



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA
EMPRESARIAL**

TÍTULO DE LA TESIS:

**“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN
DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO PERÍODO 2010-
2012”**

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Finanzas y Economía Empresarial**

ELABORADO POR:

C.P.A. PAOLA INES CORTEZ VILLAVICENCIO

TUTOR

Ec. Christian Idrovo

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Cortez Villavicencio Paola Inés, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2015

DIRECTOR DE TESIS

Ec. Christian Idrovo

REVISORES:

Ing. Teresa Kenesevich

Ec. Gonzalo Paredes

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ec. Teresa Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, C.P.A. Cortez Villavicencio Paola Inés

DECLARO QUE:

La Tesis **“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO PERÍODO 2010-2012 ”**, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2015

EL AUTOR

C.P.A. Cortez Villavicencio Paola Inés



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, C.P.A. Cortez Villavicencio Paola Inés

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO PERÍODO 2010-2012**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes Marzo año 2015

EL AUTOR

C.P.A. Cortez Villavicencio Paola Inés

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por tenerme aquí rebotante de salud y las energías necesarias para poder cumplir con un propósito más, por encaminarme el día a día a seguir adelante por sobre todos los obstáculos que se presenten en la vida y así lograr una más de mis metas dentro de mi vida profesional .

A Inés Villavicencio Yagual, mi mamá que con todo su cariño y amor, y la fe puesta en mi me dio las fuerzas necesarias para continuar y no dar marcha atrás, y poder lograr uno más de mis sueños, por motivarme y darme la mano en todo los aspectos.

A mi papá Flavio, por confiar en mí y en mi capacidad de que podía alcanzar otro logro más, a mis hermanos Erika y Lister que son mi apoyo incondicional.

De ustedes siempre mi corazón y más sincero agradecimiento por todo lo que he logrado hasta hoy.

Paola Inés

ÍNDICE

Pag.		
	INTRODUCCIÒN	1
	CAPITULO I.	
	1. Generalidades del Proyecto -----	3
	1.1 Antecedentes -----	3
	1.2 Problematización -----	3
	1.3 Justificación del Problema -----	4
	1.4 Objetivos-----	5
	1.4.1 Objetivo General -----	5
	1.4.2 Objetivos Específicos -----	5
	1.5 Hipótesis -----	6
	1.5.1 Hipótesis General -----	6
	1.5.2 Hipótesis Particulares -----	6
	1.6 Variables -----	6
	1.6.1 Declaración de Variables -----	6
	CAPITULO II	
	2.1 Marco Teórico-----	7
	2.1.1.Las Cobranzas -----	7
	2.1.1.1 Diferentes Formas de Cobro-----	8
	2.1.2 Políticas de Cobranza. -----	8
	2.1.3 Políticas Restrictivas. -----	8
	2.1.4 Políticas Liberales. -----	8
	2.1.5 Políticas Racionales. -----	9

2.1.6 Gestión de Cobranzas	9
2.1.6.1 Formas y Mecanismos de Pago.....	10
2.1.7 La Morosidad	10
2.1.7.1 Tipos de Deudores.....	10
2.1.7.2 Reducción de los Índices de Morosidad.....	11
2.1.7.3 Provisión y Castigo de las Cuentas por Cobrar	11
2.1.8 Las Exenciones y Exoneraciones.....	12
2.1.9 La Planeación dentro del Área de Cobranza.....	13
2.1.9.1 La Toma de Decisiones.....	14
2.1.9.2 Los Principios Reguladores del Plan.....	14
2.1.9.3 Etapas de la Planeación.....	15
2.1.9.4 Períodos de Planeación.....	15
2.1.10 Fijación de las Metas.....	16
2.1.11 Características del Plan de Cobranza	16
2.1.12 Gestión Financiera	17
2.1.12.1 Objetivo de la Gestión Financiera.....	17
2.2 Marco Histórico	17
2.2.1 Antecedentes Históricos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Milagro	18
2.2.1.1 Áreas Relacionadas con la Dirección Financiera	19
2.3 Marco Conceptual	21
2.4 Marco Normativo	23
2.4.1 Normativa que Faculta los Gobiernos Autónomos Descentralizados el Cobro de los Tributos	23
2.4.2 Código Orgánico de Organización Territorial, autonomía y Descentralización (COOTAD)	24
2.4.3 La Administración Municipal y sus Funciones	26
2.4.3.1 Estructura Orgánica de los Gobiernos Autónomos	26

2.4.3.2	Responsable de la Unidad Financiera -----	28
2.4.3.3	Los Tributos Municipales de los Recursos Municipales -----	28
2.4.4	La Administración Financiera en Materia Tributable -----	29
2.4.4.1	Facultades de la Administración Financiera -----	30
2.4.5	Impuestos, Tasa y Contribuciones Especiales -----	32
2.4.5.1	Clasificación de los Impuestos Municipales -----	33
2.4.5.2	Impuestos sobre la Propiedad urbana, rural y vehículos-----	33
2.4.5.3	Impuestos sobre las Actividades Económicas -----	34
2.4.5.4	Impuestos sobre la Tranferencia de Dominio de Inmuebles -----	35
2.4.6	Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 -----	36
2.4.6.1	Objetivo 8 - Consolidar el Sistema Económico Social y Solidario de forma Sostenible -----	36
2.4.6.2	Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir y su relación con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010) -----	37
2.4.6.3	Políticas y Liniamientos Estratégicos -----	38

CAPITULO III

3.	Marco Metodológico -----	39
3.1	Tipo de Investigación-----	41
3.1.1	Investigación de campo -----	41
3.1.2	Investigación Documental - Bibliográfica -----	41
3.2	Población y Muestra -----	41
3.3	Tamaño de la Muestra -----	42
3.4	Métodos y Técnicas -----	43
3.4.1	Métodos Teóricos -----	43
3.4.2	Métodos Empíricos Observación-----	43
3.4.3	Técnicas e Instrumentos -----	44
3.5.	Propuesta de Procesamiento Estadístico de la Información-----	44

CAPITULO IV

4. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta -----	46
4.1 Análisis de la Situación Actual -----	46
4.1.1 Interpretación de Resultados -----	47
4.2 Diagnóstico para la Gestión de Recuperación de la Cartera Vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro -----	59
4.2.1 Sistemas y Componentes del Sistemas de Cobranzas para determinar la Recuperación -----	59
4.2.1.1 Determinación de la Cartera vencida por rubro y por antigüedad --	62
4.2.1.2 Caracterización y Priorización de Cartera-----	64
4.2.1.3 Distribución de la Cartera vencida -----	65
4.2.1.4 Subproceso y Priorización de la Cartera Vencida-----	65
4.2.1.4.1 Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos) por la Magnitud de las Obligaciones Adeudadas -----	66
4.2.1.4.2 Composición de Cartera Vencida frente a ingresos propios -----	67

CAPITULO V

5. La Propuesta -----	69
5.1 Alcance de la propuesta-----	69
5.2 Establecimiento de las Metas -----	69
5.3 Proceso de Ejecución del Plan de Acción -----	71
5.3.1 Contenido del Plan de Acción-----	72
5.3.1.1 Etapa de Depuración-----	72
5.3.1.1.1 Importancia Mantener un Proceso de Depuración de Cartera-----	72
5.3.1.1.2 Procedimiento para la actualización de bases de datos de cartera por cruce de información -----	73
5.3.1.2 Etapa de Gestión Persuasiva de Cartera Gestionable -----	75
5.3.1.2.1 Diseño de Plan de Actividades para la Gestión de Cobro -----	75
5.3.1.2.2 Proceso de Recuperación -----	77

5.3.1.3 Etapa de Gestión de Coactiva -----	78
5.3.1.4 Etapa de Análisis de Resultados de la Gestión -----	87
5.4 Análisis de Resultados Presentados-----	92
Conclusiones -----	93
Recomendaciones -----	94
Anexos	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1

Distribución Departamental de la Dirección Financiera del GAD Milagro20

GRÁFICO 2

Principios del Ejercicio de la Autoridad y Potestad Pública ----- 26

GRÁFICO 3

Facultad de la Administración Financiera----- 30

GRÁFICO 4

Clasificación de los Impuestos Municipales ----- 33

GRÁFICO 5

Variables del Análisis----- 39

GRÁFICO 6

Distribución de los efectos sobre las causas ----- 44

GRÁFICO 7

Pago de impuesto ----- 47

GRÁFICO 8

Gestión de la municipalidad para el cobro de impuestos. ----- 48

GRÁFICO 9

Preferencias de los ciudadanos con respecto al pago de sus deudas con el GAD Municipal. ----- 49

GRÁFICO 10

Gestiones que les agradaría.----- 50

GRÁFICO 11

Aspectos a mejorarse----- 51

GRÁFICO 12

Atención en los servicios. ----- 52

GRÁFICO 13	
Listado de Catastro Utilizado. -----	53
GRÁFICO 14	
Alimentación de los Sistemas de Cálculos de Otros Impuestos.-----	54
GRÁFICO 15	
Formas de Agregar Información. -----	55
GRÁFICO 16	
Información que se recoge del sistema. -----	56
GRÁFICO 17	
Mejoras en los Sistemas de Cobranza y Recaudación de Impuestos -----	57
GRÁFICO 18	
Capacitación del Personal -----	58
GRÁFICO 19	
Proceso de Cobranzas para Recuperación de Cartera Vencida-----	62
GRÁFICO 20	
Comparativo de Recuperación de Cartera por Año-----	62

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	
Declaración de Variables -----	6
CUADRO N° 2	
Población -----	41
CUADRO N° 3	
Pago de impuesto -----	47
CUADRO N° 4	
Gestión de la Municipalidad para el cobro de impuestos. -----	48
CUADRO N° 5	
Preferencias de los ciudadanos con respecto al pago de sus deudas con el GAD Municipal. -----	49
CUADRO N° 6	
Gestiones que les agradecería. -----	50
CUADRO N° 7	
Aspectos a mejorarse -----	51
CUADRO N° 8	
Atención en los servicios. -----	52
CUADRO N° 9	
Listado de Catastro Utilizado. -----	53
CUADRO N° 10	
Alimentación de los Sistemas de Cálculos de Otros Impuestos-----	54
CUADRO N° 11	
Formas de Agregar Información-----	55
CUADRO N° 12	
Información que se recoge del Sistema-----	56

CUADRO N° 13	
Mejoras en los Sistemas de Cobranzas -----	57
CUADRO N° 14	
Capacitación del Personal de Tesorería.-----	58
CUADRO N° 15	
Actores Claves -----	61
CUADRO N° 16	
Composición de Cartera Vencida por Rubro y Antigüedad -----	63
CUADRO N° 17	
Caracterización y Priorización de la Cartera-----	64
CUADRO N° 18	
Distribución de la Cartera Vencida-----	65
CUADRO N° 19	
Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de Obligaciones Adeudadas -----	67
CUADRO N° 20	
Relación de la Cartera Vencida e Ingresos Propios-----	68
CUADRO N° 21	
Establecimiento de Metas.-----	70
CUADRO N° 22 A	
Plan de Acción de Recuperación Etapa de Depuración -----	74
CUADRO N° 22 B	
Plan de Acción de Recuperación Etapa de Gestión Persuasiva de Cartera Gestionable -----	76
CUADRO N° 22 C	
Plan de Acción de Recuperación Etapa de Gestión Coactiva -----	79

CUADRO N° 22 D

Plan de Acción de Recuperación - Etapa de Análisis de Resultados de la
Gestión----- 88

CUADRO N° 23

Resultados de Recaudación de Cartera ----- 89

CUADRO N° 24

Comparativo de Recuperación de Cartera 2011 al 2014 ----- 90

INTRODUCCIÓN

Milagro es una ciudad pequeña con grandes muestras de desarrollo en todos los sectores trayendo consigo la transformación de zonas tanto urbanas como rurales, su economía se desarrolla en base a la agricultura y el comercio en grandes y pequeñas industrias.

Esto trae como beneficio para el Gobierno Municipal una gran recaudación de impuestos municipales como lo son los pagos del impuesto predial urbano y rural, así como el impuesto de patente que se aplica tanto para las personas naturales y jurídicas que ejerzan actividades económicas comerciales, industriales de servicios o de índole similar en forma habitual y con fines de lucro, y el impuesto del debiendo sujetarse a las normas vigentes y por tratarse por mil a los Activos Totales.

La constitución de la República establece la autonomía de los GADS expresada en el derecho de recibir de manera directa, predecible, oportuna, automática y sin condiciones, los recursos que le corresponden de la participación del Presupuesto General del Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos. Los tributos municipales son parte de estos recursos, es decir que son esenciales para la práctica de la autonomía financiera.

Históricamente los gobiernos municipales así como los provinciales han registrado altos niveles de dependencia¹ de parte del Gobierno Central son así que en el año 2009 el porcentaje no pasaba del 86,7% y a nivel provincial el 91,3%. En términos generales existe poco esfuerzo a nivel local por recuperar la inversión pública, según estudios realizados por el Banco del Estado en 217 municipalidades del país solo 2 han recuperado el 60% del total de su inversión, otros 175 municipios el 81% y un 3% un valor inferior a los valores que constan dentro de los montos de inversión recuperable².

¹ El indicador de dependencia considera como numerador a las transferencias corrientes y de capital y en el denominador, a los ingresos totales sin considerar las fuentes de financiamiento.

² La información se recoge en el Sistema Informático de Evaluaciones Básicas Municipales que puede ser consultado en la página web del Banco www.bancoestado.com y que fue formalmente presentado a la ciudadanía a inicios de 2010.

Para reducir esos niveles de dependencia, los GAD deben realizar esfuerzos por mejorar sus ingresos propios y con la implementación de nuevas políticas de cobranza que servirá de asesoría sobre cómo hacerlo.

Para efectos de esta investigación he diseñado un programa de mejoramiento de ingresos propios a nivel municipal orientado especialmente a incrementar recaudaciones por contribución especial de mejoras –CEM, impuestos a los activos totales, a las patentes y recuperación de cartera vencida.

En la actualidad existen gobiernos seccionales con poblaciones mayores a 100.000 habitantes, que se encuentran en la búsqueda de mecanismos que los ayude a aplicar un plan de acción que les permita recuperar cartera vencida y recaudar eficientemente sus impuestos, por lo que a través de esta investigación presento mi propuesta que la desarrollo de la siguiente manera.

CAPÍTULO I

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Antecedentes

En el Cantón Milagro perteneciente a la Provincia del Guayas la actividad destinada a la recaudación de los valores generados por los impuestos prediales tanto urbano como rústicos así como los activos totales del uno punto cinco por mil y por patente que se generan anualmente está afrontando una serie de inconvenientes debido a varios factores inmersos en la sociedad, uno de ellos es desconocimiento por parte del contribuyente de sus obligaciones y la falta de interés en contribuir con su aporte en la asignación de recursos a los proyectos emprendidos por el GAD Municipal, provocando que el monto por cartera vencida en este gobierno seccional vaya en aumento.

Una serie de medidas empleadas por la entidad estatal, entre las que se encuentran las notificaciones sobre los valores adeudados a los contribuyentes no tienen los efectos esperados, que es incidir en la voluntad de pago y cumplimiento de sus responsabilidades, provocando que la administración al cierre de cada año fiscal se vea afectado con los valores adeudados, los mismos que eran considerados como cuentas por cobrar de años anteriores ocasionando el perjuicio a la entidad municipal.

La predisposición y compromiso que debe tener el recurso humano que trabaja en esta área es fundamental para el cumplimiento de las metas fijadas en recaudación, lo que implica que el personal debe estar debidamente capacitado y contar con el conocimiento necesario en lo que se refiere a la atención al cliente, lo que implica la ejecución de una serie de estrategias y técnicas que dinamicen la economía del GAD Municipal permitiéndole proyectarse al futuro.

1.2. Problematización.

¿Cómo reducir el nivel de morosidad que registra la cartera vencida y las cuentas por cobrar de años anteriores de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Milagro?

La mayoría de los Gobiernos Municipales en el Ecuador no cuenta con un modelo de gestión adecuado para la recuperación de cartera y un debido sistema de cobranzas que aporte a la reducción de cartera. En un estudio efectuado por el Banco del Estado el 81% del universo analizado, registran un valor de recuperación inferior al 3%. Estos valores contrastan con los montos de inversión recuperable, que han tenido una variación del 613% en el periodo de análisis (1999-2009). (Banco del Estado, 2010). (Ver Anexo 1)

En los últimos cinco años se denotó que la mayoría de los gobiernos municipales solo esperan el ingreso de las transferencias por parte del Gobierno Central, reflejando así un alto nivel de dependencia.³

Si esta problemática persiste las arcas municipales se verían afectadas de manera significativa, limitando el desarrollo de una serie de proyectos que necesitan el financiamiento adicional proveniente de aquella recaudación, lo que amerita tomar los correctivos necesarios y fortalecer los procesos dentro de este departamento municipal.

1.3 Justificación del Problema

El presente trabajo de investigación es de gran importancia porque está relacionada con la capacidad que tiene el Gobierno Municipal de Milagro de generar y administrar sus propios recursos, y así poner en práctica la autonomía financiera.

Con la finalidad de poder reducir esos niveles de dependencia del Gobierno Central y de la mejora de sus ingresos propios a partir del año 2010, para efectos de realización de este tema de investigación se pone en consideración un Modelo de Gestión Financiera para la Reducción y Recuperación de la Cartera Vencida orientado a incrementar las recaudaciones por la contribución especial de mejoras (C.E.M.), como guía para el actual y futuros Directores Financiero del gobierno municipal, para lograr disponer de los recursos necesarios y que estos sean revertidos en mejoras tanto a nivel interno institucional como externo con relación a las obras a favor y en beneficio de la ciudad.

³ Indicador de Dependencia considera como numerador a las transferencias corrientes de capital y en el denominador a los ingresos totales sin considerar las fuentes de financiamiento.

Para justificar el porqué de este tema de investigación aplicado se tomó como referencia el Municipio de Guayaquil, Quito y Cuenca que fueron los pioneros en impulsar un Modelo de Gestión de Coactiva a inicios del año 2008 desarrollando guías metodológicas, instrumentos técnicos, reformas en sus ordenanzas las mismas que les permitieron obtener resultados positivos ejecutando dichos cambios a inicios del 2009, con la finalidad de ser más eficientes en la generación de ingresos tributarios. (Banco del Estado, 2010)

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivos General.

Diseñar un Modelo de Plan de Acción para impulsar la Gestión de Recuperación de la Cartera Vencida y Optimizar los Recursos Económicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro período 2010 -2012.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la cartera vencida de los contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Milagro en la actualidad.

- Diseñar e Implementar un Modelo de Gestión Financiera mediante la ejecución de un Plan de Acción que admita la aplicación y establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias que le permitan a la Dirección Financiera optimizar esta gestión, evitando en lo posible el inicio de acciones legales de cobranzas.

- Identificar el nivel de conocimiento que posee el personal encargado de realizar la actividad de cobranzas, por medio de un test evaluativo de sus capacidades en relación a la función que ejerce que permita proyectar futuras capacitaciones en lo referente a la ejecución del Plan de Acción.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

La aplicación de un Modelo de Gestión Financiera y Plan de Acción optimizaría la recuperación de la cartera vencida y de recursos económicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro período 2010 -2012.

1.5.2 Hipótesis Particulares

- La aplicación correcta de un modelo de Gestión Financiera permitirá iniciar la recuperación de valores por concepto de impuestos adeudados por parte de los contribuyentes, disminuyendo los montos de la cartera vencida.
- La selección correcta de las Políticas y Estrategias que formarán parte del Plan de Acción incidirá en el nivel de recuperación de cartera vencida en el GAD Municipal del cantón Milagro
- La falta de cultura financiera existente en los habitantes del cantón Milagro incide en los índices de cartera vencida que posee el GAD Municipal.

1.6 Variables

1.6.1 Declaración de Variables

Cuadro N° 1
Declaración de Variables

Variable Independiente	Variable Dependiente
Modelo de Gestión Financiera y Plan de Acción	Recuperación de la Cartera Vencida

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Las Cobranzas.

Las cobranzas se las puede definir como un proceso formal en el que se tramita un cobro una vez generada la compra de un producto o pago de un servicio.

Una de las prioridades de la administración tributaria relacionada con el cumplimiento de su misión y, en especial, con el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, es la busca de garantizar el efectivo pago de los créditos tributarios por parte de los contribuyentes morosos. El incumplimiento de las obligaciones tributarias por los contribuyentes, que se caracteriza por la falta de pago de sus obligaciones en el plazo y monto debidos.

Al realizar la actividad de venta de un producto o servicios como es el caso para efectos de este trabajo de investigación, se considera a la labor de cobranzas el punto central de las actividades de administración y captación de recursos.

Las cobranzas dentro de la administración tributaria desempeña el rol principal como es contar con mecanismos capaces de recaudar de aquellos contribuyentes que indebidamente dilaten o incumplan cualquier obligación.

La experiencia de las administraciones tributarias municipales modernas muestra que la eficacia de los servicios de cobranza es esencial para que los instrumentos de control sean realmente convincentes. De poco sirve contar con mecanismos adecuados para la detección del incumplimiento o el fraude si la administración no cuenta con medios para asegurar el cobro. La cobranza se configura así como una función básica de la administración en sus estrategias de control que debe estar adecuadamente integrada y coordinada con el resto de las áreas.

El funcionamiento eficaz de la cobranza exige dar solución a los diversos aspectos, legales, de organización, dotación de recursos adecuados tanto humanos

como materiales y, en muchas ocasiones, asegurar la coordinación con otras instituciones competentes en la materia.

2.1.1.1 Diferentes formas de Cobro.

Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política de cobranzas se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales. (Calderón, Roberto, 2005)

2.1.2 Políticas de Cobranza.

Las políticas de cobro de una empresa varían según su actividad, la efectividad de estas políticas se pueden evaluar de acuerdo al nivel de cuentas incobrables, una de las más importantes es el efectivo uso de los créditos y esto minimizaría los gastos de cobro y de difícil recuperación.

Otra política muy importante es basarse en la recuperación sin afectar la permanencia del cliente, este es el caso de las empresas de venta de bienes o productos; así también se debe tener cuidado de no ser demasiado agresivo en cuanto a gestión de cobros se refiere. (Gómez, 2012)

2.1.3 Políticas Restrictivas.

Se caracteriza por la concesión de créditos en períodos cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva reduce al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar. (Pere Brachfield, 2013)

2.1.4 Políticas Liberales.

Es lo opuesto a las políticas restrictivas, tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso

de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. Es decir que no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades. (Villamar, 2014)

2.1.5 Políticas Racionales.

Estas políticas se aplican de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar, consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración un margen de beneficio razonable. (Villamar, 2014)

2.1.6 Gestión de Cobranzas

Una excelente gestión de cobranzas se basa en varios aspectos tales como:

1. Tener una excelente actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa.
2. La Organización Interna hacia el Trabajo.- Constituye la estructura interna de la funcionalidad de una empresa u organización, conocer bien el rol de la empresa a la que pertenece y demostrar la capacidad organizativa y el potencial que posee para hacer efectivo el cobro.
3. Percepción del Cliente.- Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión a medida que el cliente pueda percibir que la empresa monitorea sus cuentas y que posee una política definida y respetada.
4. La comunicación.- Utilizado como una herramienta de persuasión en la gestión de cobros, este es el canal apropiado para vincularse con el contribuyente. El gestor del cobro se convierte de apoyo para el contribuyente salvando la relación comercial sin necesidad de acudir a la coactiva y el de recuperar la totalidad de los montos.

5. Seguimiento y evaluación permanente.-Considerada como las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona. Es importante la medición y evaluación de la efectividad de la gestión sobre lo que producen. (Sobeida, 2010)

2.1.6.1 Formas y Mecanismos de Pago.

Los medios de pago son la herramienta que las empresas tiene para transferir un valor monetario producto de una transacción comercial a fin de logra el pago por algún bien o servicio. En el caso de las empresas comerciales deben ofrecer más de un sistema de pago con la finalidad de ampliar las posibilidades de recuperación de cartera. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006)

Las formas de pago de los valores adeudados pueden ser mediante:

- El cheque o efectivo.
- Transferencia bancaria
- Tarjetas de Crédito

2.1.7 La Morosidad

Retraso o incumplimiento de alguna obligación contraída sea esta por un bien o servicio. Se conoce legalmente cuando una persona ha caído en morosidad debe existir la emisión de un documento donde se reconoce al deudor y que está obligado a efectuar dicho pago. En el caso de no existir documentación alguna no se puede proceder contra el deudor o deudora (moroso).

El índice de morosidad del Ecuador para el año 2009 fue del 3,6% para la banca privada, debido a un bajo dinamismo de captación, mientras que a nivel nacional fue del 7,0%. (Banco Central del Ecuador, 2009)

2.1.7.1 Tipos de Deudores.

Hay que tener en cuenta en el reclamo de deudas es el perfil del deudor, puesto que no todos los deudores son iguales ni se les puede tratar de forma indiscriminada. Cada deudor requiere un tratamiento. Para reconocer a un deudor debemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Quiere pagar el deudor?
- ¿Puede pagar el deudor?
- ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?
- ¿Es de buena fe el deudor?
- ¿Tiene el deudor una razón objetiva para no pagar?

2.1.7.2 Reducción de los Índices de Morosidad.

La reducción de los índices de morosidad de las empresas dependen del sector en que se desarrolle la actividad, existen factores externos entre ellos la evolución del ciclo económico. Analistas de crédito aseguran que la morosidad es un problema a nivel mundial, para el 2010 se espera que el porcentaje de morosidad en nuestro país sea menor al del 2009.

2.1.7.3 Provisión y Castigo de las Cuentas por Cobrar

- **Provisión.-** Es el resultado de la clasificación de la cartera de créditos, se registran los valores de cobro inmediato proveniente del giro del negocio incluyendo capital e intereses. En caso, que se reclasificara el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos. (Debitoor, 2013)
- **Castigo.-**El castigo de las cuentas por cobrar recae sobre los intereses y comisiones que no se halla recaudado, en este caso el Concejo Cantonal mediante la promulgación y aprobación de ordenanzas que regule el castigo de la cartera no cobrada sin dejar de lado el tratamiento contable que debe tener. (Castro Lara, 2011)
- **La Coactiva.-** El ejercicio de la facultad coactiva para la recuperación de la cartera es una potestad común a las entidades del sector público, aunque su origen siempre es legal. El

fundamento de la jurisdicción coactiva, está en la auto-tutela administrativa que constituye un privilegio de las Administraciones públicas según el cual sus actos se presumen válidos y pueden ser impuestos a los ciudadanos, incluso por la fuerza, sin necesidad del concurso de los tribunales, y al margen del consentimiento de aquellos. (Mendoza Ugarte, 2009, pág. 253)

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

2.1.8 Las Exenciones y Exoneraciones.

Según el Art. 6.- Garantía de autonomía en su literal (e), expresa lo siguiente:

“Derogar impuestos, establecer exenciones, exoneraciones, participaciones o rebajas de los ingresos tributarios y no tributarios propios de los gobiernos autónomos descentralizados, sin resarcir con otra renta equivalente en su cuantía”.

Están exentas del pago de impuestos:

- Predios unifamiliares urbano – marginales con avalúos de hasta 25 remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general.
- Los predios de propiedad del Estado y demás entidades del sector público, así también como las instituciones de beneficencia o asistencia social de carácter particular y que sus rentas estén destinadas exclusivamente para esas funciones.
- Los predios que hayan sido declarados de utilidad pública por el concejo municipal o metropolitano.

- Quedan exentos de pago del impuesto: El Estado, las municipalidades y demás organismos de derecho público, así como el Banco Nacional de Fomento, IESS y demás organismos por leyes especiales.
- En la venta o transferencia de dominios de inmuebles destinados a programas de vivienda de interés social, o al sector de la economía solidaria previamente calificados.
- Las adjudicaciones por partición o disolución de sociedades.
- Las expropiaciones que se efectúen a entidades del Estado.
- Las donaciones que se hagan al Estado y otras instituciones de derecho público
- Los contratos de transferencia de dominio y mutuos hipotecarios otorgados entre el IESS y sus afiliados.
- Están exonerados del pago de todo impuesto tasa o contribución provincial o municipal, inclusive el impuesto de plusvalía, las transferencias de dominio de bienes inmuebles que se efectúen con el objeto de constituir un fideicomiso mercantil. (SENPLADES, 2012)

2.1.9 La Planeación dentro del Área de Cobranza

La Planeación es considerada como una de las primeras funciones administrativas dentro de un Departamento de Crédito y Cobranza, por la cual se hace posible establecer hacia donde se desea llegar y cuáles son los mecanismos a utilizar.

Se la puede definir como una proyección del futuro, ligados estrechamente a los medios efectivos utilizados para alcanzarlos, así como la visión amplia a largo plazo que establece el posicionamiento de la empresa y organización relacionada con el área de crédito y cobranza, permitiéndole identificar su capacidad de evolución y crecimiento a beneficio propio y de sus dependientes.

Para realizar una correcta planeación se debe tomar en cuenta dos aspectos, el primero relacionado al Enfoque Interno que consiste realmente identificar la situación actual de la actividad comercial que realiza la empresa u organización, de la misma manera identificar las fortalezas y debilidades, la

determinación de la misión y visión, teniendo fijado hacia dónde vamos y que se pretende lograr en el futuro.

Dentro del Enfoque Externo es necesario realizar una correcta segmentación del mercado, tomando en consideración los factores demográficos y psicográficas del cliente, el ambiente económico, político y legal de la sociedad, así como las herramientas tecnológicas a utilizar para cumplir con los objetivos planteados dentro de la planeación.

2.1.9.1 La Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la actividad donde se determina que se va hacer y cómo se lo va hacer, orientándolos directamente al cumplimiento de los objetivos específicos, por medio de la correcta utilización de los recursos y mecanismos necesarios que permitan garantizar los resultados, siendo estos a corto o largo plazo.

Para la toma de decisiones se hace necesario tomar en consideración el recurso humano con el que se cuenta, la capacidad de responder a cada una de las expectativas que posee el plan sin afectar por ninguna causa sus aspiraciones, satisfacciones y posibilidades de crecimiento, sea esta profesional o como persona.

La identificación de la Cartera vencida amerita una observación especial al momento de direccionar los objetivos para recuperarla, lo que implica establecer metas de recuperación reales sin llegar al extremo de la realidad, lo que provocaría el fracaso del plan.

2.1.9.2 Los Principios Reguladores del Plan.

La determinación de los principios reguladores inmersos en un plan de acción ayuda al crecimiento de la efectividad en la ejecución del mismo, por lo que es necesario identificarlos.

- El Principio del Compromiso.- Por medio de este principio se determinan los parámetros de inicio, ejecución y finalización del

mismo, estableciendo de manera directa el tiempo de duración fijadas por semestres, lo que ayuda a identificar su resultados.

- El Principio de la Flexibilidad.- Para el éxito de un Plan enfocado a la recuperación de cartera, se hace casi imposible determinar cambios en el transcurso de su ejecución debido al impacto que generaría a la obtención de los resultados o fracaso del mismo.
- El Principio del Factor Limitante.- Este principio es fundamental, ya que determina los factores que pueden impedir la ejecución del plan o la finalización del mismo, poniendo en riesgo los intereses financieros identificados dentro del monto de la cartera a recuperar.

2.1.9.3 Etapas de la Planeación

Para llevar a cabo una correcta planeación, se hace necesario identificar las fases o etapas del mismo y la relación que tienen entre ellas para obtener los resultados planeados inicialmente, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- La formulación de los objetivos
- Establecimiento de las premisas
- Determinación de las alternativas
- Evaluación de las alternativas
- Selección de la vía

2.1.9.4 Períodos de Planeación.

La planeación también se encuentra determinada por el factor tiempo, el mismo que es determinante para la obtención de los resultados, entre los que podemos tener:

- Planeación a Corto plazo
- Planeación a largo Plazo

Cada uno de estos períodos obliga a la parte administrativa hacer un balance de las proyecciones a futuro, planteándose interrogantes que le permitan identificar el mañana dentro de la actividad de cobranza.

2.1.10 Fijación de las Metas

Es necesario que el Departamento de Finanzas de una empresa u Organización establezca las metas propias, planteadas con el fin de optimizar y dinamizar el flujo de capital dentro de la misma, consolidando su posicionamiento en el mercado en que incursiona, para lo cual se hace necesario establecer lo siguiente:

- La Rotación de la Cartera.- Lo que implica el cumplimiento de los objetivos dentro de los tiempos establecidos.
- Montos de Recaudación.- Le permite identificarlos montos recaudados en consideración a los tiempos de ejecución.
- Racionalización de los costos de Cobranza.- Es necesario tener un control total de los costos que implica la ejecución del Plan de acción, el mismo que no puede superar el porcentaje de rentabilidad de la totalidad de la cartera proyectada a recuperar.
- Disminución de las cuentas incobrables.- Es necesario identificar las cuentas incobrables, determinar los montos inmersos en los mismos, tomar decisiones para disminuirlas dentro de los tiempos aceptables para dicha actividad, por lo es de suma prioridad hacer un análisis de la situación actual así como de su proyección futura que ayude a establecer los índices de crecimiento o disminución del monto.

2.1.11 Características del Plan de Cobranza

Un Plan de acción orientado a las cobranzas deben tener las siguientes características:

- Proyección del futuro
- Modos de acción (Qué, Cómo, Cuándo, Quiénes deben realizarlo)
- Adaptable
- Uniforme

- Flexible
- Progresivo

2.1.12 Gestión Financiera

La Gestión Financiera es considerada como “Conjunto de acciones, transacciones y decisiones de forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en coordinación que una organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos aprovechando los recursos de la empresa” (Santillan Garcia, Definición de Gestión Financiera, 2010, pág. 20).

2.1.12 .1 Objetivo de la Gestión Financiera

Dentro de los objetivos de la gestión financiera mencionamos:

“La Administración financiera tiene como objetivo principal realizar un análisis y planeación así también como el uso de técnicas básicas para ser aplicadas en la toma de decisiones financieras acertadas”. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2 004). Para optimizar el correcto uso los ingresos para poder llevar a cabo un proceso correcto aplicable al presupuesto.

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos económicos a fin de generar ingresos que maximicen el rendimiento del GAD Municipal de Milagro para obtener una capacidad de crédito y financiación para futuras necesidades.

2.2 Marco Histórico

Con la finalidad de fundamentar este trabajo de investigación he estimado conveniente indagar los enfoques que poseen diferentes autores con relación a otros trabajos de investigación a continuación citare algunos puntos de vista:

La tesis sobre “Evaluación a la cartera de los Impuestos Prediales Urbanos del Ilustre Municipio del Cantón Riobamba, Período 2009 y su incidencia en la calidad de los servicios Públicos”. Elaborada por Vásquez Paredes, Silvana y Piray Quezada Soledad. (2011). Tesis. Universidad Nacional de Chimborazo.

Riobamba – Ecuador. Constituye una evaluación de cartera de vencida a los predios urbanos no cobrados por parte de esa municipalidad durante el año 2009, donde su propósito final era determinar las políticas y/o estrategias aplicadas para recuperar tributos no cancelados por contribuyentes dueños de los bienes inmuebles, y conocer como estos ingresos incidieron en la creación, mejoramiento y calidad de servicios públicos.

Una de las prioridades de la administración tributaria está relacionada con el cumplimiento de su misión y, en especial, con el control del cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, se pudo determinar que la inexistencia de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Área Financiera de las Empresas sean estas públicas o privadas inciden de manera directa para la toma de decisiones que puedan reducir la morosidad garantizando el efectivo pago de los créditos tributarios por parte de los contribuyentes morosos.

2.2.1 Antecedentes Históricos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Milagro

El origen de los primeros pobladores de Milagro se debe tener en cuenta el mapa de *Rutas de la Conquista de la Provincia de Quito* (Guayaquil) del año 1536. En el censo de 1562 ya mencionan la existencia de los Belín; testimonio que es ratificado años más tarde en un informe sobre las poblaciones de indios de la provincia de Guayaquil que data de los años 1581 a 1605 en que se menciona a los Yaguachi y “Vellin” (originalmente se escribía con “v”), teniendo como encomendero a Don Jerónimo Mejía de Tobar. En 1765 Juan Antonio Zelaya, también menciona el sitio Chirijo que ya para entonces contaba con poco más de 400 habitantes, distribuidos en las haciendas ubicadas en lo que hoy es el Ingenio Valdez, Las Lomas y Chobo y en las márgenes del río Milagro, no obstante que la población aborígen había disminuido en gran número por las enfermedades y las epidemias, propias de la época.

Hasta 1820 el caserío conocido como El Milagro era una hacienda extensa y bastante poblada denominada hacienda Milagro, de propiedad de doña María

Coello, que estuvo bajo la dependencia absoluta de Yaguachi. “El 15 de octubre de 1842 es elevado a Parroquia Civil, y el 17 de septiembre de 1913 a Cantón, en el Gobierno del General Leónidas Plaza, siendo instalado el primer Consejo Cantonal el 20 de diciembre de ese año, en que fueron dictadas, las primeras ordenanzas y reglamentos municipales”. (GAD Municipal del Cantón Milagro, 2011).

El presupuesto de ingreso en aquella esa época (1914) para la Municipalidad de Milagro fue de S/. 32 602,00. Suces. La historia de Milagro está íntimamente ligada al ferrocarril, la siembra de caña y el cultivo de piña, debido al prodigio de su tierra fértil, que contribuyeron al progreso del cantón.

Conociendo la importancia del desarrollo de la ciudad como generador de riqueza, el Municipio ejecuta el proceso de regulación de este tributo y tanto las personas naturales como jurídicas que ejerzan actividades económicas comerciales, industriales de servicios o de índole similar en forma habitual y con fines de lucro, debiendo sujetarse a las normas vigentes de cada municipio y por tratarse del ingreso primordial de un gobierno local con el único propósito de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

2.2.1.1 Áreas Relacionadas con la Dirección Financiera

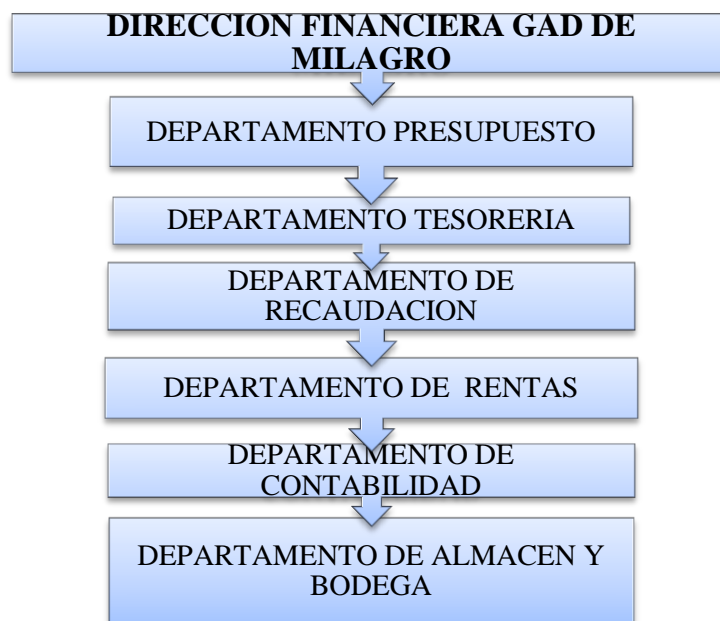
Con la finalidad de determinar la viabilidad de este trabajo de investigación es necesario identificar cada una de las áreas relacionadas con la Dirección Financiera. De acuerdo a lo estipulado en el Art. 35 del Reglamento Orgánico Funcional del Gobierno Municipal de Milagro, son funciones de la Dirección Financiera: planificar, organizar dirigir y controlar las actividades financieras de la Municipalidad (REGISTRO OFICIAL, 2010).

Dentro de la estructura del Área financiera tenemos los subprocesos compuestos por: Departamento Presupuesto, Tesorería, Recaudación, Rentas, Contabilidad, Almacén y Bodega; y para inicios del año 2010 se implementó la creación de la Jefatura Coactiva.

A continuación demuestra gráfico de la distribución del área financiera:

Gráfico1

Distribución Departamental de la Dirección Financiera del GAD Milagro



Fuente: Registro Oficial, 2009
Elaboración Propia

- Departamento Presupuesto: Recopila información relacionada con los ingresos a fin de formular las diferentes proyecciones presupuestarias.
- Departamento de Tesorería, Recaudación y Coactiva: Planifica, dirige, ejecuta, supervisa las actividades de terminación y recaudación de los ingresos, ejercer acciones de optimización de servicios de recuperación de la cartera según lo establece la ley.
- Departamento de Rentas: Administra y ejecuta labores de ingresos presupuestarios por emisión de títulos de crédito y asesoramiento en materia tributaria.
- Departamento de Contabilidad: Elaborar los estados financieros que permitan oportunamente determinar las variaciones significativas para el respectivo análisis de por parte de los superiores.

- Otras de las áreas relacionadas con el proceso de la Gestión es la Dirección de Avalúos y Catastro quien planifica y controla que se mantengan actualizados los Catastros de Predios del Cantón Milagro (Registro Oficial, 2009); y, en coordinación con el Departamento de Sistemas que son los encargados de generar el catastro anual, configurar y mantener la plataforma operativa computacional para el buen funcionamiento de actividades y procesamiento de la información para la elaboración del padrón.

2.3 Marco Conceptual

Análisis Financieros.- “Es un conjunto de principios, técnicas y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones y fusiones de empresas.” (Escobar Gallo & Cuartas Mejía, 2006, pág. 26)

Autonomía.- Se la considera como la condición, la capacidad y el estado de autogobierno, tomando como relación un leve grado de independencia. Dentro del significado referido a la función municipal se la considera como la potestad de poder emitir sus propias normativas y regulaciones amparadas en sus órganos de gobierno. (Burstein, 2006, pág. 57)

Cartera Vencida.- “compuesta por créditos cuyo principal, intereses o ambos, no han sido pagados en su totalidad en el momento y plazos pactados o que habiéndose reestructurados o renovado continúan como cartera vencida por no haberse cumplido con los plazos requeridos de pago sostenido.” (Marín Hernández & Martínez García, 2011, pág. 129)

Cobranzas.- “Se la considera como la percepción o recogida de dinero bajo el concepto de compra o del pago de algún servicio” (Definición abc, 2011)

Contribuyentes.- Persona físicas o moral obligada al pago de la contribución, de conformidad a las leyes fiscales. (Vidales Rubí, 2010, pág. 136)

Coactiva.- Es la facultad que tiene el Estado o los Gobiernos autónomos de hacer cumplir las obligaciones a los contribuyentes referentes al pago de algún bien o servicio. (Benalcazar, 2005)

Deudor.- Los deudores son considerados como las personas que adquieren bienes o servicios diferentes a los que proporciona normalmente la empresa, por lo que no tiene la obligación estricta de cliente. (Fenández, Romano Aparicio, & Cevera Oliver, 2012)

Estados Financieros.- Los estados financieros reflejan directamente la imagen de la empresa u organización, son considerados los documentos de gran importancia donde se plasma el índice económico que posee la misma. (Debitoor, 2012)

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

Economía.- Por lo general la economía es considerada como una ciencia social, la misma que estudia el intercambio, distribución y el consumo de bienes y servicios que se realizan dentro de la sociedad. (Significados, 2013)

Gestión.- Es considerada como la actividad de gestionar y administrar de la forma más eficiente las actividades que realizan una empresa u organización. (Vicarronero Ruiz, 13)

Impuestos.- Se considera como impuesto a los pagos que se efectúan al Estado o Gobiernos seccionales, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de sus habitantes ya sea en infraestructura, salud, educación, seguridad entre otras. (Biblioteca Luis Angel Arango, 2012)

Metas.- Se considera como metas a los objetivos por alcanzar dentro de una planificación determinada, independiente de la actividad económica o comercial que se realice. (Calderon, Roberto, 2 005)

Morosidad.- Término utilizado para distinguir el estado de una cuenta o crédito, la misma que se encuentra impaga, adeudando valores por la prestación de algún bien o servicio. (Castillo & Magaña)

Planeación.- Es visionar el estado futuro de la empresa u organización por medio de una serie de actividades y acciones debidamente coordinadas, donde se asigna recursos humanos y materiales para la obtención mediata de los objetivos dentro de los tiempos establecidos. (Giraldo López, 2004)

Políticas.- Se los considera como los lineamientos que deben llevar una empresa u organización dentro de la parte contable, donde se denota el diseño por parte del área financiera con la finalidad de salvaguarda la integridad económica de la misma.

Predios.- Considerada como la posición de un bien o inmueble, tierra o hacienda de la que es dueño un individuo, que por lo general se la considera como una proporción de terreno.

Recaudaciones.- La recaudación es el acto de recolectar algo, en la parte financiera por lo general lo constituye la recopilación de dinero realizada por algún organismo estatal de gobierno seccional.

Recuperación de Cartera Vencida.- Son las cuentas por cobrar la misma que se encuentra en un estado de morosidad, debido a que su tiempo de pago ha expirado en el tiempo establecido.

Toma de Decisiones.- Se la considera como la elección de una opción dentro de varias alternativas, destinadas a lograr objetivos y metas específicas.

2.4 Marco Normativo

El Título V de la Constitución de la República, se refiere a la organización territorial del Estado Ecuatoriano, y en el Art. 238 se incluyen los principios generales que la rigen. Cabe mencionar adicional que durante el desarrollo de este trabajo de investigación a finales del mes de noviembre se promulgó una nueva ordenanza la cual la Ilustre Municipalidad del Cantón Milagro se denominará

como “GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SAN FRANCISCO DE MILAGRO” (Registro Oficial, 2009)

2.4.1 Normativa que Faculta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el Cobro de Tributos.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Estas entidades tendrán la facultad legislativa dentro del ámbito de las competencias y jurisdicciones territoriales. Dentro de la política Fiscal (Constitución de la República del Ecuador, 2010) determina que los niveles de Gobierno tienen como objetivo específico:

- a. El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos.
- b. La redistribución de ingresos por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados.

El artículo 286 de la Constitución dispone que las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente procurando la estabilidad económica, salvo en los caso de salud, educación y justicia, los egresos permanentes deberán ser financiados con ingresos permanentes. Finalmente le Art. 287 de esta misma ley, señala que “toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente”.

Son competencias de los Gobiernos autónomos descentralizados el plantear la posibilidad de la gestión de prestación de servicios públicos, bajo criterios de colaboración y complementariedad entre distintos niveles de gobierno. (Constitución de la República del Ecuador, 2010)

2.4.2 El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

La base jurídica principal luego de la Constitución de la República para el normal desarrollo y funcionamiento de los municipios, la Asamblea Nacional ha puesto a consideración y de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el proyecto de Ley Orgánica: **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.**

Este código señala las tres funciones esenciales de los gobiernos autónomos descentralizados que son:

- a. De legislación, normatividad y fiscalización:
- b. De ejecución y administración: y,
- c. De participación ciudadana y control social.

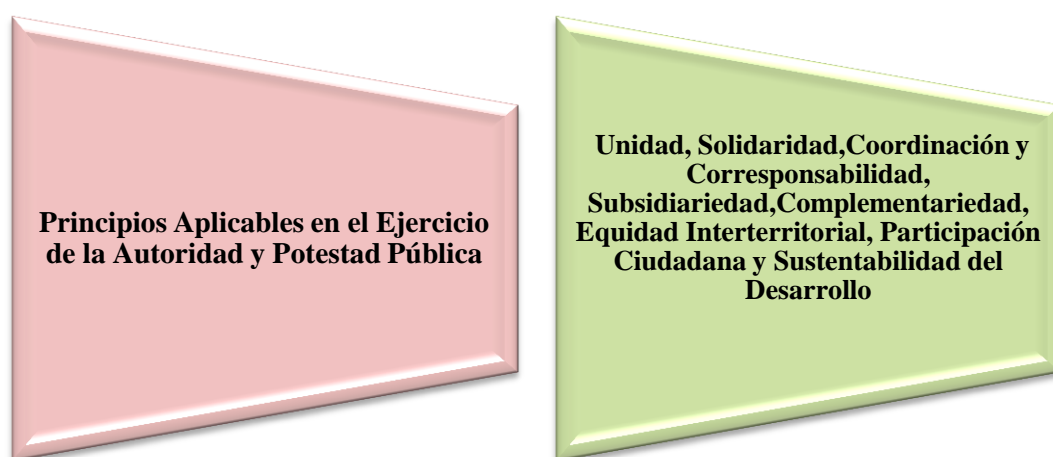
“Según el Artículo 55 de la COOTAD, establece las competencias exclusivas de los gobiernos Autónomos Descentralizados, para ello citaremos los de mayor relevancia con relación al tema de investigación:

- a. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial
- b. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- c. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d. Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- e. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- f. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- g. Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales, etc.

Adicionalmente el Art. 139 del COOTAD otorga a las Municipalidades el ejercicio de la competencia de formar y administrar catastros inmobiliarios urbanos y rurales. Por su parte el Art. 142, otorga el ejercicio de la competencia de registro de la propiedad.”

Gráfico 2

Principios del Ejercicio de la Autoridad y Potestad Pública



Fuente: COOTAD, Competencias Exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Elaboración Propia

2.4.3 La Administración Municipal y sus Funciones

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro constituye un ente orgánico estructurado jerárquicamente a través de diversas dependencias que son las encargadas del ejercicio de las funciones a imputadas.

2.4.3.1 Estructura Orgánica de los Gobiernos Autónomos

La ley señala que cada Gobierno Autónomo funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2009)

El órgano de mayor jerarquía es el Concejo Municipal que de conformidad con lo previsto en el Art. 56 del COOTAD es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal: Integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular. Es el encargado de la expedición de las ordenanzas municipales.

Dentro del ámbito administrativo el Art. 59 del COOTAD dispone que el alcalde o alcaldesa sea la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Entre sus principales atribuciones en el ámbito administrativo financiero están:

- Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;
- Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;
- Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos;
- Resolver los reclamos administrativos que le corresponden;

En todo caso, el Código señala que la unidad financiera estará dirigida por un servidor designado por el ejecutivo del respectivo gobierno autónomo descentralizado, de conformidad con la ley, quien deberá reunir los requisitos de idoneidad profesional en materias financieras y poseer experiencia sobre ellas.

Art. 340: “Son deberes y atribuciones de la máxima autoridad financiera. El Director Financiero tiene la competencia del ejercicio de la gestión tributaria, que incluye la titularidad de las principales facultades de la administración tributaria: Determinadora, Resolutiva, Recaudadora, y Sancionadora.” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización, 2010)

La autoridad financiera podrá dar de baja a créditos incobrables, así como previo el ejercicio de la acción coactiva agotará, especialmente para grupos de atención prioritaria, instancias de negociación y mediación. En ambos casos deberá contar con la autorización previa del ejecutivo de los gobiernos autónomos descentralizados.”

2.4.3.2 Responsable de la Unidad Financiera

Art. 341. “Es responsabilidad de la máxima autoridad financiera para:

- a) Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, las peticiones de fondos y el pago de los créditos que se requieren al gobierno autónomo descentralizado;
- b) Vigilar la ejecución contable del presupuesto y observar todo acto, contrato o registro contable que no se encuentre conforme a las normas legales y a la técnica contable;
- c) Objetar las órdenes de pago que encontrare ilegales o contrarias a las disposiciones reglamentarias o presupuestarias; y,
- d) Analizar los partes diarios de caja y enmendarlos si estuvieren equivocados y controlar la marcha de tesorería de las empresas públicas de los gobiernos autónomos descentralizados.”

2.4.3.3 Los Tributos Municipales de los Recursos Municipales

La ley determina la necesidad de que las finanzas municipales se conduzcan de forma sostenible, responsable y transparente con la incorporación de procedimientos eficaces que garanticen la rendición de cuentas ante la ciudadanía. (Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización, 2009)

De conformidad con el COOTAD, los recursos financieros de los gobiernos autónomos descentralizados son:

- a. Ingresos propios de la gestión;
- b. Transferencias del presupuesto general del Estado;

- c. Otro tipo de transferencias, legados y donaciones;
- d. Participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables; y,
- e. Recursos provenientes de financiamiento.

Los ingresos propios de los Municipios a su vez se dividen en:

Ingresos Tributarios

- Impuestos
- Tasas
- Contribuciones Especiales

Ingresos No Tributarios

- Venta de bienes y servicios
- Renta de inversiones y multas
- Venta de activos no financieros y
- Recuperación de inversiones

2.4.4 La Administración Financiera en Materia Tributaria

Legalmente lo que acontece la administración financiera en el ámbito fiscal tributario debemos tener como base principal que la COOTAD señala que los Gobiernos autónomos descentralizados podrán crear, modificar, exonerar o suprimir en base a ordenanzas, tasas, tarifas y contribución especial de mejoras generales y específicas , por el establecimiento o ampliación de servicios públicos que son de sus responsabilidad, el uso de bienes o espacios públicos en razón de las obras que se ejecuten dentro de sus competencias, así como la regulación para la captación de plusvalías. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2010)

Dentro del territorio ecuatoriano se encuentra regulada por varias leyes expedidas y aprobadas por la Asamblea Nacional Constituyente y el Poder

Ejecutivo. En lo que concierne a la parte tributaria estos deben ser escritos y promovidos con fundamentos de hecho y de derecho.

Los actos administrativos de determinación y resolución gozarán de legitimidad (derecho) y ejecutoriedad (establecidos), que deberán cumplirse; estos pueden ser numerados, fechados y firmados por la autoridad competente.

Una vez revisado este proceso, se espera llegar a un consenso por parte del administrativo para que este tenga vida jurídica y a su vez debe ser notificada al contribuyente o responsable.

En caso del Impuesto Predial Urbano, no requiere notificación alguna, es importante tener en cuenta que en materia de régimen tributario seccional los plazos se cuentan desde el día hábil siguiente, contando solo días laborables.

El cumplimiento de los plazos establecidos dentro de las normativas municipales deben ser acatados de manera estricta por los contribuyentes si excepción de ninguna índole.

2.4.4.1 Facultades de la Administración Financiera

Gráfico 3

Facultad de la Administración Financiera

Facultad Reglametaria

- Facultad Determinadora

Facultad Resolutiva

- Facultad Recaudadora

Facultad Sancionadora

Fuente: Art. 66 del Código Tributario. Facultades de la Administración Financiera.

Elaboración Propia

1. **Facultad Reglamentaria:** Aplica las leyes y dispone genéricamente sobre lo no legislado y sin violación legal (...) expresiones

genuinas son los reglamentos y decretos ⁴ (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2010)

Dentro del mismo código en el Art. 57, indica que los GAD están en derecho de emitir Ordenanzas que reglamenten una Ley y que normen determinada actividad municipal.

2. Facultad Determinadora: “Acto o conjunto de actos emanados de la administración, de los particulares o de ambos coordinadamente, destinados a establecer en cada caso particular, la configuración del presupuesto de hecho, la medida de lo imponible y el alcance de la obligación” (Giuliani Fonrouge, 1962)

La función principal es permitir con precisión la obligación tributaria. Para efectos tributarios debemos convertir a la obligación tributaria como crédito exigible y la determinación del mismo, en los casos que el contribuyente no esté de acuerdo el tendrá el derecho de aplicar una impugnación.

La competencia para determinar, recae en el Director Financiero, quien la ejerce a través de las dependencias competentes, principalmente los Departamentos de Rentas y de Avalúos y Catastros.

3. Facultad Resolutiva: La actividad de la Administración Tributaria es estrictamente reglada, deberá sujetarse a lo dispuesto en la ley, y jamás debe denegarse la administración de Justicia. Se puede afirmar que el derecho de defensa está plenamente garantizado en el ámbito tributario mediante los diversos tipos de acciones que pueden proponer los contribuyentes. Tanto el contribuyente, el o los responsables tendrá

⁴Art. 7 COOTAD. Facultad Normativa: Para el pleno ejercicio de sus competencias y de las facultades que de manera concurrente podrán asumir, se reconoce a los consejos regionales y provinciales, concejos metropolitanos y municipales, la capacidad para dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial.

derecho al reclamo legalmente en el caso de verse afectados por un acto de determinación tributaria, y oponerse al mismo⁵. (Código Tributario, 2010).

4. Facultad Recaudadora: Tiene como objetivo recaudar los tributos los mismos que guardan relación con todas las facultades de la administración financiera.

El proceso se inicia cuando sujeto activo (Gobierno Autónomo Descentralizado) ejecuta la obligación, el tesorero designado por el ejecutivo hará las veces de recaudador y pagador así también como el responsable de los procedimientos coactivos. Estará obligado a recibir dinero de cualquier actividad que se genere dentro de los procesos administrativos por parte de los contribuyentes.

5. Facultad Sancionadora: es la que tiene la facultad de sancionar de ser necesario, y en los casos de que el contribuyente incumpla con las leyes.

Por el incumplimiento a la ley se aplicara multas que pueden ser:

a. Sanciones por Contravenciones: se aplica una multa que no sea inferior a 30 dólares ni exceda de 1 500 dólares de los Estados Unidos de América.

b. Sanciones por Faltas Reglamentarias: se aplica una multa que no sea inferior a 30 dólares ni exceda de 1 000, sin perjuicio de las demás sanciones, que para cada infracción, se establezcan en las respectivas normas. (Código Tributario, 2010). “la obligación tributaria así determinada causara un recargo del 20% sobre el principal”, de conformidad a lo estipulado en el Art. 91 del Código Tributario”.

2.4.5 Impuestos, Tasa y Contribuciones Especiales.

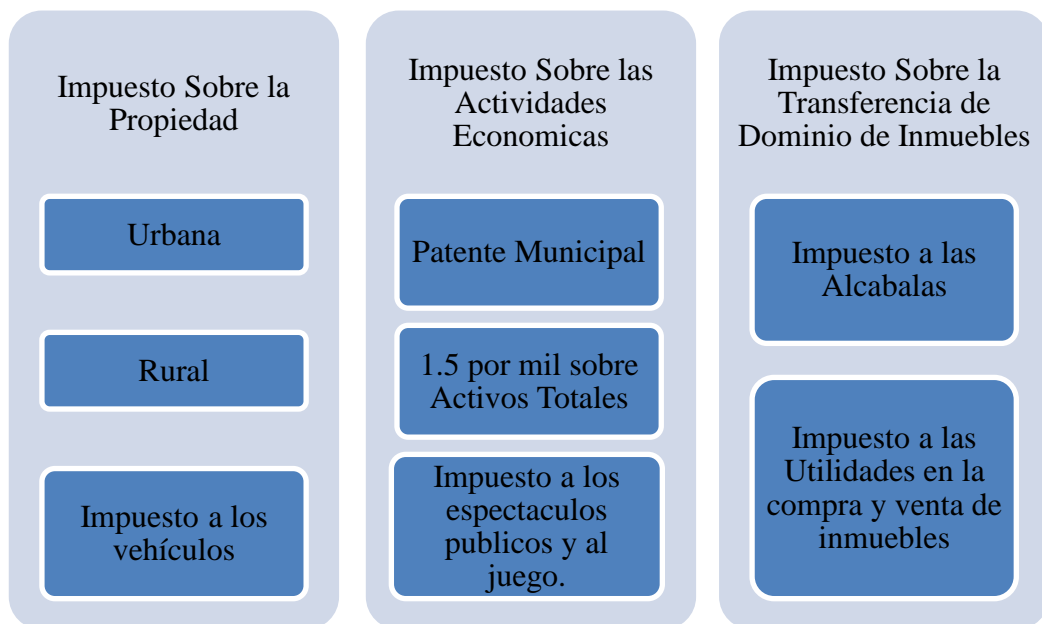
⁵El Art. 114 del Código Tributario dispone que el reclamo se presenta ante la misma autoridad que expidió el acto, dentro de veinte días hábiles contados desde el día siguiente al de la notificación de la determinación.

Los GAD cuentan con varios instrumentos tributarios al igual que el del Gobierno Central, para efectos de este trabajo de investigación a continuación revisaremos algunos conceptos básicos que son la base esencial de que es un Tributo. “El tributo es una prestación obligatoria, normalmente en dinero, exigida por el Estado en virtud de su poder de imperio, y que da lugar a relaciones jurídicas de derecho público. Los tributos se clasifican en tres categorías, según lo establece nuestro Código Tributario en el Art. 1 y en su reglamento manifiesta: “Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora”.

Su existencia y cumplimiento no da derecho a contraprestación alguna por parte del Estado, es decir que por pagar el impuesto nada en particular se le puede exigir al Estado, que destina estos fondos al cumplimiento de sus fines, que se contraen a la satisfacción de las necesidades públicas.

2.4.5.1 Clasificación de los Impuesto Municipales

Gráfico 4
Clasificación de los Impuestos Municipales



Fuente: Ley Reformativa de Equidad Tributaria

Elaboración Propia

2.4.5.2 Impuestos sobre la propiedad urbana, rural y vehículos

a. **Urbanas:** es el cobro de impuesto sobre la propiedad que se encuentran ubicadas dentro de los límites de las zonas urbanas, pagando un impuesto anual. Cada cinco años los Gobiernos autónomos efectuarán el reevalúo general de las propiedades.

Los pagos se realizan desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año.

b. **Rural:** Este impuesto grava a la propiedad o posesión de tierras de superficie superior a 25 hectáreas en el sector rural, según la delimitación efectuada en el catastro de cada gobierno municipal. Para la Región Amazónica y similares existe trato preferencial en las hectáreas no gravadas.⁶ (Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en El Ecuador, 2008).

c. **Impuesto a los Vehículos:** toda persona propietaria de un vehículo deberá cumplir con el pago del impuesto anualmente según lo establece el Código Tributario. Impuesto que es cancelado anualmente.

2.4.5.3 Impuestos sobre las Actividades Económicas

El impuesto sobre las actividades económicas son aquellas las generadas mediante el ejercicio de una actividad económica sea esta de carácter comercial o industrial dentro del cantón.

1. **Impuesto de Patentes:** “Se establece el impuesto de patentes municipales y metropolitanos que se aplicará de conformidad con lo que se determina en los artículos siguientes:

⁶Fue creado según Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, publicado en Registro Oficial 242 del 29 de diciembre de 2007, sin embargo, según Mandato No. 16, de la Asamblea Constituyente del 23 de Julio del 2008 exoneró el cobro del impuesto para los años 2008 y 2009, en tal virtud, este impuesto entra en vigencia a partir del año 2010. El Reglamento de Aplicación fue expedido en el Decreto Ejecutivo No. 1092 del 18 de mayo de 2008.

“Art. 547. Sujeto Pasivo: Están obligados a obtener la patente y, por ende el pago anual del impuesto de que se trata el artículo anterior, las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales y extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.”

Al ejercer una actividad cual quiera que sea su naturaleza deberá obtenerse la patente anual e inscrita en el cada municipio donde se ejerza la actividad.

2. Impuesto del 1,5 por Mil sobre los Activos Totales: en este tipo de impuesto intervienen el sujeto activo (municipios) y pasivo (personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas o establecidos en la jurisdicción municipal).

3. Impuesto a los espectáculos públicos y juegos :” se establece el impuesto único del diez por ciento sobre el valor del precio de las entradas vendidas del espectáculo público legalmente permitidos, y el cinco por ciento para eventos deportivos”⁷ (COOTAD, 2010)

2.4.5.4 Impuestos sobre la Transferencia de Dominios de Inmuebles

1. Impuestos por Utilidades y plusvalías: equivale al diez por ciento sobre las utilidades y plusvalía que provengan de la transferencia de inmuebles y urbanos, porcentaje que es regulado mediante ordenanza promulgada por el concejo cantonal.

2. Impuesto a las Alcabalas⁸: tiene como objeto el cobro por concepto de traspaso de bienes inmuebles. (COOTAD, 2010). Objeto del

⁷Art.543. de la CODIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.

⁸Artículo 527.-Objeto del Impuesto de Alcabala

Impuesto de Alcabala. Son objeto del impuesto de alcabala los siguientes actos jurídicos que contengan el traspaso de dominio de bienes inmuebles:

- a) Los títulos traslaticios de dominio onerosos de bienes raíces y buques en el caso de ciudades portuarias, en los casos que la ley lo permita;
- b) La adquisición del dominio de bienes inmuebles a través de prescripción adquisitiva de dominio y delegados a quienes no fueren legitimarios
- c) La constitución o traspaso, usufructo, uso y habitación, relativos a dichos bienes;
- d) Las donaciones que se hicieren a favor de quienes no fueren legitimarios; y,
- e) Las transferencias gratuitas y onerosas que haga el fiduciario a favor de los beneficiarios en cumplimiento de las finalidades del contrato de fideicomiso mercantil.

2.4.6 Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

2.4.6.1 Objetivo 8 - Consolidar el Sistema Económico Social y Solidario de forma sostenible

Dentro del plan del Buen vivir hace mención la relación existente entre lo estipulado en el objetivo ocho y el tema de tesis a tratarse, a continuación dice:

“La consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas. Por esto, en el contexto de la continua crisis del sistema capitalista, se proponen como mecanismos para el Buen Vivir: la regulación adecuada del Estado para delimitar, orientar y potenciar los espacios públicos; la ampliación de espacios cooperativos a nivel regional, a través de la integración regional y particularmente la Nueva Arquitectura Financiera, para restablecer equilibrios de poder globales, desarrollar cadenas productivas y fomentar la soberanía de nuestros pueblos.

El cambio del espectro productivo nacional a través de la “transformación de la matriz productiva en que confluyan nuevas políticas para el estímulo de la producción local, la diversificación de la economía y una inserción inteligente en la economía mundial” (Movimiento Alianza PAIS, 201: 48); el sometimiento de los capitales a las necesidades populares mediante la implementación “de un conjunto de políticas, con enfoque territorial, que modifiquen los esquemas de acumulación, distribución y redistribución” (Movimiento Alianza PAIS, 2012: 48); y como eje central del proceso de descentralización y reordenamiento, la inversión adecuada de los recursos públicos hacia la potenciación de capacidades, los sectores estratégicos y la promulgación de las economías populares y solidarias.”

Dentro de este objetivo se hace hincapié al Sector Fiscal el cual efectúa un análisis de recaudación y contribución neta del 2000 al 2012 el cual expresa lo siguiente:

“La sostenibilidad del gasto público tiene sus bases en el incremento de la recaudación tributaria. La reforma tributaria del año 2007 y la Ley de Equidad Tributaria (2008) tuvieron el objetivo de alcanzar un sistema tributario equitativo, progresivo y socialmente responsable. Con estas medidas, el ingreso tributario paso de USD 4 672 millones en 2006 a USD 11 266 millones en 2012, lo que en términos de contribución fiscal efectiva sobre el PIB, alcanza un 13%.”

2.4.6.2 Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir y su relación con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010).

Permite descentralizar competencias a los gobiernos sub nacionales y asignar recursos fiscales bajo principios de equidad. El COOTAD establece disposiciones y mecanismos de asignación equitativa de recursos, de tal forma que se garantice el desarrollo equilibrado de todos los territorios, la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos. Para alcanzar estos objetivos,

el cálculo de las asignaciones para los gobiernos seccionales considera el tamaño y la densidad de la población, el índice de necesidades básicas insatisfechas, los logros en el mejoramiento de los niveles de vida, la capacidad fiscal, el esfuerzo administrativo y el cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de cada Gobierno Autónomo Descentralizado.

2.4.6.3 Políticas y lineamientos estratégicos⁹

A continuación mencionaremos un grupo de políticas y lineamientos estratégicos relacionados con crecimiento económico de los cantones:

a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.

b. Fortalecer el rol de la planificación de la inversión pública con enfoque integral, para la toma de decisiones y la planificación plurianual.

c. Incluir criterios de equidad territorial en la inversión pública para articular las políticas nacionales con el desarrollo local.

d. Articular la inversión del Estado Central con las empresas públicas, las entidades del sistema de seguridad social, las universidades y escuelas politécnicas, la banca pública y otros niveles de gobierno, en el marco de la planificación nacional.

e. Impulsar la nueva institucionalidad del sector financiero público, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.

f. Promover la diversidad de enfoques teóricos sobre la economía en el sistema educativo.

⁹ 8.1. Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales, Pág.265. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

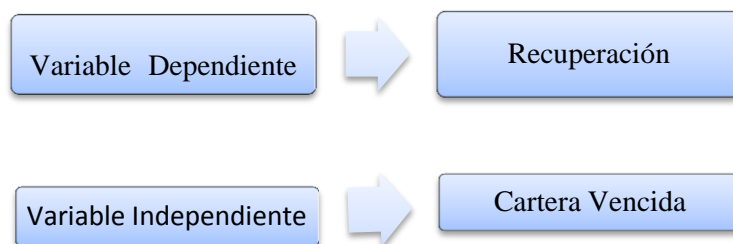
CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

Este capítulo es de gran importancia para el desarrollo de este tema de investigación proveniente de fuente secundaria que será empleada mediante un diagnóstico situacional de los procesos aplicados, se analizará la validez de la información y que documentación proporcionada para su efecto sea considerada auténtica, y que detallará la forma de cómo al alcanzar los objetivos planteados en el capítulo dos de esta tesis.

Adicionalmente se ha considerado conceptualizar las variables a analizarse dentro de esta tesis:

Gráfico 5
Variables del Análisis



Fuente: Elaboración Propia

Para esta tesis es necesario establecer los enfoques de la investigación a emplearse:

➤ **Cualitativo:** porque la investigación indica la realidad del GAD Municipal de Milagro; y mediante la observación sobre la realidad del área financiera y su gestión, se ha recopilado datos que fueron analizados de los cuales se pudo emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

➤ **Cuantitativo:** permitió examinar los datos numéricos, al realizar las encuestas y entrevistas, la misma que fueron elaboradas específicamente al área financiera. En cuanto a la investigación cuantitativa es de valiosa importancia porque permitió analizar varios aspectos desde una sola perspectiva, obteniendo la información de la población y muestra necesaria para el desarrollo de esta tesis.

Sampieri Hernández menciona:

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández, 2010)

➤ **Descriptivo:** este trabajo investigativo se efectuó sobre la realidad actual por la que atraviesa el GAD de Milagro y su característica fundamental de presentar una interpretación correcto de lo que se va aplicar. Esta incluyó algunos tipos de estudios tales como: encuesta, entrevistas, desarrollo o de correlación, entre otros.

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación De Campo

Específicamente el lugar donde se generará la información y la recopilación de la misma del GAD Municipal del Cantón Milagro, será del Área Financiera.

3.1.2. Investigación Documental – Bibliográfica

La investigación bibliográfica permitió revisar lo escrito por varios autores sobre lo que es un modelo de gestión financiera, la recuperación de cartera y a lo que de cobros de tributos se tratare, se encuentran dentro del marco teórico de esta tesis. El decir que la investigación es de carácter objetivo y documental porque se recurrió a la recopilación de varios datos, informes, estados financieros procedentes de los archivos históricos del GAD Municipal.

3.2. Población y Muestra

Para la siguiente tesis se tomó como población el número de habitantes que posee el Cantón Milagro que es de 166 634 entre hombres y mujeres según lo establece el INEC en el último censo del 2010, y una cantidad de 4500 usuarios que asisten mensualmente, aunque esta cifras varían en los meses de Enero, Febrero y Marzo, con relación al resto de meses del año 2010. Adicionalmente se toma en consideración al Director Financiero (1), Jefes Departamentales (4), empleados del GAD de Milagro (43) en total suman 4 548 según lo podemos apreciar en el cuadro adjunto.

Cuadro N° 2.

Población

Usuarios que Asisten Mensualmente (promedio)	4 500
Empleados de la Dirección Financiera	43
Director Financiero	1
Jefes Departamentales	4
Total	4 548

Elaborado por: Paola Cortez
Fuente: GAD Municipal Milagro

3.3. Tamaño de la Muestra

Para la aplicación del tamaño de la muestra se empleó un muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, se tomó como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la

afluencia de contribuyentes de manera mensual al GAD de Milagro y de los empleados, jefes y directores de la misma, a continuación presento lo siguiente:

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

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

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

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

E: error

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{(4\,500) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{\frac{(4\,500 - 1) \cdot (0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = \frac{1\,125,00}{\frac{(11,25)}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{1\,125}{2,93} + 0,25$$

$$n = \frac{1\,125,00}{3,18} = 354$$

3.4. Los Métodos y las Técnicas

Los métodos utilizados dentro de este trabajo investigativos están enmarcados a lo teórico y empírico, los que se detallan a continuación:

3.4.1. Métodos Teóricos

➤ **Método Analítico:** Porque se presentó la descripción de los factores que originaron el estudio y análisis, su interés se centrará en explicar por qué y en qué se está fallando para la recuperación de la cartera vencida a través de la comprobación de mi hipótesis, con la finalidad de emitir juicios y criterios basados en la realidad en cuanto a el Modelo de Gestión para evitar la morosidad, procesos coactivos y a su vez puede contribuir a disminuir el nivel de evasión tributaria.

➤ **Método Deductivo:** Este método sirvió en la recolección de datos e inferiremos en la solución mediante implementación de métodos y estrategias que ayude a la recuperación de los valores en la cartera vencida de la Dirección Financiera.

Considerando que el proceso de cobro de sus tributos, obtenga resultados efectivos. Estas prácticas son importantes porque pueden ayudar no solamente a que el GAD de Milagro cuente con bases de datos e información más limpia, completa y veraz.

3.4.2. Métodos Empíricos. Observación.

Se aplicará para la adquisición de datos primarios y que ayudarán a conocer características que tienen que ver con la problemática planteada.

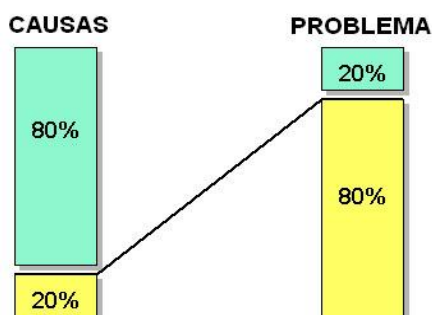
Esta tesis se tomó en consideración las técnicas de análisis según “Pareto” con la finalidad de encontrar las causas que afectan que la recuperación de la cartera vencida realizando deducciones sobre los problemas y descubriendo la causa del mismo.

Por medio del diagrama de Pareto se puede determinar una serie de problemas cuya características son consideradas relevantes y que inciden de

manera determinante en el problema planteado, convirtiéndose en relevantes para el estudio, por lo que se puede identificar los mismos como poco vitales y mucho vitales, es decir identifica los problemas de mayor importancia de los de no mucha importancia.

El método de Pareto también conocido como el método del 80-20 es considerada una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada, por lo que se hace útil su aplicación para la determinación de la causa principal de la problemática planteada. (Lucas Ferreyra, 2012)

Gráfico 6
Distribución de los Efectos Sobre las Causas



Fuente: <http://www.engormix.com/MA-avicultura/articulos/análisis-pareto-método-encontrar-t2157/243-p0.htm>

3.4.3. Técnicas e Instrumentos. Se emplearán las siguientes técnicas de la encuesta y entrevista:

Encuesta: Se aplicará a hombres y mujeres clientes del GAD Municipal del cantón Milagro, de la provincia del Guayas.

Entrevista: Este instrumento se lo aplico al personal del departamento de la Dirección Financiera del GAD Municipal.

3.5. Propuesta de Procesamiento Estadístico de la Información

Para procesar la información se planifica en tres fases:

- **Fase manual:** En el momento que se recopile la información del lugar seleccionado.

- **Fase técnica:** Se usará una calculadora científica para la tabulación de los datos de una forma confiable.

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

CAPÍTULO IV

4. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta

4.1 Análisis de la Situación Actual

Después de haber utilizado la encuesta y la entrevista como instrumentos de investigación a los clientes o contribuyentes del GAD Municipal de Milagro, a los funcionarios y al Tesorero Municipal, se procede a realizar la tabulación, análisis e interpretación de resultados respectivamente. Considerando un estudio comparativo entre los años al estudio y el actual se considera que el GAD de Municipal de Milagro está en camino a la recuperación de la cartera vencida que posee varios años atrás por la falta de control y registro de la deuda por la mala gestión por parte de las autoridades de turno de administraciones anteriores.

En el GAD de Milagro no se realiza de forma correcta la emisión de títulos de crédito, y se cobran los pagos que voluntariamente los ciudadanos realizan, por lo que el análisis de sus cifras de emisión y recaudación, dando como resultado un problema estructural en los procesos de emisión, recaudación y cobro y por ende un problema de cartera vencida elevado.

Al efectuar el análisis tanto en estructura administrativa y a nivel cuantitativo se logrará establecer la poca funcionalidad de gestión cobro que es limitada y que a la fecha del período del análisis existe un elevado perjuicio económico en consideración al tamaño del GAD, en cuestión de rubros por Títulos de Crédito vencidos.

A medida que pasan los años la problemática crece el monto de cartera de vencida aumenta por lo que es necesaria la aplicación de un modelo de gestión para la acción de recuperación de la cartera vencida que sería de útil aplicación para el futuro en base a el diagnostico a desarrollar.

4.1.1 Interpretación de Resultados

Encuesta realizada a los clientes del GAD Municipal Del Cantón Milagro

1.- ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal de Milagro cada año?

Cuadro N° 3.

Pago de Impuestos

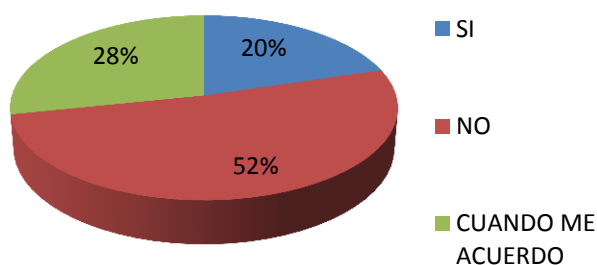
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	72	20 %
NO	182	52 %
CUANDO ME ACUERDO	100	28 %
TOTAL	354	100 %

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Gráfico 7

Pago de Impuesto



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

El 52% que no pagan sus impuestos, el 28% que cuando se acuerda, a diferencia del 20% que indico que si efectúa esta transacción, La información recabada demuestra que efectivamente los ciudadanos Milagreños no están cumpliendo con puntualidad con sus pagos al GAD Municipal.

2.- ¿El GAD Municipal le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores a pagar?

Cuadro N° 4

Gestión de la Municipalidad para el Cobro de Impuestos

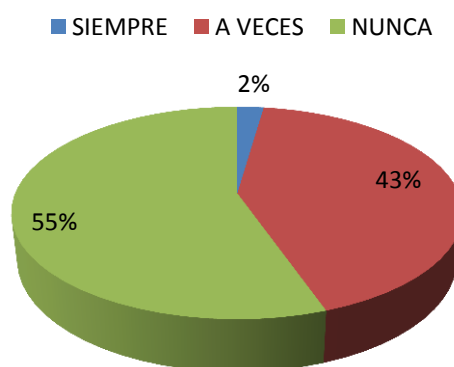
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	8	2 %
A VECES	150	43 %
NUNCA	196	55 %
TOTAL	354	100 %

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Gráfico 8

Gestión de la Municipalidad para el Cobro de Impuestos.



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

El 55% de los encuestados indicaron que el GAD Municipal, nunca les recuerda el vencimiento de sus valores a pagar, mientras que el 8% manifestó lo contrario. Esta información demuestra que esta institución no aplica estrategias de cobro para recuperar los valores de la cartera vencida.

3.- ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda con el GAD Municipalidad de Milagro?

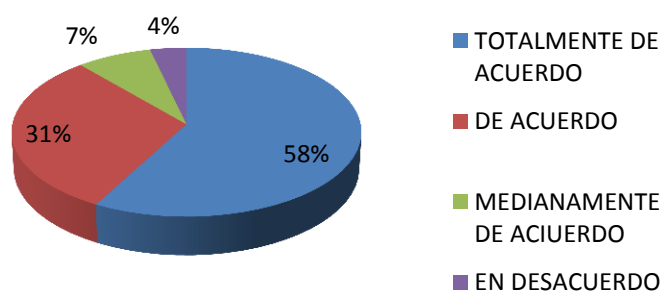
Cuadro N° 5
Preferencias de los Ciudadanos con Respecto al Pago de sus Deudas con el GAD Municipal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TOTALMENTE DE ACUERDO	205	58 %
DE ACUERDO	109	31 %
MEDIANAMENTE DE ACIUERDO	27	7 %
EN DESACUERDO	13	4 %
TOTAL	354	100 %

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Gráfico 9
Preferencias de los ciudadanos con respecto al pago de sus deudas con el GAD Municipal.



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

El 58% de los encuestados manifestaron que les gustaría que les recuerde cada mes su deuda con el GAD Municipalidad de Milagro, mientras que entre 7% y 4% indicaron lo contrario. La información obtenida denota las preferencias que tienen los ciudadanos sobre lo indicado en la pregunta, estrategia que podría ayudar en la recuperación de la cartera vencida.

4.- ¿Cree que el GAD de Milagro le puede dejar un mensaje en su celular?

Cuadro N° 6
Gestiones que les agradaría.

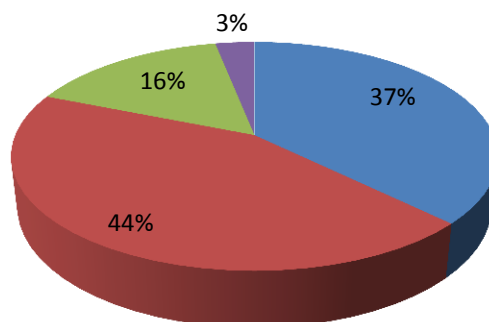
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TOTALMENTE DE ACUERDO	132	37 %
DE ACUERDO	155	44 %
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	56	16 %
EN DESACUERDO	11	3 %
TOTAL	354	100 %

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Gráfico 10
Gestiones que les agradaría.

■ TOTALMENTE DE ACUERDO ■ DE ACUERDO
■ MEDIANAMENTE DE ACUERDO ■ EN DESACUERDO



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

El 44% de los encuestados indicaron que les agradaría que el GAD Municipal les haga llegar un mensaje en su celular indicándoles las fechas de pago de sus impuestos.

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

Cuadro N° 7
Aspectos a mejorarse.

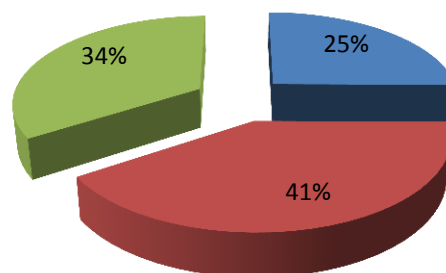
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
LA ATENCIÓN DEL PERSONAL	89	25 %
RÁPIDEZ EN LA RECEPCIÓN DEL DINERO	144	41 %
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	121	34 %
TOTAL	354	100 %

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Gráfico 11
Aspectos a mejorarse.

- LA ATENCIÓN DEL PERSONAL
- RÁPIDEZ EN LA RECEPCIÓN DEL DINERO
- DOCUMENTACIÓN REQUERIDA



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la encuesta

El 41% de los encuestados indicaron que para mejorar en el área de ventanillas para el cobro del impuesto, el 34% manifestó que debería ser en la documentación requerida, el 25% dijo que en la atención al cliente.

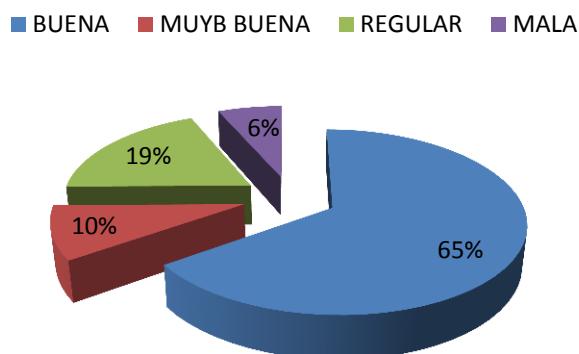
6.- ¿Califique cómo es la atención en los servicios prestados por el GAD de Milagro?

Cuadro N° 8
Atención en los servicios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENA	231	65 %
MUYB BUENA	34	10 %
REGULAR	66	19 %
MALA	23	6 %
TOTAL	354	100 %

Elaborado por: Paola Cortez
Fuente: Información obtenida de la encuesta

Gráfico 12
Atención en los servicios.



Elaborado por: Paola Cortez
Fuente: Información obtenida de la encuesta

El 65% de los encuestados califican la atención que brinda el GAD Municipal del cantón Milagro como buena, el 10% menciona que es regular, el 10% muy buena, mientras que el 6% mala. La información recabada demuestra que los ciudadanos no están a gusto con el servicio que reciben.

ENTREVISTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MILAGRO.

1.- Del siguiente listado de catastros existentes ¿Cuál es el que normalmente se utiliza para el cobro de los impuestos prediales?

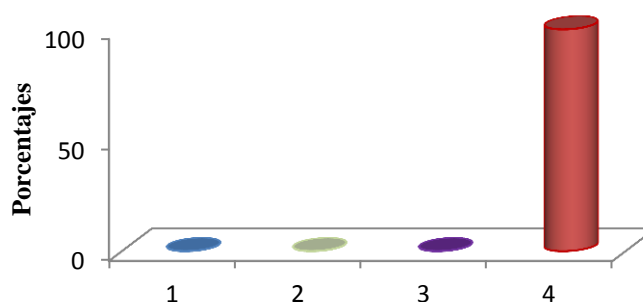
**Cuadro N° 9
Listado de catastro utilizado.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1. Uno que se utiliza para todos los tributos	0	0%
2. Uno por cada tipo de tributo	0	0%
3. Existe solo un catastro de Inmuebles para Impuestos Prediales	0	0%
4. Existe un catastro de contribuyentes en los tributos de Predios Urbano y Rurales	27	100%
Total	27	100%

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

**Gráfico 13
Listado de catastro utilizado.**



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

El 100% de los encuestados manifiestan que el sistema utilizado es el sistema de catastro de contribuyentes para predios Urbanos y Rurales, lo que les ayuda a categorizar los valores a cobrar a cada contribuyente, dentro del eje de las “Y” se procedió a dar numeración para cada una de las alternativas en el orden que se observa en el grafico del 1 al 4.

2.- ¿La información del Catastro de predios rústicos y urbanos alimenta sistemas de cálculos de otros impuestos?

Cuadro N° 10

Alimentación de los sistemas de cálculos de otros impuestos.

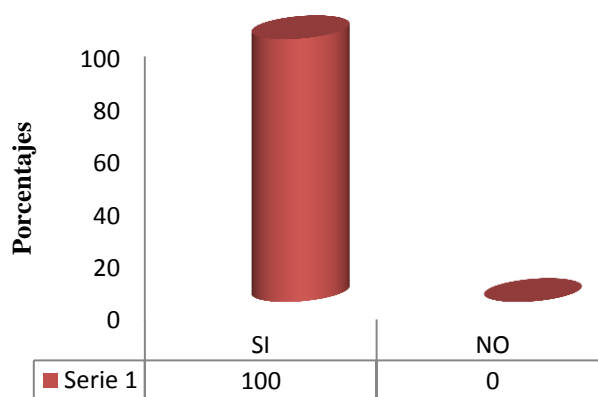
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	27	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	27	100 %

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

Gráfico 14

Alimentación de los sistemas de cálculos de otros impuestos.



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

Por medio de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la información proveniente del cobro de los impuestos prediales sean estos urbanos o rústicos alimentan otros sistemas de información que ayuda al cálculos de una serie de impuestos amparados dentro de las leyes y ordenanzas municipales.

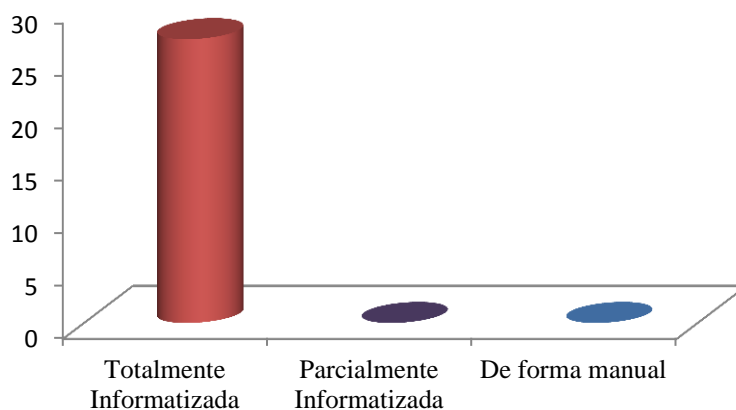
3.- Al generar información al Sistema Catastral esta puede ser:

Cuadro N° 11
Formas de agregar información.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente Informatizada	27	100%
Parcialmente Informatizada	0	0%
De forma manual	0	0%
Total	27	100%

Elaborado por: Paola Cortez
Fuente: Información obtenida de la entrevista

Gráfico 15
Formas de agregar información.



Elaborado por: Paola Cortez
Fuente: Información obtenida de la entrevista

Los resultados obtenidos por medio de esta pregunta evidencian que el 100% de los encuestados coinciden en que al general la información esta se realiza de forma Informatizada, por lo que los valores y datos provenientes del mismo están totalmente garantizados.

4.- ¿Qué tipo de información recoge los sistemas de catastro?

Cuadro N° 12

Información que se recoge del sistema de catastro.

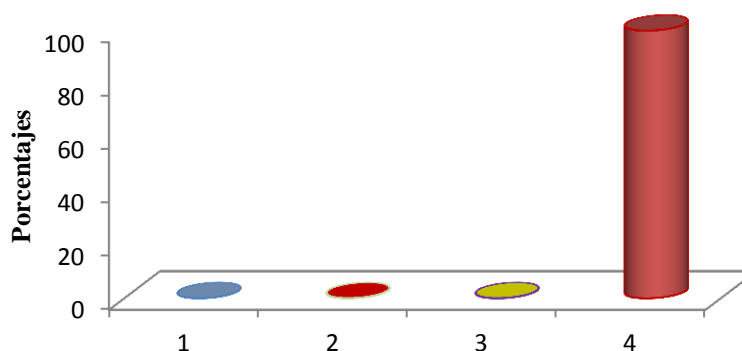
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	RELATIVA
1. Datos personales del Contribuyente (C.I., edad, dirección, entre otros)	0	0%
2. Tipo de Impuestos	0	0%
3. Actividades económicas	0	0%
4. Todas las anteriores	27	100%
Total	27	100%

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

Gráfico 16

Información que se recoge del sistema de catastro



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

Los resultados obtenidos expresan que por medio de la recaudación de los impuestos prediales urbanos y rústicos, los sistemas catastrales obtienen información relevante y personal de los contribuyentes de manera globalizada, permitiendo localizarlo en cualquier momento para el cobro respectivo, por lo que se debe aprovechar este tipo de información y optimizar el proceso. Para mejor entendimiento de lo expresado en el gráfico en eje de las “Y” se enumeró cada una de las alternativas en orden tal cual muestra el cuadro del 1 al 4.

5.- Para su criterio ¿Considera necesario realizar mejoras en los sistemas de cobranzas y recaudación de los impuestos prediales en el GAD Municipal de Milagro?

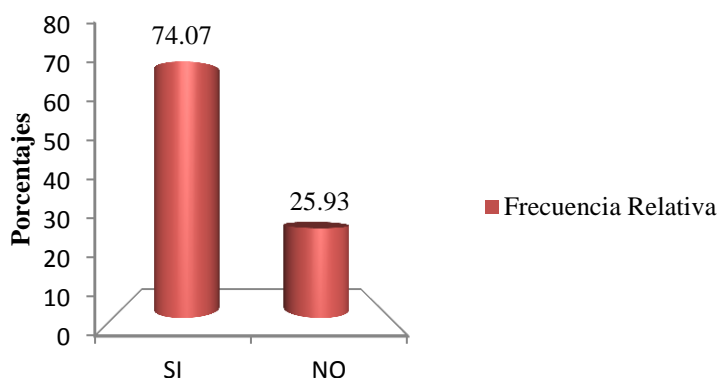
Cuadro N° 13
Mejoras en los sistemas de cobranzas y recaudación de los impuestos prediales en el GAD Municipal de Milagro.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	20	74,07%
NO	7	25,93%
Total	27	100%

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

Gráfico 17
Mejoras en los Sistemas de Cobranzas y Recaudación de Impuestos Prediales en el GAD Municipal De Milagro



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

El 74% de los encuestados manifiestan que es necesario mejoras en el sistema de cobranza y recaudación de impuestos prediales que posee el GAD Municipal de Milagro, mientras que el 26% restante expresan estar conformes con el mismo, por lo que se debe concientizar al personal sobre la importancia de la eficacia que debe tener dicha recaudación.

6.- ¿Considera que es necesario la correcta capacitación del personal de Tesorería para ejercer mayor presión en lo que respecta al cobro de los impuestos prediales?

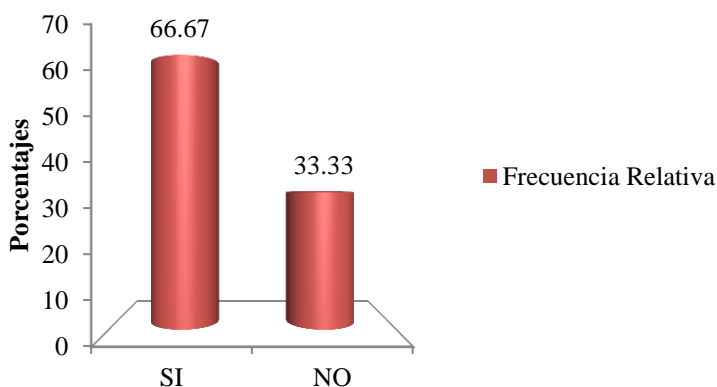
Cuadro N° 14
Capacitación del personal de tesorería.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	18	66,67%
NO	9	33,33%
Total	27	100%

Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

Gráfico 18
Capacitación del personal de tesorería.



Elaborado por: Paola Cortez

Fuente: Información obtenida de la entrevista

El 67% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con una capacitación correcta para el personal del área de Tesorería, la misma que ayudaría a mejorar el sistema de recaudación de impuestos, reduciendo de esta manera el elevado índice de cartera vencida existente en la actualidad.

Los elevados índices de cartera vencida del GAD Municipal de Milagro son un reflejo de falencias en la gestión administrativa de determinación y cobro de las obligaciones tributarias. De ahí parte la necesidad de la implementación de una adecuada gestión de recuperación empezando por el manejo correcto de la información que se posee, según lo manifiesta el Tesorero Municipal en la entrevista efectuada. (Ver Anexo4).

4.2 Diagnóstico de la Cartera Vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro de 2010 al 2012.

En la actualidad la mayoría de los gobiernos municipales tienen la capacidad de acceder a tecnología que les permite manejar información para su gestión. Sin embargo en la mayoría de los casos, no se suele poner énfasis en dicho manejo de información, sobre todo en el área tributaria, según lo afirma el Tesorero municipal como es el caso del GAD de Milagro, ya que se ha subestimado los principales procesos de determinación y recaudación tributaria, continúan siendo en alta medida manuales y carentes de esquemas modernos de supervisión y seguimiento.

Con la finalidad de diagnosticar como está la cartera vencida en GAD de Milagro se pone a consideración el siguiente proceso con la finalidad de determinar el total de la cartera vencida para este período.

4.2.1 Sistemas y Componentes del Sistema de Cobranzas para determinar la Recuperación

Con relación a un Sistema de Información de Cobranzas sus cuatro componentes son:

- **Ingreso de información:** Resulta imprescindible evaluar las maneras en las cuales se ingresa la información para la gestión de cobro, los criterios que priman al momento de determinar dicho ingreso, las seguridades que existen para este efecto y la infraestructura, recursos y talento humano que permite dicho ingreso.

- **Almacenamiento de información:** Esta es la parte central de cualquier sistema de información. Corresponde evaluar qué tipo de bases de datos existen, que seguridades brindan, como se establecen los procedimientos para el ingreso y modificación de dichas bases y quienes tienen acceso a efectuarla.
- **Procesamiento de información:** Este aspecto es particularmente relevante en materia de recuperación de cartera vencida, permite generar la información con la cual se gestionará la cartera, se ingresarán los pagos y se controlará la efectividad de los proceso de gestión de cobro. Adicionalmente, permite que los funcionarios que están autorizados para tomar decisiones puedan organizar adecuadamente el trabajo.

Particularmente es importante determinar si existen cruces de información o mecanismos que permitan interrelacionar las distintas bases de datos y sistemas relacionados con la gestión tributaria, particularmente el catastro como base de la información municipal con los sistemas de determinación y con los de cobranza, y estos últimos, con los sistemas de contabilidad.

- **Salida de información:** En materia de cobranza, resulta importante considerar los reportes de gestión que puedan efectuarse de manera automatizada y determinar los perfiles de acceso a la información y las seguridades que se contemplan.

En esta línea, es esencial valorar adecuadamente las condiciones, los recursos tecnológicos, y la información de la cual disponen las diferentes entidades, con la finalidad de establecer adecuadamente las distintas gestiones de recuperación y así encaminar a los municipios a un proceso de largo plazo.

El éxito del sistema referido en esta tesis depende de la adecuada interacción de actores, competencias y procesos; es así que dentro de Sistema de Información de Cobranzas, la interacción requerida es la siguiente:

Cuadro N° 15
Actores Claves

ACTORES	COMPETENCIAS	PROCESOS
ALCALDE	Es la máxima autoridad administrativa Municipal. Responsable final del Éxito o fracaso del proceso	Supervisión Final Reportes de Gestión
DIRECTOR FINANCIERO	Responsable de la Gestión Financiera y Tributaria del Municipio resuelve asuntos tributarios.	Almacenamiento de información Procesamiento de la información Salida de información
TESORERO MUNICIPAL	Responsable de la recaudación de los tributos y otros ingresos municipales. Tiene bajo su responsabilidad el manejo de la acción coactiva para recuperar la cartera vencida.	Almacenamiento de información Procesamiento de la información Salida de información
RESPONSABLE DEL AREA INFORMATICA	Responsable de la administración de los sistemas informáticos, plataformas y bases de datos	Almacenamiento de información Procesamiento de la información Salida de información
JEFE DE CATASTROS	Responsable del mantenimiento y actualización del catastro de Predios Urbanos	Ingreso de la información Almacenamiento de información
JEFE DE RENTAS	Responsable de los procesos de determinación y liquidación tributaria y emisión de títulos de crédito	Ingreso de información Procesamiento de la información Salida de información
CONTADOR GENERAL	Responsable del manejo de la Contabilidad Municipal y de los ajustes en ingresos y gastos	Almacenamiento de información Procesamiento de la información
FUNCIONARIOS DE RECAUDACION	Responsables de la gestión operativa de cobro voluntario y carga de información de cartera	Ingreso de información
ABOGADOS DE COACTIVAS	Responsables del cobro por la vía judicial de la cartera vencida	Ingreso de información

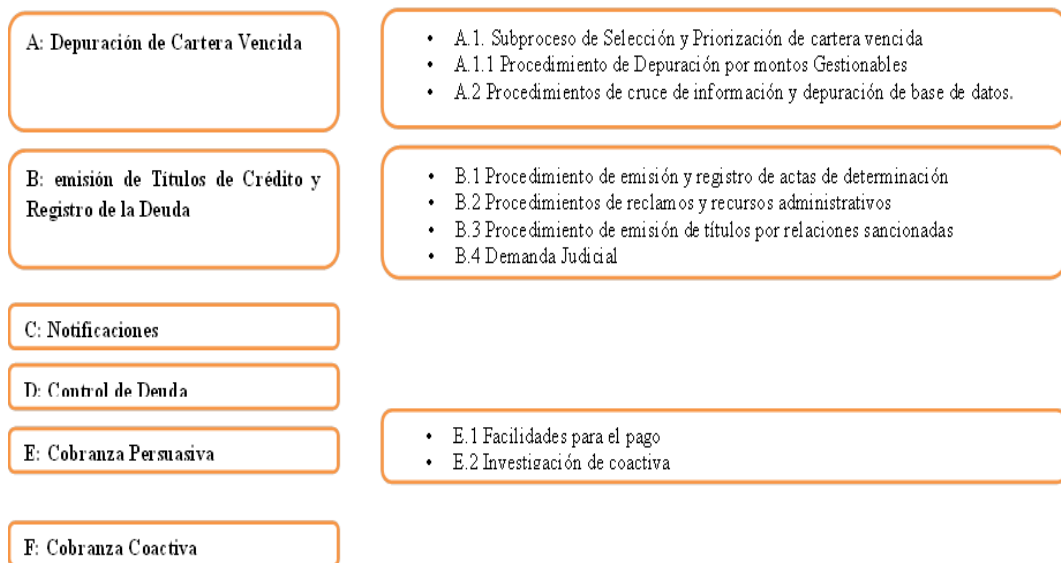
Fuente.- Datos obtenidos del GAD Milagro

Elaboración Propia

Sin embargo no se debe dejar de lado la importancia del proceso de emisión de la nueva deuda, pues si no se considera este aspecto, los procesos de gestión resultarán en buena medida ineficaces.

Entendiendo que la cartera vencida acumulada, debe ser reducida, el proceso de cobranzas comienza con el proceso “Depuración y Priorización de la Cartera Vencida”, el mismo que es susceptible de ser evaluado en el corto plazo, y que se logra ejecutando los procedimientos citados a continuación:

Gráfico 19 Proceso de cobranzas para Recuperación de Cartera



Fuente.- GAD Municipal de Milagro
Elaboración Propia

Dentro de este Proceso se considerara como insumo todo aquello que se genere en la base de datos de cartera vencida y diagnóstico, en el grafico anterior podemos apreciar los procesos A y B, son el inicio del proceso (proceso C “Notificaciones”, está atado a los pasos finales de los procedimientos que componen el proceso B “Emisión de títulos de crédito y registro de deuda”).

Para la depuración y priorización de cartera fue necesario revisar la situación actual del GAD de Milagro para determinar el tiempo que representa esta inversión para que a futuro se pueda gestionar una base de datos de cartera vencida limpia y completa.

4.2.1.1 Determinación de Cartera Vencida por Rubro y por Antigüedad

La segmentación de la cartera vencida por Rubro y en unidades monetarias por antigüedad, valores que fueron obtenidos según datos históricos arrojados entre los últimos 5 años de los balances desde año 2006 al 2010.

Cuadro N° 16
Cartera vencida por Rubro y Antigüedad

TIPO DE RUBRO	1. CARTERA VENCIDA (t-1)	2. CARTERA VENCIDA (t-2)	3. CARTERA VENCIDA (t-3)	4. CARTERA VENCIDA (t-4)	5. CARTERA VENCIDA (t-5)	6. CARTERA VENCIDA (t-6...n)	TOTAL CARTERA VENCIDA POR RUBRO (1+2+3+4+5+6) ¹
	2010	2009	2008	2007	2006	ANTERIOR A 2006	
a. Predial Urbano	333 781,64	183 698,69	158 099,42	115 821,86	105 922,75	0	897 324,36
b. Predial Rural	79 042,26	61 141,23	55 921,18	50 342,97	47 807,68	27 365,14	321 620,46
c. Patentes	79 288,99	31 500,90	23 294,23	18 753,51	6 452,09	6 212,2	165 501,92
d. Activos Totales	4 665,10	39 913,23	83 791,66	69 457,57	41 987,07	139 843,88	379 658,51
e. Plusvalía	0	0	0	0	0	0	0
f. Alcabala	0	0	0	0	0	0	0
g. Espectáculos Públicos	0	0	0	0	0	0	0
h. Tasas	0	0	0	0	0	0	0
i. Contribución de Mejora	232 609,46	40 286,87	32 031,22	24 670,76	26 465,47	0	356 063,78
j. Otros tributarios	0	0	0	0	0	0	0
k. No tributarios	601 031,32	306 181,41	103 295	50 626,41	46 829,74	29 537,61	1 137 501,49
l. TOTAL CARTERA VENCIDA POR AÑO (a+b+c+d+e+f+g+h+i+j+k)l	1 330 418,77	662 722,33	456 432,71	329 673,08	275 464,8	202 958,83	3 257 670,52

Fuente: Departamento Financiero del GAD Municipal Milagro
Elaboración Propia

Se tomando como referencia exclusivamente la columna de flujos acreedores, y reporte de saldo al 31 de Diciembre del 2010 por parte del departamento contable sobre el detalle con cada uno de los rubros que presentados como cuenta por cobrar años anteriores. (Ver Anexo 5)

Los principales rubros (ingresos tributarios y no tributarios) en períodos anuales como: Predial Urbano un valor de \$ 897 324,36, Predial Rural por \$ 321 620,46, Patentes por \$ 165 501,92, Activos Totales por \$ 379 658,51, Contribución especial por mejoras \$ 356 063,78 y los No tributarios por \$ 1 137 501, 49 dando como resultado un total de cartera de vencida de cauno de estos rubros desde año 2005 al 2010 de \$ 3 257 670,52.

4.2.1.2 Caracterización y Priorización de Cartera

Cuadro N° 17
Caracterización y Priorización de Cartera

DETALLE	A. CARTERA AÑO EN CURSO ¹	B. CARTERA VENCIDA	CARTERA TOTAL (A+B)
DISTRIBUCION DE CARTERA (USD)	1 330 418,77	1 927 251,75	3 257 670,52
DISTRIBUCION DE CARTERA (%)	40,84%	59,16%	100,00%
¹ Si la fecha del reporte de cartera es el último día del año de análisis (2010), el valor de cartera del año en curso debe incluirse dentro de la categoría "B. CARTERA VENCIDA"			

Fuente: Departamento Financiero del GAD Municipal Milagro

Elaboración Propia

El Procedimiento de caracterización y priorización determina los valores de la cartera del año de análisis (2010) o año en curso por \$ 1 330 418,77 equivalentes al 40.84%, el valor de cartera vencida entre los años analizados dentro del proceso 2006 al 2009 por \$ 1 927 251.75 correspondiente al 59,16% determinando el total de de \$ 3 257 670.52 equivalente al 100% del total de la cartera vencida.

Este análisis de caracterización sirve como ayuda para comenzar acciones de cobro inmediatas por parte del GAD de Milagro y lo que se pretende lograr con la priorización, es tomar un segmento de la cartera vencida total que sea más fácil de cobrar. Por esto se recomienda que la base de datos de cartera vencida total, es muy extensas y la aplicación de acciones de cobro sobre ellas, puede resultar desgastante y no lograr un incremento considerable en la recaudación, en su lugar, si se priorizan las acciones de cobro sobre un segmento definido de la cartera vencida total, se pueden obtener mejores resultados pues se concentra el trabajo en esa parte de la cartera.

4.2.1.3 Distribución de cartera vencida

Cuadro N° 18
Distribución cartera vencida

DETALLE	A. CARTERA VENCIDA AÑO ANTERIOR	B. CARTERA VENCIDA DE ENTREDOS Y CINCO AÑOS	C. CARTERA VENCIDA DE MÁS DE CINCO AÑOS	TOTAL CARTERA VENCIDA (A+B+C) ¹
DISTRIBUCION DE CARTERA VENCIDA (USD)	1 330 418,77	790 633,31	0,00	1 927 251,75
DISTRIBUCION DE CARTERA VENCIDA (%)	69,03%	41,02%	0,00%	100,00%
¹ El valor total de la cartera vencida (USD) debe ser igual al valor dispuesto en el la categoría "B. CARTERA VENCIDA" del Cuadro # 17.				

Fuente: Departamento Financiero del GAD Municipal Milagro

Elaboración Propia

Este cuadro se efectúa la distribución de la cartera vencida de valores de año anterior por \$ 1 330 418,77 equivalente al 69.03%, la cartera vencida del último año y de dos a cinco años por \$ 790 633,31 equivalente al 41,02%, mientras que para el rubro de más de cinco años debe ser igual a “0” sumando un total de cartera vencida de \$ 1 927 251. 75 equivalente al 100%.

4.2.1.4. Subproceso de Selección y Priorización de la Cartera Vencida

Para efecto de selección se parte de una segmentación, bajo el “Principio de Pareto”¹⁰; priorizando la cartera de mayor significación económica. El concentrar los esfuerzos en una base priorizada, previamente seleccionada, permita al GAD de Milagro obtener resultados en el corto plazo y genera destrezas en el manejo de las herramientas de cobranzas diseñadas dentro del proceso. En la medida de que los problemas de catastro sean más graves, el

¹⁰El principio de Pareto aplicado al análisis de la cartera vencida se interpreta de la siguiente manera: el 80% de la cartera se concentra en el 20% de los contribuyentes/títulos.

proceso de depuración implicará mayor tiempo y demandarán mayor asignación de recursos, pudiendo convertirse en procesos a largo plazo.

Este procedimiento empieza por la depuración por disposiciones legales: Para la ejecución de esta etapa se recomienda aplicar dos disposiciones transitorias de diferentes leyes, que permiten depurar fácilmente la base de datos de cartera vencida total y poder determinar la Cartera Gestionable.

Cartera Gestionable: El monto de la Cartera Vencida Total menos el monto al que asciende el total de títulos dados de baja por aplicación de la resolución transitoria primera de la Ley de Reforma Tributaria del 23 de diciembre del 2009, y el monto al que asciende el total de títulos dados de baja por aplicación de la disposición transitoria trigésimo cuarta de la Ley de Educación Intercultural, del 31 de marzo del 2011.¹¹

4.2.1.4.1 Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de las Obligaciones adeudadas

La primera sugerencia se basa en revisar y ordenar los montos (en dólares) de sus títulos de créditos, de mayor a menor. Esto ayudará a que el GAD de Milagro identifique cuáles son los títulos de crédito de menor cuantía que constan en su base de datos. Dependiendo de la decisión política y la realidad municipal, el GAD puede acogerse a la aplicación de la Transitoria Primera de Ley de Reforma Tributaria (R.O. 94-S de 23-12-2009) que indica que se pueden dar de baja aquellos títulos de crédito, que sumados por cada contribuyente, sean iguales o menores a \$218 al 23 de diciembre del 2009, incluyendo el monto del tributo, multas, recargos e intereses.

¹¹ Considérese que según el artículo 55 del Código Tributario, los títulos de crédito prescriben en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado. Es importante recalcar que la prescripción de títulos de crédito no se da “de oficio” sino que debe ser solicitada por el contribuyente. Por tanto, si durante el proceso de depuración, se presentan casos de contribuyentes que solicitan la prescripción de sus obligaciones, y esta es procedente, deberá darse por prescrito el título de crédito, y de baja en la base de datos de cartera vencida total.

Cuadro N° 19

Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de Obligaciones adeudadas

DETALLE	A. Contribuyentes con deudas superiores a USD 50,000	B. Contribuyentes con deudas superiores a USD 10,000 y menos de USD 50,000	C. Contribuyentes con deudas superiores a USD 5,000 y menos de USD 10,000	D. Contribuyentes con deudas superiores a USD 1,000 y menos de USD 5,000	E. Contribuyentes con deudas superiores a USD 100 y menos de USD 1,000	F. Contribuyentes con deudas menores a USD 100.0	TOTAL CARTERA VENCIDA (A+B+C+D+E+F)
CARTERA VENCIDA (N° DE TÍTULOS)	5	10	18	32	119	761	945
DISTRIBUCIÓN DE CARTERA VENCIDA (N° DE TÍTULOS)	0,53%	1,06%	1,90%	3,39%	12,59%	80,53%	100,00%
CARTERA VENCIDA (USD)	10 197,10	20 394,20	36 709,56	65 261,43	242 690,96	1 551 998,50	1 927 251,75
DISTRIBUCIÓN DE CARTERA VENCIDA (USD)	0,53%	1,06%	1,90%	3,39%	12,59%	80,53%	100,00%

Fuente: Departamento Financiero del GAD Municipal Milagro

Elaboración Propia

En este cuadro es un comparativo entre la emisión de títulos con relación a la cartera vencida en dólares, cada una de las columnas indica parámetros que ubican el número de títulos emitidos según las cantidades de contribuyentes según lo aprecia en el cuadro, se podría decir que la mayor cantidad de cartera vencida la concentran los contribuyentes que tienen deudas menores a \$ 100 dólares (columna F), en número de títulos a cobrar es de 761 títulos equivalente al 80,53% por un monto de \$ 1 551 998,50, lo cual puede resultar poco gestionable si la capacidad instalada del GAD es baja.

4.2.1.4.2 Composición de cartera vencida frente a ingresos propios.

Al efectuar este un análisis de la base de datos de cartera, para identificar las variables que permitan hacer una priorización efectiva. Entiéndase que el monto al que debería óptimamente ascender la cartera priorizada, debería ser en lo posible, cercano al monto de la cartera vencida total; es decir, se deberá tratar de priorizar por lo menos entre un 20% y un 50% de la cartera vencida total. Esto conlleva a la definición de cartera vencida priorizada.

Cuadro N° 20

Relación Cartera Vencida frente a Ingresos propios

	(USD) o (%)
CARTERA VENCIDA(USD)	1 927 251,75
INGRESOS PROPIOS CORRIENTES (COMPRENDE IMPUESTOS, TASAS, Y CONTRIBUCIONES ESPECIALES E INGRESOS NO TRIBUTARIOS DE GESTION PROPIA)(USD)	2 539 334,84
RELACION ENTRE CARTERA VENCIDA Y EL TOTAL DE INGRESOS PROPIOS CORRIENTES PRESUPUESTADOS (COMPRENDE IMPUESTOS, TASAS, Y CONTRIBUCIONES ESPECIALES E INGRESOS NO TRIBUTARIOS DE GESTION PROPIA) POR MONTOS (%)	75,90%

Fuente: Departamento Financiero del GAD Municipal Milagro

Elaboración Propia

En este se hace la comparación de la cartera vencida de \$ 1 927 251.75 con relación a los ingresos propios del GAD de Milagro de 2 539 334,84 la misma que fue proporcionada según la información registrada en libros y estados financieros al año 2010, dando un porcentaje del 75,90%.

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

CAPITULO V

5. Plan de Acción para la Optimización de la Gestión de Recuperación de Cartera Vencida del GAD Municipal de Milagro.

5.1 Alcance de la Propuesta

El GAD de Milagro actúa como gobierno local en pos del desarrollo y crecimiento de la ciudadanía a través del tiempo por esta razón se pone a consideración la siguiente propuesta como un nuevo reto desafiante y exigente de la población milagreña por una parte y por otra tener que afrontar los limitados recursos disponibles desde el Gobierno Central.

La reducida solvencia económica que poseía el GAD de Milagro de años anteriores debido a la alta morosidad en recaudación de impuestos y deficientes estrategias de gestión con las que cuentan dificultan el cumplimiento de proyectos a futuro haciéndose necesario buscar mecanismos que permitan fortalecer la gestión de cobro y recaudación de impuestos.

Dentro del Área financiera dedicada a la labor de cobranza es necesario el análisis y renovación de las estrategias utilizadas hasta la fecha con respecto a la recuperación de cartera vencida, lo que permite dinamizar el movimiento de capital dentro de esta área, siendo el pilar fundamental para la planificación del presupuesto financiero propio de la institución. Por lo que es necesario identificar las acciones más efectivas de cobranzas y enfocar los recursos y esfuerzos necesarios para poder obtener un mayor margen de recuperación, dependiendo de la frescura y optimización de sus estrategias y planes enfocados a las cobranzas.

5.2 Establecimiento de Metas

En la práctica casi imposible que el GAD emita obligaciones tributarias que carezca de cartera vencida, sin embargo, es necesario considerar como meta que los montos de dicha cartera no se incrementen, y en lo posible se debe procurar marcar una tendencia de constante reducción. Existe un porcentaje de

cartera vencida acumulada de años anteriores que representa un problema de gestión, sobre todo porque buena parte de dicha cartera tiene graves problemas de información que dificultan el cobro.

Cuadro N° 21
Establecimiento de metas 2010

CARTERA VENCIDA (USD)	META DE REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA (%)	META DE REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA (USD)
1 927 251,75	31,60%	609 016,69
CARTERA GESTIONABLE (USD)	META DE RECAUDACIÓN DE CARTERA GESTIONABLE(%)	META DE RECAUDACIÓN DE CARTERA GESTIONABLE(USD)
1 647 793,82	20,00%	329 558,76

Fuente.- Departamento Financiero del GAD Municipal Milagro

Elaboración Propia

Para el establecimiento de Metas para el 2010 el cuadro demuestra la Meta de Recaudación de Cartera Gestionable (USD) deberá ser por \$ 329 558.76 en base al porcentaje propuesto para este plan y la Meta de Reducción de Cartera Vencida por \$ 609 016,69 equivalente al 31,60% . Este porcentaje es producto de la depuración de la cartera vencida más la recaudación del porcentaje definido de cartera gestionable.

Para que el proceso tenga un impacto considerable sobre la cartera vencida total, nótese que la “Meta de recaudación de Cartera Gestionable sobre el 20%)”, impacta directamente sobre la reducción de cartera vencida, debido a la relación REDUCCIÓN: DEPURACIÓN+RECAUDACIÓN. Lo que hace que se aprecien los esfuerzos hechos por el GAD de Milagro, en la aplicación de las disposiciones legales para depurar y en la definición de un segmento priorizado de la cartera.

El llegar a determinar una meta de recaudación con un margen del 20% de la cartera gestionable según la propuesta del método a aplicar. El GAD de Milagro cumple con el rango establecido dentro del análisis para el año 2010 y para los años siguientes a partir del diagnóstico realizado en capítulo 4 de esta tesis.

Identificado el problema se propone un plan de acción que sitúan a la Dirección Financiera, Departamento de Tesorería y Coactiva al enfrentamiento de sus problemas mediante la información, comunicación y trabajo conjunto en función del cumplimiento de sus objetivos y en la obtención de resultados esperados.

El optimizar la recuperación de Cartera Vencida en el GAD del Cantón Milagro por medio de políticas y estrategias de cobranza municipales es el objetivo principal de este Plan con la finalidad de disminuir el índice de mora existente en los contribuyentes; así también como establecer un modelo de recuperación que permita a la Dirección Financiera controlar y evaluar la eficacia de sus procesos de cobranza, mediante la actualización de los procesos para el control de morosidad en el GAD de Milagro y mejorar los recursos necesarios para que sean utilizados de la manera más eficiente y rentable para las arcas Municipales.

La elaboración de un Plan de acción está diseñado de tal manera que permita al lector revisar el proceso desde el inicio hasta el final en lapso de 365 calendarios a partir del diagnóstico de total de la cartera vencida para el año 2010 en el capítulo 4 de esta tesis, y con la finalidad de dar cumplimiento de la meta propuesta como lo es la recuperación de la cartera anualmente (diciembre 2012) considerando las acciones, los tiempos y los responsables para ejecutar el proceso de Plan de acción del GAD Municipal de Milagro.

El mejoramiento de la gestión de cobranza de impuestos por parte de la Dirección Financiera, mediante la optimización de sus procesos y la aplicación de políticas y estrategias eficaces que permitan disminuir los índices de morosidad que mantienen los contribuyentes con el GAD del Cantón Milagro.

5.3 Proceso de Ejecución del Plan de Acción

Está diseñado para optimizar las prácticas de recaudación y para fomentar el desarrollo y mejora de procesos dentro del GAD de Milagro, que garantizarán a pasos rápidos la reducción de la cartera vencida y recuperación para los próximos 4 años esto es hasta 31 de Diciembre del 2014 y para que sea empleado a futuro.

5.3.1 Contenido del Plan de Acción

El modelo de plan de acción a ejecutarse es compuesto de 4 etapas:

1. Etapa de Depuración
2. Etapa de Gestión Persuasiva de Cartera Gestionable
3. Etapa de Gestión de Coactiva
4. Etapa de Análisis de Resultados de la Gestión

5.3.1.1 Etapa de Depuración

La “Cartera Vencida” es de naturaleza dinámica, es decir corresponde a información en constante reajuste, ya que se encuentra relacionada con procesos dinámicos y de carácter permanente, como determinación de nuevas obligaciones o el de mantenimiento y actualización catastral.

Los procedimientos tradicionales en términos generales no han contribuido a reducir la cartera, sino, al contrario la falta de control en el proceso de emisión de nueva deuda, en el mediano plazo ha incidido en el incremento de este rubros. Los procesos de depuración de cartera vencida se debe tener en cuenta las limitaciones de recursos y la ineficiente relación costo-beneficio, muchas veces hacen que éstos se postergue o en algunos casos no se realicen, incidiendo en el estancamiento de la recuperación de la cartera.

5.3.1.1.1 Importancia Mantener un Proceso de Depuración de Cartera.

Por otro lado, la realidad es que las administraciones tributarias de los gobiernos municipales durante su gestión, emiten títulos que carecen de los requisitos mínimos establecidos en el Código Tributario (y por lo tanto carecen de validez legal) o han emitido títulos con errores. Ante la situación real, esta tesis propone comenzar por la etapa de “Depuración” que ayude a la administración tener un catastro de contribuyentes más claro y con información veraz y completa sobre los sujetos de cobro.

De esta forma se pretende crear la conciencia de que la gestión efectiva en los procesos de “Emisión de títulos de crédito” y de “Control de deuda”, ayuda a

prevenir problemas de cartera vencida, y de que es importante contar con catastros de contribuyentes actualizados; pues de esta forma en el futuro el proceso de depuración de cartera vencida no sería necesario.

5.3.1.1.2 Procedimiento para la actualización de bases de datos de cartera por cruce de información

Este procedimiento se recomienda debido a que dentro de la base de datos de cartera priorizada (y por lo tanto, de la base de datos de cartera vencida total) según lo indica el Capítulo 4 de esta tesis, muchas veces se encuentran títulos mal emitidos (con errores que pueden ser subsanables). Con frecuencia, estos errores están relacionados con la falta de información que requieren los títulos de créditos, para ser válidos legalmente. Los campos requeridos para que los títulos de crédito sean válidos son¹²:

1. Designación de la administración tributaria y departamento que lo emita;
2. Nombres y apellidos o razón social y número de registro, en su caso, que identifiquen al deudor tributario y su dirección, de ser conocida;
3. Lugar y fecha de la emisión y número que le corresponda;
4. Concepto por el que se emita con expresión de su antecedente;
5. Valor de la obligación que represente o de la diferencia exigible;
6. La fecha desde la cual se cobrarán intereses, si éstos se causaren; y,
7. Firma autógrafa o en facsímile del funcionario o funcionarios que lo autoricen o emitan.

La falta de alguno de los requisitos establecidos en este artículo, excepto el señalado en el numeral 6, causará la nulidad del título de crédito.

¹² Art. 150 del Código Tributario

Cuadro N° 22 - A

Plan de Acción de Recuperación Etapa de Depuración

PLAN DE ACCION PARA RECUPERACION DE CARTERA DEL GAD DE MILAGRO

ENTIDAD: GAD MUNICIPAL DE MILAGRO

FECHA: DESDE ENERO A DICIEMBRE DE 2011

PLAZO: 365 DIAS AÑO CALENDARIO

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRONOGRAMA META		CRONOGRAMA EN MESES											
			INICIO	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ETAPA DE DEPURACIÓN																
Depuración de la Cartera Vencida Determinar:																
1.- Títulos duplicados.																
2.- Títulos emitidos a instituciones públicas entre esas al Municipio de Milagro.																
3.- Títulos de crédito emitidos a nombre de Cooperativas o Asociaciones por predios individuales.	Director Financiero, Jefe de Coactiva, Tesorero, Jefe de Sistemas, Jefe de Rentas, Procurador Síndico.	Informe de aplicado a la depuración de la cartera. Base de datos filtrada.	10/01/11	10/02/11												
4.- Títulos de créditos emitidos sin datos suficientes de identificación del contribuyente.																
5.- Nombres y apellidos cambiados o repetidos.																
6.- Títulos prescritos																
7.- Títulos que ya han sido cobrado y no han sido dados de baja.																

Fuente: GAD Municipal de Milagro – Elaboración Propia

Nótese que dentro de esta etapa de depuración el proceso determina a los responsables que va desde el Director Financiero, Jefatura de Coactiva, Tesorería, Sistemas, Rentas y Procurador Sindico, y los tiempos a cumplirse no es mayor a dos meses.

5.3.1.2 Etapa de Gestión Persuasiva de Cartera Gestionable

En esta etapa del plan de acción se inicia el proceso de Gestión Persuasiva mediante el uso de llamadas telefónicas , notificaciones , publicaciones en medios impresos de mayor circulación dentro del Cantón Milagro, publicación en la página web del GAD de Milagro para su conocimiento general y con el cumplimiento de la ley de transparencia de acuerdo a publicaciones de interés para la ciudadanía en general y por último recurso el envío de mails en caso de existir la información dentro de la base de datos. Los principales intervinientes son el Jefe de Coactiva y Relaciones Públicas del GAD de Milagro.

5.3.1.2.1 Diseño de Plan de Actividades para la Gestión de Cobro

La elaboración de un plan de actividades para efectos de cobro de valores se lo realiza en 2 etapas el mismo que está vinculado directamente con el diagnóstico efectuado en Capítulo 4 de esta tesis – Cuadro N° Composición de Cartera Vencida (USD y N° de Títulos) por la magnitud de Obligaciones adeudadas:

- **Notificación 1:** corresponde a la emisión de títulos de van distribuidos por contribuyentes con deudas superiores a los \$ 50 000,00 y con deudas menores a los \$ 1 000,00, según
- **Notificación 2** corresponde a la emisión de títulos de van distribuidos por contribuyentes con deudas menores a \$ 1000,00 y menores a \$ 100,00 dólares.

Cuadro N° 22 - B

Plan de Acción de Recuperación Etapa de Gestión Persuasiva de Cartera Gestionable

ETAPA DE GESTION PERSUASIVA CARTERA GESTIONABLE																
Inicio del proceso de Gestión Persuasiva: Llamadas telefónicas, Jefe de Coactiva, Relaciones Públicas de Diseño de plan y 13/05/11 PERIODICO Notificaciones, publicación medios impresos, publicación en página web, la Municipalidad. actividades diarias.																
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRONOGRAMA META		CRONOGRAMA EN MESES											
			INICIO	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión de Cobro: ETAPA 1 de Notificación: A. Contribuyentes con deudas superiores a USD 50.000,00, 5 títulos, \$ 30 320,87 B. Contribuyentes con deudas menores a USD 50.000,00 y mayores de USD 10.000,0, 10 títulos, \$ 60 641,74 C. Contribuyentes con deudas menores a USD 10.000,00 y mayores de USD 5.000,00, 18 títulos, \$ 109 155,13 2 D. Contribuyentes con deudas menores a USD 5.000,00 y mayores de USD 1.000,00 32 títulos \$ 194 053,57																
Gestión de Cobro: ETAPA 2 de Notificación: E. Contribuyentes con deudas menores a USD 1.000,00 y mayores de USD 100, 119 títulos, \$ 721 636,71 F. Contribuyentes con deudas menores a USD 100,00 con 761 títulos, \$ 4 614 836,47																
BASE DE INFORMACIÓN EN DEPURACION																
Elaborar el listado de contribuyentes para notificación mediante medios impresos.	Jefe de Coactiva, Sistemas, Coordinación General, Relaciones Públicas, Director Financiero.	Listado	11/07/11	13/07/11												
Publicación en medios impresos de listado de contribuyentes en mora. Aplicación del Art. 111 del Código Tributario.	Jefe de Coactiva, Relaciones Públicas.	Publicación en prensa	16/07/11	16/07/11												
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRONOGRAMA META		CRONOGRAMA EN MESES											
			INICIO	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicación en Página Web Municipal del listado de contribuyentes en mora y procesos a realizar.	Jefe de Coactiva, Relaciones Públicas.	Publicación en página web.	16/07/11	16/07/11												

Fuente: GAD Municipal de Milagro – Elaboración Propia

Una vez determinada las acciones para continuar con el proceso de gestión se elabora un listado nuevo mediante publicación en medios de impresos, televisivos y por la web con los nombres de los contribuyentes en mora dando aplicación al Art. 11 del Código Tributario, en cumplimiento con los tiempos estipulados en el plan.

5.3.1.2.2. Proceso de Recuperación

El proceso de “Recuperación de Cartera Vencida”, debería comenzar a gestionarse en base al cobro de los títulos emitidos, siempre y cuando esta emisión se haya realizado en concordancia con las leyes vigentes (para la aplicación de este proceso en GAD de Milagro tomaremos en consideración: el Código Tributario, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas) y manteniendo los principios de no emitir títulos a las personas naturales y jurídicas que no son sujeto de cobro.

Para la recuperación de la cartera del año 2010 y de los años siguientes se tomará en consideración los siguientes rubros: Predios Urbano, Predios Rústicos, Patentes, Activos Totales, Tasas de Turismo, Mercado y Agua Potable, contando adicionalmente los valores por concepto de intereses, multas y procesos de coactiva dependiendo el caso. (Ver Anexo 6 -7)

Una vez efectuado el proceso de depuración y la gestión persuasiva de la cartera gestionable se puede utilizar la misma metodología para hacer una segunda selección, y así sucesivamente continuar con el plan de acción para los siguientes 4 años, encaminados a reducir significativamente la cartera vencida. En algún punto del proceso, el costo de depuración y posterior gestión, superará el beneficio de la recuperación, en cuyo caso los responsables de la cartera y de la gestión financiera deberán tomar definiciones sobre el continuar, para precautelar las responsabilidades legales, o mantener dicha cartera en una base no gestionable.

Todos los procesos que forman parte de cobranzas y recuperación, están previstos para ser implementados en la cartera vencida (aquella jurídicamente exigible), particularmente los procesos de gestión de cobro: Cobranza Persuasiva y Cobranza Coactiva. Sin embargo el proceso inicia con la emisión de la nueva

deuda pues si no se considera este aspecto, los procesos de gestión resultarían ineficaces.

El proceso de cobranza está diseñado para la gestión de la cartera nueva, partiendo del proceso de emisión de nuevas obligaciones para su cobro. Se entiende que la cartera vencida acumulada, debe ser reducida, para ello se han generado dos procesos emitidos de manera general, pero destinados a la cartera antigua, mismos que pueden ser considerados como procesos susceptibles de ser evaluados en el corto plazo.

5.3.1.3. Etapa de Gestión de Coactiva

En la etapa de gestión de coactiva se efectúan la revisión de los resultados de la etapa anterior en la cual se inició la gestión persuasiva y cobro de los valores establecidos en el diagnóstico en el capítulo 4. Los responsables en esta parte del proceso son el Jefe de Coactiva quien está pendiente de que el plan se ejecute tal cual se fijó y en los plazos ya convenidos, en cambio Tesorería que es encargado de efectuar las recaudaciones en base a la acción presentada en las etapas anteriores y Sistemas que son los encargados de que este proceso se lleve a cabo de la manera más viable sin que exista algún inconveniente dentro del proceso de cobro.

La priorización de cartera efectuada durante el desarrollo del Capítulo 4, permitió seleccionar un grupo de contribuyentes cuya gestión resulte factible al GAD de Milagro sin incrementar significativamente los recursos asignados para la cobranza, y lograr una evaluación de resultados en el corto plazo.

En la medida de que no se ataquen los problemas estructurales, esencialmente vinculados con el desarrollo de un catastro de contribuyentes confiable y actualizado y proceso de determinación tributaria eficientes, la metodología incorporada en el proceso de cobranza, resultaría parcial para enfrentar los problemas a futuro.

Cuadro N° 22-C
Plan de Acción de Recuperación Etapa de Gestión de Coactiva

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRONOGRAMA META		CRONOGRAMA EN MESES											
			INICIO	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ETAPA DE GESTION COACTIVA																
3 Revisión de resultados de Gestión Persuasiva y Cobro.	Jefe de Coactiva, Tesorería, Sistemas	Informe de cobro y base de datos de contribuyente que han sido notificados por más de dos veces.	23/06/11	24/06/11												
Inicio del proceso de Gestión Coactiva: Autos de pago y Juicios coactivos.	Jefe de Coactiva, Tesorería, Sistemas	Inicio de procesos.	13/05/11	PERIODICO												

Fuente: GAD Municipal de Milagro

Elaboración Propia

En cambio la depuración consta como proceso inicial, pues pese a ser estrictamente de temporal, constituye el problema más grave ante al que se enfrenta el GAD de Milagro y requiere ser atacado. Sin embargo, este proceso debe realizarse de manera paralela y articulada con el proceso de control de deuda, para lograr resultados sostenibles a través del tiempo.

En esta etapa se da paso al inicio de proceso de Gestión de Coactiva en base autos de pagos y juicios coactivos mediante:

➤ **Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda.**

La “Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda” tiene como objetivo principal que el GAD de Milagro emita los títulos que contengan la obligación y registren todas las deudas que mantiene el contribuyente con el GAD, con el fin de garantizar un adecuado control y seguimiento de las mismas, así como de lograr su recuperación de una manera eficiente y efectiva.

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

Los títulos de crédito pueden ser emitidos sobre la base de:

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

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

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

Mientras que un encargado del área de tesorería registrará la información de la notificación para los controles y seguimiento de la deuda.

El responsable del área deberá incluir los siguientes documentos en el expediente del deudor:

- Título de Crédito.
- Razón de Notificación.

Se debe recalcar dentro de este proceso que en el caso de títulos de crédito emitidos sobre la base del catastro, estos se pronuncian de manera automática por el sistema informático, por lo que la gestionabilidad de los títulos de crédito, depende del nivel de actualización de los distintos catastros municipales¹³. En todo caso es importante que los gobiernos municipales, realicen esfuerzos para mantener sus catastros debidamente actualizados, para un mejor resultado en el proceso de cobranza.

➤ **Emisión y registro de actas de determinación.** De acuerdo a la planificación de la Dirección Financiera, y a los errores en las declaraciones de los contribuyentes o de determinaciones de la propia administración, la

¹³ No forma parte de esta guía, ninguno de los procesos relativos a la actualización catastral para emisión de nueva deuda, sino solo a partir de la existencia de cartera vencida, mediante el proceso de depuración de la base de datos de cartera (que incluye los procedimientos de depuración y cruce de información).

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

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

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

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

imponibles, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para la ejecutar el proceso operativo de este procedimiento se realizó la emisión de Título de Crédito (Ver Anexo 8), el acta de determinación y la razón de notificación. (Ver Anexo 9)

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

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

¹⁴Código Tributario Art. 21.- “Art. 21.- Intereses a cargo del sujeto pasivo.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La obligación tributaria que no fuera satisfecha en el tiempo que la ley establece, causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés anual equivalente a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha de su exigibilidad hasta la de su extinción. Este interés se calculará de acuerdo con las tasas de interés aplicables a cada período trimestral que dure la mora por cada mes de retraso sin lugar a liquidaciones diarias; la fracción de mes se liquidará como mes completo...”

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

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

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

COOTAD, Artículo 340.- “Son deberes y atribuciones de la máxima autoridad financiera las que se deriven de las funciones que a la dependencia bajo su dirección le compete, (...) Tendrá además las atribuciones derivadas del ejercicio de la gestión tributaria, incluida la facultad sancionadora, de conformidad con lo previsto en la ley¹⁵”.

¹⁵ Se deberá considerar el procedimiento de juzgamiento previsto a partir del Art. 395 del COOTAD.

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

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

➤ **Demanda Judicial.** A continuación describo los pasos que se deben seguir en caso de la presentación de una demanda judicial, por parte de un contribuyente:

1. El contribuyente presenta una demanda ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, dentro de 20 días posteriores a la notificación (Código Tributario, Art.229.- Proposición de las Acciones).

2. El Departamento de Procuraduría Municipal deberá registrar la demanda presentada y notificar a los responsables de Rentas, Contabilidad y Recaudaciones de la acción interpuesta. Esta demanda suspenderá cualquier acción de cobro hasta que haya respuesta del Tribunal.

3. El Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, emite una sentencia debidamente notificada al contribuyente, ordenando la: emisión, confirmación o modificación de los documentos de cobro.

4. La parte afectada, dentro de los cinco días posteriores a la notificación de la sentencia, podrá plantear un “Recurso de Casación” al Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario (Ley de Casación, Art. 5). Para que el Tribunal acepte el recurso planteado, necesita hacer una revisión

de derecho. Una vez aprobado, el Tribunal remite el caso a la Corte Nacional de Justicia.

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

5.3.1.4 Etapa de Análisis de Resultados de la Gestión

En la última de etapa del Plan de Acción para Recuperación de la Cartera Vencida permite elaborar un informe sobre las actividades del proceso en la cual intervienen como responsables todos los actores principales, concluyendo que el proceso fue desarrollado de la manera más aceptable posible por el cumplimiento dentro de los plazos establecidos y de las metas de recuperación que sobrepasaron lo diagnosticado en esta tesis.

Cuadro N° 22-D

**Plan de Acción de Recuperación
Etapa de Análisis de Resultados de la Gestión**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CRONOGRAMA META		CRONOGRAMA EN MESES											
			INICIO	FIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN																
4 Elaborar informe sobre efectividad de proceso: No. De notificaciones, Monto recuperado, No. De juicios y autos de pago en proceso, No. De convenios de pago elaborados. Montos recuperados.	Jefe de Coactiva, Tesorero, Sistemas, Director Financiero.	Informe de gestión coactiva.	24/06/11	PERIODICO												
Desarrollo informático de un módulo de COACTIVA. Dependerá de los resultados obtenidos. (Notificaciones corridas, Estados de cuenta, etc.)	Jefe de Coactiva, Tesorero, Sistemas, Director Financiero.	Módulo de Coactiva.	25/07/11	POR DETERMINAR												

Fuente: GAD Municipal de Milagro

Elaboración Propia

La aplicación del Plan de acción como Modelo de Gestión Financiera para la Recuperación de la Cartera Vencida, obtuvo los resultados esperados de acuerdo a el método de Pareto empleado, y el establecimiento de metas que fue designado en un rango del 20 al 50% aplicado a la cartera vencida total sobre la cartera gestionable, obteniendo como resultado del 25,08% en la reducción de cartera.

Cuadro. 23
Resultados de Recaudación de Cartera

PROCESOS Y RESULTADOS CARTERA VENCIDA	
DETALLES DE CV	DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 AL 31/12/2011
MONTO TOTAL DE CV AA AL 31-12-2011	1.927.251,75
META DE REDUCCIÓN	609.016,69
CUMPLIMIENTO % META REDUCCIÓN	31,60%
META DE RECAUDACIÓN	329.558,76
VALOR RECAUDADO	1.583.119,33
CUMPLIMIENTO % META RECAUDACIÓN	480,38%

Fuente: GAD de Milagro

Elaboración Propia

La aplicación del plan de acción es de vital aporte para los años venideros para el GAD Municipal de Milagro en vista de que análisis, diagnóstico y la puesta en marcha del plan a partir del año 2010 se puede identificar lo positivo que resulto aplicar lo tal cual demuestra en el cuadro anterior se superó la meta propuesta de recaudación propuesta sobrepasando al 100% de lo calculado en el diagnostico con un 480,38% con un monto de \$ 1 583.119,33.

Cabe recalcar que este modelo de gestión de recuperación presentado en esta tesis ha superado las expectativas de recaudación con resultados esperados, el correcto uso de todo lo anunciado en todos los capítulos de esta tesis

Este proceso de ejecución que si bien es cierto comenzó con la depuración y análisis de cartera gestionable y priorizada con la finalidad de determinar bajo que parámetros empezaría con el plan de acción fue puesto en práctica durante los años 2011, 2012, 2013 y en la actualidad (2014) se continúa efectuando este proceso debido a los beneficios que este trajo al GAD Municipal de Milagro, poniendo como meta el incremento de un 10% más para el cálculo de la cartera gestionables a cada año con el único propósito de mejorar los ingresos propios por concepto de recuperación.

Cabe recalcar que este proceso se lo realizo para todos los años con el propósito de dar a conocer los resultados favorables que a la fecha de presentación de la tesis.

A continuación presento cuadro comparativo de valores recuperados a partir del año 2011 a Octubre del 2014, en base al proceso de Plan de Acción presentado en esta tesis, con la finalidad de dar a conocer los resultados obtenidos por el lapso del período al que fue sujeto de análisis y con resultados a la fecha de presentación de esta tesis y para futuros procesos de recuperación para el año 2015.

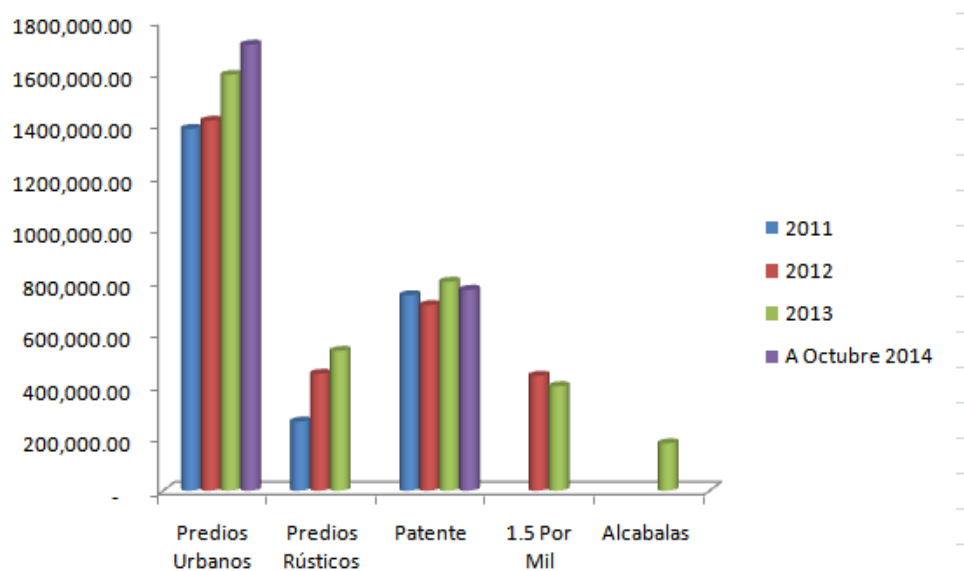
Cuadro N° 24
Comparativo de Recuperación de Cartera 2011 al 2014

PRINCIPALES RUBROS	2011	2012	2013	A Octubre 2014
Predios Urbanos	1 387 852,8	1 419 230,11	1 595 193,9	1 710 976,02
Predios Rústicos	265 027, 13	448 199,22	536 178,98	
Patente	749 801,41	711 850,22	801 438,21	770 436,06
1.5 Por Mil		440 762,11	400 324,59	
Alcabalas			181 364,99	
TOTAL RECUPERADO POR AÑO	2 404 692,34	3 022 053,66	3 516 513,67	2 481 412,08

Fuente: GAD Municipal de Milagro
Elaboración Propia

El comparativo de recuperación entre un año y otro refleja como el total recuperado por año se incrementa notoriamente gracias a los procesos ejecutados durante la depuración y plan de acción de recuperación, nótese que lo que va del año 2014 esta valor refleja un monto recuperado de \$ 2 481 412,08 y se espera superar la meta del 2013, ya que para efectos de presentación de esta tesis fue necesario realiza un corte al 31 de Octubre del 2014 con los valores reflejados en el cuadro anterior.

Gráfico 20
Comparativo de Recuperación de Cartera por Año



Fuente: GAD Municipal de Milagro
Elaboración Propia

El comparativo demuestra que existe un aumento entre año 2010 era de \$ 1 583 119,33 y el 2011 mi recuperación de cartera fue de \$ 2 404 692,34 sin haber reflejado valores por impuestos del 1.5 por Mil y alcabalas en ese año, para el 2012 presenta un valor de \$ 3 022 053,66 sin haber cobrado durante ese período rubro por concepto de alcabalas, para el año 2013 demuestra lo eficaz que resulto aplicar este Plan de Acción ya que para este año se logro a recuperar el monto de \$ 3 516 513,67 denotando el incremento bastante alto y para lo que resta dentro del año 2014 hasta el mes de Octubre el monto de recuperación cerro

en \$ 2 481 412,08 por lo que aún quedan tres meses para poder superar el monto recaudado en el 2013 por cartera vencida.

5.4 Análisis de Resultados Presentados

Hablar de éxito en el cumplimiento de metas dentro de la propuesta de Plan de acción se debe a cada uno de los factores analizados durante la elaboración de la tesis, son mucho los factores que aportaron a que los resultados sean óptimos. Esto se debe al trabajo equipo realizado por cada uno de los implicados y el trabajo en equipo de parte de todos los que conforman el área financiera, con el aporte a diario de manera responsable y competente al momento de ejecutar las labores encomendadas que por años atrás no eran las mejores y que hoy en día se puede decir que ese cambio se debe al compromiso de los jefes de equipo.

Este proceso de recuperación de cartera vencida es realizado de la manera menos complicada para que el GAD de Milagro refuerce la gestión de coactiva para recuperar la cartera que es común en las entidades públicas, a pesar de que su origen sea siempre de carácter legal.

Con este proceso se busca que el rol de la administración tiene como objetivo esencial que se dé cumplimiento voluntario de los ciudadanos al pago de sus obligaciones fiscales y así poder evitar tanto proceso o gestión de cobro logrando un elevado índice de cultura tributaria con el pasar de los años.

El cumplir al pie de la letra con cada uno de los procesos que se puso a consideración dentro del plan de acción, mediante el cumplimiento de las leyes y normas establecidas en la ley.

Conclusiones

Con los resultados obtenidos por medio de este trabajo investigativo se logró determinar la necesidad de implementar prácticas eficaces para la reducción de la cartera vencida mediante el diseño de un Plan de Acción que permita impulsar el mejoramiento de los procesos tanto en la depuración, priorización, emisión y notificación adecuada de títulos, incluyendo el diseño aplicación y seguimiento con la finalidad de lograr los resultados esperados.

En el análisis efectuado se pudo evidenciar que existe un porcentaje elevado de cartera vencida que incide en la economía del GAD, por lo que fue necesario brindar apoyo a los funcionarios del área financiera de manera especializada con cada uno de los procesos presentados para su correcta aplicación y que en un plazo de un año se cumpla con las metas de reducción que se veían difíciles de alcanzar.

Se determinó la necesidad de proveer de un modelo de Gestión Financiera que logre facilitar la ejecución del Plan de Acción que genere un enorme impacto en la recaudación; y de estrategias que combatan sosteniblemente el problema que se venía presentando por varios años debido a la acumulación de cartera vencida. Este Modelo de Gestión permitió el análisis de la cartera en la cual incurría como vencida desde el 2010, siendo de útil aplicación de cada uno de los procesos determinados en esta tesis con la finalidad de obtener resultados favorables sin la necesidad de llegar a procesos coactivos que en la práctica resultan un poco más tedioso por el tiempo y dinero a invertir con la finalidad de recuperar la cartera vencida del GAD.

Se logró comprobar mediante el análisis realizado al personal de cobranzas las falencias que poseen por la falta de actualización en unos casos y otros de conocimiento, ya que trabajan de manera empírica sin conocer realmente lo que implica un Plan de Acción, por lo que es necesario hacer hincapié la importancia de poseer el personal con todas las habilidades y capacidades para obtener los resultados esperados y que arrojen resultados sean visibles cuando de recaudar se trata.

Recomendaciones:

- Mantener actualizada la base de datos de los contribuyentes. Tomando en consideración las bases de datos tanto internas como externas en esta última es necesario establecer un lazo directo con el SRI, energía eléctrica y servicios de agua potable con la finalidad de tener una base de datos completa que le permita obtener datos confiables y aplicar a futuro en los procesos de recuperación para los años siguientes.

- Crear la Jefatura de Coactiva para que efectúe las recaudaciones de los títulos tributarios sujetos a recuperación; que dentro de sus funciones sea el de presentar un informe mensual de lo recaudado de considerado como incobrable con la finalidad de que mejore aún más la Gestión de Cobro de la Cartera Vencida de manera permanente en el GAD de Milagro y pueda proporcionar mejores resultados de los ya obtenidos hasta la fecha.

- Continuar ejecutando las acciones de cobro sobre los contribuyentes priorizados para el cobro, y actualizar sus datos personales con la finalidad de obtener mayor información para ser contactados (dirección, teléfono, u otra información que antes no conste en la base de datos). Y poder continuar con el proceso logrando una efectiva recuperación de cartera vencida.

- Ofrecer descuentos y/o exoneraciones en lo que concierne a intereses y multas, es recomendable presentar la propuesta al Director Financiero y el a su vez poner a consideración y aprobación del Concejo Cantonal de Milagro para que se apruebe mediante una ordenanza para proceder a dichos descuentos, trayendo consigo la atención del contribuyente y que a su vez se acerquen a la tesorería a realizar el pago de los tributos vencidos de esta manera se incrementaría más los ingresos y se recuperaría el valor de dicha cartera que en su tiempo se consideraba irrecuperable.

- Para continuar con el proceso y plan de acción de recuperación de la cartera vencida para los años posteriores se recomienda tomar en consideración para la Cartera Vencida Total los títulos inferiores a \$ 340 y que la priorización de la cartera en los años venideros quede a decisión del GAD de Milagro siempre cuando sea para mejorar o superar las metas alcanzadas.

- Utilizar este plan de acción como modelo para futuros procesos una vez efectuada la emisión del 2015, y que las metas de recaudación sean cada seis meses con la finalidad de implementar un mejor control y proceso de recaudación efectiva, a esto deberá sumarse también un desglose detallado entre la recaudación y el cobro del C.E.M. (Contribución Especial de Mejoras) y poder obtener un GAD Municipal de primera si de Gestión de Recuperación de trata.

Bibliografía

- Burstein, N. (2006). Autonomía Municipal. En N. Burstein, *Autonomía Municipal y Cultura Política en la Provincia de Buenos Aires* (pág. 57). Buenos Aires: Edinuis.
- Calderon, Roberto. (2 005). *Administracion y Analisis de Politicas de Credito*. Riobamba: Editorial Manglar S.A Primera Edicion.
- Calderón, Roberto. (2005). *Administracion y Analisis de Politicas de Credito*. Riobamba: Editorial Manglar S.A Primera Edicion.
- Escobar Gallo, E., & Cuartas Mejía, V. (2 006). Análisis Finaciero. En E. Escobar Gallo, & V. Cuartas Mejía, *Diccionario Económico Financiero* (pág. 26). Medellín-Colombia: Sello Editorial.
- Fenández, A., Romano Aparicio, J., & Cevera Oliver, M. (11 de Mayo de 2012). *Deudor*. Obtenido de Contabilidad: <http://www.contabilidad.tk/clientes-y-deudores-i-48.htm>
- GAD Municipal del Cantón Milagro. (2011). *Cincuentenario de Vida Cantonal 17 De Septiembre De 1913*. Recuperado el 03 de 08 de 2013, de Monografia del Canton Milagro: www.gadmunicipaldemilagro.gob.ec
- Giraldo López, J. (Julio de 2004). *La Planeación Administrativa*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>
- Giuliani Fonrouge, C. (1962). *Derecho Financiero*. Buenos Aires: DEPALMA.
- Hora, D. L. (30 de Octubre de 2008). Ultima Hora. *Cantón Milagro protesta por más seguridad*, pág. 1.
- Marín Hernández, S., & Martínez García, F. (2011). Cartera Vencida. En S. Marín Hernández, & F. Martínez García, *Contabilidad Bancaria en México* (pág. 129). México: Servicio de Publicaciones.
- Mendoza Ugarte, A. (2009). Acción Coactiva. En A. Mendoza Ugarte, *La Ejecución Coactiva* (pág. 253). Linea Negra Editores.
- REGISTRO OFICIAL. (2 010). *DE LA DIRECCION FINANCIERA ART. 35*. QUITO: Edicion Especial No. 38 Seccion Quinta.
- Registro Oficial. (2009). *Reforma al Reglamento Organico Funcional del Municipio de Milagro. Seccion Cuarta Art. 61*. Quito: EDICION ESPECIAL No. 138.
- REGISTRO OFICIAL. (2010). *DE LA DIRECCION FINANCIERA ART. 35*. QUITO: Edicion Especial No. 38 Seccion Quinta.
- Santillan Garcia, A. (2 010). Definición de Gestión Finaciera. En A. Santillan Garcia, *Administracion Financiera I* (pág. 20). México: Edicion Mcgraw Hill.
- Santillan Garcia, A. (2010). Definición de Gestión Finaciera. En A. Santillan Garcia, *Administracion Financiera I* (pág. 20). México: Edicion Mcgraw Hill.
- SENPLADES. (Mayo de 2012). *Excencionesd de Pago de Impuestos Art. 534*. Recuperado el 19 de 08 de 2013, de UrbeGestión: <http://www.urbegestion.com/index.php/por->

paises.html?pid=599&sid=2742:Codigo-Organico-de-Organizacion-Territorial-Autonomia-y-Descentralizacion-COOTAD-Ecuador

Vidales Rubí, L. (2010). Contribuyente. En L. Vidales Rubí, *Glosario de términos Financieros* (pág. 136). Baja California: Editorial Plaza & Valdez.

Linkografía

- Aste, I. M. (s.f.). Recuperado el 21 de Enero de 2013, de <http://www.quipus.com.mx/nueva-pagina-quipus/revista/r27padre.htm>
- Autonomía Financiera de los Gobiernos Municipales. (2 010). *Autonoía*. Obtenido de Impuestos Prediales: www.constituciondelecuador.gob.ec
- Banco Central del Ecuador. (2009). *Previsiones Estadísticas*. Recuperado el 17 de 08 de 2013, de Documentos Estadísticos Sector Real: http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_esp_10-09.pdf
- Banco del Estado. (2010). *www.bancoestado.gob.ec*. Recuperado el 05 de Mayo de 2011, de www.bancoestado.gob.ec: <https://www.bancoestado.gob.ec>
- Benalcazar, J. C. (24 de Noviembre de 2005). *La Coactiva*. Obtenido de Derechos ecuador: www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoconstitucional/2005/11/24/la-coactiva-iquestjuicio-o-procedimiento-administrativo
- Biblioteca Luis Angel Arango. (Enero de 2012). *Impuestos*. Obtenido de Biblioteca Virtual: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo102.htm>
- Carreto, J. (2012). *¿Qué es Estrategia?* Obtenido de Planeación Estratégica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Castillo, L. (10 de Septiembre de 2012). Recuperado el 17 de Enero de 2013, de <http://pekebebe.com/3368-importancia-de-la-comunicacion-entre-padres-y-maestros>
- Castillo, M. d., & Magaña, C. (s.f.). *Educar.org*. Recuperado el 18 de Enero de 2013, de [Educar.org](http://www.educar.org/articulos/padresymaestros.asp): <http://www.educar.org/articulos/padresymaestros.asp>
- Castro Lara, O. (11 de Septiembre de 2011). *¿Cómo se castiga la cartera?* Obtenido de Contabilidad: <http://contabilidad-conta.blogspot.com/2011/09/como-se-castiga-la-cartera.html>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2009). *Art. 338 Estructura Organica De Los Gobiernos Autonomos*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de www.codigoorganico.gob.ec
- Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización. (2009). *art. 341 TRIBUTOS MUNICIPALES*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de www.codigoorganico.gob.ec
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2010). *ART. 7 FACULTAD NORMATIVA*. Recuperado el 13 de 08 de 2013, de www.codigoorganico.gob.ec
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2010). *Art. 73 Del Codigo Tributario La Gestion Tributaria*. Recuperado el 12 de 08 de 2013, de www.codigoorganico.gob.ec

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización. (2010). *art.340 ADMINISTRACION TRIBUTARIA*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de www.codigoorganico.gob.ec

Código Tributario. (2010). *Facultad Resolutiva Art. 114*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de www.codigotributario.gob.ec

Código Tributario. (2010). *FACULTAD SANCIONADORA ART. 349 Y 350*. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de www.codigotributario.gob.ec

Constitución de la República del Ecuador. (2010). *ART.285*. Recuperado el 06 de 08 de 2013, de Impuestos: www.constituciondelecuador.gob.ec

Constitución de la República. (2010). *Art. 270 Autonomia Financiera De Los Gobiernos Municipales*. Recuperado el 01 de 08 de 2013, de www.constituciondelecuador.gob.ec

Constitución de la República del Ecuador. (2010). *Art.260 De Los Gobiernos Autonomos Descentralizados*. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de www.constituciondelarepublica.gob.ec

COOTAD. (2010). *IMPUESTO A LAS ALCABALAS ART. 527*. Recuperado el 16 de 08 de 2013

COOTAD. (2010). *Impuestos sobre las Actividades Económicas. ART 543*. Recuperado el 16 de 08 de 2013

Debitoor. (12 de Junio de 2012). *Definición de Estados financieros*. Obtenido de Estados Financieros: <https://debitoor.es/glosario/definicion-estados-financieros>

Debitoor. (11 de Enero de 2013). *Definiciones de provisión*. Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-provisiones>

Definición abc. (16 de Julio de 2011). *Concepto de Cobranza*. Obtenido de Diccionario Interactivo: <http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>

Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2 004). *Fundamentos De Administracion Financiera*. México: Prentice Hall.

Gómez, G. E. (12 de Junio de 2012). *Administración de cuentas por cobrar (III):condiciones de crédito y políticas de cobro*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>

Gonzales, C. (25 de Julio de 2012). Recuperado el 21 de Enero de 2013, de <http://www.elblogdeoscargonzalez.com/2012/07/decalogo-para-comunicarnos-padres-y.html>

Hernández, S. (2010). *Tipos de Investigación*. Obtenido de Diseño de la Investigación: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenode_la_investigacion.html

Illinois, E. d. (s.f.). Recuperado el 7 de Diciembre de 2013, de http://urbanext.illinois.edu/succeed_sp/default.cfm

inmediato, Ecuador;. (20 de 01 de 2013). <http://www.ecuadorinmediato.com>. Recuperado el 20 de 01 de 2013, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=141177&umt=dos_marinos_en_servicio_activo_son_detenidos_y_acusados_robos_en_milagro

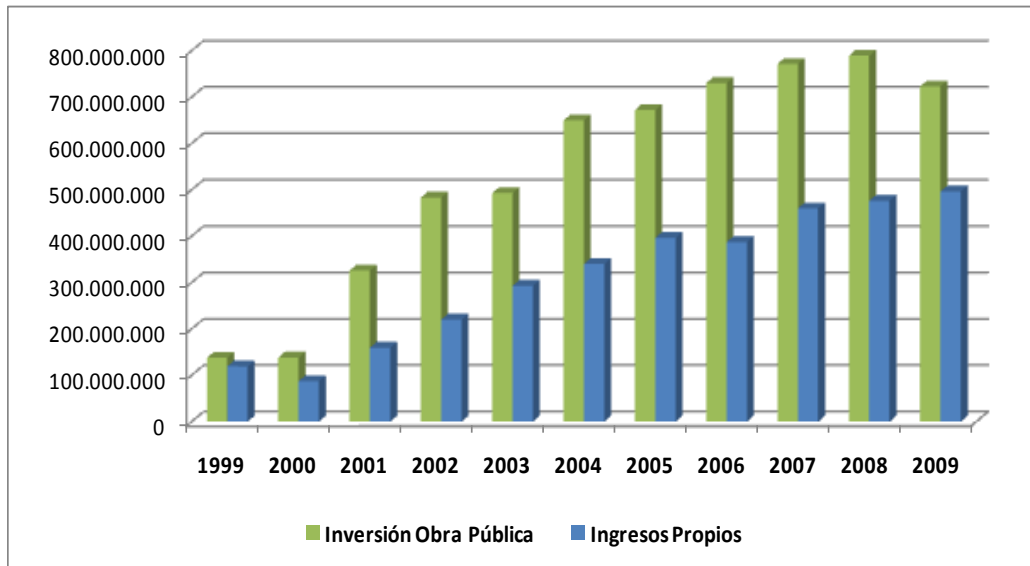
- Ley Organica de Regimen Municipal. (2010). *ART. 156.- Reglamento Orgánico Funcional del Gobierno Municipal de Milagro*. Recuperado el 05 de 08 de 2013, de www.leyorganicamunicipiela.gob.ec
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Mayo de 2006). *Formas de Pago*. Obtenido de guía Comercial Crediticia para el Usuario del Comercio Exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>
- Morley, M. (s.f.). *eHow español*. Recuperado el 21 de Enero de 2013, de eHow español: http://www.ehowenespanol.com/comunicacion-profesores-apoderados-importante-exito-estudiantil-hechos_122580/
- PANAMERICANA, U. (Noviembre de 2008). Recuperado el 17 de Enero de 2013, de http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/750-si-e2-15-f197-
- Pere Brachfield. (27 de Diciembre de 2013). *Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles*. Obtenido de Pere Brachfield: <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles>
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en El Ecuador. (2008). *Impuestos sobre las Propiedad Urbana, Rural y Vehículos*. Recuperado el 17 de 08 de 2013, de www.asambleaconstituyente.gob.ec
- Lucas Ferreyra, G. S. (12 de Mayo de 2012). *Análisis de Pareto*. *Engormix.com*. Recuperado el 12 de Mayo de 2012, de Sitio Web.Engormix.com: <http://www.engormix.com/MA-avicultura/articulos/analisis-pareto-metodo-encontrar-t2157/243-p0.htm>
- Significados. (Agosto de 2013). *¿Qué es Economía?* Obtenido de Significados de Economía: <http://www.significados.com/economia/>
- Sobeida, A. (1 de Julio de 2010). *Técnicas de Cobranza*. Obtenido de Crédito-Cobranza: <http://negociosdecreditos.blogspot.com/>
- Tareas Familiares*. (s.f.). Recuperado el 18 de Enero de 2013, de Tareas Familiares: http://urbanext.illinois.edu/familyworks_sp/school-01.html
- the beehive*. (s.f.). Recuperado el 18 de Enero de 2013, de the beehive: <http://www.thebeehive.org/es/school/k-12-students/supporting-my-child-school/la-comunicacion-con-los-padres-ayuda-estimular-el-exito-del-ninoprograms>
- Vicarromero Ruiz, R. (13). *Gestión*. Obtenido de LA Gestión en la Producción: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- Villamar, C. (07 de Febrero de 2014). *¿Qué son las políticas de cobranza de una empresa?* Obtenido de Blog Crédito y cobranzas en las PYMES: <https://creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/>

A NEVOS

A NEVOS

Anexo 1

Inversión en Obra Pública vs Ingresos Propios a Nivel Municipal



Fuente: Sistema de Información Municipal SIM- Banco del Estado

Anexo 2

FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA APLICADA A CIUDADANOS DEL CANTON SAN FRANCISCO DE MILAGRO

1.- ¿Paga usted sus impuestos al GAD Municipal de Milagro cada año?

Si _____ No_____ Cuando me Acuerdo_____

2.- ¿El GADM le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores a pagar?

Siempre _____ A veces_____ Nunca_____

3.- ¿Le gustaría que le recuerden cada mes su deuda con el GAD de Milagro?

SI_____ NO_____

4.- ¿Cree que el GAD de Milagro le puede dejar un mensaje en su celular?

SI_____ NO_____

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

La atención del personal

Rapidez en la recepción del dinero

Documentación requerida

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

Buena _____

Mala _____

Muy buena_____

Excelente _____

Anexo 3

FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN MILAGRO.

1.- Del siguiente listado de catastros existentes ¿Cuál es el que normalmente se utiliza para el cobro de los impuestos prediales?

2.- ¿La información del Catastro de predios rústicos y urbanos alimenta sistemas de cálculos de otros impuestos?

4.- ¿Qué tipo de información recoge los sistemas de catastro?

5.- Para su criterio ¿Considera necesario realizar mejoras en los sistemas de cobranzas y recaudación de los impuestos prediales en el GAD Municipal de Milagro?

6.- ¿Considera que es necesario la correcta capacitación del personal de Tesorería para ejercer mayor presión en lo que respecta al cobro de los impuestos prediales?

Anexo 4

Entrevista Realizada Al Tesorero Municipal Ing. Jorge Muirragui

1.- ¿Cómo se realiza la emisión de títulos de créditos que otorga el GAD Municipal a los contribuyentes por el pago de los impuestos?

Con respecto a la emisión de títulos de crédito a los contribuyentes se lo realiza de forma automática por medio de la base de datos que genera el departamento de Avalúos y Catastro.

2.- ¿Dónde reposan los títulos de créditos emitidos?

Los títulos de créditos emitidos reposan en archivos magnéticos, garantizando la integridad y confidencialidad de la información para uso exclusivo del GAD Municipal del Cantón Milagro.

3.- ¿Quién es la persona encargada de realizar los cálculos capital, interés, multas y recargos por el retraso en el pago de los impuestos?

Todos estos tipos de recargos lo realiza automáticamente el sistema, no se lo hace manualmente para garantizar la integridad de los valores emitidos y el registro de los mismos de manera inmediata y automática.

4.- ¿De qué forma se realiza el registro de pago de los títulos de créditos que realizan los contribuyentes?

El registro de los pagos se los realiza de forma electrónica y de manera inmediata a penas el contribuyente haya realizado el pago.

5.- ¿Cuándo se da un error en el pago de los títulos de crédito cual es la persona encargada de realizar dichos ajustes o correcciones?

Cuando se dan este tipo de eventualidades el personal encargado y autorizado de realizar los cambios o actualización de valores pertenece al área de informática y dicho procedimiento se lo realiza por escrito dejando la evidencia dicha solicitud donde se detalla las causas y motivos de los cambios.

6.- ¿En caso de los cambios de información en los títulos de créditos, estos quedan registrados como históricos?

No existe esa opción en el sistema por lo que se debe hacer correctivos para almacenar un histórico de la información en cada uno de los títulos de crédito.

Anexo 5

DENOMINACION	SALDO AL 31/12/2010
Impuesto sobre la Renta Utilidad	230,908.37
Impuesto sobre los prebios Urbanos Municipio	1,077,781.49
Impuesto sobre los prebios Urbanos Bomberos	-
Impuesto sobre los prebios Rusticos Municipio	1,234,064.66
Impuesto sobre los prebios Rusticos Bomberos	-
Impuesto sobre Alcabalas	254,947.82
Impuesto sobre los Activos Totales	67,301.42
Impuesto Patente Comercial	100,192.38
Ocupacion de Via Publica	107,176.88
Especie Plusvalia	7,977.45
Especie Habeas Corpus	394.00
Especie de Registro de Inquilinato	727.42
Especie de Carpeta Municipal	7,643.00
Especie para Catastrar	25,880.16
Especie Informe Solar	969.00
Solicitud Compra de Solar	6,433.00
Valor Catastral	2,930.00
Especie Construccion	2,683.70
Especie de Servicio Administrativo	15,047.00
Certificado de no deber al Municipio	26,700.00
Especie de Alcabalas	1,000.20
Especie de Terminal Terrestre	205,962.40
Especie de Introduccion de Alimento	25,134.00
Hoja de Datos posesionario	12,085.00
Transporte de Camal	16,371.00
Registro Patente P. Natural	5,743.05
Registro Patente P. Juridico	1,329.00
Especie de Capital en Giro	734.08
Servicio Tecnicos	1,098.89
Mejoras Aceras y Bordillos	591,858.93
Obras de Alcantarillado	62,608.04
Relleno Sanitario	58,038.66
Costo de Proceso	99,979.00
Servicio Administrativo	2,890.00
Permiso de Alimentacion	42,706.90
Permiso de Construccion	1,600.00
Permiso Anual de Via Publica	46,791.40
Servicio de Camal	34,488.00
Conexión y Reconexion	175,136.79
Permiso Sanitario	44.47
Materiales y Accesorios	65,790.95
Agua Potable	1,093,195.16
Otros Servicios no Especificados	9,960.09
Otras Rentas	588,516.00
Intereses por mora	38,050.31
Lote de Terrenos	2,750.00
Otras Multas	3,450.61
TOTAL	6,357,070.68


 Elaborado por
 PROFESIONAL NO. 3



D

Anexo 6

Reporte Recuperación de Cartera Vencida por Mes – Año 2010

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE ENERO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	7,38	94,64	46,81	0	0	0	80,42	229,25
2006	4 817,99	1 016,29	171,13	0	0	0	214,86	6 220,27
2007	7 038,00	986,41	314,42	0	0	0	568,42	8 907,25
2008	8 371,53	1 036,77	306,34	0	228,00	0	2 439,28	12 381,92
2009	12 391,77	1 450,98	394,32	0	0	0	9 237,61	23 474,68
2010	45 416,07	2 941,12	1 192,22	31	12,64	0	138 266,21	187 859,26
TOTAL	78 042,74	7 526,21	2 425,24	31	240,64	0	150 806,80	239 072,63

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE FEBRERO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	44,54	82,48	0	0	0	72,18	199,20
2006	3 131,05	309,18	76,32	0	0	0	325,13	3 841,68
2007	3 500,06	419,51	187,94	0	0	0	281,35	4 388,86
2008	4 283,42	547,8	413,68	0	310,07	0	1 418,05	6 973,02
2009	6 485,14	816,29	325,1	21,08	369	0	8 494,27	16 510,88
2010	20 056,04	1 255,22	1 508,75	31,73	460,75	0	68 211,90	91 524,39
TOTAL	37 455,71	3 392,54	2 594,27	52,81	1 139,82	0	78 802,88	123 438,03

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE MARZO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	343,93	35,38	0	0	0	100,68	479,99
2006	2 492,07	761,93	258,3	0	0	0	230	3 742,30
2007	2 739,65	649	371,27	0	0	0	461,38	4 221,30
2008	3 812,26	525,07	259,82	0	0	0	1 290,33	5 887,48
2009	5 232,41	620,43	282,84	21,45	0	0	6 782,06	12 939,19
2010	16 774,29	1 296,12	1 989,07	632,31	0	0	4 3076,10	63 767,89
TOTAL	31 050,68	4 196,48	3 196,68	653,76	0	0	51 940,55	91 038,15

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE ABRIL DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	80,72	0	0	0	0	248,1	328,82
2006	4 093,89	428,42	41,73	0	0	0	319,04	4 883,08
2007	3 351,69	511,79	76,76	0	0	0	317,74	4 257,98
2008	4 069,67	449,83	254,66	0	0	0	1 284,96	6 059,12
2009	7 194,38	497,36	443,21	98,37	0	0	5 856,09	14 089,41
2010	25 526,23	1 031,76	3 184,91	10 010,18	6,62	0	31 809,19	71 568,89
TOTAL	44 235,86	2 999,88	4 001,27	10 108,55	6,62	0	39 835,12	101 187,3

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE MAYO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	0	0	0	0	82,76	82,76
2006	3 650,83	274,58	0	0	0	0	124,79	4 050,20
2007	3 540,42	361,77	275	0	0	0	225,66	4 402,85
2008	3 731,68	437,69	288,76	0	0	0	897,55	5 355,68
2009	5 620,26	470,32	620,91	112,09	0	0	5 044,19	11 867,77
2010	19 149,52	771,08	1 629,20	96 627,22	0	0	26 804,95	144 981,97
TOTAL	35 692,71	2 315,44	2 813,87	96 739,31	0	0	33 179,9	170 741,23

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE JUNIO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	70,06	0	0	0	0	616,56	686,62
2006	3 908,11	525,62	76,28	0	0	0	786,2	5 296,21
2007	3 599,05	744,08	144,04	0	0	0	762,31	5 249,48
2008	4 915,88	832,15	170,24	0	0	0	1 659,98	7 578,25
2009	5 939,50	977,99	242,42	0	0	0	6 866,33	14 026,24
2010	18 343,53	1 571,92	1 956,77	24 980,52	45,53	0	40 871,66	87 769,93
TOTAL	36 706,07	4 721,82	2 589,75	24 980,52	45,53	0	51 563,04	120 606,73

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE JULIO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	0	0	0	0	126,76	126,76
2006	3 404,36	210,87	158,66	42,34	0	0	288,34	4 104,57
2007	3 384,03	187,84	452,38	30,36	0	0	566,72	4 621,33
2008	4 392,74	251,6	454,04	14,33	0	0	1 394,61	6 507,32
2009	6 032,67	421,03	375,84	254,29	0	0	6 260,61	13 344,44
2010	18 658,65	545,62	922,86	26 809,22	0	0	21 441,64	68 377,99
TOTAL	35 872,45	1 616,96	2 363,78	27 150,54	0	0	30 078,68	97 082,41

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE AGOSTO DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	0	61 808,11	0	0	591,39	62 399,5
2006	3 060,88	302,22	36,5	59 321,17	0	0	848,95	63 569,72
2007	2 651,63	265,25	12 298,17	55 561,14	0	0	672,63	71 448,82
2008	3 456,08	294,25	11 667,28	0	0	0	1 406,49	16 824,1
2009	4 272,05	391,84	10 441,24	13 334,97	0	0	6 077,93	34 518,03
2010	12 925,46	540,67	18 38,91	14 488,29	0	0	23 103,91	52 897,24
TOTAL	26 366,10	1 794,23	36 282,1	204 513,68	0	0	32 701,3	301 657,41

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE SEPTIEMBRE DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	277,67	0	0	0	680,91	958,58
2006	2 774,91	331,89	221,48	1	0	0	826,08	4 155,36
2007	2 885,59	299,47	182,5	1	0	0	701,27	4 069,83
2008	3 255,23	374,51	350,59	9,14	0	0	2 278,46	6 267,93
2009	4 557,16	452,68	344,67	106,02	0	0	7 157,54	12 618,07
2010	12 107,48	814,51	9 712,84	78 299,31	0	0	20 856,19	121 790,33
TOTAL	25 580,37	2 273,06	11 089,75	78 416,47	0	0	32 500,45	149 860,10

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE OCTUBRE DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	0	0	0	0	168,96	168,96
2006	1 651,4	73,47	42,37	0	0	0	217,76	1985
2007	2 146,51	117,23	51,51	0	0	0	188,77	2 504,02
2008	2 511,89	136,86	95,64	574,46	0	0	625,51	3 944,36
2009	3 051,61	196,42	196,24	524,7	0	0	2 435,92	6 404,89
2010	10 155,35	450,62	1 385,00	45 986,06	0	0	13 533,72	71 510,75
TOTAL	19 516,76	974,6	1 770,76	47 085,22	0	0	17 170,64	86 517,98

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE NOVIEMBRE DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	0	0	0	0	241,55	241,55
2006	1 605,33	216,19	0	0	0	0	478,3	2 299,82
2007	2 089,70	193,62	0	0	0	0	433,11	2 716,43
2008	2 249,11	170,35	0	0	0	0	255,64	2 675,1
2009	2 704,59	147,19	31,62	0	0	0	998,53	3 881,93
2010	21 396,12	926,52	414,4	179,63	0	0	14 548,88	37 465,55
TOTAL	30 044,85	1 653,87	446,02	179,63	0	0	16 956,01	49 280,38

REPORTE DE RECUPERACIÓN MES DE DICIEMBRE DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO								
AÑOS	P. URBANOS	P. RUSTICOS	PATENTES	ACT. TOTALES	TURISMO	MERCADO	A. POTABLE	TOTALES
2005	0	0	0	0	0	0	329,69	329,69
2006	1 500,26	110,23	1 422,57	1	0	0	286,33	3 320,39
2007	1 454,63	229,14	1 672,69	1	0	0	395,57	3 753,03
2008	1 849,09	201,72	1 348,75	1	0	0	705,99	4 106,55
2009	1 456,86	174,45	1 302,36	77,79	0	0	838,18	3 849,64
2010	20 274,49	851,62	1 866,99	1 176,5	0	0	13 108,08	37 277,68
TOTAL	26 535,33	1 567,16	7 613,36	1 257,29	0	0	15 663,84	52 636,98

Anexo 7

REPORTE DE RECUPERACIÓN MENSUAL DE CARTERA VENCIDA, POR RUBRO, ANTIGÜEDAD, Y MONTO													
AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
2005	229,25	199,20	479,99	328,82	82,76	686,62	126,76	62 399,5	958,58	168,96	241,55	329,69	66 231,68
2006	6 220,27	3 841,68	3 742,3	4 883,08	4 050,2	5 296,21	4 104,57	63 569,72	4 155,36	1 985,00	2 299,82	3 320,39	107 468,60
2007	8 907,25	4 388,86	4 221,3	4 257,98	4 402,85	5 249,48	4 621,33	71 448,82	4 069,83	2 504,02	2 716,43	3 753,03	120 541,18
2008	12 381,92	6 973,02	5 887,48	6 059,12	5 355,68	7 578,25	6 507,32	16 824,1	6 267,93	3 944,36	2 675,1	4 106,55	84 560,83
2009	23 474,68	16 510,88	12 939,19	14 089,41	11 867,77	14 026,24	13 344,44	34 518,03	12 618,07	6 404,89	3 881,93	3 849,64	167 525,17
2010	187 859,26	91 524,39	63 767,89	71 568,89	144 981,97	87 769,93	68 377,99	52 897,24	121 790,33	71 510,75	37 465,55	37 277,68	1 036 791,87
TOTAL	239 072,63	123 438,03	91 038,15	101 187,30	170 741,23	120 606,73	97 082,41	301 657,41	149 860,1	86 517,98	49 280,38	52 636,98	1 583 119,33

Fuente: GAD de Milagro

Elaboración Propia

Anexo 8

Modelo de Título de Crédito

MUNICIPIO DEL CANTON XXXXXX DIRECCION FINANCIERA MUNICIPAL			
TITULO DE CRÉDITO No.	<input type="text"/>	LUGAR Y FECHA DE EMISION	<input type="text"/>
DEUDOR	<input type="text"/>		
RUC o CEDULA	<input type="text"/>		
DIRECCION	<input type="text"/>		
CONCEPTO Y VALOR DEL TITULO DE CREDITO			
EL IMPUESTO LIQUIDADADO CAUSA INTERESES DE MORA DESDE EL _____ DE CONFORMIDAD AL ART.21 DEL CODIGO ORGANICO TRIBUTARIO			
_____ DIRECTOR FINANCIERO o TESORERO MUNICIPAL			

Anexo 9

Modelo de Razón de Notificación

<p>RAZÓN DE NOTIFICACIÓN DEL... (ACTO ADMINISTRATIVO)</p> <p>O ACTA DE DE DETERMINACIÓN O TITULO DE CREDITO O RESOLUCION DE RECLAMO O RESOLUCION SANCIONADORA U OTROS</p> <p>PERSONAL () POR BOLETA () OTRO MEDIO ()</p> <p>En la ciudad de, siendo las horas del día de de se procede a notificar el (Acto administrativo) N° ..., emitido.. el..... del año 20... y, al sujeto pasivo con Cédula/Ruc Nro., en su domicilio ubicado en</p> <p>.....</p> <p>f) Interesado o Persona que recibe. f) Notificador o persona que entrega. Nombre..... Nombre..... C.C. No..... C.C. No.....</p> <p>En vista que el interesado o persona que recibe se niega () o no puede () firmar, se deja constancia del hecho y de la efectiva notificación con la firma de un testigo:</p> <p>.....</p> <p>f) Interesado o Persona que recibe Nombre..... C.C. No.....</p> <p>Observaciones</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--