corta en tiempo (Palla=cosecha; tanga=adelantar) de donde Pallatanga significaría: tierra en donde se cosecha pronto.

Como Parroquia, Eclesiástica, Pallatanga aparece por el año de 1790, con el primer Cura Párroco, el Presbítero Pablo Espejo, hermano de Eugenio Espejo Precursor de la Independencia. Los primeros libros de registro eclesiástico de nacimientos, matrimonios y defunciones reposan en la Curia de Riobamba.

En la época republicana, Pallatanga aparece como parroquia rural de Riobamba en la primera Ley de División Política, por el año 1845; luego pasa a formar parte del Cantón Colta donde permanece como parroquia rural por más de cien años, hasta que finalmente obtiene su Independencia jurídica mediante el Decreto de Cantonización, aprobado por el Congreso Nacional, que no fue sancionado por el Gobierno de León Febres Cordero y entró en vigencia por el Ministerio de la ley el 13 de Mayo de 1986, mediante la publicación en el Registro Oficial 434 de esta misma fecha.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga es una institución pública ya que su financiamiento está totalmente dependiendo del Estado Ecuatoriano y se maneja según las directrices que proporciona el ente gubernamental. Los programas autofinanciados tienen un grave problema en el momento de recuperar el costo por la prestación de servicios, los mismos que no se manejan de manera lógica ni técnica ya que tenemos una cartera vencida que ha llegado a límites inimaginables de olvido y de inoperancia al no saber cómo recuperarla.

De la cartera dependen factores: Por una parte, los recursos que se prestan y se recuperan vuelven a prestarse indefinidamente. Cuando el ciudadano no paga, se rompe la cadena y se trunca la posibilidad de seguir generando obras de inversión para el desarrollo del cantón.

Por otra parte, los recursos provenientes de la cartera, en la medida que pasan los años, forman parte del patrimonio institucional y garantizan la supervivencia de la entidad donde permiten observar cómo ha evolucionado la importancia relativa de la cartera como fuente de financiación institucional. Para ello se han fijado: Políticas Objetivos, Estrategias. Los Objetivos Estratégicos y reglamento vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzar con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y desarrollo de la empresa, expresado cualitativamente como resultado, principalmente, del análisis estratégico de la visión de futuro y de la creatividad de los estrategas. Por su parte, los objetivos son la afinación de las estrategias, pues es la cuantificación y ubicación en el tiempo de los mecanismos estratégicos y las estrategias son la forma como se lograrán estos resultados.

DIAGNOSTICO DE LA BASE LEGAL

Análisis de la Constitución de la República del Ecuador.

Política Fiscal

Al analizar la constitución política del Ecuador en el artículo 286 menciona que “Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente, y procurarán la estabilidad económica”.

Es decir que las instituciones públicas deben tener sus propios ingresos a fin de solventar los programas efectuados por las mismas. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga debería buscar los mecanismos adecuados para evitar el desfinanciamiento de las obras y demás servicios que presta, a fin de tener la suficiente liquides para solventar los cargos administrativos, financieros y operativos.

En el artículo 287 indica “Toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente. Solamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas por ley.”

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

En el artículo 292 dispone que “El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.”.

En este caso las instituciones autónomas como el GADMP donde pueden dar un servicio a la ciudadanía de calidad puede manejar sus ingresos para inversiones que beneficien a la institución estos fondos sirven para el financiamiento de dichos programas y los remanentes como autogestión de la institución.

En el artículo. 293 en la constitución señala “La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley”.

En las instituciones autónomas acuerdan a las normas sin riesgo de perder su identidad y libertad para tomar sus decisiones en el financiamiento de inversión de acuerdo con el Presupuesto del Estado.

El artículo 298 de la constitución emite: “Se establecen pre asignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a pre asignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras pre asignaciones presupuestarias”.

Art. 300.- “El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables”.

DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO

DE ACUERDO AL COOTAD, DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES Y DISTRITOS METROPOLITANOS AUTÓNOMOS.

Artículo 185.- Impuestos municipales.- “Los gobiernos municipales y distritos autónomos metropolitanos, además de los ingresos propios que puedan generar, serán beneficiarios de los impuestos establecidos en la ley”.

Artículo 186.- Facultad tributaria.- “Los gobiernos municipales y distritos metropolitanos autónomos podrán crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras generales o específicas, por el establecimiento o ampliación de servicios públicos que son de su responsabilidad, el uso de bienes o espacios públicos, y en razón de las obras que ejecuten dentro del ámbito de sus competencias y circunscripción, así como la regulación para la captación de las plusvalías.

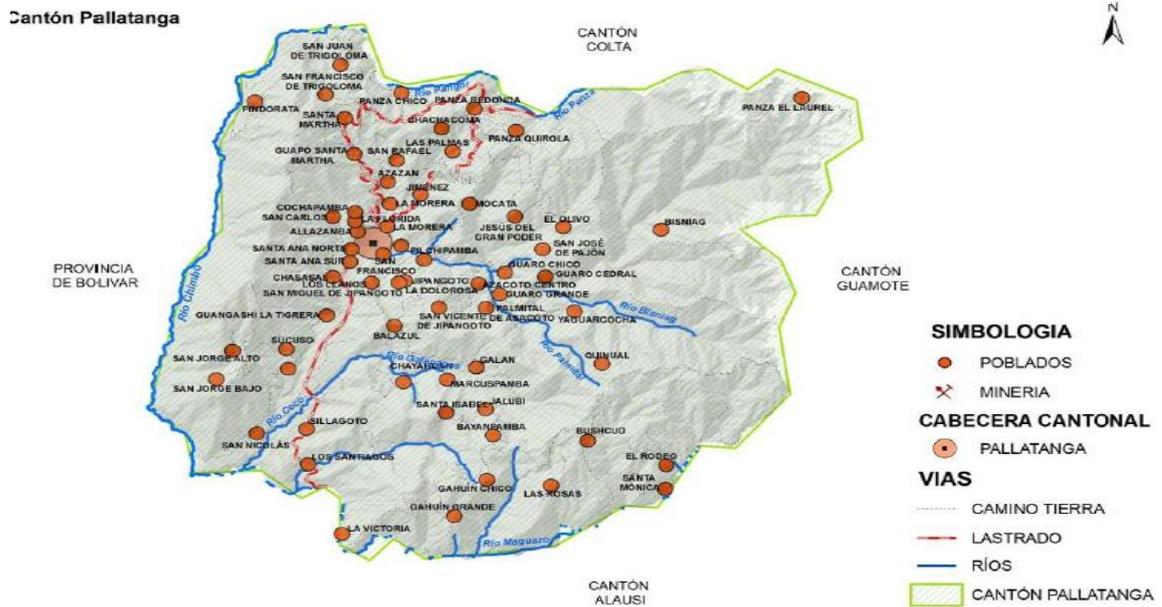
Cuando por decisión del gobierno metropolitano o municipal, la prestación de un servicio público exija el cobro de una prestación patrimonial al usuario, cualquiera sea el modelo de gestión o el prestador del servicio público, esta prestación patrimonial será fijada, modificada o suprimida mediante ordenanza.

Los municipios aplicarán obligatoriamente las contraprestaciones patrimoniales que hubieren fijado para los servicios públicos que presten, aplicando el principio de justicia redistributiva. El incumplimiento de esta obligación podrá ser causal de destitución de los funcionarios responsables. En el caso de incumplimiento el órgano legislativo del gobierno autónomo descentralizado respectivo sancionará, sin perjuicio de las sanciones correspondientes, al funcionario responsable del incumplimiento.

Los gobiernos municipales y distritos metropolitanos autónomos en base a los tributos generados en las parroquias rurales y otros que desconcentren en beneficio de los presupuestos de los gobiernos parroquiales rurales, constituirán un fondo cuyo cincuenta por ciento (50%) se reinvertirá equitativamente entre todas las parroquias rurales de la respectiva circunscripción territorial y el cincuenta por ciento (50%) restante se invertirá bajo criterios de población y necesidades básicas insatisfechas”.

UBICACIÓN GEGRÁFICA

Gráfico 31: Ubicación geográfica del cantón Pallatanga.



FUENTE: Sistema Nacional de Información.

ELABORADO POR: Equipo Consultor BLM.

Este cantón perteneciente a la provincia de Chimborazo, se encuentra ubicado en la cuenca del Río Guayas y en la hoya del Río Chimbo, específicamente su localización esta al suroeste de la provincia de Chimborazo a 84 km de la ciudad de Riobamba y a 118km de la ciudad de Guayaquil, enclavado en las estribaciones de los Andes limita: al Norte, con el cantón Colta; al sur con el cantón Alausí; al este con el cantón Guamote y al oeste con la provincia de Bolívar. Su mayor encuentro ciudadano se realiza los días domingos de cada semana.

Gráfico 32: Ubicación Geográfica de Pallatanga.



FUENTE: PDOT Pallatanga 2012.

VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

Tabla 26: Viabilidad Financiera del Proyecto.

I. INFORMACIÓN GENERAL																					
ENTIDAD:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.																				
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	DIRECCIÓN FINANCIERA																				
PROYECTO:	IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.																				
RESPONSABLE:	DIRECTOR FINANCIERO																				
II. OBJETIVOS:																					
OBJETIVO DEL PROYECTO:	IMPLEMENTAR UN NUEVO PROYECTO SOCIO-ECONÓMICO																				
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	INCREMENTAR EL PRESUPUESTO DEL GADMP																				
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a) Planificación del Proyecto																					
Nº	ACTIVIDAD	2015				2016				2017				PRESUPUESTO				PRESUPUESTO TOTAL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS				
T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T					
1	Diseño del perfil del proyecto	x															3.100,00	150,00	600,00	50,00	3.900,00
2	Revisión bibliográfica	x															1.000,00	100,00	250,00	35,00	1.385,00
3	Análisis y estudios de proyectos en ejecución	x	x														900,00	145,00	300,00	60,00	1.405,00
4	Elaboración del Proyecto			x													3.000,00	300,00	500,00	100,00	3.900,00
5	Búsqueda y consecución de financiamiento			x													500,00	50,00	30,00	150,00	730,00
6	Elaboración de estudios de pre-factibilidad del proyecto				x												2.200,00	100,00	80,00	80,00	2.460,00
7	Implementación piloto del proyecto					x											1.400,00	800,00	400,00	130,00	2.730,00
8	Estudio final del proyecto					x	x										1.000,00	210,00	70,00	90,00	1.370,00
9	Acercamiento y gestiones para la cosecución del financiamiento para la ejecución del proyecto					x	x										500,00	50,00	40,00	20,00	610,00
10	Preparación de documentos para la adquisición de materiales de oficina y otros						x										200,00	50,00	30,00	25,00	305,00
11	Capacitación al equipo técnico						x	x									1.300,00	100,00	80,00	200,00	1.680,00
12	Implementación del Proyecto									x	x	x	x				3.500,00	600,00	900,00	300,00	5.300,00
13	Evaluación de la ejecución del proyecto					x	x	x	x	x	x	x	x	x			2.900,00	350,00	260,00	120,00	3.630,00
TOTAL														21.500,00	3.005,00	3.540,00	1.360,00	29.405,00			

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso objetivos, metas, indicadores y responsabilidades. Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.

- ✓ Organizar muy bien el área de recaudación y de tesorería, y establecer con claridad los mecanismos para que mantengan comunicación permanente y trabajen articuladas.
- ✓ Explicar al ciudadano, con la mayor claridad, la filosofía de los impuestos y servicios que presta la municipalidad, la responsabilidad que adquiere, su compromiso solidario con otros ciudadanos, y los perjuicios sociales que conlleva no pagar.
- ✓ Establecer pagos razonables desde el inicio del crédito. La cultura de pago es educativa.
- ✓ Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el ciudadano, conocer sus actividades económicas y mantener al día sus datos personales: Dirección, teléfono, y demás.
- ✓ Trabajar en alianza con otras entidades como las instituciones para apoyarse mutuamente en caso de necesidad.
- ✓ Establecer fondos de garantías y seguros que respalden las deudas en caso de necesidad y emergencia.
- ✓ Estructurar las sanciones para el deudor moroso, difundirlas desde el proceso de inicio y durante todo el tiempo que duren los desembolsos y la recuperación, y aplicarlas cuando se cumplan las condiciones previstas.
- ✓ Crear una imagen de los atrasos en los pagos como una opción inaceptable.

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

En la dirección financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, tiene un alto índice de cartera vencida en las partidas como del agua potable, ocupación de lugares públicos, registros y matriculas entre otras, para un mejor estudio presento la siguiente información:

RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS DE LOS DEUDORES AL GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA.

ANÁLISIS DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA: INFRACCIÓN A LAS ORDENANZAS MUNICIPALES POR AÑO.

Tabla 27: Listado de Infractores a las Ordenanzas Municipales.

1	YUQUILEMA VICTOR	6,54
2	YUQUILEMA GLORIA	6,54
3	TORRES MARGARITA	6,54
4	TOAPANTA ROSA	6,54
5	TOAPANTA JAIME	6,54
6	TENEMAZA INES	6,54
7	TENELEMA CARMEN	6,54
8	TACO SILVIA	6,54
9	SISALEMA GERMAN	6,54
10	SEY DANIEL	6,54
11	SEY CLARA	6,54
12	QUISPE LAURA	6,54
13	QUISPE DELIA	6,54
14	NAULA MARIA	6,54
15	MORETA LAURA	6,54
16	MORENO ALBER	6,54
17	LEMA MAGALI	6,54
18	LASO MANUELA	6,54
19	HUILCAPI SONIA	6,54
20	GUARACA BALVINA	6,54
21	GUAÑA ROSA	6,54
22	GUAMBO MARIA	6,54
23	GUAMAN SENAI DA	6,54
24	GUAILLA TOMAS	6,54
25	CORO ROSA	6,54
26	CHAGLLA CARMEN	6,54
27	BAÑO AGUSTIN	6,54
28	AMI ANA	6,54
29	AGUALSACA MARIA	6,54
TOTAL 2009		\$ 189,66

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Tabla 28: Listado de Infracción a las Ordenanzas Municipales.

INFRACCION A LAS ORDENANZAS MUNICIPALES		
2010		
30	YUQUILEMA FRANKLIN	7,20
31	YUQUILEMA VICTOR	7,20
32	YUQUILEMA GLORIA	7,20
33	YUMBILLO CAJO ROSA ELVIRA	7,20
34	VILLALVA SACHEZ ANA	7,20
35	VICUÑA ENRIQUE	7,20
36	TORRES MARGARITA	7,20
37	TOAPANTA MARIA ROSA	7,20
38	TOAPANTA JAIME	7,20
39	TENEMAZA INEZ	7,20
40	TENEMAZA ZAMBRANO CARMEN	7,20
41	TACO YUQUILEMA SILVIA	7,20
42	SEY SALAZAR RAMON	7,20
43	SEY DANIEL	7,20
44	SEY SALAZAR CARA NATIVIDAD	7,20
45	QUISPE LAURA	7,20
46	QUISPE DELIA	7,20
47	PROAÑO MONICA	7,20
48	PACHECO SENAI DA	7,20
49	NAULA MARIA	7,20
50	NAULA NAIGA ANGEL MARIA	7,20
51	MORETA LAURA	7,20
52	MORENO ALBER	7,20
53	LEMA MAGALI	7,20
54	LASO MANUELA	7,20
55	HUILCAPI SONIA	7,20
56	GUARACA BALVINA	7,20
57	GUAMBO MARIA	7,20
58	GUAMAN SENAI DA	7,20
59	GUAMAN MOROCHO MARIA ROSARIO	7,20
60	GUAILLA TOMAS	7,20
61	DUTAN SORIA MARIA GENTRUDIS	7,20
62	CORO ROSA	7,20
63	CORDOVA CRUZ	7,20
64	CHAGLLA CARMEN	7,20
65	ARROYO QUINCHIGUANGO ROSA	7,20
66	AMI ANA	7,20
67	AGUAI SACA MARIA	7,20
TOTAL 2010		\$ 273,60

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Tabla 29: Listados de Infractores a las Ordenanzas Municipales

INFRACCION A LAS ORDENANZAS MUNICIPALES		
2011		
	NOMBRE DEL DEUDOR	VALOR
68	GUARACA GUARACA MARTHA JUDITH	7,92
69	GUARACA LASO MARIA BALVINA	7,92
70	GUAMBO MARIA	7,92
71	GUAMAN MOROCHO MARIA ROSARIO	7,92
72	GUAMAN MOROCHO CARMELINA	7,92
73	GUAILLA TOMAS	7,92
74	DUTAN SORIA MARIA GENTRUDIS	7,92
75	CORO ROSA	7,92
76	CORDOVA CARGUACHI MARIA CRUZ	7,92
77	CHAGLLA CRIOLLO CARMEN	7,92
78	BAÑO AGUSTIN	7,92
79	ARROYO QUINCHIGUANGO ROSA	7,92
80	AMI PIEDAD	7,92
81	AMI ANA	7,92
82	AGUAISACA MARIA	7,92
TOTAL 2011		\$ 118,80

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Gráfico 33: Infracción a las Ordenanzas Municipales por años.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ANÁLISIS

Los deudores de la partida presupuestaria: infracción a los lugares públicos, en el año 2009 suman \$ 189.66 que equivale al 33%, mientras que durante el año 2010 hay un incremento del 47% con un monto de \$ 273.6; en el año 2011 adeudan \$118.80 correspondiente al 20% siendo el más bajo.

ANÁLISIS DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA: OCUPACIÓN DE LUGARES PÚBLICOS POR AÑO

Tabla 30: Ocupación de lugares públicos 2009

OCUPACION DE LUGARES PÚBLICOS		
2009		
1	TOAPANTA JAIME	15,91
2	NAULA MARIA	15,91
3	MORETA LAURA	15,91
4	LASO MANUELA	15,91
5	GUAMBO MARIA	15,91
6	GUAMAN SENAI DA	15,91
7	CORO ROSA	15,91
8	CHAGLLA CARMEN	15,91
9	BAÑO AGUSTIN	15,91
10	VICTOR PESANTES	34,88
11	CARLOS LUCERO	45,00
12	NIDIA NARCISA BORJA IZURIETA	82,14
13	GRANJA FAUSTO	90,00
14	SILVIA CUENCA	100,00
15	ING. VICTOR MANUEL VALLEJO VALLEJO	290,00
TOTAL 2009		785,21

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Tabla 31: Ocupación de Lugares Públicos 2010

OCUPACION DE LUGARES PÚBLICOS		
2010		
16	TOAPANTA JAIME	17,52
17	PROAÑO MONICA	17,52
18	NAULA MARIA	17,52
19	MORETA LAURA	17,52
20	LLIQUIN VICENTE	17,52
21	LASO MANUELA	17,52
22	GUAMBO MARIA	17,52
23	GUAMAN SENAI DA	17,52
24	GUAMAN MOROCHO MARIA ROSARIO	17,52
25	DUTAN SORIA MARIA GENTRUDIS	17,52
26	CORO ROSA	17,52
27	CORDOVA CRUZ	17,52
28	CHAGLLA CARMEN	17,52
TOTAL 2010		227,76

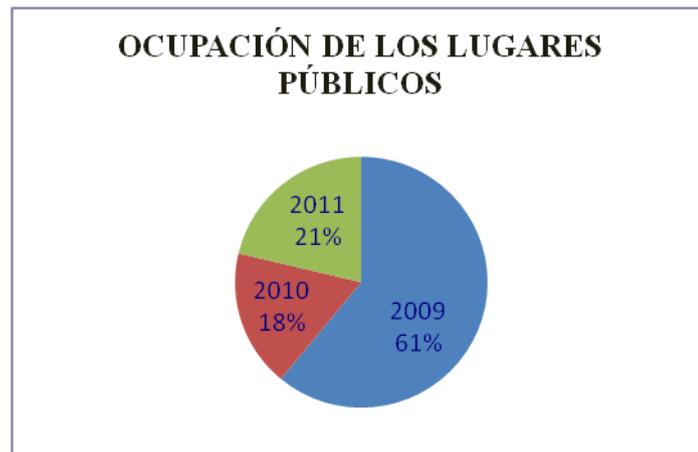
FUENTE: Recaudación del GADMP.

Tabla 32: Ocupación de Lugares Públicos 2011

OCUPACION DE LUGARES PÚBLICOS		
2011		
29	GUAMBO MARIA	19,27
30	GUAMAN MOROCHO MARIA ROSARIO	19,27
31	GUAMAN MOROCHO CARMELINA	19,27
32	CORO ROSA	19,27
33	CORDOVA CARGUACHI MARIA CRUZ	19,27
34	CHAGLLA CRIOLLO CARMEN	19,27
35	BAÑO AGUSTIN	19,27
36	ARROYO QUINCHIGUANGO ROSA	19,27
37	DIMAS MOROCHO	50,00
38	LETICIA LILIA ACURIO	69,97
TOTAL 2011		274,13

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Gráfico 34: Ocupación de los Lugares Públicos por años.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ANÁLISIS

Notablemente el año 2009 con un valor de \$ 725.21 equivalente al 61%, demostrando que hubo más deudores e incrementando la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, seguido del año 2011 con un 21% y no muy distante con el 18% correspondiente al año 2010.

ANÁLISIS DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA: INSCRIPCIÓN DE REGISTROS Y MATRÍCULAS.

Tabla 33: Inscripción de Registros y Matrículas 2009.

INSCRIPCION DE REGISTROS Y MATRÍCULAS		
2009		
1	YUQUILEMA VICTOR	7,96
2	YUQUILEMA GLORIA	7,96
3	VICUÑA ENRIQUE	7,96
4	TORRES MARGARITA	7,96
5	TOAPANTA ROSA	7,96
6	TENEMAZA INES	7,96
7	TENELEMA CARMEN	7,96
8	TACO SILVIA	7,96
9	SISALEMA GERMAN	7,96
10	SEY DANIEL	7,96
11	SEY CLARA	7,96
12	QUISPE LAURA	7,96
13	QUISPE DELIA	7,96
14	MORENO ALBER	7,96
15	LEMA MAGALI	7,96
16	HUILCAPI SONIA	7,96
17	GUARACA BALVINA	7,96
18	GUAÑA ROSA	7,96
19	GUAILLA TOMAS	7,96
20	AZUCENA ZUÑIGA	7,96
21	AZUCENA ZUÑIGA	7,96
22	AMI ANA	7,96
23	AGUALSACA MARIA	7,96
TOTAL 2009		183,08

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Tabla 34: Inscripción de Registros y Matrículas 2010.

INSCRIPCION DE REGISTROS Y MATRÍCULAS		
2010		
24	YUQUILEMA FRANKLIN	8,76
25	YUQUILEMA VICTOR	8,76
26	YUQUILEMA GLORIA	8,76
27	YUMBILLO CAJO ROSA ELVIRA	8,76
28	VILLALVA SACHEZ ANA	8,76
29	VICUÑA ENRIQUE	8,76
30	TORRES MARGARITA	8,76
31	TOAPANTA MARIA ROSA	8,76
32	TENEMAZA INEZ	8,76
33	TENEMAZA ZAMBRANO CARMEN	8,76
34	TACO YUQUILEMA SILVIA	8,76
35	SEY SALAZAR RAMON	8,76
36	SEY DANIEL	8,76
37	SEY SALAZAR CARA NATIVIDAD	8,76
38	QUISPE LAURA	8,76
39	QUISPE DELIA	8,76
40	PACHECO SENAIDA	8,76
41	NAULA NAIGA ANGEL MARIA	8,76
42	MORENO ALBER	8,76
43	LEMA MAGALI	8,76
44	HUILCAPI SONIA	8,76
45	GUARACA BALVINA	8,76
46	GUAILLA TOMAS	8,76
47	ARROYO QUINCHIGUANGO ROSA	8,76
48	AMI ANA	8,76
49	AGUAI SACA MARIA	8,76
TOTAL 2010		227,76

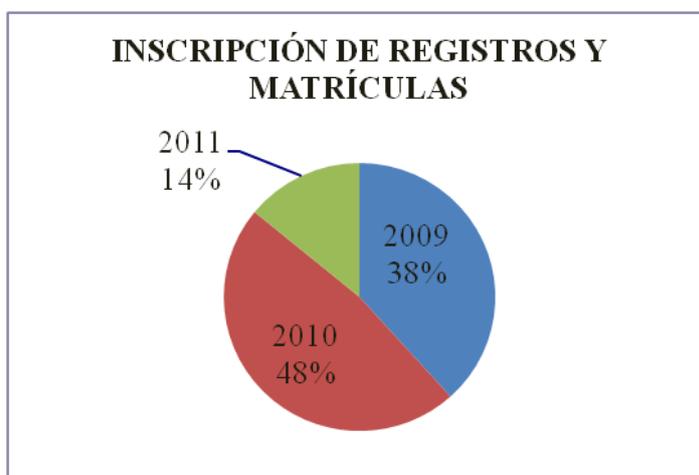
FUENTE: Recaudación del GADMP.

Tabla 35: Inscripción de Registros y Matrículas 2011

INSCRIPCION DE REGISTROS Y MATRÍCULAS		
2011		
50	GUARACA GUARACA MARTHA JUDITH	9,64
51	GUARACA LASO MARIA BALVINA	9,64
52	GUAILLA TOMAS	9,64
53	DUTAN SORIA MARIA GENTRUDIS	9,64
54	AMI PIEDAD	9,64
55	AMI ANA	9,64
56	AGUAI SACA MARIA	9,64
TOTAL 2011		67,48

FUENTE: Recaudación del GADMP.

Gráfico 35: Inscripción de Registros y Matrículas por años.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ANÁLISIS

El número de deudores en la partida de inscripción de registros y matrículas son 56 de todos los años; en el año 2009 su monto es de \$ 183,08 equivalente al 38%, en cambio el 48% representa al año 2010 por un valor de 227,76; en el año 2011 por un valor de \$ 67,48 correspondiente al 18%, por ello es necesario realizar un plan estratégico de recuperación de cartera vencida.

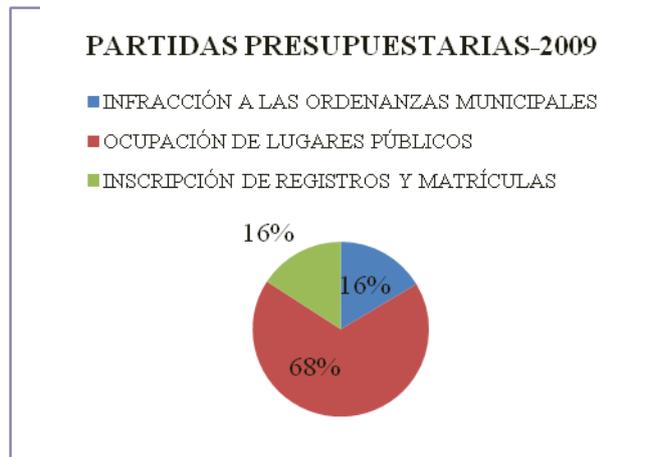
COMPARACION ENTRE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS DEL AÑO 2009.

Tabla 36: Comparación entre Partidas Presupuestarias 2009

PARTIDAS	AÑO 2009
INFRACCIÓN A LAS ORDENANZAS MUNICIPALES	189,66
OCUPACIÓN DE LOCALIDADES	785,21
INSCRIPCIÓN DE REGISTROS Y MATRÍCULAS	183,08
TOTAL	1157,95

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Gráfico 36: Partidas Presupuestarias 2009.



ANÁLISIS

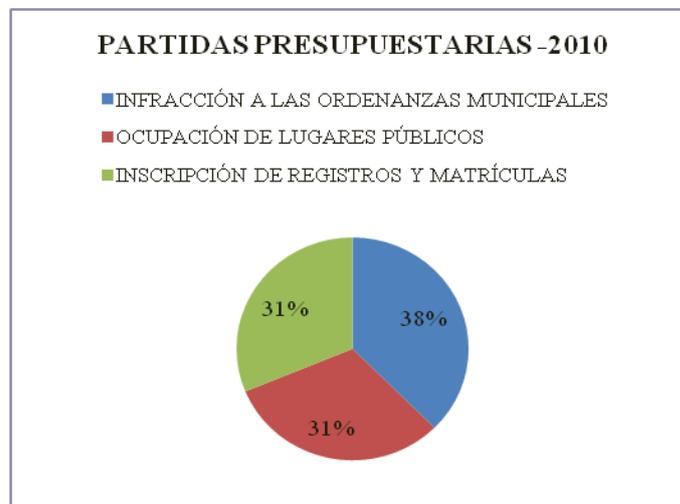
El mayor porcentaje está en la ocupación de los lugares públicos con el 68%, mientras que en las partidas presupuestarias: infracción a las ordenanzas municipales e inscripción de matrículas se mantienen con un 16%.

COMPARACION ENTRE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS DEL AÑO 2010.

Tabla 37: Comparación entre Partidas Presupuestarias 2010

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	AÑO 2010
INFRACCIÓN A LAS ORDENANZAS MUNICIPALES	273,6
OCUPACIÓN DE LUGARES PÚBLICOS	227,76
INSCRIPCIÓN DE REGISTROS Y MATRÍCULAS	227,76
TOTAL	729,12

Gráfico 37: Partidas Presupuestarias 2010.



ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ANÁLISIS

En el año 2010 la cartera vencida en cuanto a títulos de créditos emitidos por el GAD Municipal de Pallatanga existe una suma de \$ 729,12; de donde las tres partidas presupuestarias que se están analizando tienen un porcentaje similar no existe una gran diferencia; lo cual nos indica que en relación al año 2009 ha reducido su cartera vencida.

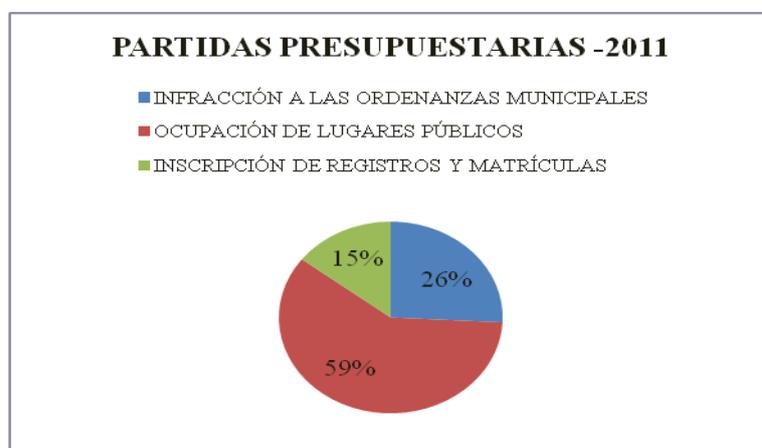
COMPARACION ENTRE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS DEL AÑO 2011

Tabla 38: Comparación entre Partidas Presupuestarias 2011

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	AÑO 2011
INFRACCIÓN A LAS ORDENANZAS MUNICIPALES	118,8
OCUPACIÓN DE LUGARES PÚBLICOS	274,13
INSCRIPCIÓN DE REGISTROS Y MATRÍCULAS	67,48
TOTAL	460,41

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Gráfico 38: Partidas Presupuestarias 2011



ANÁLISIS

En el año 2011, el 26% equivalente a 118,80 corresponde a la partida infracción a las ordenanzas municipales, mientras que el 59% es de ocupación a los lugares públicos con monto de 274,13 y sin duda la más representativa; la partida de registro y matriculas con el 15% que representa el valor de \$ 67,48.

ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA DEL AGUA POTABLE POR MESES

Tabla 39: Lista de los usuarios deudores del Agua Potable.

LISTA DE LOS USUARIOS DEUDORES DEL AGUA POTABLE.			
N°	NOMBRES	MESES	VALOR
1	Ushca Orozco Angel Leonardo	25	62,55
2	Cepeda Gualoto Luis Raúl	26	56,40
3	Abril Quishpe Mario Vicente	29	56,06
4	Sisa Tagua Ana Lucía	34	71,81
5	Guevara Dolores Alegría	35	69,54
6	Peréz Mishquero Jaime Bolivar	35	91,18
7	Rivera Mazón José Filadelfo	35	136,19
8	Morocho Remache Arturo Arsenio	36	49,47
9	Carrión Estrada Alfonso	38	180,71
10	Echeverría Recuenco Mario	39	214,75
11	Herrera Herrera Blanca Janeth	39	65,16
12	Vicuña Caguana Angel	40	178,09
13	Guaman Tenemaza Milton Vinicio	41	91,46
14	Vargas Guevara María	41	107,36
15	Moreta Rivera Segundo Oliverio	43	182,12
16	Romero Campoverde Carmen	46	107,27
17	Tagua Yuquilema José María	46	99,27
18	Tito Estela	46	154,87
19	Yuquilema Córdova Julio César	46	129,37
20	Moya Guevara Manuel Gustavo	49	321,53
21	Espinoza Gavilanez Luis Octavio	50	184,86
22	Quishpe Alberto	50	115,60
23	Sinche León Blanca	50	114,25
24	Alvarez Vera Silvia Paola	51	353,79
25	López Jose Luis	51	292,82
26	Gaylla Tagua José Tomás	52	223,77
27	Naula Guamán José Gonzalo	52	200,88
28	Hualpa Faz Abelardo	58	22,90
29	Quishpe Lasso Carlos Gerardo	58	149,60
30	Granizo Luis Gualberto	70	161,67
31	Pintag Pilataxi Narcisa	70	228,08
32	Peralta Sanchez Angel	71	226,70
33	Lazo Chimborazo Nelly Ildaula	90	321,86
TOTAL			\$ 5.021,94

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ANÁLISIS

la partida presupuestaria del Agua potable esta por una suma de \$5021,94, hasta el mes de octubre del año 2012, con 33 deudores tomando en cuenta que los mismos deben desde 25 meses como mínimo y 90 meses máximo, los valores detallados en la tabla no incluyen intereses ni recargos.

ANÁLISIS DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA: IMPUESTO A LOS PREDIOS URBANOS POR VALORES.

Tabla 40: Lista de usuarios deudores del impuesto a los predios urbanos.

NOMBRE	VALOR
PLAZA MEJÍA CAROLINA	10,53
LEMA TORRES GALO ANTONIO	11,36
HERNÁNDEZ OROZCO LUIS	11,58
PINTAG PILATAXI JOSÉ	11,77
PINTAG PILATAXI JOSÉ RICARDO	11,77
CONGREGACIÓN GREGORIANA	12,30
VICUÑA VICUÑA RAFAEL	13,07
CAJO REMACHE ROBERTO	13,76
CAJO REMACHE ROBERTO	13,76
ROMERO CAMPOVERDE CARMEN	13,79
OROZCO LUIS ALBERTO	14,00
BORJA RIVERA JORGE ALFREDO	15,35
TITO PANATA MARÍA	15,40
MANGUILEMA Y OTROS	15,43
BALSECA ROSERO SONIA	15,99
BALSECA ROSERO GILMA	16,08
ASOCIACIÓN DE VIVANDERAS JESUS	16,18
MASACELA PILAMUNGA CARLOS	16,63
OROZCO ACURIO RAIMUNDO	18,07
QUEVEDO JULIO	18,68
PORTUGAL SEGUNDO LUIS	18,78
PERALTA GUAMAN ELICIO	18,93
MONTENEGRO ROBALINO LUIS	19,42
BARONA PITA FEDERICO	20,81
TORRES ALBÁN CARLOS	23,08
LOGR CHAVEZ MARÍA ISABEL	24,70
PEÑA PINTAG PEDRO	24,83
PINTAG PINTAG PEDRO ALONSO	24,83
PINTAG PILATAXI JOSÉ GONZALO	24,91
PINTAG PILATAXI JOSÉ GONZALO	24,91
CHUCUI MARYA LUIS FERNANDO	25,23
ONATE IBARRA NELSON	25,30
PAGUAY LÓPEZ ELVIA MARLENE	26,93
MORALES LÓPEZ LUIS	27,75
CAMPDIGNIO ACURIO CARMELA	28,05
PERALTA GUAMAN ELICIO	29,08
CENTRO AGRÍCOLA	30,21
MERINO CARRASCO DELIA LUZ	30,65
TENEMAZA HERNÁNDEZ LAURA	31,23
YUQUILEMA JOSÉ FRANCISCO	31,79
IGLESIA EVANGÉLICA LA SANTIDAD	33,93
RAMÍREZ ALEJANDRO JUAN	35,05
CAJILEMA JUELA JOSÉ ANTONIO	35,77
HERNÁNDEZ RIVERA OLMEDO	36,01
MERINO CARRASCO JORGE	37,03
MONROY GARCÍA FANNY	41,21
GUADALUPE MEJÍA FERNANDO	41,95
RIVERA MAZÓN MARIANA	42,21
CRUZ YUQUILEMA SERGIO	42,35
MERINO CARRASCO LUIS ENRIQUE	42,44
MERINO CARRASCO LUIS ENRIQUE	42,44
RIVERA OLGA	43,53
MORETA SANTOS ARMANDO	46,62
PEÑA DELGADO RAFAEL	46,75
PEÑA DELGADO RAFAEL	46,75
BALSECA ROSERO FRANCISCO	47,30
ROBALINO LEÓN EMERENCIATRIZ	50,26
CIA. ANDINA DE LICORES	50,55
CIA. ANDINA DE LICORES	50,55
MOROCHO CARLOS	51,17
LÓPEZ SALINAS EDISON	52,43
GARCÉS VILEMA HERNÁN SANTIAGO	52,58
GUADALUPE MERLO MÓNICA	52,70
RIVADENEIRA WLADIMIR	53,02
TAYUPANDA QUIRÓZ ROBALINO	53,09
HERRERA HERRERA BLANCA	58,16
HERRERA HERRERA BLANCA	58,16
BARCIA BRAVO JOSÉ	58,42
HERNÁNDEZ MARTÍNEZ LEONARDO	59,47
QUISPE PEDRO	64,11
MASACELA CABA MANUEL	65,07
CUSCA CARMEN	67,57
ROBALINO CHAVEZ PERPETUA	71,78
GUADALUPE MERLO MARTHA	78,75
ABADIE SOLORZANO NORMA	78,84
GUERRERO GUEVARA MARÍA	80,57
NARANJO HERNÁNDEZ FRANCISCO	83,49
RIVERA ROMERO JOSÉ	83,89
RIVERA MAZÓN FAUSTO RAÚL	86,02
RIVERA MAZÓN FAUSTO RAÚL	86,02
CHERREZ FRANCO FÁTIMA	88,12
GUEVARA CHILUIZA CARLOS	93,27
CORPORACIÓN DE PRODUCTORES	94,80
LLANOS VERA JORGE CARLOS	103,10
RIVERA BALSECA CANDELARIO	103,16
BAÑO APUGLLON LUIS	106,02
FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO	110,33
SALAZAR GONZALO	110,5
SEY SALAZAR RAMÓN	116,31
CARVAJAL OLIVO MANUEL	120,51
RIVERA SANCHEZ BELSARIO	122,52
CIA. MERCANTIL URBANA S.A	124,10
CIA. MERCANTIL URBANA S.A	124,10
RUIZ VELIZ FLAVIO FERNANDO	125,46
LUCERO PUGA LUIS	126,6
SELA GUAMBO JOSÉ ANTONIO	127,6
VERA VEGA JACOBO	132,92
VERA VEGA JACOBO	132,92
PILATAXI MARÍA	133,47
PINTAG PILATAXI AGUSTÍN	133,55
LARREA SUÁREZ JOSÉ	138,54
ALVAREZ PAYÁN EDUARDO	146,63
ALVAREZ PAYÁN EDUARDO	146,63
MARQUEZ ANTONIO	147,54
MASACELA MARTHA Y HEREDEROS	159,46
COMPANÍA DE RESPONSABILIDAD	181,07
CHÁVEZ ROMERO PABLO	188,06
TORRES CORAL CORNELIO	200,96
RIVERA MAZÓN OLGA LUCILA	209,11
CORPORACIÓN DE PRODUCTORES	235,92
RIVERA MAZÓN FIDEL	238,79
PINTAG PILATAXI AGUSTÍN	241,34
IGLESIA CATÓLICA	318,07
LAAD ALARCÓN GLORIA MARÍA	418,33
TOTAL	\$ 8.305,05

FUENTE: Unidad de Recaudación del GADMP.

ANÁLISIS

Otra de las partidas con alto riesgo de cobranza son los impuestos rurales con un monto de \$8305.05, los años no se saben debido a que por un error en el sistema y pérdida de

información no se pudo obtener la información completa; pero la ventaja es que si se obtienen los valores y nombres de cada uno de los deudores, lo que llevaría tiempo es obtener sus direcciones y el cálculo de moras y multas por retraso de pago ya que no se sabe de cuantos años son exactamente.

ANÁLISIS DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA: PATENTES MUNICIPALES.

Tabla 41: Lista de deudores de Patentes Municipales.

	DR
ACAN CI	12,50
ALLAUCA TOLEDO GERMÁN	12,50
AMBATO LORENA	12,50
ANDRADE LUIS	12,50
ARMIJO LUCIO LINO	12,50
AVILÉS VELASTEGUI JOSÉ VICENTE	12,50
AVILÉS VELASTEGUI MARIO HERNÁN	12,50
BALDIVIEZO ALEJANDRA	12,50
BASTIDAS BERMEQ MANUEL	12,50
CAJILEMA ROSA	12,50
CANDO SANGAY FELIPA EUGENIA	12,50
CASIGNIA ANIBAL	12,50
CONDO SAGNAY FELIPA	12,50
CONSACHA GUAMÁN BERTHA XIMENA	12,50
CAJILEMA CAYAMBE MARÍA	12,50
CUTUGUAN MOROCHO MARÍA	12,50
CUZCO YAMASACA SEGUNDO JUAN	12,50
DAQUILEMA PUMA JOSÉ	12,50
DAQUILEMA QUINGUE ALFREDO	12,50
ESPIÑOZA ANGEL FILIBERTO	12,50
ESTRADA CARLOS	12,50
EVAS GUACHO MARÍA ELENA	12,50
FLORES QUINATOA ALBERTO	12,50
CHÁVEZ MARIO	12,50
BACASELA LUIS ALBERTO	12,50
CAGUANO MARIA ANGELA	15,00
COPA QUISI MANUELA	15,00
CACUANGO MOROCHO SARA	15,00
CASCO BALSECA GLADYS	15,00
CEPEDA VINUEZA VERÓNICA	15,00
CHUCAY VALDIVIEZO ROSA ELVIRA	15,00
BUÑAY SINCHE GONZALO	15,50
ABARCA JUAN CALOS	15,90
CHONGA ILLICACHI ANA MARÍA	17,25
CRUZ LUNA MAYDA LUZ	17,50
FLORES MEJIA NELSON RODRIGO	17,50
CASTRO MOREIRA LETTY PAQUITA	19,75
BRIONES VELASTEGUI WILLINGTON	21,75
ALLAUCA GUILCAPI MARCO EDMUNDO	25,00
ALLAUCA PAGUAY MARGARITA	25,00
ALLAUCA PILCO FELIPE	25,00
ALTAMIRANO SANCHEZ OLIVERIO	25,00
ASITIMBAY DANIELA	25,00
ATUPAÑA CEPEDA MARÍA	25,00
AVEMAÑAY MOROCHO JOSÉ MANUEL	25,00
BALLA QUINCHE MARÍA ROSA	25,00
BETÚN POMAGUALLI MARÍA ROSA	25,00
BRITO GOROZO MARÍA INÉS	25,00
CACHIGUANGO MALDONADO VIRGINIA	25,00
CARRASCO SAIGUA BASILIA DIOSELINA	25,00
CUSQUI QUINCHE MANUELA	25,00
CHAFLA PAUCAR ABEL EFRAÍN	25,00
CHICAIZA PICHA SUSANA	25,00
CHUCAY VALDIVIEZO ROSA ELVIRA	25,00
CHUCURI SAGNAY MARÍA ROSA	25,00
CHUGA SISLEMA JOSÉ DIONICIO	25,00
CONDO CAJILEMA ROSA NARCISA	25,00
CADENA BALSECA EDGAR JUVENCIO	28,00
BORJA IZURIETA NIDIA	30,00
DARQUEA MELO CORINA LUCÍA	34,50
CHONGA ILLICACHI PAULINA BEATRÍZ	34,50
ALLAUCA SILVA AMPARITO	37,50
ANILEMA CEPEDA MARÍA DELFINA	37,50
CUJANO SILVA MARÍA	37,50
ESPIÑOZA LILIA MÓNICA	37,50
FERNÁNDEZ VENDAMABAL LORENZA	37,50
CHANGA MARTHA	37,50
CHIMBO APUGLLO MARÍA	37,50
BORJA IZURIETA GLORIA. HEREDEROS	41,75
CALI LEMA JOSÉ MARÍA	42,50
FALA SUCUILLANDA CLAUDIA	45,00
BETÚN YUCTA MARÍA VICTORIA	50,00
CARRASCO GAVILÁNES LUIS	50,00
ALMEIDA PAUCAR LENY	62,50
CEPEDA YUQUILEMA MARGARITA	62,50
BEJARANO MANCHENO REINA	97,50
TOTAL	\$ 1.843,91

FUENTE: Unidad de Recaudación del GADMP.

ANÁLISIS

Al igual que los impuestos prediales no se dispone de toda la información quizá este sea un problema principal para no proceder al cobro por medio de un juicio de coactivas; la ciudadanía tratara de eludir esta responsabilidad basándose en la falta de información.

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía.

Atributos Deseables En La Actuación Pública

El interés de este apartado consiste en identificar los atributos que conviene medir y evaluar en la actuación pública.

Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las siguientes líneas y cuya principal característica es el hecho de ser medibles.

Economía

Este primer atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ambiente, es la fijación de la gestión a la determinación o identificación de los correspondientes estándares con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas para la recuperación de cartera con la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios de las posibilidades, plazos y condiciones de la recuperación de los recursos humanos tecnológicos y materiales.

En la operación económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor relación coste-calidad posible.

Eficacia

La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. La eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible. Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros:

Facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos;

e informar al director respecto al resultado de las decisiones administrativas sobre el desarrollo o evolución de los cobros de los programas.

Eficiencia

El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto.

La actuación eficiente puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado, con relación a su coste.
- Recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.
- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

Efectividad

La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada el valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos (outcomes) que generan. La efectividad constituye un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, relación entre costes y valor efectivamente producido. Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

Entorno

El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan. En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno de los programas, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes directores que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las diferentes escuelas que crean los programas de cuarto nivel.

Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir y satisfacer las necesidades de las autoridades financieras.

PROPUESTA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.

PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.

Misión.

Contribuir al buen desempeño de las actividades de recaudación de títulos de crédito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, a través de la incorporación de un plan acción de recuperación de cartera mediante la aplicación de procesos con altos estándares de calidad, estructura tecnológica y administrativa apropiada para satisfacer sus necesidades y expectativas, apoyados en el desarrollo de nuestro talento humano.

Visión.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga será el promotor financiero minimizando la cartera vencida e incrementando las oportunidades de cooperación nacional con el propósito de alcanzar el desarrollo del talento humano. Sus procesos operativos se caracterizarán por el cumplimiento de sus obligaciones.

Objetivos.

- Prevenir y recuperar la cartera vencida con el objeto de mejorar sus resultados, basándose en un sistema planificado y sistematizado de cobranza.

- Pasar de una modalidad correctiva a una modalidad preventiva en el manejo y administración de riesgos de carteras.
- Normar, estructurar con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

Revisar y optimizar el Manual de Recuperación de cartera Vencida.

Políticas de Cartera.

- Fortalecer el sistema de protección financiera, económica y social su calidad y efectividad.
- Impulsar una administración de justicia independiente, eficiente, eficaz, oportuna, imparcial, adecuada e integral.
- Propiciar condiciones de seguridad financiera y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos.
- Implementar procesos y procedimientos adecuados para cumplir con los actuales requerimientos institucionales.
- Facilitar y apoyar para el cumplimiento de los compromisos de pagos
- Mejorar la efectividad de la recuperación de cartera
- Optimizar y motivar la gestión del talento humano

Estrategias.

- Generación de mecanismos de coordinación y articulación efectiva con los departamentos que integran la Institución para la implementación de redes de protección financieros, económicos y sociales en procesos de veeduría social, que contribuyan a aumentarla calidad de los servicios.
- Incremento progresivo del presupuesto destinado a los Programas, de inclusión económica y social.
- Desarrollo y aplicación de metodologías de presupuestos orientadas a la redistribución para el beneficio de la ciudadanía.
- Verificación de la corresponsabilidad por parte de los beneficiarios, así como dotarles de capacitación, con el fin de articularlo a las políticas.

- Identificar e impulsar la adopción de medios e instrumentos alternativos de plazos para el pago correspondiente de los ciudadanos deudores.
- Aplicar un marco normativo que regule el proceso del pago de títulos de crédito.
- Definir normas y estándares de servicios que garanticen los derechos de los ciudadanos en asistencia intelectual y técnica.
- Crear una metodología de Seguimiento de la Cartera Vencida.
- Establecer una plataforma tecnológica actualizada de acuerdo a las necesidades de la Institución con la finalidad de tener la información en forma oportuna.
- Fortalecer el Procedimiento de Recuperación de Cartera y Cobranza
- Lograr calidad en el servicio, enfocado en las necesidades del ciudadano.

Estrategias judiciales

- Promover la participación ciudadana y control interno en el seguimiento y evaluación a la gestión judicial, como mecanismo para promover la transparencia en procesos de recuperación de cartera vencida.
- Estimular modalidades de alianzas público-privadas que permitan mejorar la eficiencia en la provisión de asistencias y asesorías.
- Garantizar la independencia del poder judicial tanto en lo financiero, administrativo y funcional, como la autonomía de la carrera judicial.
- Apoyo a la implementación del sistema de juicios orales al tratamiento jurisdiccional de todas las causas y simplificación del tratamiento de procesos judiciales.
- Impulso al conocimiento y alcance de los derechos y obligaciones y de los mecanismos que permiten efectivizarlos.
- Fortalecer el derecho, normas y procedimientos propios para la resolución de sus conflictos internos.
- Implementar la evaluación y el control de gestión judicial para un ejercicio de la justicia profesional
- Fortalecer los procesos operativos en la institución e implementar un sistema de control interno

- Efectividad de los procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño y promoción interna de los funcionarios
- Efectividad de los procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño y promoción interna de los empleados
- Dar a conocer a todo el personal del área de Operaciones sobre las características y operatividad de la plataforma tecnológica utilizada
- Desarrollo y capacitación del talento humano del área Operativa
- Fortalecer la prevención y la investigación del fraude

Reducir El Riesgo de la Morosidad

Debe llevar un registro de su ingreso anual y notificar al departamento encargado en la recuperación de cartera a través de un registro manual y un sistema informático anticipación procedimientos para otorgar y recuperar.

En donde debe tener identificado los deudores para llamarles la atención en cuanto a sus deudas y que si no cancela el valor adeudado no podrá realizar sus trámites correspondientes y pasar a formar en un registro de morosidad y no tendrá los mismos derechos que los demás. Establecer pagos razonables desde el inicio de la emisión del título de crédito y durante el tiempo estimado que otorga la ley de coactivas.

La Cultura de Pago

Tener siempre los datos actualizados en todos los departamentos direcciones de la institución para que el ciudadano no pueda hacer ningún trámite hasta cuando lo cancele y se restablezca sus derechos.

Estructurar sanciones para el moroso creando una imagen de atrasos en los pagos como una opción inaceptable con una aplicación normas de cobranza.

Gestión Preventiva

Este servicio está orientado a efectuar acciones que permitan anticipar la morosidad de las deudas. Adicionalmente, permite detectar oportunamente los problemas que se traducen en objeciones de pago. La gestión se realiza mediante llamados telefónicos a

los deudores, de acuerdo a un calendario mensual de vencimientos informado previamente por el cliente el objetivo es recordar el vencimiento y establecer un compromiso de pago ya sea en nuestras ventanillas de recaudación , o en su defecto retirar el pago en la dirección que el deudor nos indique

Servicio ON LINE

Este servicio de Verificación On-Line, al igual que en la verificación normal, Recaudadora certificará mediante llamadas telefónicas y/o visitas de campo los datos de localización aportados por los ciudadanos sujetos a crédito para adquirir bienes o servicios, aperturas de líneas abiertas de crédito o certificar fidelidad de datos.

La Recaudadora obtiene la certeza de los datos de localización, domiciliaria o laboral, El cedente luego de entablar reuniones con los directores y coordinadores firmar el contrato de verificación on-line envían a través de la página web de recaudadora datos de los ciudadanos que requieren sean verificados.

Adicionalmente, y a requerimiento de cada cliente, la Recaudadora recopila y entrega datos e informaciones adicionales que contribuyen a los objetivos de la verificación y que son acordados entre las partes, entre ellos: Tipo de trabajo y condiciones de la misma, sector geográfico, bienes adicionales participación del sujeto de crédito o de su entorno familiar y otros.

Verificación de Datos

Certificar mediante llamadas telefónicas y/o visitas de campo, los datos de localización aportados por los sujetos de crédito al momento de efectuar el título de crédito.

MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.

Objetivo.

Este procedimiento tiene como objetivo realizar un adecuado manual de cartera vencida dentro de los estándares que son de interés para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

Alcance.

El presente manual provee una guía general para el establecimiento y la implementación de un manual de Control Interno, enfocado específicamente hacia el área de Direccionamiento. Es importante aclarar que este manual puede desarrollarse en cualquiera de las aéreas de la institución, bajo los factores de análisis, desempeño, riesgo y control de cada una.

Proyecto de Reglamento.

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

Art.2.- ÁMBITO.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga ejecutará la acción coactiva para la recaudación de obligaciones o créditos tributarios y de cualquier otro concepto que se le adeuden, de conformidad con lo dispuesto en el Código Tributario, la Codificación del Código de Procedimiento Civil así como los que se originen en actos o resoluciones administrativas oh fines y ejecutoriadas.

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

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

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

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

DE LA ETAPA EXTRA JUDICIAL

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

Art.8.- FORMAS DE NOTIFICACIÓN.- La notificación del vencimiento de los títulos de crédito la efectuará la unidad de cartera vencida a través de notificar que se señale para el efecto, y se practicará en persona, por boleta o por la empresa.

Art.9.- FALTA DE COMPARECENCIA.- De no comparecer el deudor al llamado hecho mediante la notificación, en términos de ocho días, se informará por escrito al Director Financiero: con el fin de que, en el término de 48 horas se dé inicio al juicio coactivo.

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

Art.11.- COMPARECENCIA E IMPOSIBILIDAD DE PAGO INMEDIATO.- De conformidad a lo dispuesto en los Arts. 153, 154 y 155 del Código Tributario y en el caso de que los deudores comparezcan y manifiesten la imposibilidad de cancelar la deuda, el Director Financiero previo al pago de por lo menos el 20% de la totalidad del valor adeudado, así como de sus intereses y costos administrativos, mismo que deberá efectuarse en el término máximo de 48 horas, podrá convenir la forma de pago y el plazo máximo y definitivo en que los deudores deben cancelar el saldo, plazo este que no podrá ser mayor de 180 días.

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

DE LA ACCIÓN COACTIVA

Art.13.- EJERCICIO DE LA JURISDICCIÓN COACTIVA.- la jurisdicción y acción coactiva será ejercida por el Director Financiero, quien podrá delegar a otro funcionario municipal, en su calidad de funcionario autorizado por la ley para recaudar las obligaciones tributarias y no tributarias.

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

Dictar el auto pago ordenado al deudor, y sus garantes de haberlos, paguen la deuda o admitan bienes dentro de tres días.

Ordenar las medidas cautelares cuando lo estime necesario;

Ejecutar las garantías otorgadas a favor de la Institución, por los deudores o terceros cuando se han incumplido las obligaciones;

Suspender el procedimiento en los casos establecidos en el Código de Procedimiento Civil y normas supletorias:

Requerir a las personas naturales y sociedades en general, públicas y privadas información relativa a los deudores, bajo la responsabilidad del requerido:

Salvar mediante providencia los errores tipográficos o de cálculo en que se hubiere incurrido, siempre que estos afecten la validez del juicio de coactivas;

No admitir escritos que entorpezcan o dilaten el juicio coactivo, bajo su responsabilidad y; Las demás establecidos legalmente

Art.15- DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ABOGADOS EXTERNOS.- El Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga podrá contratar de servicios profesionales de abogados externos para la recuperación de obligaciones que se adeudan a la Institución.

Art.16.- La contratación de abogados externos, se sostendrá en las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga y de los Informes del Departamento Legal.

Art.17.- Los profesionales a contratarse serán Doctores en Jurisprudencia.

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

Art.19.- Los títulos de crédito, la liquidación por capital e intereses actualizada y demás documentación necesaria para la recuperación, serán entregadas por el Juez de Coactivas a los abogados contratados, previo el correspondiente sorteo que lo realizara el Juez de Coactivas.

Art.20.- DE LOS AUXILIARES DEL PROCESO.- Dentro de la ejecución coactiva, cuando sea necesario se nombraran como auxiliares en el proceso perito, alguaciles y depositarios judiciales, quienes cumplirán las funciones.

DE LA SUSPENSIÓN DEL PROCEDIMIENTO COACTIVO

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

La presentación del Dirección Financiera Excluyente debidamente sustentada, salvo que el recaudador prefiera tener otras sanciones;

Cuando el coactivo no haya sido localizado y se haya comprobado la no existencia de bienes de su propiedad;

Se entenderá que el deudor no ha sido localizado una vez que se ha cumplido con lo siguiente:

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

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

Art.22.- REQUERIMIENTOS DE INFORMES Y DOCUMENTOS.- Todas y cada uno de los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, que sean requeridas por el Juzgado de Coactivas, con presentación de informes, liquidaciones técnico- contable, pedido de recepciones de resoluciones de terminación de contratos, convenios, etc., tienen la obligación ineludible de atender favorable, preferente y oportunamente tales requerimientos.

PROGRAMACIÓN DEL PLAN N°2

Tabla 42: programación del plan n° 2

PLAN N° 2																		
I INFORMACIÓN GENERAL																		
ENTIDAD:		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLA TANGA.																
UNIDAD DE LA ENTIDAD:		DIRECCIÓN FINANCIERA																
PROYECTO:		IMPLEMENTAR UN PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.																
RESPONSABLE:		DIRECTOR FINANCIERO																
II OBJETIVOS:																		
OBJETIVO DEL PROYECTO:		IMPLEMENTAR UN NUEVO PROYECTO SOCIO-ECONÓMICO																
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		INCREMENTAR EL PRESUPUESTO DEL GADMP																
III CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del Proyecto																		
N°	ACTIVIDAD	2015				2016				2017				PRESUPUESTO				PRESUPUESTO TOTAL
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T					
1	Diseño del perfil del proyecto		x											3.100,00	150,00	600,00	50,00	3.900,00
2	Revisión bibliográfica		x											1.000,00	100,00	250,00	35,00	1.385,00
3	Análisis y estudios de proyectos en ejecución		x	x										900,00	145,00	300,00	60,00	1.405,00
4	Elaboración del Proyecto			x										3.000,00	300,00	500,00	100,00	3.900,00
5	Búsqueda y consecución de financiamiento			x										500,00	50,00	30,00	150,00	730,00
6	Elaboración de estudios de pre-factibilidad del proyecto				x									2.200,00	100,00	80,00	80,00	2.460,00
7	Implementación piloto del proyecto					x								1.400,00	800,00	400,00	130,00	2.730,00
8	Estudio final del proyecto					x	x							1.000,00	210,00	70,00	90,00	1.370,00
9	Acercamiento y gestiones para la cosecución del financiamiento para la ejecución del proyecto					x	x							500,00	50,00	40,00	20,00	610,00
10	Preparación de documentos para la adquisición de materiales de oficina y otros						x							200,00	50,00	30,00	25,00	305,00
11	Capacitación al equipo técnico						x	x						1.300,00	100,00	80,00	200,00	1.680,00
12	Implementación del Proyecto									x	x	x	x	3.500,00	600,00	900,00	300,00	5.300,00
13	Evaluación de la ejecución del proyecto					x	x	x	x	x	x	x	x	2.900,00	350,00	260,00	120,00	3.630,00
TOTAL												21.500,00	3.005,00	3.540,00	1.360,00	29.405,00		

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

4.9.2 PROGRAMAS

4.9.2.1 Programa 1: Programa de Implementación de Políticas Financieras

ANTECEDENTES

En la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga no cuenta con políticas financieras que ayuden a optimizar ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios, a pesar de que dispone de ordenamientos municipales y bases jurídicas para lograr su cobro más efectivo; no se ha logrado la consecución de los mismos ya que los servidores públicos no tienen conocimientos de estos lineamientos, además se observa la carencia de coordinación de las unidades del departamento financiero por lo que no se puede ejecutar de forma segura las políticas u objetivos planteados por la entidad.

ALCANCE:

Implementación de políticas financieras para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga para optimizar los ingresos de impuestos, venta de bienes y servicios incrementando el presupuesto municipal que permitan ejecutar obras en servicio de la ciudadanía.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Implementar las políticas financieras, logrando crear una cultura tributaria en una gran parte de los ciudadanos del cantón Pallatanga a fin de conseguir las estrategias trazadas.

ACTIVIDADES

1. Determinación de necesidades de nuevas políticas.
- 1.1 Estudio de las políticas que permitan mejorar el nivel administrativo operativo.
2. Formular las políticas financieras.
3. Desarrollar criterios de evaluación acerca de las políticas a implementarse.
- 3.1 Elegir las políticas a ser implementadas
4. Definir cronograma de implementación de las políticas

5. Coordinar con las unidades involucradas para el desarrollo de las políticas.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aceptación del proyecto.
8. Desarrollo del proyecto.

POLÍTICAS ESTRATEGIAS

1. Predicar con el ejemplo o comenzar por nuestra propia casa.

Las autoridades y funcionarios de la municipalidad deben en ser los primeros en cumplir sus obligaciones tributarias a tiempo.

2. Zonificación ge referenciada de los barrios o comunidades más poblados.

Generamos mapas que permiten visualizar e identificar los sectores más poblados así focalizamos los esfuerzos de recaudación. La georeferenciación también facilita actividades como la motivación por sectores, barrios y comunidades.

3. Sensibilizar y motivar a la ciudadanía.

- Reuniones ciudadanas
- Campañas puerta a puerta
- Campañas de motivación
- Perifoneo y radio

4. Exigir el certificado de no adeudar para realizar todo trámite en el GADMP

Este es también es un mecanismo para impulsar el pago de impuestos.

5. Promover incentivos.

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

PROGRAMA N° 01																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																			
ENTIDAD:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.																		
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	DIRECCIÓN FINANCIERA																		
PROYECTO:	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS FINANCIERAS.																		
RESPONSABLE:	TESORERO/A MUNICIPAL																		
II. OBJETIVOS:																			
OBJETIVO DEL PROYECTO:	IMPLEMENTAR LAS POLÍTICAS FINANCIERAS, LOGRANDO CREAR UNA CULTURA TRIBUTARIA.																		
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	ELABORAR LAS POLÍTICAS FINANCIERAS																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación de estudio																			
N°	ACTIVIDAD	2015				2016				2017				PRESUPUESTO				PRESUPUESTO TOTAL	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS		
T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T							
1	Determinación de necesidades de nuevas políticas.														35,00	40,00	75,00	21,00	171,00
1.1	Estudio de las políticas que permitan mejorar el nivel administrativo operativo.														25,00	27,00	32,00	15,00	99,00
2	Formular las políticas financieras.														45,00	23,00	45,00	31,70	144,70
3	Desarrollar criterios de evaluación acerca de las políticas a implementarse.														25,00	12,00	32,00	11,00	80,00
3.1	Elegir las políticas a ser implementadas														25,00	43,00	41,00	22,00	131,00
4	Definir cronograma de implementación de las políticas														35,00	8,00	33,00	10,00	86,00
5	Coordinar con las unidades involucradas para el desarrollo de las políticas.														35,00	34,00	24,00	8,00	101,00
6	Elaboración del presupuesto.														60,00	45,00	65,00	17,00	187,00
7	Aceptación del proyecto.																		-
8	Desarrollo del proyecto.														75,00	120,00	143,00	234,00	572,00
TOTAL													360,00	352,00	490,00	369,70	1.571,70		
FECHA DE INICIO:													01 DE JULIO DE 2015						
FECHA DE TERMINACIÓN:													01 DE DICIEMBRE DE 2016						
UNIDAD DE MEDIDA:													NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN: NIPE= (# de políticas ejecutadas/ # de políticas planteadas) * 100.						

VERIFICACIÓN TRIMESTRAL

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nivel de implementación=NIFE= (# de políticas ejecutadas/ # de políticas planteadas)
* 100.

TIEMPO: 17 meses

FECHA DE INICIO: 01 de Julio de 2015

FECHA DE TERMINACIÓN: 01 de diciembre de 2016.

RECURSOS:

- Financieros
- Físicos
- Tecnológicos
- Talento humano

RESPONSABLE:

Tesorero: Tecnóloga. Mariana Hidalgo

COSTO ESTIMADO: \$ 1571,70

4.9.2.2 Programa 2: Programa De Capacitación Para El Personal, Para Mejorar Sus Destrezas En La Gestión De La Entidad.

ANTECEDENTES

La institución al momento no cuenta con un Plan de Capacitación que involucre a todas las áreas de la entidad; y consiente de actualizar los conocimientos de su personal de forma periódica para potenciar sus habilidades y otros casos mejorarlas, se ve la necesidad de implementar este plan para optimizar la ejecución de actividades y funciones del personal. Este proceso se verá retribuido en el servicio que presta la entidad a sus clientes, proveedores y en la disminución de los tiempos de respuesta en la gestión de la entidad.

ALCANCE:

Implementación de un Plan de Capacitación para todo el personal de la entidad, a fin de contar con un talento humano altamente calificado, logrando así mayor eficiencia y

eficacia en la ejecución de actividades, lo que facilita el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, orienta a la institución a un mejor desempeño y fortalece los valores corporativos, para ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan permanente de capacitación que permita mejorar la calidad del talento humano; y así contar con personal altamente calificado que cumpla con el perfil del puesto para el cual fueron contratados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar estudios de los requerimientos del personal en cuanto a capacitación.
- Realizar estudios de las necesidades de la entidad en cuanto a perfiles del personal.
- Seleccionar al plan de capacitación más idóneo.

JUSTIFICACIÓN

A nivel mundial existen muchas organizaciones que cuentan con distintos planes de capacitación para su personal, que ayudan a incrementar la productividad de un momento a otro en porcentajes admirables, incluso la rotación de personal es cada vez menor, logrando reducir la pérdida de personal que cuenta con características de valor agregado fundamentales para la organización, además la capacitación del personal influye en costos adicionales para las entidades, y si el personal no se identifica con la institución fácilmente abandonará las funciones para la que fue contratado.

El importante desempeño que cumple un adecuado plan de capacitación y más aún que se encuentra acorde a las necesidades del personal, logrando incentivar a los empleados a reducir tiempos improductivos, impuntualidad en el trabajo a cambio de un agradable clima laboral, mayores interrelaciones personales e identificación con sus funciones y con la municipalidad.

En este contexto, proponer la elaboración de un adecuado plan de capacitación que cumpla con las características ideales y bajo las distintas necesidades del personal, sin duda, lograra incrementar sus habilidades a los empleados, mejorar la eficiencia en los procesos, reducir la rotación, y contar con una seguridad en cada una de sus actividades, el resultado se verá reflejado incluso en la satisfacción de los clientes de la entidad.

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA

Tabla 43: Cronograma del programa n° 2

PROGRAMA N° 02																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
ENTIDAD:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PALLATANGA.																				
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	JEFATURA DE TALENTO HUMANO																				
PROYECTO:	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL, PARA MEJORAR SUS DESTREZAS EN LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD.																				
RESPONSABLE:	JEFE DE TALENTO HUMANO																				
II. OBJETIVOS:																					
OBJETIVO DEL PROYECTO:	DESARROLLAR UN PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DEL TALENTO HUMANO.																				
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	ELABORAR UN PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL MEJORANDO EL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ENTIDAD.																				
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a) Planificación de estudio																					
N°	ACTIVIDAD	2015				2016				2017				PRESUPUESTO				PRESUPUESTO TOTAL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS				
T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	
1	Determinación de necesidades de capacitación.		■														60,00	10,00	25,00	30,00	125,00
1.1	Estudio de los requerimientos del personal mejorando el nivel administrativo operativo.		■															5,00	15,00	15,00	35,00
1.2	Identificar las áreas a ser capacitadas.																	4,00	15,00	15,00	34,00
2	Formular los planes de capacitación.		■														30,00	9,00	15,00	62,00	116,00
3	Buscar empresas que presenten alternativas de capacitación.			■													30,00	60,00	40,00	25,00	155,00
3.1	Evaluar empresas que presenten alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.			■													20,00	35,00	20,00		75,00
3.2	Desarrollar criterios de evaluación de empresas.			■													10,00	23,00	10,00		43,00
3.3	Elegir las empresas de capacitación en cada caso, según conveniencia de la entidad.			■													23,00	15,00	10,00	40,00	88,00
4	Definir cronograma de capacitaciones.				■													40,00	10,00		50,00
5	Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.				■												24,00				24,00
6	Elaboración del presupuesto.				■												34,00				34,00
7	Aceptación del proyecto.					■															-
8	Desarrollo del proyecto.						■	■												7.000,00	7.000,00
TOTAL														231,00	201,00	160,00	7.187,00	7.779,00			
FECHA DE INICIO:														15 DE ABRIL DE 2015							
FECHA DE TERMINACIÓN:														15 DE ABRIL DE 2016							
UNIDAD DE MEDIDA:														NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN:							
														NEcap= (# Personal Capacitado / # Total de empleados)* 100							
VERIFICACIÓN TRIMESTRAL																					

ELABORADO POR: Ingrid Segarra

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: Determinación de necesidades de capacitación.

Se realizará un exhaustivo estudio interno sobre los requerimientos del personal administrativo y operativo de la entidad.

Para este efecto se realizara el desarrollo de las siguientes actividades:

1.1 Estudio de los requerimientos del personal administrativo y operativo.

1.2 Identificación de las áreas a ser capacitadas-

1.1 Identificación de los requerimientos del personal administrativo y operativo.

En este punto se determinara las fortalezas y falencias del personal administrativo y operativo de la institución, para así establecer cuáles son los aspectos más urgentes a tener en cuenta para desarrollar el proyecto de capacitación.

El estudio de los requerimientos del personal se lo realizara mediante la aplicación de reuniones, en cada una de las áreas, la misma que busca determinar cuáles son los aspectos más relevantes en cada área, conocer necesidades de capacitación y elementos que requieren del perfeccionamiento en el conocimiento y destrezas del personal.

1.2 identificar las áreas a ser capacitadas

Se identificaron las áreas a ser capacitadas en las que se enfatizarán los esfuerzos de la entidad, esto en base a un análisis efectuando por la oficina de talento humano al personal tanto administrativo como operativo. Al momento las áreas para considerarse a capacitar son:

Tabla 44: Áreas a capacitarse en el GADMP.

ÁREAS	TEMAS A CAPACITAR
Dirección Financiera y Tesorería	Atención y servicio al cliente
	Técnicas de ventas
Guardalmacén y Asistente	Administración de bodega e inventarios
Jefatura de Talento Humano	Selección y contratación del personal

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ACTIVIDAD 2: Formular los planes de capacitación. A continuación se detalla el desarrollo de la temática para cada curso, el mismo que depende de área en el cual se llevará a cabo.

Tabla 45: Temática de cursos de capacitación.

TEMÁTICA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN			
ÁREA	CURSO	OBJETIVO	TEMÁTICA A CONSIDERAR
ÁREA DE TESORERÍA	1. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	El plan de capacitación para el personal de ventas en atención y servicio al cliente busca cubrir con ciertas deficiencias en el servicio, así como incrementar las habilidades del personal en su trato con el ciudadano.	<p>Parte 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización centrada en los clientes 2. Clientes internos y clientes externos 3. Necesidades de los clientes. 4. Evaluación de necesidades. <p>Parte 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Priorizar y jerarquizar las necesidades. 6. Transformar las necesidades en procesos 7. Diagrama de procesos de las necesidades críticas <p>Parte 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. La comunicación con los clientes. 9. Estableciendo canales de comunicación con los clientes. 10. Desarrollo de los canales de comunicación. <p>Parte 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. El triángulo del servicio 12. Funcionamiento del triángulo de servicio en cada equipo. 13. Los momentos de verdad. <p>Parte 5</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Inteligencia emocional. 15. Actitudes de servicio. 16. Las mediaciones de la satisfacción del ciudadano.
ÁREA DE RENTAS Y CONTABILIDAD	2. TÉCNICAS DE VENTAS	Este plan de capacitación busca incrementar los niveles de ventas del personal, cumplir con las metas establecidas y fortalecer aspectos de negociación, manejo de precios y ofertas dirigidas al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a las ventas 1.1 Desarrollo e influencia 2. Comunicación 3. Las relaciones interpersonales 4. Encuentro y saludo 5. Calificación de tipo de cliente 6. Presentación del servicio o producto 7. Objeciones y su tratamiento 8. Cierre 9. Orden y limpieza 10. Reglas y síntesis de aplicación

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Tabla 46: Temática de cursos de capacitación.

TEMÁTICA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN			
ÁREA	CURSO	OBJETIVO	TEMÁTICA A CONSIDERAR
ÁREA DE GUARDALMACÉN	3. ADMINISTRACIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS	El plan de capacitación para administración de bodega e inventarios, constatará de los siguientes puntos que sirven para mejorar los conocimientos del personal en la administración de inventarios, gestión de stocks y rotación de productos.	<p>Parte 1: La gestión de bodegas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos y paradigmas para una adecuada función y administración de las bodegas. 2. Reingeniería estructural y funcional de la gestión bodega; organización y funciones de las bodegas. 3. El concepto justo a tiempo y el flujo de los materiales. <p>Parte2: Elementos fundamentales de la función bodegas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La interrelación stocks/bodegas 5. Los estándares de productos. 6. Condiciones de operación de las bodegas; condiciones ambientales y funcionales; seguridad industrial y motivación personal. <p>Parte 3: Control de Inventarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Manejo de stock mínimo y máximo 8. Elaboración del programa de pedidos. 9. Definición y clasificación de los materiales 10. Rotación de Inventario 11. Indicadores de gestión 12. Organizar la toma de inventarios. 13. Planificar la toma física de los inventarios. 14. Contar y registrar los materiales 15. Asentar el inventario tomado. 16. Analizar las diferencias existentes y ajustar los saldos.
ÁREA DE TALENTO HUMANO	4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	El plan de capacitación para esta área busca identificar las fuentes y métodos idóneos de reclutamiento de acuerdo a los objetivos y necesidades de la comercializadora, para obtener un proceso efectivo de selección y contratación de personal.	<p>1. Proceso de reclutamiento</p> <p>Fines e importancia de reclutamiento Relaciones e influencia sobre el reclutamiento Fuentes y métodos para conseguir candidatos; fuentes internas y externas.</p> <p>2. Proceso de selección</p> <p>Fines e importancia de la selección Relaciones e influencia sobre la selección Información para la selección Criterios en selección Instrumentos de selección La entrevista de selección Pruebas escritas Otras categorías de pruebas Errores en el proceso de selección</p> <p>3. Proceso de orientación y socialización</p> <p>El proceso de socialización Duración y alcance de un programa de orientación</p>

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ACTIVIDAD 3: Buscar empresas que presenten alternativas de capacitación.

Esta acción se llevara a cabo mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

Evaluar empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.

La Asociación de Municipalidades del Ecuador AME imparte capacitación a los Gobiernos locales, de acuerdo a su plan anual de capacitación, sin embargo los requerimientos de la institución se definen de forma puntual de acuerdo al análisis efectuado por la oficina de talento humano al personal de la institución.

Desarrollar criterios de evaluación de empresas.

Se ha desarrollado una valoración de empresas en base a los siguientes criterios, donde 0= significa que no es “nada” conveniente, el valor 3= significa que es “medianamente” conveniente y 5= significa que es “completamente” conveniente para la entidad. Esta escala de valoración se registra en la siguiente tabla.

Tabla 47: Criterios de evaluación de empresas.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS			
VALORACIÓN	CONVENIENCIA	COLOR	SIGNIFICADO
0	Nada		Curso de Mayor puntaje
3	Medianamente		
5	Completamente		

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

El color rosado significa el curso de mayor puntaje y por lo tanto el que más opción tenga a ser elegido, en base a las necesidades e intereses de la identidad para cumplir con el plan de capacitación.

Elegir las empresas de capacitación en cada caso, según conveniencia de la entidad.

Para elegir las empresas de capacitación se tomarán en cuenta la afinidad con los requerimientos de la entidad, y los requerimientos de la institución capacitadora, planes de capacitación a implementarse y costos estimados del proyecto, en base a la valoración preestablecida en la tabla N° 32; se evaluarán las diferentes alternativas de capacitación presentadas en cada área.

ACTIVIDAD 4: Definir cronograma de capacitaciones.

Curso de técnicas de ventas

Tabla 48: Cronograma del proyecto N° 2

CRONOGRAMA				
CURSO	CURSO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE		HORARIO	8AM A 10AM
MES	Enero	Año	2016	
SEMANA	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA
DÍAS	04-08	11-15	18-22	25-30
Lunes(4, 11, 18, 25)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2HORAS
Miércoles(6, 13, 20)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2HORAS

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Tabla 49: Cronograma del proyecto N° 2

CRONOGRAMA				
CURSO	TÉCNICAS DE VENTAS		HORARIO	8AM A 10AM
MES	Febrero	Año	2016	
SEMANA	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA
DÍAS	01-05	08-12	15-19	22-26
Lunes(1,8,15,22)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS
Miércoles(3, 10, 17, 24)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2HORAS

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Administración de bodegas e inventarios

Tabla 50: Cronograma del proyecto N°2

CRONOGRAMA				
CURSO	ADMINISTRACIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS		HORARIO	3PM A 5PM
MES	Enero	Año	2016	
SEMANA	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA
DÍAS	05-08	12-15	19-22	26-30
Martes(5, 12, 19, 26)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS
Miércoles(6, 13, 20, 27)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2HORAS

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

Gerencia de talento humano y psicometría de la selección de personal.

Tabla 51: Cronograma del proyecto N° 2

CRONOGRAMA					
CURSO	GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y PSICOMETRÍA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL		HORARIO	3PM A 5PM	
MES	Marzo	Año	2016		
SEMANA	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA	5ta SEMANA
DÍAS	03-04	10-11	17-18	24-25	31-1
Jueves(3, 10, 17, 24, 31)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS
Viernes(4, 11, 18,25,01)	2 HORAS	2 HORAS	2 HORAS	2HORAS	2 HORAS

ELABORADO POR: Ingrid Segarra.

ACTIVIDAD 5: Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.

Se coordinara con el área de talento humano, la aplicación del plan de capacitación según el cronograma establecido, luego de su aprobación, se procederá a la elaboración del presupuesto.

ACTIVIDAD 6: Elaboración del presupuesto.

Para la ejecución del plan de capacitación para el personal de la municipalidad se ha realizado el siguiente presupuesto:

Tabla 52: Presupuesto del proyecto N°2

PRESUPUESTO TOTAL	
HUMANOS	635,00
MATERIALES	439,20
TECNOLÓGICOS	1.530,00
ELABORADO POR: Ingrid Segarra	1.580,00
TOTAL	4.184,20

ACTIVIDAD 7: Aceptación del proyecto.

La aceptación del proyecto de capacitación para el personal es una decisión conjunta entre la máxima Autoridad de la entidad y la dirección administrativa, una vez evaluadas las necesidades, requerimientos del personal y evidenciando la importancia de su implementación para el área administrativa y operativa de la institución, con el fin de obtener un mejor desenvolvimiento y desempeño del personal, se ha planteado temas prioritarios a tratar, con su debido cronograma para las capacitaciones.

ACTIVIDAD 8: Desarrollo del proyecto.

Aprobado el citado proyecto los encargados de ejecutar el mismo, deberán supervisar cada una de las capacitaciones y a su vez controlar que la empresa seleccionada cumpla con los compromisos asumidos, posteriormente de monitoreo del proyecto se lo realizará a lo largo de cinco meses, dónde se procederá a evaluar los resultados de las capacitaciones y de qué manera ha beneficiado a la municipalidad.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nivel de empleados capacitados en la gestión de la institución=

$NE_{cap} = (\# \text{ Personal Capacitado} / \# \text{ Total de empleados}) * 100$

Nivel de empleados que cumplen con el perfil=

$NE_{Pf} = (\# \text{ Empleados cumplen con el perfil} / \# \text{ Total de empleados}) * 100$

TIEMPO: 12 meses

FECHA DE INICIO: 15 de abril de 2015.

FECHA DE TERMINACIÓN: 15 de abril de 2015.

RECURSOS:

- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos
- Talento Humano

RESPONSABLES

Jefe de Talento Humano: Abg. Rosa Guamán Tenemaza

COSTO ESTIMADO DEL PRGRAMA: \$ 2779.00

4.9.3 PROYECTOS

Dentro de los proyectos que se consideran importantes para que el GAD de Pallatanga optimice los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios tenemos:

4.9.3.1 Proyecto 1.- Mejorar la cultura tributaria de la población.

Para lograr que el proyecto se haga realidad se requiere de:

a) Concientización tributaria

Realizar cursos de orientación sobre la importancia de la política tributaria dirigido al Alcalde, responsables del área financiera y concejales municipales .

Elaborar y ejecutar un plan estratégico de concientización tributaria dirigido a la población basada en el contacto directo con organizaciones y representantes de la sociedad civil y la utilización de medios masivos de comunicación.

b) Recuperación de la confianza en el contribuyente

Difundir periódicamente a través de medios masivos de comunicación, boletines informativos y otros medios, el volumen de recaudaciones y destino de los tributos municipales.

Promover en el GAD reuniones con organizaciones y representantes de la sociedad civil para brindar información transparente sobre la recaudación de ingresos propios y su destino

Consolidar una alianza con los medios de comunicación a objetos de lograr una mayor cobertura de comunicación y contacto con la población.

Programar y ejecutar el 100% de los recursos propios en proyectos de inversión pública municipal a objeto de que el contribuyente perciba que su aporte económico realmente está contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de la población

4.9.3.2 Proyecto 2.- Reducir los niveles de evasión tributaria.

a) Actualización y consolidación del sistema de registro de contribuyentes·

Revisar y actualizar el padrón municipal de contribuyentes, que registre información básica sobre propiedad de bienes inmuebles y vehículos automotores, además incluya la actividad económica.

- Organizar el sistema de archivo del padrón municipal según código, numeración y distrito municipal al que corresponde el contribuyente
- Capacitar a funcionarios del Gobierno Municipal sobre el manejo correcto y mantenimiento del Padrón Municipal de Contribuyentes (llenado del formulario, altas, bajas y modificaciones)
- Revisar y depurar periódicamente el padrón municipal (cruzar información de la declaración jurada con los registros del sistema), dejar constancia de dicho trabajo a través de informes, reportes y listas que deben ser presentados a las autoridades municipales
- Generar y difundir periódicamente listas actualizadas de contribuyentes empadronados con montos cancelados, adeudados y pagos parciales.

b) Implementación de sistemas de catastro

Elaborar y ejecutar estudios para determinar la viabilidad técnica, jurídica, económica y administrativa para implementar en el Gobierno Municipal un sistema de catastro.

Lanzar una masiva campaña de comunicación a la población antes de llevar a cabo el sistema de catastro.

Elaborar y ejecutar el proyecto a diseño final del sistema de catastro tomando en cuenta normas contenidas en el Reglamento Nacional de Catastro Urbano.

Capacitar a funcionarios municipales sobre el manejo del sistema de catastro.

Implantar y poner en funcionamiento el sistema de catastro para el cobro del impuesto a la propiedad de bienes inmuebles.

c) Implementación procesos de fiscalización tributaria

Organizar la unidad de fiscalización y control del contribuyente

Elaborar un plan estratégico de fiscalización que abarque inmuebles y vehículos.

Elaborar procedimientos de fiscalización tomando en cuenta la normativa existente.

Capacitar al personal en tareas de fiscalización tributaria.

Programar y ejecutar tareas de fiscalización según lo establecido en el Plan y eventualmente cuando se produzca transferencia de bienes inmuebles o se soliciten servicios técnicos al Gobierno Municipal.

Consolidar una alianza estratégica con la Unidad de Tránsito que no solamente busque mejorar cobertura en el registro de vehículos, sino también permita cumplir con tareas de fiscalización conjunta.

Suscribir convenios con las Universidades de Siglo XX y Uncía para permitir que los estudiantes realicen prácticas académicas apoyando al Gobierno Municipal en tareas de fiscalización.

Notificar e intimar permanentemente a contribuyentes rezagados en el pago de tributos.

Programar y realizar control de calidad de fiscalización

d) Realización de censos de establecimientos económicos

Elaborar y ajustar instrumentos para recoger información sobre el funcionamiento de los establecimientos económicos.

Planificar y ejecutar la realización de 2 censos por año dirigido a verificar y controlar el funcionamiento de establecimientos productivos, comerciales, de servicios y de otras actividades.

4.9.3.3 Proyecto 3.- Mejorar la eficiencia fiscal de recaudaciones.

- Creación de estímulos e incentivos económicos en el cobro de tributos
- Conceder descuentos para aquellos contribuyentes que cancelen tributos municipales dentro el plazo establecido.
- Establecer un sistema de pagos diferidos que alcance al impuesto a la propiedad de bienes inmuebles, vehículos automotores y actividad económica en general para facilitar al contribuyente el pago de tributos en cuotas periódicas .
- Otorgar prórrogas y ampliación de plazos para mejorar la cobertura en el cobro de tributos municipales .
- Promover en la comunidad la práctica de otorgar anualmente en acto público reconocimientos y distinciones a la unidad de cobros que se destaque por su desempeño tributario

c) Reducción de la mora de tributos y rentas municipales

- Elaborar y poner en vigencia una política de cobranza que permita recuperar tributos y rentas de propiedad de gestiones vencidas .
- Establecer como requisito mínimo, el pago de tributos de gestiones rezagadas para aprobar y legalizar de planos, aprobar urbanizaciones, línea nivel, autorizar conexión de alcantarillado y otros servicios técnicos que sean solicitados a la Municipalidad .
- Generar, publicar y difundir periódicamente listas de contribuyentes deudores morosos al GAD Pallatanga.

d) Fortalecimiento de los mecanismos de control en el proceso de obtención de recursos

Diseñar e implementar procedimientos, instrumentos y mecanismos de control interno orientados a ejercer mayor y mejor control de las recaudaciones . Realizar seminarios

sobre relaciones públicas y ética dirigido a funcionarios que trabajan en el área financiera y la unidad de ingresos municipales · Elaborar y difundir cuñas radiales y spots televisivos a objeto de promover en los contribuyentes la denuncia de actos de corrupción funcionaria en el Gobierno Municipal ·

Introducir en el reglamento interno del Gobierno Municipal, sanciones drásticas para castigar aquellos funcionarios municipales que han incurrido en actos de corrupción · Habilitar buzones de quejas y denuncias, avisos, letreros y mensajes para demostrar transparencia municipal en la función pública · Habilitar y exponer en la oficina de recaudaciones ordenanzas, resoluciones y listas de tarifas y costo de servicios, públicos, técnicos, administrativos y patentes

e) Implantación y consolidación de sistemas automáticos en el cobro de tributos municipales

- Implantar el SIIM y el RUA para la determinación y cobro automático de tributos municipales·
- Realizar talleres y seminarios de capacitación sobre manejo de SIIM y RUA y procedimientos de administración de tributos municipales dirigidos a personal involucrados en recaudaciones ·
- Brindar asistencia técnica personalizada continua a funcionarios municipales para perfeccionar el manejo de instrumentos, procedimientos y normas de administración tributaria municipal y mejorar el registro de información·
- Realizar alianzas estratégicas con entidades de la cooperación internacional para apoyar al Gobierno Municipal en el fortalecimiento de su gestión tributaria

f) Organización de la unidad de ingresos municipales ·

- Elaborar manual de funciones y procedimientos para la unidad de ingresos municipales ·
- Elaborar y aprobar una propuesta de una nueva estructura organizativa para el Gobierno Municipal, creando en la misma, la unidad de ingresos municipales

que tenga mayor facultad en la definición y ejecución de políticas y procedimientos de gestión tributaria.

g) Planificación y seguimiento de metas trimestrales de recaudación ·

- Programar trimestralmente metas de recaudación por tributo
- Realizar seguimiento y evaluación de las recaudaciones trimestrales
- Planificar acciones para mejorar la eficiencia fiscal, si las recaudaciones han sido bajas

h) Generación y actualización de instrumentos técnicos, jurídicos y administrativos de administración tributaria ·

- Elaborar ordenanzas municipales para implementar el padrón municipal de contribuyentes ·
- Elaborar propuestas para actualizar planos de zonificación y tablas de valuación zonal para el cobro de impuestos a la propiedad de bienes inmuebles.
- Presentar las propuestas al Sistema Nacional de Catastro y tramitar su respectiva aprobación en el Ministerio correspondiente ·
- Elaborar, revisar, actualizar y ajustar, ordenanzas municipales para el cobro de tasas, adecuarlas para cubrir costos de prestación de servicios (estudios de costos) ·
- Elaborar, revisar, actualizar y ajustar, ordenanzas municipales para el Honorable Concejo Municipal y tramitar su aprobación.
- Elaborar, revisar y actualizar ordenanzas municipales para el cobro de tasas y patentes.
- Emitir ordenanzas y resoluciones municipales que contribuyan a implementar las acciones de gestión tributaria contempladas en la Estrategia.
- Elaborar y poner en vigencia un manual de recaudaciones.

4.9.3.4 Proyecto 4.- Ampliar el universo de contribuyentes

a) Implementación de programas de cooperación y asistencia jurídica, técnica y de información a la población ·

- Elaborar un programa de cooperación y asistencia jurídica, dirigida a apoyar procesos de legalización y registro de la propiedad, para inmuebles y vehículos automotores ·
- Brindar cooperación y asistencia jurídica a la población para facilitar la legalización, saneamiento y registro de propiedad con la condición de ser incorporados en el padrón municipal ·
- Suscribir convenios con las Universidades de Chimborazo para permitir que los estudiantes realicen prácticas académicas apoyando al Gobierno Municipal en la asistencia jurídica a la población para facilitar procesos de legalización y registro de propiedad ·
- Elaborar y ejecutar un plan de asistencia técnica y de información al contribuyente, que oriente y difunda de manera transparente, los requisitos y pasos que se debe seguir para empadronarse, pagar tributos y solicitar servicios técnico-administrativos al Municipio.

b) Generación y ejecución de estudios tributarios para diversificar y ajustar tributos.

- Realizar estudios para diversificar tributos municipales
- Ajustar el cobro de patentes municipales, con la implementación de metodologías de determinación basado en criterios de equidad tributaria, presentarlos al Ministerio correspondiente ·

c) Simplificación de trámites municipales

- Reducir la exigencia de ciertos requisitos para facilitar el empadronamiento del contribuyente y el pago de tributos municipales

- Brindar atención ágil y oportuna al contribuyente con base a información del sistema, sin exigir la presentación de documentos originales de propiedad y fotocopias de pagos de gestiones anteriores etc.

d) Persuasión y negociación para facilitar cambio de vehículos automotores ·

Persuadir y negociar con propietarios de vehículos y sindicatos para que soliciten cambio de titularidad.

e) Desarrollo infraestructura

- Fortalecer la unidad de ingresos municipales mejorando la infraestructura física y dotándole del equipamiento necesario ·
- Programar y ejecutar proyectos orientados a desarrollar y fortalecer infraestructura urbana, recreativa y turística que genere ingresos al municipio (balnearios, museos, mercados, mataderos, mingitorios, cementerios etc.)

f) Consolidación de alianzas estratégicas y negociación de convenios

- Realizar alianzas estratégicas con entidades financieras bancarias y no bancarias para incluir el pago de impuestos al municipio como requisito necesario para acceder a préstamos ·
- Firmar convenios con sindicatos de taxistas, minibusitos para aumentar la cobertura de registro de vehículos ·
- Suscribir convenios con organizaciones gremialistas para mejorar la cobertura en el registro de establecimientos económicos ·
- Suscribir acuerdos con juntas vecinales, organizaciones campesinas, centrales, subcentrales, para alcanzar una mayor cobertura de tributos municipales.

Implantación y Control

Acciones previas a la implantación

La Estrategia deberá necesariamente ser consensuada con el GAD Pallatanga a través de seminarios taller, los comentarios, sugerencias y recomendaciones que se puedan

recoger en dichos eventos de concienciación, sin duda se constituirán en valiosos insumos para ajustar y validar las líneas de acción que contempla la Estrategia y al mismo tiempo permitirán concertar con autoridades y funcionarios del municipio la planificación de actividades para la gestión 2015 (primera fase de implementación de la Estrategia). Para lograr los objetivos que se plantea la Estrategia, es necesario que la en una acción conjunta y coordinada, firmen convenios y acuerdos de corto y mediano plazo con Alcalde y Concejales del GAD Municipal, el objetivo de esta etapa es lograr que las autoridades Municipales ratifiquen su interés y voluntad política para aplicar la estrategia y al mismo tiempo se comprometan a cumplir con ciertas exigencias de carácter técnico, administrativo, de información y de apoyo logístico necesarias para implementar la Estrategia.

Implantación

Los proyectos para incrementar la recaudación de ingresos propios en el GAD Pallatanga, a objeto de lograr el mayor impacto en el recaudo de tributos, los objetivos estratégicos, líneas de acción y actividades están planteadas de manera integral buscando de esta manera atacar el agudo problema de pereza fiscal por varias direcciones simultáneamente. Considerando la complejidad de la Estrategia y los escasos recursos humanos disponibles en el GAD.

Control estratégico el GAD.

Se encargarán de efectuar seguimiento y control de la implementación y ejecución de la Estrategia. Para medir los resultados alcanzados en el corto plazo se utilizarán los indicadores identificados en cada componente estratégico, para el cumplimiento de esta tarea, se requiere planificar y ejecutar las siguientes actividades que pueden tener el carácter enunciativo pero no limitativo.

- Diseñar y poner en práctica instrumentos para recoger periódicamente información estadística sobre recaudaciones trimestrales de ingresos propios.
- Organizar, procesar y generar cuadros y gráficos estadísticos que muestren la evolución y tendencia de los ingresos propios con énfasis en los ingresos tributarios (impuestos, tasas y patentes)

- Supervisar y realizar seguimiento periódico sobre el grado de aplicación y resultado de medidas y proyectos identificados en la presente estrategia.
- Detectar oportunamente problemas y desviaciones a objeto de recomendar ajustes en la Estrategia.
- Identificar oportunamente los problemas en la aplicación de la Estrategia para concentrar mayor esfuerzo en dicho municipio.
- Al término de cada gestión, realizar evaluación de resultados alcanzados, dicho análisis deberá ser participativo en un seminario taller en el cual asistan Autoridades Municipales.

RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

El GAD Pallatanga debe dotarse de profesionales con perfil en finanzas para proporcionar asesoramiento, capacitación y asistencia técnica continua y personalizada a funcionarios que trabajan en el área de ingresos. En el primer año, los gastos de funcionamiento (salarios, servicios, insumos y materiales) que demande el trabajo de los técnicos del GAD, serán financiados íntegramente con recursos del GAD Pallatanga.

4.9.3.5 Proyecto 5: Manual De Procedimiento De Venta De Activos Fijos.

ALCANCE

La aplicación de este manual es indispensable en los procesos administrativos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, el mismo que facilitará el control y venta de activos fijos en forma independiente del volumen y de su ubicación. Lo integran todos los activos fijos que son de propiedad y también aquellos que por donaciones, convenios, contratos de comodato o cualquier otra forma de cesión que no implique transferencia de dominio.

OBJETIVO GENERAL

Fijar procedimientos acorde a las disposiciones legales para el desarrollo de las actividades en el área financiera con relación a la venta de activos fijos de propiedad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, de conformidad a las

Normas de Control Interno expedidos por la Contraloría General del Estado, esto permitirá optimizar los ingresos por la venta de bienes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implantar mecanismos de coordinación entre el control contable y el físico, de manera que se pueda obtener información confiable para la toma de decisiones por parte de las autoridades, para lo cual se debe cumplir con todas las normas y políticas establecidas en este manual.
- Actualizar los rubros de los bienes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga, a fin de establecer el valor real de los Activos Fijos y su estado de conservación.
- Generar ingresos extras para financiar los gastos en obras que ejecuta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pallatanga.

CONSIDERACIONES GENERALES

POLÍTICAS DE CAPITALIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

INGRESOS DE BIENES A LA ENTIDAD.

Para el ingreso y registro de todos los bienes de la institución ya sea por adquisición, transferencia gratuita, reposición, donación, traspasos y convenios con organismos y entidades nacionales e internacionales serán registradas como activos fijos de la institución.

EGRESO DE LOS BIENES

Los procedimientos son aplicables a todos los egresos de bienes de propiedad de la institución, cumplido el trámite reglamentario, también cuando se produce la baja o transferencia gratuita de los mismos procediendo a registrar los egresos de estos, en todos los casos a través del Micro proceso de Administración de Inventarios, pueden darse las siguientes modalidades:

Enajenación: por transparencia gratuita, remate, venta, etc.

Baja: por obsolescencia, pérdida fortuita, hurto o robo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se hace referencia a los conocimientos y experiencias adquiridas en el transcurso de la elaboración del presente documento, en cual brevemente se describe a cada uno de los aspectos fundamentales que deben ser tomados y considerados de manera que se pueda realizar investigaciones con mayor profundidad y criterio.

CONCLUSIONES.

- Al tratarse de una entidad de servicio público como lo es un Gobierno Local "municipalidad" se lo ha venido manejado de una forma desactualizada, presentando algunos inconvenientes a lo largo de su trayectoria, causas que han afectado de sobremanera el desarrollo de la entidad como se ha observado en la matriz FODA, lo cual ha llevado a un descuido básicamente en aspectos como el desarrollo de una Planificación Estratégica Financiera, mismo que le permitirá tener un adecuado direccionamiento y una idea clara del escenario futuro que se desea lograr.
- Mediante el Análisis del Diagnóstico Situacional se pudo detectar que las debilidades de la Municipalidad pueden afectar su continuo desarrollo, ya que debido a la falta de implementación de una adecuada planificación, no realizar investigaciones de mercado que permitan conocer gustos y preferencias del cliente ciudadano, la falta de un Talento Humano capacitado, la falta de un control automatizado del inventario, pueden repercutir en resultados negativos la no tomar medidas adecuadas en el desenvolvimiento de la entidad.
- A través del análisis financiero realizado se puede concluir que el implementar los proyectos propuestos en la presente Planificación Estratégica Financiera, permitirá mejores beneficios económicos así como también incrementar y optimizar el nivel operativo y funcional de cada una de las áreas de la institución.

RECOMENDACIONES

- Difundir la Planificación Estratégica Financiera a fin de mejorar el ambiente laboral de la municipalidad, logrando un equipo de personas motivadas, capacitadas para que las mismas puedan adaptarse a los cambios del medio y saberlos enfrentar de la mejor manera, a su vez difundir la filosofía corporativa al personal con la finalidad de que se sientan involucrados y comprometidos para con la entidad de manera que se lleve un eficiente control de su gestión y concentrar su esfuerzo hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, generando una mejor rentabilidad.
- Es necesario contar con una cultura organizacional la cual permitirá tanto a los directivos como al personal sentirse identificados con la entidad y sus intereses.
- Se recomienda mejorar el nivel de preparación del personal, mediante una adecuada capacitación a través de la implementación de un programa adecuado, a fin de que el talento humano cumpla con el perfil considerado para este puesto, dispuesto a desempeñar de la mejor manera con cada una de las funciones delegadas.
- Implementar y ejecutar los proyectos propuestos en la Planificación Estratégica Financiera, a fin de cumplir con los objetivos y contribuir en el cumplimiento de la visión de la municipalidad.
- Implementar evaluaciones periódicas utilizando como factores de medición los indicadores utilizados en este estudio, esto reflejará valores verdaderos de la salud administrativa, comercial y financiera de la entidad, facilitando la ejecución de las medidas correctivas que se consideren necesarias.
- La municipalidad debe tomar en cuenta aspectos importantes como son: la excelente atención al ciudadano, eficiencia en los proyectos, calidad en el servicio prestado, capacidad e innovación en la presentación, realizar mayor publicidad en los medios de comunicación para que el ciudadano conozca de los productos y servicios que ofrece la municipalidad ya que todos estos aspectos son imprescindibles y deben ser considerados en todo momento para el adecuado desenvolvimiento de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Jaramillo J.C (2002). Dirección Estratégica. 2ª.ed México: Mc Graw-Hill.
- Bernal Torres C.A (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson Prentice Hall.
- Hernandez Sampieri R. (2006) Metodología de la investigación. 3ª.ed. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª.ed Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Torres V.H (2006). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, Subsecretaría de Reforma Democrática del Estado y al Sistema Nacional de Planificación del Ecuador PNUD-SENPLADES, la Participación Ciudadana en la Planificación Sectorial y Municipal. Quito: SENPLADES.
- Vásquez Briones R. (2012). Plan Estratégico Institucional de la ESPE. Quito: ESPE.
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, capacitación de problemas políticos (recuperado 2014-01-28) de: www.ame.gob.ec
- Servicio Ecuatoriano de Compras Públicas, Montos de contratación (recuperado 2014-03-12) de: www.compraspúblicas.gob.ec

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta realizada a la ciudadanía



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



ENCUESTA A LA CIUDADANÍA

Estimado ciudadano por favor sírvase responder las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta que usted creyere conveniente. Gracias por su colaboración.

1. El servicio que oferta el GAD Municipal de Pallatanga es:

Muy Bueno Bueno Malo Muy Malo

2. Los tramites en el GAD Municipal de Pallatanga son :

Muy rápidos Rápidos Lentos Muy Lentos

3. ¿Qué debería mejorar el GAD Municipal de Pallatanga?

Infraestructura Calidad de Atención Cantidad de Atención

4. Los impuestos y servicios que cobra el GAD Municipal de Pallatanga son:

Muy Altos Altos Normales Bajos Muy Bajos

5. ¿Cada qué tiempo usted realiza el pago de impuestos prediales en el GADM de Pallatanga?

CADA AÑO SÓLO PARA TRÁMITES NUNCA

6. ¿Qué beneficios usted obtiene al pagar puntualmente los impuestos y servicios al GADM de Pallatanga?

.....
.....
.....

7. ¿Cuánto se demora en pagar los impuestos y servicios al GADM de Pallatanga?

.....
.....

8. ¿Cómo califica usted a la gestión administrativa de Unidad Financiera del GADM de Pallatanga?

Muy Bueno Bueno Malo Muy ~~Malo~~

Anexo 2: Modelo de encuesta realizada a los funcionarios del GADM de Pallatanga.



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



ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL DE PALLATANGA

OBJETIVO: Determinar la necesidad de una planificación estratégica financiera para optimizar los ingresos de impuestos y venta de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Pallatanga, en la provincia de Chimborazo, cantón Pallatanga, durante el período 2014-2019.

INSTRUCCIONES

Marque con una X en el casillero de la alternativa que se aproxime más a su opinión.

1. ¿Conoce usted si existe una planificación Estratégica Financiera al interior de la institución?

SI

NO

2. ¿Existe una adecuada Planificación en la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga?

SI

NO

3. La Planificación que elabora la Unidad Financiera del GADM de Pallatanga es;

A corto plazo

A largo plazo

4. ¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración de la Planificación Estratégica Financiera de la institución?

SI

NO

5. ¿Conoce usted la Misión y Visión del GADM de Pallatanga?

SI

NO

6. ¿Considera usted que la Planificación Estratégica Financiera ayudará a optimizar los Ingresos de Impuestos y Venta de Bienes y Servicios de la institución?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En Desacuerdo

Muy Desacuerdo

7. ¿Cuáles son las debilidades en la recaudación de impuestos y venta de bienes y servicios del GADM de Pallatanga?

.....

8. ¿La institución ha realizado campañas de concientización a la ciudadanía acerca del pago de impuestos y de servicios?

SI

NO

DESCONOZCO

9. ¿El GADM de Pallatanga cuenta con Planes, Programas y Proyectos dirigidos para optimizar la recaudación de impuestos y venta de bienes y servicios?

SI

NO

DESCONOZCO

10. ¿Con que tipo de presupuesto opera el GADM de Pallatanga?

.....

Anexo 3: registro oficial de la Ley de creación del cantón Pallatanga.

REGISTRO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

EL ECUADOR HA SIDO, ES Y SERA PAIS AMAZONICO

Administración del Sr. Ing. León Febres Cordero Ribadeneyra,
Presidente Constitucional de la República

AÑO II — QUITO, MARTES 13 DE MAYO DE 1986 — NUMERO 434

Teléfonos:
Dirección: 212-564
Distribución (Almacén): 212-766
IMPRESO EN EDITORA NACIONAL

Tiraje: 9.000 ejemplares.— Valor \$ 10,00
Edición: 32 páginas

Suscripción Anual \$ 1.500,00

SUMARIO:

Leyes: Págs.

FUNCION LEGISLATIVA:

LEYES:

25 Ley de Creación del Cantón Pichincha, en la provincia de Manabí	2
26 Ley de Creación del Cantón Pallatanga, en la provincia del Chimborazo	3
27 Ley de Creación del Cantón Cevallos, en la provincia del Tungurahua	4
28 Ley de Creación del Cantón Mocha, en la provincia del Tungurahua	5

FUNCION EJECUTIVA:

DECRETOS LEYES:

21 Reformas a la Ley del Seguro Social Obligatorio y a la Ley de Extensión del Seguro Social Campesino	6
22 Reformas a la Ley de Licitaciones y Concurso de Ofertas	14
23 Reformas a la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, a la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público y a la Ley Nº 6 Promulgada en el Suplemento al Registro Oficial Nº 260 de 29 de agosto de 1985	19

DECRETOS:

1808-A Refórmase el Arancel de Importaciones (importación de instrumentos musicales) ...	27
1809-A Refórmase el Arancel de Importaciones (importación de maquinaria y equipo agronómico)	23

1810-A Declárase Reserva de Recursos Marinos, de exclusivo dominio del Estado, la columna de agua, el lecho y subsuelo submarinos del área del mar localizada en el interior del Archipiélago de Galápagos	28
1829 Determinábase reajustes de precios que tienen derecho varios contratistas	29

RESOLUCIONES:

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS:

86-362 Refórmase la Resolución 84-691 de 31 de mayo de 1984, que contiene el Reglamento para la apertura y funcionamiento de ventanillas con horario diferido al vigente, para todas las instituciones bancarias	30
86-363 Apruébase la fijación del capital autorizado del Banco del Pacífico	31
86-364 Autorízase a la Sucursal de Riobamba del Banco Popular la apertura y funcionamiento de una ventanilla de atención al público, con horario diferido	31

ORDENANZA PROVINCIAL:

— Modifícase la Ordenanza que regula el funcionamiento de los sistemas de riego y drenaje de propiedad del Consejo Provincial de El Oro	32
---	----

Nº 25

CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la Parroquia Pichincha, perteneciente al Cantón Bolívar, de la provincia de Manabí, ha tenido un considerable crecimiento en todos sus aspectos, especialmente, en lo demográfico, urbanístico, comercial, agrícola y ganadero;

Que la Comisión Especial de Límites Internos de la República y el Consejo Provincial de Manabí han eraticado informes favorables y se han cumplido con los demás requisitos legales que se requiere para la cantonización de una parroquia;

Que es deber de las Funciones del Estado estimular la superación cultural, social y económica de los

rio de las Comisiones Legislativas, a los diecisiete días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.

f.) Averroes Bucaram Záccida, Presidente del H. Congreso Nacional.— f.) Wilson Córdova Loor, Prosecretario del Congreso Nacional.

Certifico que la "Ley de Creación del Cantón Pallatanga" quedó Sancionada de Hecho de conformidad con lo Dispuesto por el Art. 68 de la Constitución Política.

Palacio Nacional, en Quito, a 5 de mayo de 1986
f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Es fiel copia.— Lo certifico:

f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Nº 27

CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la parroquia Cevallos de la jurisdicción del Cantón Ambato, provincia del Tungurahua, ha alcanzado un alto nivel de desarrollo en lo urbanístico, poblacional, agrícola y comercial;

Que la citada Parroquia cuenta con los recursos humanos, socio-económicos suficientes para ser erigida en Cantón; y por consiguiente, para administrarse por sí misma, lo que permitiría alcanzar el progreso eficiente en su beneficio y del país;

Que la Comisión Especial de Límites Internos de la República ha emitido el informe correspondiente al área territorial y límites del Cantón Cevallos y el H. Consejo Provincial del Tungurahua ha informado favorablemente sobre su cantonización;

Que una vez que se ha efectuado un detenido estudio de la realidad geográfica, económica, social y política de la Parroquia Cevallos, se ha llegado a la conclusión de que es conveniente elevarla a la categoría de Cantón; y,

En uso de las atribuciones constitucionales de que se halla investido, expide la siguiente.

LEY DE CREACION DEL CANTON CEVALLOS

Art. 1.— Créase el Cantón Cevallos en la provincia del Tungurahua, cuya cabecera cantonal será la parroquia del mismo nombre.

Art. 2.— La jurisdicción político-administrativa del nuevo Cantón Cevallos, comprenderá la cabecera cantonal y las parroquias que se crearen.

Art. 3.— Los límites del Cantón Cevallos serán los siguientes:

POR EL NORTE.— Desde la unión del Camino Real con la Quebrada Palagua con el Río Pachanlica; por éste, aguas abajo, hasta la confluencia con el Río Pachanlica.

POR EL ESTE.— Confluencia de la Quebrada Palagua con el Río Pachanlica, por éste, aguas arriba,

pasando el puente Quero hasta encontrar la recta imaginaria del camino Quero-Mocha.

POR EL SUR.— Desde el punto más bajo del Río Quero-Mocha por la línea imaginaria a encontrar el camino Quero-Mocha y, por éste pasando por el ramal de la accquia Mocha-Tisaleo Cevallos, sigue por este camino avanzando la línea férrea, el mismo camino que divide las poblaciones San Pedro de Cevallos, el Mirador de Cevallos y Santo Domingo de Cevallos, con las poblaciones de El Rosal de Mocha y Yanahurco de Mocha, sigue por este camino hasta empalmar con el camino del Rey (Real) en el punto denominado Cuatro Esquinas.

POR EL OESTE.— Desde el punto denominado Cuatro Esquinas hacia el Norte siguiendo el camino el Rey (Real) hasta empalmar con la Quebrada de Palagua.

Art. 4.— Sin perjuicio de la asignación de los fondos provenientes de la explotación petrolera para el desarrollo de los organismos seccionales, dispuesto en el Decreto sin número de 19 de noviembre de 1979, publicado en el Registro Oficial Nº 113 del 24 de enero de 1980, el Municipio de Cevallos percibirá, además por esta sola vez, la asignación de Treinta Millones de Suces, con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.— El Tribunal Supremo Electoral, convocará a elecciones de Concejales del Cantón Cevallos, en el plazo de noventa días, contados a partir de la vigencia de la presente Ley. Los electos permanecerán en funciones hasta que se realicen las próximas elecciones generales de Presidente de Concejo y Concejales; y, éstos se posesionarán legalmente en sus funciones.

SEGUNDA.— Todas las actividades y gestiones de carácter administrativas, fiscal y municipal del Cantón Cevallos, no serán suspendidas por falta de autoridades de elección popular o de designación gubernamental hasta que sean legalmente designadas; posesionadas o hayan entrado oficialmente en ejercicio de sus funciones. Hasta tal evento, dichas actividades y gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes de la Provincia del Tungurahua y el Cantón Ambato, en la forma en que se venía haciendo antes de la erección cantonal.

Art. FINAL.— La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en Quito en la Sala de Sesiones del Plenario de las Comisiones Legislativas, a los diecisiete días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.

f.) Averroes Bucaram Záccida, Presidente del Congreso Nacional.— f.) Wilson Córdova Loor, Prosecretario del Congreso Nacional.

Certifico que la "Ley de Creación del Cantón Cevallos" quedó Sancionada de Hecho de conformidad con lo dispuesto por el Art. 68 de la Constitución Política.

de sus funciones. Hasta tal evento dichas actividades y gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes de la Provincia de Manabí, Cantón Bolívar en la forma en que se venían haciendo antes de la erección cantonal.

Art. FINAL.— La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en Quito en la Sala de Sesiones del Plenario de las Comisiones Legislativas, a los diecisiete días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.

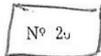
f.) Averroes Bucaram Zaccida, Presidente del Congreso Nacional.— f.) Wilson Córdova Loor, Prosecretario del Congreso Nacional.

Certifico que la "Ley de Creación del Cantón Pichincha" quedó Sancionada de Hecho de conformidad con lo dispuesto por el Art. 68 de la Constitución Política.

Palacio Nacional, en Quito, a 5 de mayo de 1986
f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.

Es fiel copia.— Lo certifico:

f.) Ab. Joffre Torbay Dassum, Secretario General de la Administración Pública.



CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que la Parroquia Pallatanga de la Jurisdicción del Cantón Colta, provincia del Chimborazo, ha logrado un creciente desarrollo económico y cultural, particularmente en lo urbanístico, agrícola y comercial;

Que es deber del Estado Ecuatoriano estimular el trabajo de los pueblos que han sabido superarse venciendo factores negativos, hasta convertirse en ejemplo de laboriosidad y progreso cultural;

Que la parroquia Pallatanga reúne todos los requisitos señalados por la Ley en el aspecto geográfico, humano, económico y político; y.

En ejercicio de sus facultades constitucionales, expide la siguiente.

LEY DE CREACION DEL CANTON PALLATANGA

Art. 1.— Créase el Cantón Pallatanga, en la Provincia del Chimborazo, cuya cabecera cantonal será la parroquia del mismo nombre.

Art. 2.— Una vez constituido el Cantón Pallatanga, el Concejo creará las parroquias que, de acuerdo con la Ley, fueren necesarias.

Art. 3.— Los límites del Cantón Pallatanga serán:

AL NORTE.— Desde la confluencia de los Ríos Chimbo y Pindorata, el curso del Río Pindorata, aguas arriba, hasta la confluencia de sus ríos formadores, los Ríos Pangor y Panza; el Río Panza, aguas arriba,

hasta la confluencia de sus Quebradas formadoras, las Quebradas Quitza y Rejas; la Quebrada Rejas, aguas arriba, hasta la confluencia con la Quebrada Cóndor Pacha, aguas arriba, hasta la confluencia de sus Quebradas formadoras, las Quebradas de Quitza y Sin nombre; de esta confluencia, la línea de cumbre al este, hasta alcanzar la cima de la Loma Garza Huana y sus extensión por el Divisor hacia el Este, que pasa por el sitio Tapapungu hasta su unión orográfica, con el Divisor en el sitio Lalagusu.

AL ESTE.— De esta unión orográfica, el Divisor hacia el Sur que pasa por la cumbre de las Lomas Llulluchapungu, Tulapac, Quirohuaisana, Picha, Rumi-pungu y Alpachaca, Cerro Conguchurcu, Lomas Cobo y Galte Jatunloma; de la Loma Galte Jatunloma, la línea imaginaria al Sur, hasta un punto de la vía que hacia el Suroeste conduce a la localidad Tacón; de la mencionada Vía la línea imaginaria al Oeste hasta alcanzar el curso de la Quebrada Quichuaryacu, a la altura longitudinal aproximada de las nacientes de la Quebrada Chacarro, la Quebrada Quichuaryacu, aguas abajo hasta su confluencia con las Quebradas Playa y Carbonería, formadoras del Río Maguaso.

AL SUR.— El Río Maguaso, aguas abajo, que luego toma el nombre de Río Citado, hasta su confluencia con el Río Chimbo.

AL OESTE.— El curso del Río Chimbo, aguas arriba, hasta su confluencia con el Río Pindorata.

Art. 4.— Sin perjuicio de la asignación de los fondos provenientes de la explotación petrolera para el desarrollo de los organismos seccionales, dispuesto en el Decreto sin número de 19 de noviembre de 1979, publicado en el Registro Oficial Nº 113 del 24 de enero de 1980, el Municipio de Pallatanga, percibirá además, la asignación por esta sola vez de Treinta Millones de Suces, con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.— El Tribunal Supremo Electoral convocará a elecciones de Concejales del Cantón Pallatanga, en el plazo de noventa días, contados a partir de la vigencia de la presente Ley. Los electos permanecerán en funciones hasta que se realicen las próximas elecciones generales de Presidente de Concejo y Concejales; y, éstos se posesionará legalmente de sus funciones.

SEGUNDA.— Todas las gestiones y actividades de carácter administrativo, fiscal y municipal del cantón Pallatanga, no serán suspendidas por falta de autoridades de elección popular o de designación gubernamental hasta que sean legalmente designadas, posesionadas o hayan entrado oficialmente en ejercicio de sus funciones. Hasta tal evento, dichas actividades y gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes del Cantón Colta y de la Provincia del Chimborazo, en la misma forma que lo venían haciendo antes de su cantonización.

Art. FINAL.— La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en Quito en la Sala de Sesiones del Plenario

Anexo4: página del INEC población de Pallatanga.

07 Datos adicionales

¿CUÁL ES LA SITUACIÓN A NIVEL DE LOS CANTONES?

CANTONES	Población	%	Particulares	%	Colectivos	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres****	Analfabetismo	Edad promedio
Alausi	21.188	9,7%	22.901	9,6%	44.089	16.153	16.144	11.214	541,4	25,0%	28
Chambo	5.660	2,6%	6.225	2,6%	11.885	4.478	4.471	3.061	369,1	11,7%	29
Chunchi	6.062	2,8%	6.624	2,8%	12.686	5.163	5.157	3.321	462,2	21,7%	29
Colta	21.642	9,9%	23.329	9,8%	44.971	21.688	21.681	14.388	372,5	26,7%	32
Cumandá	6.343	2,9%	6.579	2,8%	12.922	4.522	4.521	3.426	455,3	8,8%	27
Guamote	22.179	10,1%	22.974	9,6%	45.153	14.555	14.548	11.012	569,1	20,1%	25
Guano	20.495	9,3%	22.356	9,3%	42.851	17.069	17.060	11.391	394,0	10,8%	29
Pallatanga	5.718	2,6%	5.826	2,4%	11.544	4.273	4.268	2.973	504,3	15,9%	29
Penipe	3.274	1,5%	3.465	1,4%	6.739	3.777	3.771	2.099	399,1	9,7%	36
Riobamba	106.840	48,7%	118.901	49,7%	225.741	79.842	79.764	60.160	320,2	8,3%	30
Total	219.401	100%	239.180	100%	458.581	171.520	171.385	123.045			

* Particulares y colectivos ** Particulares *** Particulares ocupadas con personas presentes **** Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)



Créditos:
Análisis Información Censal: Equipo Técnico de Análisis del Censo de Población y Vivienda
Diseño y Diagramación: Equipo de Comunicación y Análisis del Censo de Población y Vivienda

www.ecuadorencifras.com

www.inec.gob.ec

David Vera
 DIRECTOR EJECUTIVO

Dirección Regional del Litoral (Guayaquil)
 Hurtado 1001 y Tungurahua,
 Teléfonos: (04) 2362 697 - 2874 916 - 2374 915

Administración Central (Quito)
 Juan Larrea N15-36 y José Ríofrío,
 Teléfonos: (02) 2544 326 - 2544 561 Fax: (02) 2509 836

Dirección Regional del Norte (Quito)
 Av. 10 de Agosto N11-487 y Pasaje Carlos Ibarra,
 Teléfonos: (02) 2583 390 - 2583 385 - 2589 059 Fax: (02) 2583 411

Dirección Regional del Centro (Ambato)
 Rocafuerte y Lalama sector Medalla Milagrosa Edificio del Salto Jr.
 Teléfonos: (03) 2421 867- 2421871 - 2421 928 Fax: (03) 2421 991

Dirección Regional del Sur (Cuenca)
 Antonio Borrero 564 Ofic. 301,
 Teléfonos: (07) 2837 749 - 2842 104 - 2838 144
 Fax: (07) 2834 854