



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE  
TESORERÍA DEL G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ  
PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL AÑO 2015”**

**AUTOR:**

**SUAREZ MOLINA RUBÉN DARÍO**

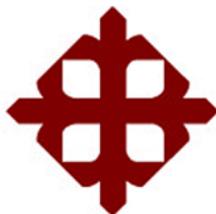
**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero  
Comercial.**

**TUTOR:**

**Ing. Marcos Vinicio España García, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Rubén Darío Suárez Molina, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

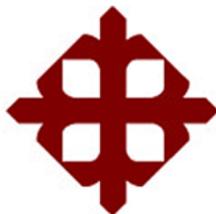
TUTOR

**Ing. Marcos Vinicio España García, Mgs.**

DIRECTOR DE LA CARRERA

**Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.**

**Guayaquil, septiembre del 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Rubén Darío Suárez Molina

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **“IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DEL G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL AÑO 2015”**, previa a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado 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 mí total autoría.

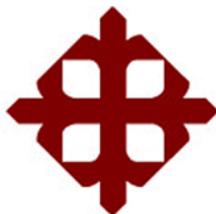
En virtud de esta declaración, me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, septiembre del 2014**

**EL AUTOR**

---

**Rubén Darío Suárez Molina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Rubén Darío Suárez Molina

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DEL G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL AÑO 2015”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, septiembre del 2014**

**EL AUTOR:**

---

Rubén Darío Suárez Molina

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por enviarme por el mejor camino de mi vida, y me diste la salud y sabiduría para conseguir con anhelo y gratitud mis objetivos.

A mi esposa María y a mi adorada hija por toda su comprensión y amor que siempre me han brindado al estar a mi lado cuando más las necesito. A mis queridos padres ya que con su amor desinteresado han sido el soporte para cristalizar mis sueños

**Rubén Darío Suárez Molina**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi Dios, mi esposa y mis padres, pilares fundamentales en mi vida sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he alcanzado, ya que gracias a su perseverancia a su apoyo insaciable depositaron en mí su entera confianza en cada reto que se me presentaba. Los amo inmensamente,

**Rubén Darío Suárez Molina**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Marcos Vinicio España García, Mgs.**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CALIFICACIÓN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xii
1. JUSTIFICACIÓN.....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA.....	4
Ubicación Geográfica.....	4
4. HIPÓTESIS.....	5
5. OBJETIVOS.....	5
5.1. Objetivo General.....	5
5.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.- Antecedentes.....	6
2.2. Bases teóricas .....	7
Conceptos de Plan Estratégico.....	7
2.2.1. Conceptos de Desarrollo empresarial.....	9
Administración Estratégica.....	10

Estrategia.....	11
Definición de Plan Estratégico. ....	12
Direccionamiento estratégico.....	12
Beneficios de la administración estratégica .....	13
Visión .....	14
Misión.....	15
Análisis FODA.....	15
Visualizar oportunidades y amenazas en el entorno.....	16
Ambiente Externo. ....	17
Definiciones de Oportunidades y Amenazas .....	17
Ambiente Interno.....	17
Definiciones de Fortalezas y Debilidades .....	18
2.1.2. Planificar .....	19
2.1.2.1. La organización como sistema y sus productos.....	20
2.1.2.2. Los conceptos de previsión, presupuesto, plan y programa .....	20
2.1.2.3. El concepto de la estrategia.....	21
2.1.2.4. Los principios de la planificación eficaz .....	23
2.1.2.5. Enfoque estratégico en la planificación.....	25
Fases de la planificación estratégica .....	27
Motivos del fracaso de la presupuestación .....	28
Organización del presupuesto .....	29
2.2.1. Sistema de Cobranza.....	29
Caja o tesorería .....	29
2.1.1.1. Actividades de tesorería.....	30



2.1.1.2. Políticas de cobro.....	34
2.1.2.3. Gestión de Cobranza en el área de Tesorería .....	35
2.1.2.4. Optimización del Sistema de cobranza en el área de Tesorería .....	37
Fundamentación legal.....	37
b) Mapa de procesos: .....	44
1. PROCESOS GOBERNANTES: .....	47
CAPÍTULO II .....	55
RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	55
2.1. Métodos .....	55
2.1.1. Método Inductivo.....	55
2.1.2. Método deductivo.....	55
2.1.3. Tipos de investigación .....	56
2.1.3.1. Investigación descriptiva.....	56
2.1.3.2. Investigación bibliográfica.....	56
2.1.3.3. Investigación de campo .....	56
2.1.4. Enfoque .....	57
2.1.4.1. Naturalista.- .....	57
2.1.4.2. Inductiva.- .....	57
2.1.4.3. Holística.-.....	57
2.1.5. Modalidades de la investigación .....	57
2.1.5.1. De campo: .....	57
2.1.5.2. Documental-Bibliográfica.-.....	57
2.1.6. Niveles o tipos de Investigación.....	58
2.1.6.1. Exploratorio.- .....	58



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

2.1.6.2. Descriptivo.- .....	58
2.1.6.3. Correlacional.- .....	58
Población .....	58
Resultados .....	59
2.3. Aceptación o rechazo de hipótesis.....	73
CAPÍTULO III .....	74
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	74
Título: Estrategias para facilitar los proceso de cambio en el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná. ....	74
Justificación: .....	74
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES .....	86
BIBLIOGRAFIA .....	87
ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Implementación de Servicios.....	60
GRÁFICO 2. Sistema de Atención.....	61
GRÁFICO 3. Calidad de Servicio.....	62
GRÁFICO 4. Atención al usuario.....	63
GRÁFICO 5. Implementación del servicio telefónico.....	64
GRÁFICO 6. Requerimientos en el área de tesorería.....	65
GRÁFICO 7. Eficiencia en el servicio.....	66
GRÁFICO 8. Implementación de servicios en el área de tesorería.....	67
GRÁFICO 9. Mejoras en el servicio.....	68

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Implementación de Servicios.....	60
CUADRO 2. Sistema de Atención.....	61
CUADRO 3. Calidad de Servicio.....	62
CUADRO 4. Atención al usuario.....	63
CUADRO 5. Implementación del servicio telefónico.....	64
CUADRO 6. Requerimientos en el área de tesorería.....	65
CUADRO 7. Eficiencia en el servicio.....	66
CUADRO 8. Implementación de servicios en el área de tesorería.....	67
CUADRO 9. Mejoras en el servicio.....	68

## RESUMEN

La presente tesis contiene un Plan estratégico para el Área de Tesorería del G.A.D. Municipal de La Maná, tomando como eje primordial mejorar la eficacia en la obtención de resultados de acuerdo a los trámites que son realizados en el área de tesorería. Es indispensable contar con un Plan Estratégico en todas las instituciones a fin de plantear un modelo de acción a seguir que vaya enmarcado a la realidad, es por ello que se plantea el siguiente esquema de trabajo que está focalizado en líneas de acción directas y prácticas de acuerdo al resultado de la investigación realizada en base al contenido científico planteado en el marco teórico. Es importante recalcar que los antecedentes ha sido la línea base para trabajar con una metodología adecuada basada en la realidad, que permitió conocer el lugar mismo y la realidad en la que se realizó el estudio y se planteó el plan estratégico a implementar como aporte para el mejoramiento del área de tesorería. Las encuestas que se han aplicado han sido a través de un lenguaje común a fin de tener la visión más clara del problema que se pretendió resolver, a través de los resultados obtenidos se vio la necesidad impetuosa de plantear la propuesta en vista de que en la actualidad la mayor parte de instituciones cuenta con un plan adecuado de trabajo para enfocar su visión en una línea competitiva en margen de resultados, manteniendo directrices que conllevan al mejoramiento de todo el nivel de trabajo que se realiza a grado institucional.

**Palabras Claves:** Plan estratégico, G.A.D. Municipal La Maná, Visión, Línea Competitiva, Margen de Resultados, Grado Institucional, Contenido científico.

## ABSTRACT

This thesis contains a strategic plan for the municipal treasury area G.A.D. La Maná, based linchpin improve efficiency in delivering results in accordance with the procedures that are performed in the treasury area. It is essential to have a strategic plan in all institutions to propose a model of action to follow to be framed to reality, which is why the following scheme of work is focused on direct lines of action and practices arises according to the results of research conducted on the basis of scientific content raised in the theoretical framework. Importantly, the background has been the baseline to work with an appropriate methodology based on the fact that we get the same place and the reality in which the study was conducted and the strategic plan is proposed to be implemented as an input to the improvement from the Treasury. Surveys that have been applied through a common language in order to have the clearest view of the problem that was intended to solve, through the results was the impetuous need to raise the proposal in view of the currently, most institutions have adequate work plan to focus their vision in a competitive margin line results while maintaining guidelines that lead to improvement of all the level of work done at the institutional level.

**Keywords:** Strategic Plan, Municipal G.A.D. La Maná, Vision, Line Competitive, Margin of Results, Institutional level, Scientific content.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual se evidencia la importancia del trato al cliente dentro de todos los aspectos, manteniendo un ritmo de cambio vanguardista, enfocando en una línea de procesos donde la calidad de atención que se da al usuario es la meta primordial obteniendo productos en menor tiempo con mayor satisfacción.

El concepto de planeación estratégica se le da al proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel competitividad.

El G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, preocupado por mantener un nuevo sistema de trabajo dentro de todos los ámbitos ha puesto énfasis en sectores estratégicos como el área de tesorería siendo el punto clave que enfoca a la atención directa usuario, tomando este punto de referencia se parte para analizar el impacto que tiene cada uno de los factores que se mantiene dentro del área para su posible cambio que está planteado en la presente tesis.

El trabajo de tesis presente como propósito diseñar y ejecutar la planeación estratégica que permita al área de tesorería enfocar nuevos cambios que permitan ser competitivos y del agrado del usuario a fin de agilizar trámites obteniendo resultados de calidad en menor tiempo: El Capítulo uno presenta el marco teórico con todas las referencias que permiten sustentar el trabajo que se realiza desde un punto de vista científico–analítico, el Capítulo dos resultados y análisis del tema presentado a fin de plantear una propuesta enmarcada en el pensamiento y sentir de la misma colectividad que es el eje



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

central de la investigación, el Capítulo tres da a conocer la propuesta en su forma medular a fin de presentar una solución al problema planteado en base a los resultados que se hayan encontrado.

Finalizamos con la parte complementaria que contiene la bibliografía que respalda el estudio y finalmente se incluyen los anexos inherentes al perfil del trabajo de investigación.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Es importante reconocer que en la actualidad se necesita contar con un sistema adecuado de organización para todas las áreas de las diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales. Partiendo desde esta perspectiva se enfoca la necesidad de contar un plan estratégico para el área de Tesorería, logrando de esta forma un nivel más eficiente.

Para esto será necesario que se adopte una cultura computacional y de información de los diferentes niveles del área con el fin de encaminar los objetivos estratégicos hacia procesos de generación de información de manera rápida y organizada, logrando un nivel de satisfacción de los usuarios, al momento de acudir al G.A.D. Municipal del cantón La Maná

Por ende este trabajo debido a las razones expuestas y la importancia que representa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Maná, se desarrollará en base a los resultados de años anteriores para lograr un nivel satisfactorio dentro de la institución.

El plan de capacitación es fundamental porque permite que los funcionarios tengan las herramientas necesarias para lograr un mejor desempeño laboral y a su vez favorezca el crecimiento de la institución; Las personas que se motivan y desean ser mejores a través del proceso de capacitación requieren de una herramienta que los apoye a lograr su nueva actitud en la organización con procedimientos rápidos y fáciles.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El G.A.D. Municipal del cantón La Maná, al ser una de la instituciones bases para el funcionamiento adecuada del área administrativa y política, debe tener un plan estructurado de trabajo en todas sus áreas, sin embargo es

notoria la falta de un plan estratégico en la mayor parte de departamentos y áreas que la componen.

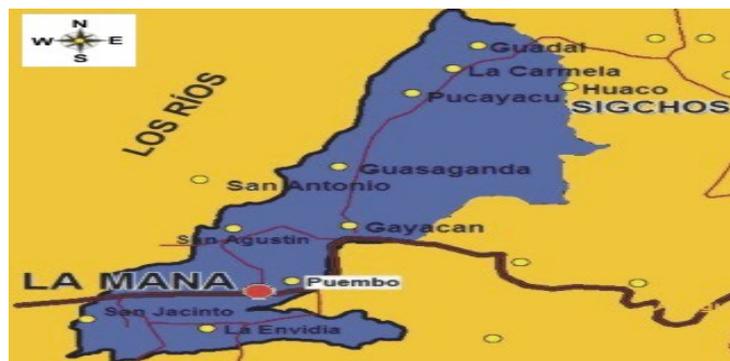
El área de recaudación actualmente no dispone de un sistema estructurado que se puede conseguir a través de un plan estratégico, lo que ha ocasionado una atención deficiente a los usuarios, disminuyendo de esta forma la credibilidad del área. Actualmente el área de recaudación presenta un alto número de usuarios que deben ser atendidos de manera rápida a fin de lograr las metas establecidas dentro del G.A.D. Municipal.

¿Cómo influye la implementación de un Plan Estratégico, en el área de Tesorería del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná?

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

La investigación se llevará a cabo durante el año 2014, en el área de Tesorería, del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, área urbana.

#### Ubicación Geográfica



## **4. HIPÓTESIS**

El Plan Estratégico en el Área de Tesorería del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, mejorará la atención al cliente logrando un nivel más eficiente.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

- Diseñar un Plan Estratégico para el Área de Tesorería del G.A.D. Municipal del cantón La Maná, mediante un estudio profundo del mismo a fin de lograr un nivel eficiente en el sistema de recaudación con una mejor atención al usuario.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un plan de gestión destinada al reconocimiento, credibilidad y contribución al mejoramiento del área de tesorería.
- Desarrollar estrategias destinadas a concretar el plan estratégico institucional del entorno recordando que mientras mayor es el aporte del entorno, mayor es el nivel de sustentabilidad y eficacia.
- Mejorar el servicio del área de recaudación del G.A.D. Municipal del cantón La Maná, a través del Plan Estratégico, formulado.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- Antecedentes

No existe campo de conocimiento totalmente inexplorado, por tal razón es importante reseñar investigaciones previas, en donde los investigadores adquirieron conocimiento e informaciones relacionadas con el tema a tratar, entre estos se encuentran los siguientes: Henríquez, (1998), en su trabajo especial de grado titulado “Diseño del funcionamiento operativo de los sistemas de caja, Universidad Particular de Loja. El fin de esta investigación fue presentar un diseño de cómo debe ser el funcionamiento operativo de caja de las diferentes instituciones gubernamentales.

Otro trabajo relacionado con el anterior es el de Herrera (1997) Titulado Propuesta de sistema de control interno contable para optimizar el proceso de las cuentas por cobrar del G.A.D. Municipal del cantón Salcedo, UTE. Dicha propuesta presenta soluciones factibles a los problemas existentes en la empresa para la recolección de información requerida y fue elaborado en cuatro tópicos de interés: control de recepción, registro contables, mejoramiento de los procesos de cuentas por cobrar y políticas de créditos y cobranzas. Además dicha investigación, sirve de referencia para este estudio, ya que ambos permitirán la elaboración de un sistema propuesto de cuentas por cobrar sobre las necesidades de cualquier organización.

Por otra parte, se tiene la investigación de Vásquez (1998), con su trabajo titulado, “Estrategia Administrativa para el mejoramiento de la gestión de crédito y cobranza del G.A.D. Municipal del cantón El Empalme. Este estudio represento una investigación en la modalidad de proyecto factible con un diseño transaccional descriptivo el cual tuvo como finalidad primordial, la

elaboración sistemática de una normativa organizacional para mejorar los procesos de las actividades de crédito y cobranza, desarrollada en la mencionada empresa. Para la realización de esa investigación, el autor empleó como técnicas de recolección de datos, la observación y la encuesta.

Así mismo, se tiene el trabajo elaborado por Rojas (1999), titulado “Sistema administrativo para la maximización de la productividad del área de tesorería del G.A.D. Salcedo. “El cual constituyó una investigación realizada con el diseño descriptivo de campo, y tuvo como propósito indicar la necesidad de desarrollar un sistema administrativo para lograr un máximo rendimiento productivo en el área de tesorería y cobranza.

Tomando como eje se basó la investigación en el Plan Estratégico para el área de Talento Humano del G.A.D. Municipal del cantón La Maná, obra que fue elaborado por Toapanta (2014). Donde el sistema de Plan Estratégico da un enfoque de la realidad del lugar a fin de tomar decisiones firmes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Conceptos de Plan Estratégico**

La variable correspondiente al plan estratégico será la primera en ser conceptualizada.

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008) al referirse a la Administración de Estrategias la conceptualiza como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación o empresa. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo

plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.”<sup>1</sup>  
(Pág. 3).

Para RENDER, Barry, HEIZER, Jay (2008) una estrategia “es un método de la organización para transformar recursos en bienes y servicios.”<sup>2</sup> (Pág. 247).

Según Sains de Vicuña Ancin, José María (2008) el plan estratégico es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento en que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección en referencia a lo que hará en los próximos años.<sup>3</sup>

Para RENDER, Barry, HEIZER, Jay (2008), la estrategia de una corporación “es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva.”<sup>4</sup> (Pág. 14).

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008), manifiestan lo siguiente al respecto: El Plan Estratégico es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.<sup>5</sup> (Pág. 12).

MALAGÓN y GALÁN (2008), expresan que el direccionamiento estratégico

---

<sup>1</sup> WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3.)

<sup>2</sup> RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2008). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. (p. 14, 247.)

<sup>3</sup> SAINS de Vicuña Ancin José María, (2005) El Plan Estratégico en la Práctica. Ed. Esic. España.

<sup>4</sup> RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2008). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. (p. 14, 247.)

<sup>5</sup> WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3, 12.)



no es otra cosa “que la definición clara de los propósitos institucionales, es hacer claridad hacia a dónde va la organización. Es un proceso político en el cual deben participar quienes la integran y direccionan. Incluye la definición de la misión, visión y de los objetivos globales o también llamados estratégicos, definición de las estrategias para el cumplimiento de estos objetivos y la definición de las metas para la medición de su cumplimiento.”<sup>6</sup> (Pág. 199).

### **2.2.1. Conceptos de Desarrollo empresarial.**

Según FERRER Pérez Luis. (2008), “El desarrollo empresarial se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno.”<sup>7</sup>

Según PINTO Cristiani Mario Enrique. (2012). El desarrollo empresarial es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas.<sup>8</sup>

Bennis, lo define como: una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya, finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse

---

<sup>6</sup> *Malagón, G.; Galán R.; (2008) Garantía de Calidad en Salud. Editorial Médica Internacional Segunda Edición. Impresión Panamericana Formas e Impresos S.A. (p 199).*

<sup>7</sup> Ferrer Pérez Luis, (2009). Desarrollo organizacional. Segunda Edición. México, Ed. Trillas, 2002.

<sup>8</sup> Pinto Cristiani Mario Enrique. (2012). Desarrollo Organizacional. Primera Edición. Editorial Red Tercer Milenio. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México. ISBN 978-607-733-067-7

mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.<sup>9</sup>

Marguiles. (2008) “El Desarrollo Empresarial se entiende como una serie de conceptos de índole diversa, relacionadas entre sí y se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.”<sup>10</sup>

### **Administración Estratégica**

Los estudios de la Administración de Empresas, consideran que esta consiste en la planeación, coordinación, dirección y control de los recursos, que deben conducir al logro de las metas organizacionales.

Para ROBBINS Stephen y COULTER Mary (2008) la Administración de Empresas “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”<sup>11</sup> (Pág. 10).

ROSENBERG, J. M. (2007) manifiesta que la administración es un “vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determina los objetivos y las políticas de una organización.”<sup>12</sup> (Pág. 12).

---

<sup>9</sup> Bennis, Warren G. (2009): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.

<sup>10</sup> Bennis, Warren G. (2009): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.

<sup>11</sup> Robbins P. Stephen, (2008). Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice Hall. (p. 10).

<sup>12</sup> ROSENBERG, J. M. (2007). Diccionario de Administración y Finanzas. Editado por Grupo Editorial Océano, Primera Edición. Barcelona, España. (p. 12).

LAUDON K. & LAUDON J. (2009) considera que “el trabajo de la administración es darle sentido a las diversas situaciones que enfrentan las organizaciones, tomar decisiones y formular planes de acción para resolver problemas de la organización.”<sup>13</sup> (Pág. 14).

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008) al referirse a la Administración de Estrategias la conceptualiza como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación o empresa. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.”<sup>14</sup> (Pág. 3).

## **Estrategia**

Para RENDER, Barry, HEIZER, Jay (2008) una estrategia “es un método de la organización para transformar recursos en bienes y servicios.”<sup>15</sup> (Pág. 247).

Según SWIFT, Ronald (2008), señala que la estrategia “tiene que ver con las matemáticas, y es igual a dirección más enfoque más perseverancia más adaptabilidad.”<sup>16</sup> (Pág. 320).

Según LAUDON K. (2009), manifiesta: “Las estrategias más comunes, son convertirse en el productor de más bajo costo, diferenciar su producto o servicio y/o cambiar el radio de acción de competencia ampliando el mercado para incluir mercados globales o estrechándolo al enfocarse en nichos

---

<sup>13</sup> LAUDON Kenneth. (2009). *Sistemas de Información Gerencial*. (p. 14.)

<sup>14</sup> WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. (p. 3.)

<sup>15</sup> RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2008). *Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas*. (p. 14, 247.)

<sup>16</sup> SWIFT, Ronald. (2008). *Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. p. 320.



pequeños que sus competidores no atienden bien...construyendo sistemas eficientes de “sensibilidad y respuesta” al cliente y participando en “redes de valor” para suministrar nuevos bienes y servicios al mercado.<sup>17</sup> (Pág. 92).

### **Definición de Plan Estratégico.**

Según Sains de Vicuña Ancin, José María (2008) Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento en que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección en referencia a lo que hará en los próximos años.<sup>18</sup>

Para RENDER, Barry, HEIZER, Jay (2008), la estrategia de una corporación “es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva.”<sup>19</sup> (Pág. 14).

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008), manifiestan lo siguiente al respecto: El Plan Estratégico es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.<sup>20</sup> (Pág. 12).

### **Direccionamiento estratégico**

MALAGÓN y GALÁN (2008), expresan que el direccionamiento estratégico no es otra cosa “que la definición clara de los propósitos institucionales, es

---

<sup>17</sup> LAUDON Kenneth. (2009). *Sistemas de Información Gerencial*. (p. 92.)

<sup>18</sup> SAINS de Vicuña Ancin José María, (2005) *El Plan Estratégico en la Práctica*. Ed. Esic. España.

<sup>19</sup> RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2008). *Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas*. (p. 14, 247.)

<sup>20</sup> WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. (p. 3, 12.)



hacer claridad hacia a dónde va la organización. Es un proceso político en el cual deben participar quienes la integran y direccionan. Incluye la definición de la misión, visión y de los objetivos globales o también llamados estratégicos, definición de las estrategias para el cumplimiento de estos objetivos y la definición de las metas para la medición de su cumplimiento.”<sup>21</sup> (Pág. 199).

Según AMAYA (2006), el direccionamiento estratégico “pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. Las organizaciones para crecer generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.”<sup>22</sup> (Pág. 50).

### **Beneficios de la administración estratégica**

Los beneficios de la administración estratégica están relacionados con la motivación para la consecución de metas directivas, que forman parte de la estrategia empresarial.

Según SMITH, K. (2008), los beneficios de la administración estratégica, son los siguientes:

- “La misión y visión empresarial debe estar relacionado con planificación estratégica.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.

---

<sup>21</sup> Malagón, G.; Galán R.; (2008) *Garantía de Calidad en Salud. Editorial Médica Internacional Segunda Edición. Impresión Panamericana Formas e Impresos S.A. (p 199).*

<sup>22</sup> Amaya, J.; (2006) *Gerencia: Planeación & Estrategia. Ediciones de la Universidad de Santo Tomas.(p.50).*

- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.”<sup>23</sup> (Pág. 5).

Para GLUCK, F. (2009), las etapas de la administración estratégica son las siguientes:

- **Etapa 1.** Planificación básica: se refiere a la gestión presupuestaria, la elaboración de los planes basados en la información que el director tiene a disposición.
- **Etapa 2.** Planificación basada en los pronósticos: este tipo de planeación corresponde al uso de métodos estadísticos, tomando información histórica de los mismos.
- **Etapa 3.** Planificación externa: Son planes tácticos, donde se elabora una serie de condiciones que pueden beneficiar o afectar el entorno de la empresa.
- **Etapa 4.** Administración estratégica: Es la planificación a largo plazo, que utiliza el análisis FODA, PEST y la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter.<sup>24</sup> (Pág. 3).

## Visión

Según SMITH, K. (2008), la visión corporativa, “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.”<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> SMITH, K. (2008). *Aplicación de Estrategias y cambios en el rendimiento.* (p. 5.)

<sup>24</sup> GLUCK, F. (2005). *Las cuatro estrategias de la Administración Estratégica.* Editorial Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. México. (p. 3).

<sup>25</sup> SMITH, K. (2008). *Aplicación de Estrategias y cambios en el rendimiento.* (p. 25.)

Según GLUCK, F. (2009), la visión de una compañía “sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un alcance a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión.”<sup>26</sup>

### **Misión**

Según SMITH, K. (2008), “cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión.”<sup>27</sup>

Según GLUCK, F. (2009), la misión es entonces, “la razón de ser de la organización que define el quehacer de misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”<sup>28</sup>

### **Análisis FODA.**

Según PORTER, M. (2008), la técnica del FODA, “permitirá encontrar los potenciales de desarrollo de la empresa y sus vulnerabilidades que hacen

---

<sup>26</sup> GLUCK, F. (2005). Las cuatro estrategias de la Administración Estratégica. Editorial Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. México. (p. 23).

<sup>27</sup> SMITH, K. (2008). *Aplicación de Estrategias y cambios en el rendimiento.* (p. 28.)

<sup>28</sup> GLUCK, F. (2005). Las cuatro estrategias de la Administración Estratégica. Editorial Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. México. (p. 26).

posible mejorar la producción y el servicio, mediante la formulación de estrategias positivas para las organizaciones.”<sup>29</sup> (Pág. 91).

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008) considera que el “FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.”<sup>30</sup> (Pág. 10, 11).

LOZADA Y ÁVILA (2011), expresan que el análisis FODA “es una forma muy acertada de llevar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.”<sup>31</sup>

### **Visualizar oportunidades y amenazas en el entorno**

Las oportunidades y amenazas son elementos que existen en el entorno de nuestro negocio, sobre las cuales no podemos influir o no tenemos capacidad para cambiar. Las oportunidades representan una circunstancia favorable para el éxito de nuestro negocio. Hay que aprovecharlas. Las amenazas por el contrario, son aquellas circunstancias que son desfavorables para nuestro negocio.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> PORTER, M. (2007). Estrategias competitivas. México D. F.: Editorial: Prentice Hall. Edición: Tercera.

<sup>30</sup> WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3, 12.)

<sup>31</sup> **LOZADA, D.; AVILA, J.: (2011) Proyecto para la implementación de un sistema e mantenimiento Preventivo para la línea de salsa de tomate en la Empresa Desarrollo Agropecuario C.A. (en línea). Consultado el 7 de agosto del 2012. Disponible en [www.http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/983/9/Anexo%20%20Matriz%20Foda.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/983/9/Anexo%20%20Matriz%20Foda.pdf)  
[www.http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/983](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/983)**

<sup>32</sup> <http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/a/Qu-E-Es-El-Foda.htm>

### **Ambiente Externo.**

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008) considera que el “ambiente externo está integrados por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.”<sup>33</sup> (Pág. 11).

Según CORDERO (2009), el ambiente externo “es el análisis del entorno de la empresa, para su análisis se consideran factores sociales, culturales, políticos legales, económicos, demográficos y tecnológicos, con este análisis se permite la identificación de oportunidades y amenazas.”<sup>34</sup>

### **Definiciones de Oportunidades y Amenazas**

Según PORTER (2008), las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa, elementos que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.<sup>35</sup> (Pág. 94).

Según PORTER (2008), las amenazas son características del ambiente externo que impiden alcanzar las metas estratégicas.<sup>36</sup> (Pág. 94).

### **Ambiente Interno.**

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008) considera que el “ambiente interno de una corporación está integrados por variables (fortalezas y debilidades) que se encuentran dentro de la organización misma y que generalmente no

---

<sup>33</sup> WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3, 12.)

<sup>34</sup> CORDERO, L.; (2009) Esquema Resumen del Análisis Situacional. (en línea). Consultado el 7 de agosto del 2012. Disponible en <http://t1sn-admin-i-microambiente.blogspot.es/tags/situacional>

<sup>35</sup> PORTER, M. (2008). Estrategias competitivas. México D. F.: Editorial: Prentice Hall. Edición: Tercera.

<sup>36</sup> PORTER, M. (2008). Estrategias competitivas. México D. F.: Editorial: Prentice Hall. Edición: Tercera.

están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.”<sup>37</sup> (Pág. 11).

Para GARNICA (2007), el análisis interno se lo realiza, “para medir las diferentes capacidades de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades que tiene el negocio en su interior, considerando cada una de las áreas en que está organizada.”<sup>38</sup>

### **Definiciones de Fortalezas y Debilidades**

Según THOMPSON Arthur A., Jr. STRICKLAND A.J.; (2008). “Las fortalezas son la parte positiva de la organización, ya que son los productos o servicios sobre los cuales se tiene control, estas se detectan sobre los resultados obtenidos gracias a la excelente gestión del talento humano. Otra de las formas de detectar las fortalezas es a través de la evaluación de los resultados”. (Pág. 112).

Según THOMPSON Arthur A., Jr. STRICKLAND A.J.; (2008). “Las debilidades son aquellas que afectan negativamente el desarrollo de la empresa: entre las principales mencionaremos los problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, maquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para

---

<sup>37</sup> WHEELER, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3, 12.)

<sup>38</sup> **GARNICA, C.; (2007) Diseño de un modelo de mejoramiento en los procesos de una microempresa de servicios de gestión bancaria, caso aplicado: GARYCORP S.A. (en línea). Consultado el 7 de agosto del 2012. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/12093/1/CD.0997.pdf> <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2093>**

mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados entre otros.”<sup>39</sup> (Pág. 114).

### **2.1.2. Planificar**

Todas las organizaciones y entidades, y por supuesto también las deportivas, se ven sometidas hoy en día a un cambio permanente en su entorno, en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas, en la disponibilidad de recursos. Por todo ello las organizaciones y también los individuos se ven obligadas cada vez con más frecuencia a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer, por donde ir. Es decir, las entidades y las personas se ven apremiadas a planificar.

Como decía el célebre jesuita aragonés Baltasar Gracian, en el Prólogo señalado, planificar es pensar por anticipado, Es decir después de una reflexión, prever y decidir qué es lo uno va a hacer.

El hombre, durante su vida cotidiana está permanentemente planificando. Se planifica lo inmediato: mañana iremos a la playa si hace buen tiempo; se planifica lo relativamente próximo: si aprueban los niños, iremos este verano de vacaciones a....; se planifica lo lejano: cualquier familia que aborda la compra de un piso o de una casa hace un verdadero y complejo ejercicio de planificación.

Muchos autores se han aventurado a hacer definiciones de planificar o de planificación, aun cuando como dice Edward Quade la planificación es algo difícil de definir aceptablemente; existen demasiadas interpretaciones sobre lo que significa la palabra planificación. Fernando Paris Roche, Libro Planificación estratégica en las organizaciones, año 2005, Página 13, cap. 1.

---

<sup>39</sup> THOMPSON Arthur A., Jr. Strickland A.J.; (2008). Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey. Pág. 114.

No obstante veamos algunas de las definiciones:

Planificar es más que hacer planes; es construir el futuro que se desea.

Planificar es establecer un objetivo, y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo.

Planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro.

### **2.1.2.1. La organización como sistema y sus productos**

Las fuentes de producción que genera un país, un estado o un municipio, están tanto en las organizaciones privadas como públicas. No es cierto que la producción de un país solo obedezca al esfuerzo realizado por las organizaciones privadas.

En todos los países del mundo lo que se conoce como el producto social o el producto Interno Bruto (PIB) es generado por el esfuerzo realizado por las organizaciones públicas como privadas (la empresa privada y las familias.

Es decir las organizaciones del gobierno producen y producen mucho. Pág. 1 Libro Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Adalberto Zambrano Barrios, cap. 1. Año 2006.

### **2.1.2.2. Los conceptos de previsión, presupuesto, plan y programa**

No siempre están claras las diferencias entre estos conceptos, pero es esencial esta diferenciación.

Una previsión es algo se espera, algo pasivo. Es una hipótesis de lo que creemos que ocurrirá: que pensamos vender, que resultados económicos tendremos, como evolucionaran los hábitos de nuestros clientes.



Un presupuesto es una previsión monetarizada. Puede hacerse una previsión del grado de ocupación de los equipos industriales, de la mejora de la productividad, o de las necesidades de incorporación de mano de obra. Pero estas precisiones no necesitan tener una expresión económica. Podemos tener previsiones de horas de trabajo, unidades producidas, de cuota de mercado, pero estas previsiones no se indican en términos monetarios.

Si pueden indicarse en euros la cifra de los negocios, los beneficios o pérdidas, y el volumen de las inversiones forman parte de los presupuestos.

Un plan es algo que se quiere, algo activo. Tiene un carácter voluntarista. Se ha escrito que un plan es la transformación de las previsiones en objetivos. Pero esto no es cierto. Un plan o un objetivo puede fijarse sin necesidad de una previsión: es lo que se quiere vender, o ganar, o crecer. Lo que ocurre es que un plan sin una consideración de una previsión puede ser una utopía, un wishful thinking.

Un programa es un conjunto de tareas, un calendario, unos responsables, unos recursos. Cuatro requisitos ineludibles. Un programa es hacer bajar a la tierra las especulaciones de los objetivos y de las estrategias.

### **2.1.2.3. El concepto de la estrategia**

Tenemos que profundizar sobre estos términos, pero desde luego el principio conviene que adelantemos alguna definición de estrategia, ya que estamos hablando de planificación estratégica.

Por un lado, estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.



Pero es también en términos militares lo que se hace antes y lejos del lugar del combate. Esta es la definición del general francés Barre. Lo que se hace en el lugar y el momento del combate es táctica, operaciones. Pág. 6, 7.

Por qué es necesario un plan estratégico a largo plazo

Es necesario ya que es un inventario, no exhaustivo, de los argumentos que puedan darse para la justificación del plan estratégico a largo plazo:

- Hay que pensar en las consecuencias futuras de las decisiones de hoy. La inversión que realicemos hoy puede responder a las necesidades de hoy, pero no necesariamente a las que surgirán el día de mañana.
- Sabemos que el futuro no será una extrapolación del pasado. Lo que ocurrió después del 30S no tiene nada que ver con la situación económica y política inmediata anterior. La extrapolación es válida para periodos cortos de tiempo cercanos al momento de la previsión, en función de la sinergia, que como la física tienen la economía.
- Hay que estar preparado ante las expectativas y las contingencias. La eficacia de la reacción ante un suceso grave e inesperado es función de la preparación que se haga de esta reacción, del análisis de los indicadores de alerta y las señales de alarma. Entre otras cosas, los momentos de crisis son los más adecuados para pensar y actuar.
- Ya no se compete por el pasado o el presente, sino por el futuro. En el futuro no tendremos los competidores de ahora. Habrá nuevos entrantes en el mercado, aparecerán nuevos productos sustitutos. Aparecerán sobre todo sectores completamente nuevos. Piénsese en todos los que han surgido en los últimos años, de la telefonía móvil a los mensajeros.
- Anticiparse significa pensar en el futuro. En la anticipación a las acciones de los competidores está la clave del éxito. Hay que actuar



antes, y para ello es preciso pensar en que podría ocurrir en el futuro. Agilidad y anticipación van juntas.

- Basta la fase de evaluación para justificar la formalización del plan. Puede parecer un argumento débil, pero es muy importante. Uno de los cuatro componentes de la planificación es la evaluación, el análisis del diagnóstico. Cuando se pone en marcha en el marco del plan, esta fase tiene un enorme valor para la mejora de la gestión, con independencia del resultado de las otras fases.
- El único medio de desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal. Es cierto que puede haber líderes con una clara mentalidad estratégica que pueden formular varias estrategias eficaces sin someterse a los requisitos de un plan formal. Pero el plan estratégico tiene también como veremos una componente didáctica: haciendo el plan, se crea un enfoque estratégico en la organización.
- Solo un sistema formal puede crear un equipo estratégico. Por último, la planificación formal puede ayudar si se cumplen los principios que propondremos a continuación, a la formación de un equipo, pero de un equipo que piense estratégicamente. Pág. 10,11,12.

#### **2.1.2.4. Los principios de la planificación eficaz**

A partir de estas consideraciones teóricas pero también, y sobre todo de la experiencia de las empresas que han emprendido procesos de planificación, pueden deducirse los siguientes principios y requisitos básicos para que una planificación sea eficaz:

**El principio de la flexibilidad y actualización.** Todo plan puede y debe ser actualizado cada vez que las circunstancias del entorno o la voluntad de la organización modifiquen las hipótesis básicas en las que se sustenta el plan.



**El principio de la participación.** En el proceso de planificación deben participar, por principio todos los directivos, pero es recomendable que el proceso de planificación participen todos quienes estén involucrados en este proceso.

**Principio de la contribución a objetivos** el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.

Principio de la primacía de la planificación – la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.

**Principio de la iniciación de la planificaciones** la alta gerencia – la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.

**Principio de la penetración de la planificación** la planificación abarca todos los niveles de la empresa.

**Principio de la eficiencia de operaciones por planificación** las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.

**Principio de sincronización de la planificación** los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar más eficaz y económicamente los objetivos de la organización.



**Principio de los factores limitantes** la planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.

**Principio de estrategias eficaces** una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.

**Principios de programas eficaces** para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y debe estar integrada a la planificación estratégica, táctica y operacional.

**Principios de políticas eficaces** las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y so complementarias y suplementarias de políticas superiores. Pág. 14, 15,16. Andrés Fernández Romero, Libro Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, 2004, cap. 1.

#### **2.1.2.5. Enfoque estratégico en la planificación**

A diferencia de lo establecido como base para la planificación tradicional de la mayoría de las instituciones de educación, el enfoque estratégico aplicado a la planificación presenta características particulares como las siguientes:

- Se requiere de un proceso participativo que involucre no solo a las autoridades y niveles directivos, sino a todos los niveles de la institución. Esto significa que la planificación no queda en las manos de una unidad especializada, ya que toda la organización participa de la misión estratégica, los objetivos, políticas y estrategias de la organización. Para definir los elementos estratégicos, se parte de

procesos de investigación sistemática interna y externa como fuentes primarias.

- Es un día cíclico, permanente e interactivo.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos apegados a administraciones verticalistas y a estructuras arcaicas y poco funcionales. Se abandona la posición reactiva para adoptar una mentalidad proactiva aun con los riesgos que esto contiene.
- Se siente el liderazgo de sus autoridades y no solo el ejercicio de su función
- Procura definir su misión respondiendo a las preguntas. ¿Cuál es el quehacer de la institución?
- Pone mayor atención en el carácter básico esencial para la organización.
- Parte de una misión que articula la organización a futuro construido con fundamentos e información fidedigna que emana de estudios e investigaciones para conocer la realidad de ese contexto en aspectos como científicos–tecnológicos, políticos, económicos, culturales, demográficos, etc.
- Se sustenta en tres pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.

Para lograr que la planificación estratégica se cumpla es indispensable que se den ciertos supuestos:

- Contar con información confiable para el análisis interno y hacia el exterior de la organización.
- Identificar aquella información pertinente para señalar en el entorno las amenazas y oportunidades, y sus fortalezas y debilidades.
- Concientizar a los niveles directivos de que los cambios en las formas de evaluación forma parte de un proceso político, que implica poder o

que a su vez se relaciona con el compartir ciertas responsabilidades en la toma de decisiones.

- Disponer del apoyo desde los niveles más altos de la organización.
- Disponer de personal preparado y capacitado que comprenda los procesos de planificación y enfrente las tareas que le correspondan del proceso general, a fin de lograr una participación adecuada de todas las instancias de la organización.
- Contar con los elementos esenciales de la planificación estratégica ligada a las capacidades financieras actuales y futuras de la organización. Algunos planes fracasan por no tomar provisiones de tiempo.
- Prever acciones tendientes a lograr el apoyo de todo el personal.
- Mantener el liderazgo efectivo en la cúspide de la pirámide como clave para provocar los cambios profundos. Pág. 8,9,10.

### **Fases de la planificación estratégica**

Cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica. Aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en que acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico. Podemos en forma general estructurar el proceso de planificación estratégica en torno a cinco grandes etapas:

1. Organización del proceso
2. Análisis estratégico
3. Formulación estratégica
4. Implantación de estrategias
5. Control estratégico

## **Motivos del fracaso de la presupuestación**

El jefe departamental debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

## **Organización del presupuesto**

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas.

### **2.2.1. Sistema de Cobranza**

Según el Curso de gerencia Estratégica de Crédito y Cobranzas dictado por el Ceange (1999), señala que para un sistema de cobranzas sea efectivo, “Este debe proporcionar rapidez y regularidad de seguimiento y debe estar organizado para utilizar al máximo, métodos de comunicación rutinarios, poco costosos y que consuman poco tiempo con aquellos clientes que requieren solo recordatorios casuales”(p.245).

Por tal motivo, la cobranza es una operación que realiza la empresa con la finalidad de recuperar el monto de una venta a crédito, bien sea de un servicio o de un producto. Cuando se habla de un sistema de cobranza se refiere a la fijación de objetivo y políticas de cobranzas que debe aplicar determinada empresa, dependiendo de la actividad comercial a la cual esta se dedica; todo esto para ser que retorne el dinero producto de las ventas en el plazo justo, lo cual permitirá el desenvolvimiento normal de la empresa en sus operaciones de compra venta.

### **Caja o tesorería**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

### 2.1.1.1. Actividades de tesorería

La manera de realizar la cobranza en los Departamentos de tesorería puede ser muy variada, sin embargo no todas surten efecto inmediato, por lo general para algunos clientes puede utilizarse una forma, lo que no quiere decir que para otros sea la misma; la tendencia es utilizar la acción de cobranza que le genere más dinero y sea lo menos costosa de usar.

**Esta actividad de cobranza puede ser:** enviar la segunda copia de la factura original, una primera carta de cobranza, una segunda carta de cobranza, la segunda llamada de cobranza o la primera vez que menciona una acción legal, independientemente de la forma. Es importante resaltar que para que el sistema de cobranza sea efectivo debe saberse ¿Cuándo se tomara acciones específicas? ¿Cómo se podrá llevar a cabo acciones específicas y adecuadas?

**Conducta evasiva del deudor:** algunos clientes después de ejercer la acción de cobranza, llegan consistentemente con pagos, de igual manera otros llegan con excusas; cuando llegan de la última forma hay que determinar realmente si es valedera o no la razón por la cual no han cancelado y tratar de remediar la situación de la mejor forma posible.

Quando se trate de clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas, es recomendable enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranza si el monto lo amerita, de lo contrario es preferible cancelar la cuenta, puesto que los costos de cobranza pueden sobrepasar el monto de la ganancia potencial. Esto tiene concordancia con la forma de trabajar de la organización ya que la cuenta del socio está abierta en libro y a medida que pasan los meses se irá acumulando la deuda a base de una cuota fija de mantenimiento o extra, estipulada según asamblea de accionistas.

Según boletín emitido por el Instituto Mexicano de contadores Públicos (1997), establece que: “de acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar deben registrar el valor convenido inicialmente del derecho exigible” (p.238).

Basado en el principio de realización, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener del efectivo, especie o servicios de cada una de las partidas que la integran, señala que para esto se requiere que se les dé efectos o descuentos o bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro. En el boletín se expresa que para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperable o difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en condiciones de establecer o incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de eventos futuros cuantificables que pudieran efectuar el importe de las ventas.

### **Funciones del departamento de tesorería**

Según el Registro Oficial N.- 53, Pág. 23, las funciones del departamento de tesorería son:

1. “Recaudar en forma oportuna todos los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, esto es, impuestos, tasas, multas, ventas, arriendos, timbres, de garantías, especies.

14 Registro Oficial N.- 53, Págs. 22 y 23 del 07-04-2000-48-valoradas y más papeles fiduciarios a que tenga el derecho el Municipio y elaborar los respectivos documentos contables.

2. Prepara registros de caja diarios y depositar diariamente los valores recaudados en el banco autorizado por la ley.
3. Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo el pago de haberes que deba hacer el Municipio.
4. Ejecutar los pagos autorizados por el Municipio y realizar retenciones legales correspondientes.
5. Pagar a los directores, funcionarios y trabajadores las remuneraciones correspondientes, de acuerdo a la ley, ordenanzas y reglamento interno de la institución.
6. Recibir y mantener en custodia, valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, pólizas, etc. de propiedad del Municipio y efectivizar estos documentos cuando el caso lo requiera.
7. Informar oportunamente al Director Financiero, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia y agilizar notificaciones para el cobro o devolución de valores, según el caso.
8. Remitir diariamente a Contabilidad la documentación debidamente legalizada para su control y registro.-49- -
9. Organizar y mantener actualizado el registro de caja bancos y en particular en la elaboración de proyectos de presupuesto y flujo de caja.
10. Verificar, liquidar y administrar la recaudación, aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación expedidos por el Concejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de impuestos municipales.



11. Revisar, analizar y depurar los títulos de créditos que se encuentren vencidos al año inmediato anterior.
12. Elaborar las planillas de los pagos que deba satisfacer la Municipalidad, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por cualquier concepto.
13. Hacer deducciones o retenciones que de acuerdo a la ley le corresponda, de las remuneraciones a pagar a los beneficiarios de los mismos.
14. Preparar y conceder certificados patronales, para los funcionarios de la Municipalidad.
15. Cumplir con las disposiciones emanadas en las ordenanzas municipales, resoluciones del Concejo y demás disposiciones legales.
16. Aplicar la tasa retributiva de los servicios públicos que otorga el Municipio a la comunidad de acuerdo con las ordenanzas vigentes.-50-
17. Mantener organizado y actualizado el registro y control de los impuestos municipales de acuerdo con la Ley de Régimen Municipal y las ordenanzas correspondientes vigentes.
18. Determinar los demás impuestos adicionales, inclusive lo que cobre el Municipio en calidad de agente de retención y deducir las comisiones que por estos conceptos establece la ley.
19. Revisar información relacionada con recaudaciones atrasadas de los títulos y más obligaciones vencidas, a fin de iniciar los trámites de cobro por vía coactiva de acuerdo a la ley.
20. Elaborar informes sobre las actividades y novedades del departamento e informar periódicamente la evaluación de las obligaciones devengadas de la

administración municipal por concepto de sueldos y salarios que devengue a sus trabajadores.

21. Mantener una coordinación permanente con el Director Financiero, a fin de que el control interno concurrente sea eficiente”.

#### **2.1.1.2. Políticas de cobro**

Al respecto dice Villaseñor (1998), “Las políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, afín de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida” (p.220).

Particularmente, las políticas de cobro se refieren a todas aquellos parámetros que regular los procedimientos que emplean las empresas, con la finalidad de recuperar los créditos que han otorgado a sus clientes. Las políticas deben ser claras, definidas y deben estar por escrito: El establecer políticas de cobranzas es sumamente importante, dado que el personal que labora en el departamento de crédito y cobranzas, sepan que se puede hacer y para aquellas personas que entran nuevas a la empresa sirven de gran ayuda, porque les orienta. Es por esto, que la implementación de políticas de cobranzas trae los siguientes beneficios:

- El personal puede contar con un crédito sobre la unidad e cobranza.
- Los clientes reciben el mismo trato y el personal da las mismas respuestas a los clientes.
- El personal subalterno puede actuar más independientemente, sin consultar o referir los casos a los responsables de área agilizando el proceso.

Asimismo, deben considerarse algunos aspectos al diseñar las políticas de cobranzas, en primer lugar, debe saberse las condiciones de



pagos que pueden aceptarse como cheques, giros y pagos transferidos, luego las acciones a seguir en los casos en que haya cheques devueltos; posteriormente debe saberse los procedimientos de cobranzas de acuerdo al cliente y el trato que debe dársele a los considerados morosos.

### **2.1.2.3. Gestión de Cobranza en el área de Tesorería**

En relación con la gestión de cobranza Villaseñor (1998), lo señala como “El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia” (p.222). Es decir, se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, numero de factura y cantidad de cada compra.
- Debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.

- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Ceder (2009), que “Necesariamente es importante que estos registro individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tengan su negocio “

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

Cabe destaca que para el buen funcionamiento de la unidad de cobranza dentro de la organización se hace necesario que la persona que realice la labor de cobranza, entregue a diario una relación del dinero recaudados de los cobros hechos a caja o al departamento de cobranza, además de devolver los documentos no cobrados para realizar las anotaciones y observaciones necesarias para cada caso y preparar así la acción de cobro para el día siguiente.

Retención del dinero cobrado significa un riesgo y un obstáculo para el normal desenvolvimiento del flujo diario a caja y por consiguiente el departamento de crédito y cobranza se mantiene desinformado y no tiene conocimiento de la verdadera situación, por lo que resulta muy importante la comunicación existente entre el departamento y el personal de cobranza puesto que ello asegura una gestión eficiente. Igualmente esta comunicación debe existir entre el departamento de crédito y cobranza y el de contabilidad, para que este registre los movimientos del día y poder ofrecer

oportunamente información a la gerencia sobre los resultados de la gestión realizadas, lo cual servirá más adelante para la toma de decisiones acertada.

#### **2.1.2.4. Optimización del Sistema de cobranza en el área de Tesorería**

De acuerdo con Villaseñor (2010), la optimización de este sistema es una actividad encaminada a lograr el desarrollo de una gestión de manejo de cuenta de activos y pasivos a corto plazo por medio de la estrategia administrativa de gerencia. Destacando en este sentido que la optimización, se logra cuando existe un adecuado flujo de información y se permite planificar de forma anticipada las actividades que hagan efectivo el retorno de los activos entregados en créditos.

### **Fundamentación legal**



## **ESTATUTO ORGÁNICO DE LA GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

### **DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA MANÁ.**

#### **Considerando:**

**Que**, la Constitución de la República del Ecuador, en sus Arts. 1 y 227, manifiesta que el Ecuador es un Estado de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada. La administración pública constituye



un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

**Que**, las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución, según lo prescribe el Art. 226 de la Carta Política;

**Que**, de acuerdo a lo dispuesto en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, le corresponde al alcalde: Decidir el modelo de la gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas; resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir previo conocimiento del concejo municipal, la estructura orgánico-funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal; de conformidad con lo dispuesto en el Art. 60 literales h), i);

**Que**, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Servicio Público, las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; se encuentran dentro del ámbito de aplicación de dicha ley de forma obligatoria en materia de recursos humanos y remuneraciones;



**Que**, en la disposición transitoria décima de la Ley Orgánica del Servicio Público, establece que en “el plazo de un año, contado a partir de la promulgación de esta Ley, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, dictarán y aprobarán su normativa que regule la administración autónoma del talento humano, en la que se establecerán las escalas remunerativas y normas técnicas, de conformidad con la Constitución y la Ley”.

**Que**, es necesario contar con un cuerpo normativo ágil, flexible y objetivo que establezca y que regule el funcionamiento de las unidades técnicas y administrativas, que oriente de manera precisa las diferentes actividades y procesos de gestión hacia la consecución de los objetivos institucionales;

**Que**, en ejercicio de las atribuciones que lo confiere al Art. 238 de la Constitución de la República, los Art. 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59; y, 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

**Resuelve:**

Expedir el siguiente, **ESTATUTO ORGÁNICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA MANÁ.**

**Art. 1.- Misión:** Fomentar el desarrollo integral y sostenido del cantón La Maná, mediante la promoción del uso adecuado del territorio en todos los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales, en un marco legal permanentemente operativo y actualizado, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los/las habitantes urbanos y rurales, en lo relacionado a servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, de tal manera que la calidad de vida, el orden, el respeto y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulse propósitos de desarrollo.

**Art. 2.- Visión:** Ser una Corporación Municipal en desarrollo permanente y sostenible, que ofrezca servicios básicos de calidad y calidez, que impulse el desarrollo local a niveles competitivos, mediante relaciones y trabajos socioculturales fortalecidos, conciencia ambiental y turística orientada a lograr condiciones de vida óptima, a fin de que la imagen de la ciudad, su ornato, presentación y cultura promuevan la identidad y el aprovechamiento de unidad cantonal que toma decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente.

**Art. 3.- Objetivos Generales:**

- a) Planificar, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito, y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

- g)** 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;
- h)** Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i)** Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j)** Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas, lechos de ríos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k)** Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las riberas de ríos, y lagunas;
- l)** Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, y canteras;
- m)** Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- n)** Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,
- o)** Las demás determinadas en la Ley.

**Art. 4.- Objetivos Estratégicos:**

**ÁMBITO TERRITORIAL, AMBIENTAL Y RIESGOS.**

- Lograr que los elementos integrantes de la dinámica territorial se optimicen, aprovechen y complementen para el desarrollo del cantón y bienestar de sus habitantes.

- Propender para que la ciudad se desarrolle conservando su patrimonio y tipología homogénea, ostentando una imagen urbana atractiva que promocióne y fomente la economía local.

### **ÁMBITO ECONÓMICO PRODUCTIVO.**

- Conseguir que el cantón La Maná, cuente con un sistema económico y productivo estructurado, con altos niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, fuertemente integrado con la micro región, con procesos de desarrollo tecnológico, organización empresarial y capacitación técnica; con una adecuada explotación de sus recursos naturales, respetando los ecosistemas y medio ambiente.

### **ÁMBITO SOCIAL Y CULTURAL.**

- Implementar una estrategia de desarrollo y equidad social (intercultural, generacional y de género), accesible y basada en el marco de políticas públicas locales y de integración regional, que recuperen la práctica de valores cívicos y morales, la autoestima e identidad, la atención a grupos vulnerables, la integración familiar y la solidaridad, en un entorno seguro y saludable.

### **ÁMBITO DE COMPETENCIAS.**

Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco prestar servicios públicos y construir la obra pública cantonal.

#### **Art. 5.- Valores Institucionales:**

1. **Lealtad:** Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional;

**2. Responsabilidad:** Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas;

**3. Honestidad:** Promover la moral y la legalidad utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional;

**4. Oportunidad:** Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales;

**5. Procesos Desconcentrados y Descentralizados.**

5.1. Patronato Municipal;

5.2. Registro de la Propiedad;

5.3. Junta de Protección de Derechos de NNA;

5.4. Cuerpo de Bomberos;

5.5. Gestión de Riesgos y Emergencias;

5.6. Tránsito y Transporte Terrestre.

5.7. Consejo de la Niñez y Adolescencia;

5.8. Consejo de Planificación y Participación Ciudadana;

5.9. Consejo de Seguridad Ciudadana;

5.10. Consejo de Igualdad y Equidad de Género.

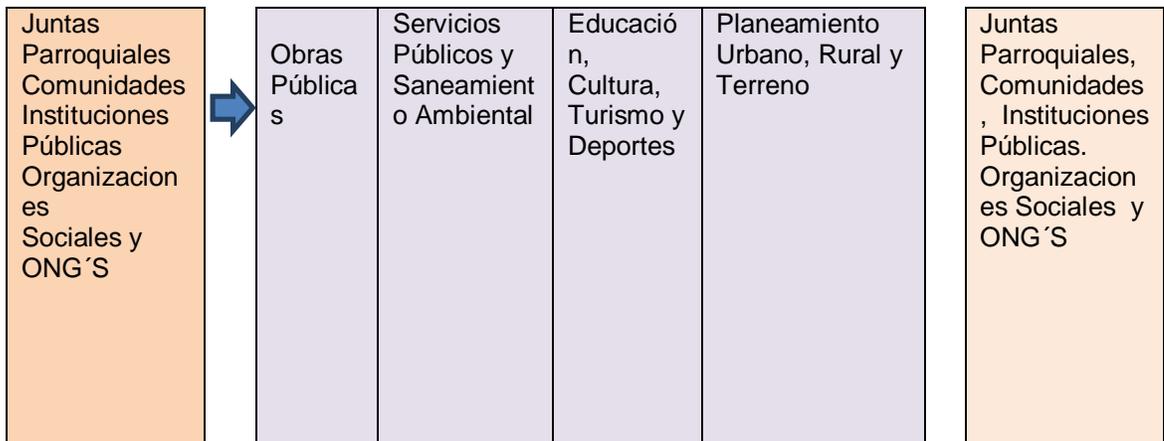
## GRÁFICOS DE LOS PROCESOS:



## b) Mapa de procesos:

<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>
<b>Dirección Estratégica – Consejo Municipal</b>
<b>Gestión Estratégica - Alcaldía</b>





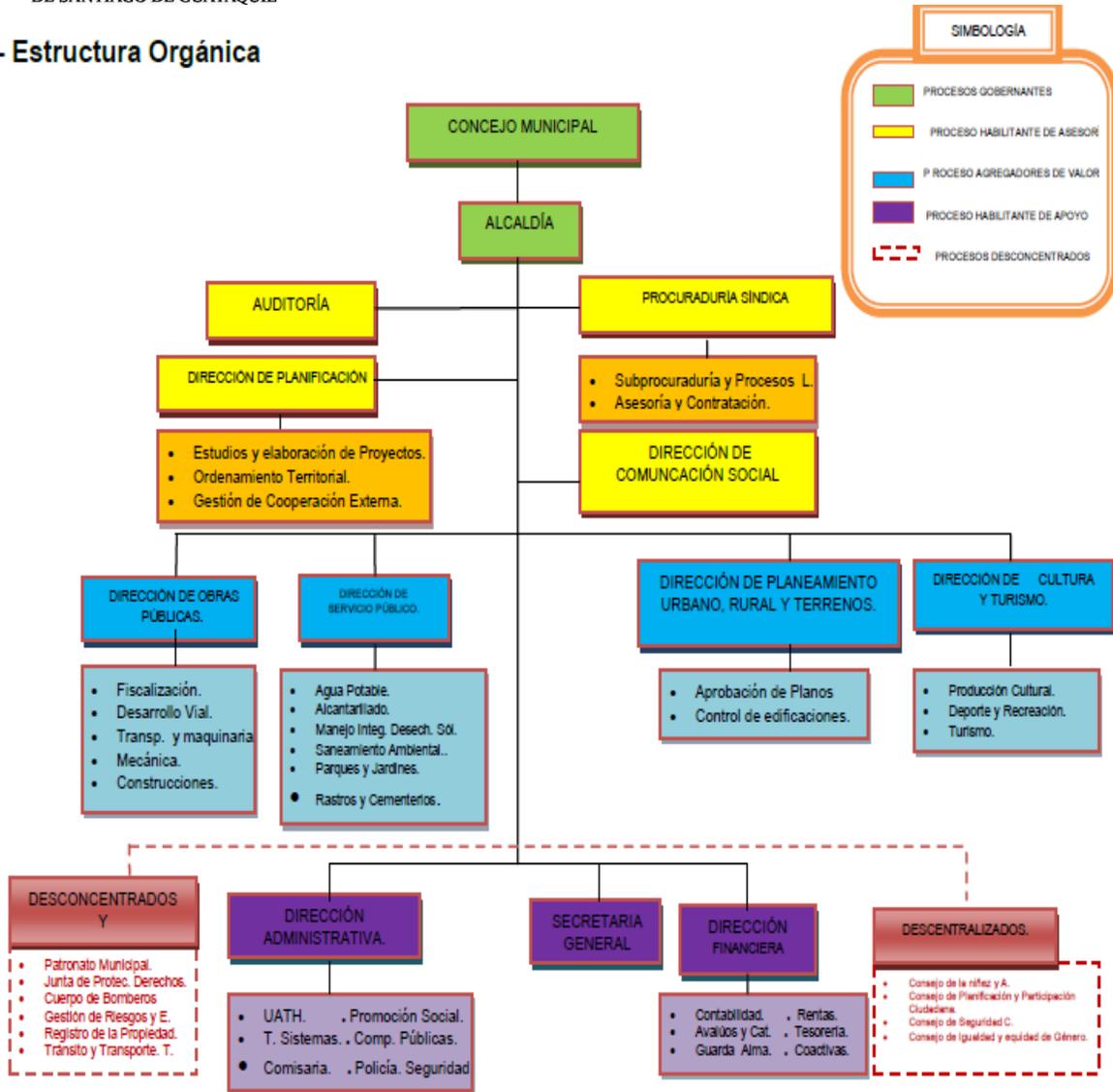
PROCESOS HABILITANTES DE:		
<b>ASESORÍA</b>	<b>APOYO</b>	<b>ADSCRITOS</b>
-Auditoría	-Financiero	-Patronato Municipal.



<ul style="list-style-type: none"><li>-Procuraduría Síndica</li><li>-Planificación</li><li>-Comunicación Social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Secretaría General</li><li>-Dirección Administrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Registro de la Propiedad.</li><li>-Junta Cantonal de Protección de NNA.</li><li>-Cuerpo de Bomberos. G. de Riesgos.</li><li>-Tránsito y Transporte Consejo de la Niñez y Adolescencia.</li><li>-Consejo C. de Salud Consejo de Planificación y P.C.</li><li>-Consejo de Seguridad Ciudadana.</li></ul>
---	---	--

**Art. 10.- ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA:** Para la descripción de la estructura orgánica definida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Maná, se establece la misión, atribuciones y responsabilidades y los productos y servicios de sus distintos procesos internos.

## C.- Estructura Orgánica



### 1. PROCESOS GOBERNANTES:

#### 1.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CONCEJO MUNICIPAL.

**a) Misión.-** Emitir normativas cantonales, de planificación, consultivas y de fiscalización, está integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente y por los concejales o concejalas de conformidad con lo previsto en la Ley de la materia electoral.

**b) Atribuciones.-** De conformidad con lo dispuesto en el Art 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, son atribuciones del Concejo Municipal, las siguientes:

El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;

2. Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;

3. Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;

4. Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares;

5. Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;

6. Conocer la estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;

7. Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la Ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;



- 8.** Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- 9.** Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución y la Ley, las ordenanzas que se emitan para el efecto;
- 10.** Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la Ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- 11.** Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del Gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal;
- 12.** Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación, resueltos por el alcalde, conforme a la Ley;
- 13.** Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- 14.** Destituir, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al alcalde o alcaldesa, al vicealcalde o vicealcaldesa o concejales o concejalas que hubieren incurrido en una de las causales previstas en este Código, garantizando el debido proceso;



- 15.** Elegir de entre sus miembros al vicealcalde o vicealcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- 16.** Designar, de fuera de su seno, al secretario o secretaria del concejo municipal, de la terna presentada por el alcalde o alcaldesa;
- 17.** Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- 18.** Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;
- 19.** Conceder licencias a sus miembros, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- 20.** Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde o alcaldesa;
- 21.** Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- 22.** Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de pueblos y nacionalidades indígenas, los concejos cantonales podrán constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes previsto en el COOTAD;
- 23.** Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en

el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;

**24.** Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;

**25.** Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales;

**26.** Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial;

**27.** Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia;

**28.** Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y,

**29.** Las demás previstas en la Ley.

**c) Responsabilidades:**

El ámbito de acción del Concejo Municipal en aplicación de lo dispuesto en el Art. 57, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se definen además los siguientes productos:

**1.** Plan Operativo Anual Institucional;

**2.** Ordenanzas Municipales, Acuerdos y Resoluciones;

3. Plan Cantonal de Desarrollo y Ordenamiento Territorial;
4. Presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;
5. Reformas Presupuestarias;
6. Declaraciones de utilidad pública y de interés social de los bienes materia de expropiación;
7. Informe de Comisiones.- Legislación y Fiscalización;
8. Base de datos con información digital; y,
9. Las demás determinadas por las normas legales vigentes.

**d) De los Concejales:**

El Art. 58 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, manifiesta que los concejales o concejalas serán responsables ante la ciudadanía y las autoridades competentes por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus atribuciones, estarán obligados a rendir cuentas a sus mandantes y gozarán de fuero de corte provincial. Tienen las siguientes atribuciones:

1. Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del concejo municipal;
2. Presentar proyectos de ordenanzas cantonales, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal;
3. Intervenir en el consejo cantonal de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el concejo municipal; y,

4. Fiscalizar las acciones del ejecutivo cantonal de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

## **PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS:**

### **a) De la Constitución de las Comisiones.**

**Sesión inaugural.-** Los integrantes de los órganos legislativos de los gobiernos autónomos descentralizados, una vez acreditada su calidad de tales por el Consejo Nacional Electoral, se instalarán en sesión inaugural convocada por el Ejecutivo electo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Maná, de acuerdo con la Ley que regula los procesos electorales.

De existir quórum, declarará constituido al Órgano Legislativo. El Concejo Municipal procederá a elegir de entre sus miembros a la segunda autoridad del Ejecutivo, de acuerdo con el principio de equidad entre mujeres y hombres si fuere aplicable; y, de fuera de su seno, al Secretario/a del Concejo de entre una terna presentada por el Ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Maná.

### **b) Clases de Comisiones.**

Las comisiones serán permanentes; especiales u ocasionales; y, técnicas. Tendrán la calidad de permanente, al menos, la comisión de mesa; la de planificación y presupuesto; y, la de igualdad y género. Los órganos normativos de los gobiernos autónomos descentralizados regularán su conformación, funcionamiento y operación, procurando implementar los derechos de igualdad previstos en la Constitución, de acuerdo con las necesidades que demande el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.



La comisión permanente de igualdad y género se encargará de la aplicación transversal de las políticas de igualdad y equidad; además fiscalizará que la administración respectiva cumpla con ese objetivo a través de una instancia técnica que implementará las políticas públicas de igualdad en coordinación con los Consejos Nacionales de Igualdad de conformidad con la Constitución.

En lo posible, cada concejal o concejala, pertenecerá al menos a una comisión permanente respetando el principio de equidad de género, generacional e intercultural en la dirección de las mismas.

## CAPÍTULO II

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 2.1. Métodos

##### 2.1.1. Método Inductivo

El método inductivo “es un proceso analítico-sintético mediante el cual se realizó el estudio de, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los preside”.

Por medio de este método se tomó datos generales del problema, en tanto que mediante la inducción, los resultados particulares que se obtuvo con la aplicación de la encuesta, son generalizados a través de un compendio que permitió la verificación de la hipótesis, la misma que estuvo orientada al mejoramiento del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Maná.

##### 2.1.2. Método deductivo

Este método se puede definir como una forma de razonamiento lógico que partiendo de una ley o verdad general llega a los casos o hechos particulares (lo desconocido). La deducción es el método por el cual se procede de lo general a lo particular, de lo conocido a lo desconocido”.

Para la recepción de la información del marco conceptual se empleó el método deductivo, mediante la realización de la entrevista y la observación directa, para así teniendo a disposición los resultados obtenidos emitir el diagnóstico.

### **2.1.3. Tipos de investigación**

#### **2.1.3.1. Investigación descriptiva**

“Mediante la investigación descriptiva, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades”.

La presente investigación es de tipo descriptiva porque caracterizó la información proveniente del proceso de garantía de fiel cumplimiento de contrato, suscritas entre los contratistas y la institución municipal.

#### **2.1.3.2. Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica “consiste en recopilar datos, valiéndose del manejo adecuado de libros, revistas, resultados de otras investigaciones, entrevistas etc.”

Es bibliográfica porque se recopiló información, a través del manejo adecuado de textos, normativas legales y documentos electrónicos correspondientes a las ciencias contables y Auditoría.

#### **2.1.3.3. Investigación de campo**

La investigación de campo podemos conceptualizarla como aquella que se realiza en el mismo lugar en el cual se desarrollan o producen los hechos, por la misma razón se está en contacto con quien o quienes son los gestores del problemática en cuestión”.

Se hizo uso de esta herramienta ya que la investigación requirió de la aplicación de encuestas al personal del área de tesorería de la institución.

#### 2.1.4. Enfoque

El enfoque de la investigación es predominantemente cualitativo ya que su estudio es:

**2.1.4.1. Naturalista.-** Porque la investigación se realizó en el habitat natural del problema en donde interactuamos el investigador con los investigados.

**2.1.4.2. Inductiva.-** Porque mi investigación se apoyó en evidencias (datos) del problema para así llegar a concepciones y teorías

**2.1.4.3. Holística.-** En donde se realizó una descripción global de estas infecciones parasitarias.

Estas definiciones permitieron realizar el análisis de los datos obtenidos para identificar cada una de las partes que caracterizan el problema planteado posteriormente por medio de la síntesis interrelacionar dicha partes para así obtener explicaciones del problema a partir de su estudio

#### 2.1.5. Modalidades de la investigación

**2.1.5.1. De campo:** Porque se tomó contacto directo con la realidad para obtener información de acuerdo a los objetivos planteados.

Se sustenta en una investigación de campo dado que serán tomados datos de información de la realidad del objeto de estudio con la finalidad de analizarlos e interpretarlos de manera que permita la elaboración de la investigación planteada.

**2.1.5.2. Documental-Bibliográfica.-** Porque detectó, amplió y profundizó los diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores en, revistas, folletos, libros, internet como fuente

bibliográficas para dar el soporte al marco teórico y a la investigación.

La cuál permitió orientar los lineamientos del marco teórico y los puntos generales para que mediante el análisis de la información obtenida, sustentar esta investigación.

### **2.1.6. Niveles o tipos de Investigación**

La presente investigación de acuerdo a su contenido, forma, objetivos es de tipo:

- 2.1.6.1. Exploratorio.-** Ya que este tema se buscó dentro de su contexto en donde permitió así generar hipótesis y el reconocimiento de variables.
- 2.1.6.2. Descriptivo.-** Es descriptivo ya que permitió comparar entre dos o más fenómenos o situaciones en un contexto social.
- 2.1.6.3. Correlacional.-** Porque se vinculó con las variables de estudio, se evaluó las variaciones de comportamiento de una variable en función de la otra.

**Población.-** La conceptualización de los términos población y muestra que se asume en el presente proyecto se refiere a Sánchez, (1996: 106), que define a la población como “El agregado o totalidad de las unidades elementales o sea los sujetos cuyo estudio interesa”.

#### **Muestra**

Se tiene  $N=500$ , para el 95% de confianza  $Z = 1,96$ , y como no se tiene los demás valores se tomará  $\sigma = 0,5$  y  $e = 0,05$ .

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$
$$n = \frac{500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(500-1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$
$$n = \frac{500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(500-1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 217$$

### Resultados

**Objetivo:** Establecer la calidad de servicio que ofrece el Área de Tesorería del G.A.D. Municipal de La Maná, a fin de generar un plan estratégico dentro del área.

**1. ¿Considera usted necesario la implementación de nuevos servicios en el Área de Tesorería del G.A.D. Municipal La Maná?**

Cuadro No. 1: Implementación de Servicios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	150	69.12%
Casi siempre	50	23.04%
A veces	17	3.11%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

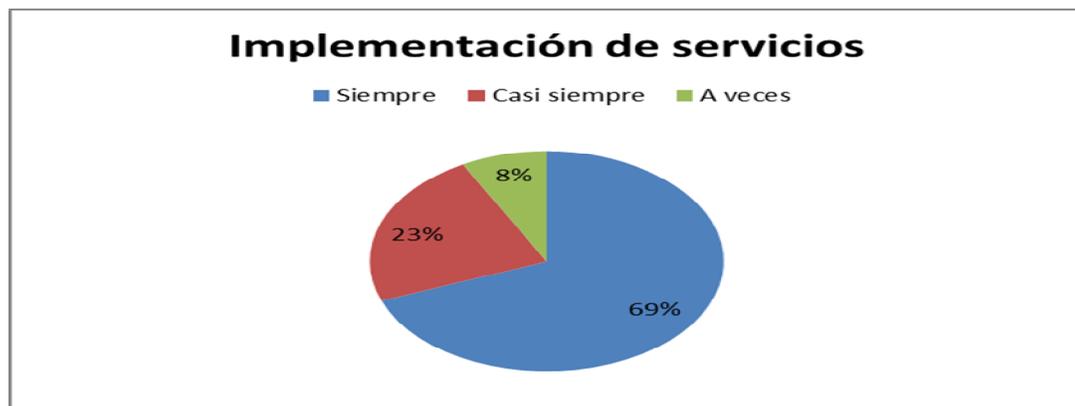


GRÁFICO 1. Implementación de Servicios

**Análisis:** El 69% de los encuestados indicó que el Área de Tesorería del G.A.D. La Maná sí requiere de implementación de servicios, mientras que el 23% casi siempre y el 8% a veces.

**Interpretación:** EL análisis del gráfico N° 1 refleja que un gran porcentaje de los usuarios del G.A.D. de La Maná opina que sí es necesario la

implementación de nuevos servicios en el Área de Tesorería a fin de brindar un mejor y eficiente servicio a los usuarios.

2. **¿Considera Ud. necesario implementar un nuevo sistema de atención en el área de tesorería del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, basado en la implementación de recursos tecnológicos?**

Cuadro No. 2: Sistema de Atención

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	200	92.16%
No	17	7.83%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina



GRÁFICO 2. Sistema de Atención

**Análisis:** El 92% de los encuestados afirma que si, mientras que el 7.83% indica que no de acuerdo a las encuestas sobre la implementación de un nuevo modelo de atención basado en la utilización de recursos tecnológicos.

**Interpretación:** De acuerdo a las encuestas se deduce que es necesario realizar cambios que vayan enmarcados al buen funcionamiento del área de tesorería del G.A.D de La Maná, pero que conlleve a actualización de

equipos, implementación de nuevos esquemas tecnológicos a fin de resultar un servicio más eficiente

**3. ¿Cree Ud. que el servicio del área de Tesorería del G.A.D. Municipal es eficiente?**

Cuadro No. 3: Calidad del Servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	36.87%
No	137	63.13%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina



GRÁFICO 3. Calidad de Servicio

**Análisis:** El 36.86% de los encuestados afirma que si es eficiente el servicio mientras que el 63.13% de los encuestados afirma que no.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados se deduce que la atención a los usuarios requieren de cambios los mismo que se ven reflejados en los resultados de acuerdo al tiempo de espera que son catalogados como un

servicio eficiente o ineficiente, por lo que es necesario se den estos cambios a fin de fortalecer a la institución y mejorar la credibilidad de la misma.

4. **¿Cree usted que el trato en las diferentes ventanillas del área de tesorería del G.A.D. de La Maná es amable?**

Cuadro No. 4: Atención al usuario

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	106	49%
<b>Casi siempre</b>	81	37%
<b>A veces</b>	30	14%
<b>Total</b>	217	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

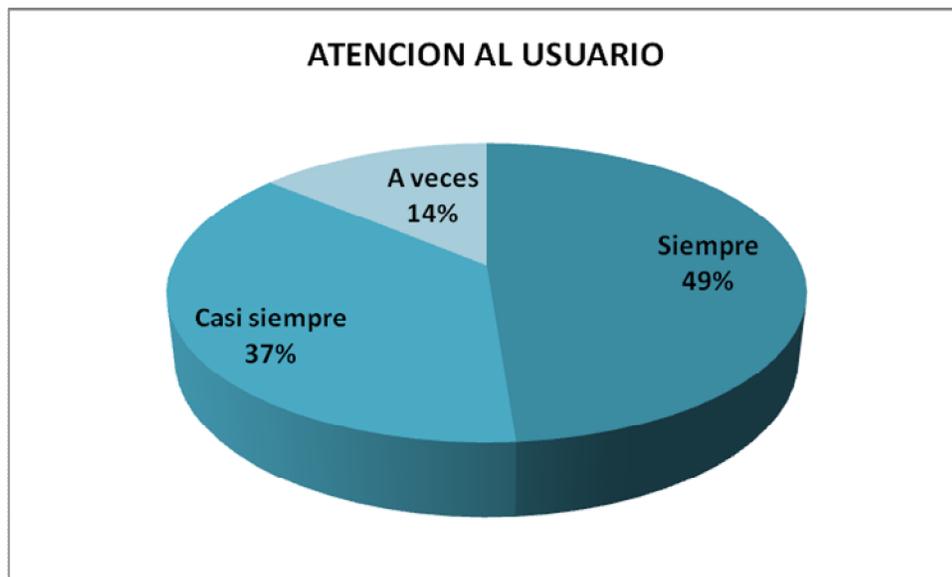


GRÁFICO 4. Atención al usuario.

**Análisis:** El 49% de los usuarios manifiesta que el trato en las ventanillas siempre es considerado y amable; mientras que el 37% creen que casi siempre el trato es considerado y amable y por último 14% opina que solo a veces.

**Interpretación:** Como podemos apreciar en el análisis del gráfico N°4 la mayoría de los usuarios manifiesta que el trato en las ventanillas es considerado y amable lo cual constituye un buen indicador en la calidad de servicio.

**5. ¿Considera usted necesario la implementación del servicio telefónico dentro del área de tesorería del G.A.D. de La Maná?**

Cuadro No. 5: Implementación del servicio telefónico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	189	87%
No	28	13%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

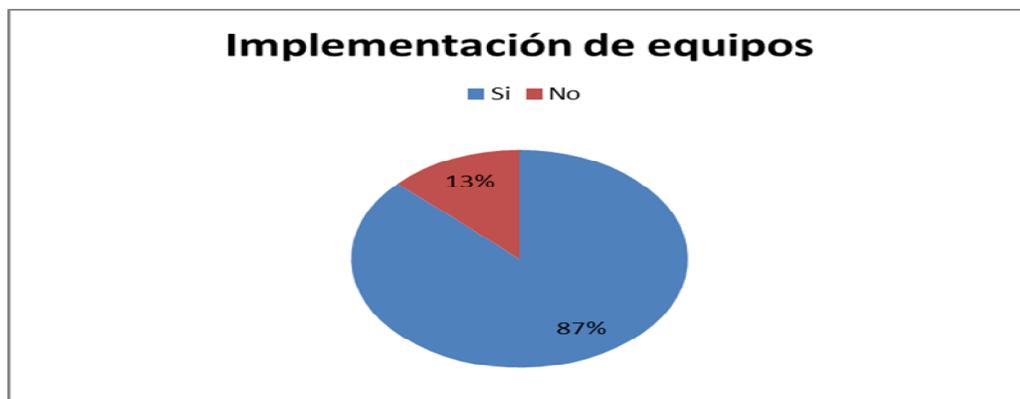


GRÁFICO 5. Implementación del servicio telefónico

**Análisis:** El 87% de los encuestados manifiesta que si es necesario implementar el servicio a través de llamadas telefónicas, y el 13% cree que no es necesario.

**Interpretación:** De las encuestas se deduce que es necesario implementar el servicio de llamadas telefónicas a fin de reducir el tiempo de espera y tener una información clara de los trámites que se van a realizar

**6. ¿Cuándo Ud. Acudido al área de tesorería del G.A.D. de La Maná, ha recibido la información adecuada?**

Cuadro No. 6: Requerimientos en el área de tesorería

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	126	58%
Casi siempre	76	35%
A veces	15	7%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná  
Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

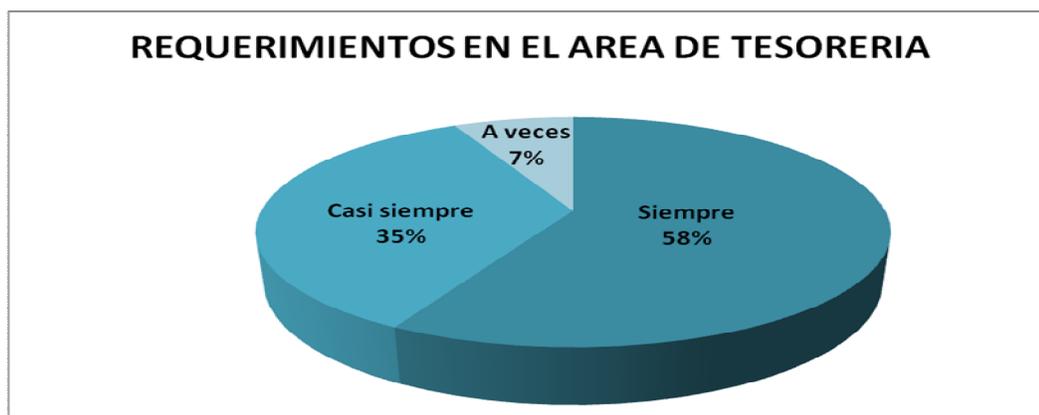


GRÁFICO 6. Requerimientos en el área de tesorería

**Análisis:** El 58% de los usuarios expresan que sí, el 35% asegura que casi siempre existe esa disposición y mientras el 7% manifiesta que a veces están dispuestos ayudar.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados se observa que si existe la predisposición por parte de los funcionarios en dar atención adecuada a los usuarios lo que es un precedente positivo para entablar cambios que ayuden a mejorar esa atención dentro del área indicada.

**7. ¿Cree usted que la implementación del buzón de quejas y sugerencias es importante en el área de tesorería para controlar el nivel de satisfacción de los usuarios?**

Cuadro No. 7: Eficiencia en el servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100	46.08%
No	117	53.91%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná  
Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

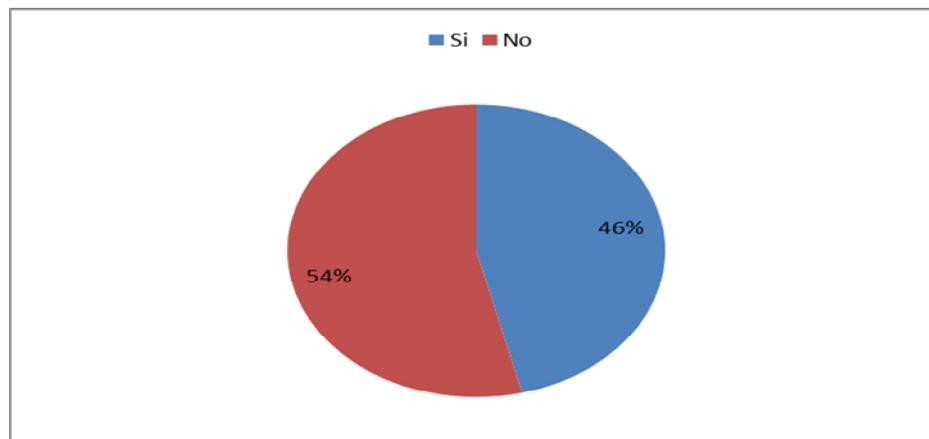


GRÁFICO 7. Eficiencia en el servicio.

**Análisis:** El 46.08% de los encuestados afirma que si, a diferencia del 53.91% que opina lo contrario.

**Interpretación:** Es necesario implementar el buzón de quejas dentro de todas las oficinas de atención al cliente ya que es una forma de medir el nivel de satisfacción de cada uno de los usuarios a fin de ver reflejado el grado de satisfacción en los trámites que vienen realizando específicamente del área de tesorería del G.A.D. de La Maná.

**8. ¿Cree usted que se debería implementar la sala de espera en el área de tesorería del G.A.D. de La Maná?**

Cuadro No. 8: Implementación de servicios en el área de tesorería

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	200	92.16%
No	17	7.83%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

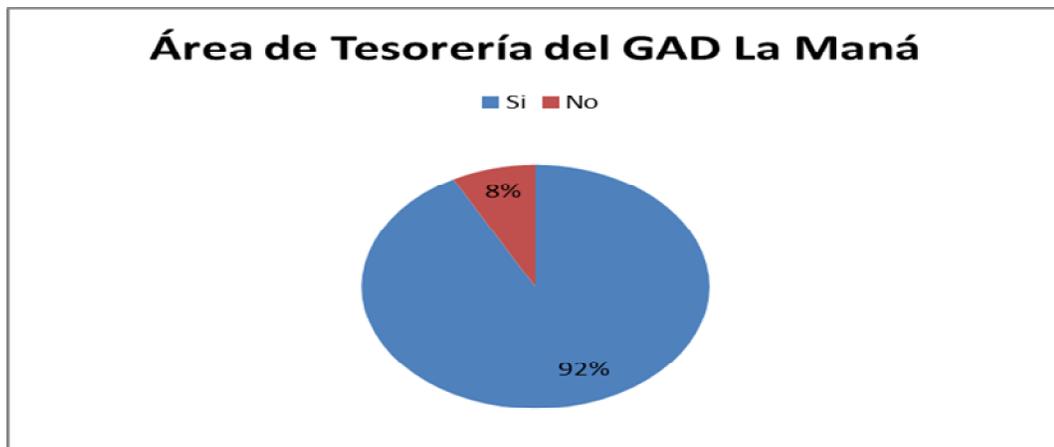


GRÁFICO 8. Implementación de servicios en el área de tesorería

**Análisis:** El 92.16% de los encuestados afirma que si es necesaria la sala de espera mientras que el 7.83% considera que no es indispensable.

**Interpretación:** De acuerdo al análisis del gráfico N°8 podemos resaltar que casi en su totalidad de los usuarios están inconformes con la calidad del

servicio que presta el Municipio de La Maná, por lo que es necesario la implementación de la sala de espera ya que es prioridad que los usuarios tengan un buen servicio de atención.

**9. ¿Considera Ud. Que la implementación del servicio de atención por tickets mejorará el tiempo de espera en los trámites asignados?**

Cuadro No. 9: Mejoras en el servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	178	82%
No	39	18%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios en Recaudación del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná

Investigador: Rubén Darío Suárez Molina

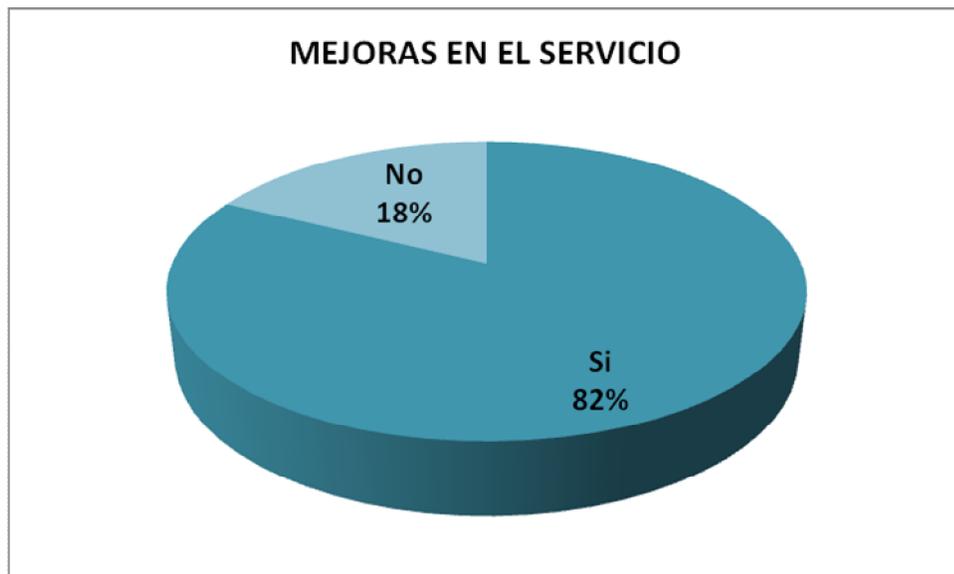


GRÁFICO 9. Mejoras en el servicio.

**Análisis:** El 82% de los encuestados afirma que si, el 18% considera que no.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados se observa que la implementación del servicio de tickets si es necesario, de tal manera que así

se conocerá el tiempo real de espera que debe tener cada uno de los usuarios, elevando de esta forma la satisfacción de cada uno de los usuarios.

## 2.2. Prueba de hipótesis

### 2.2.1. Uso de Intervalos de Confianza para verificar Hipótesis.

Los intervalos de confianza permiten verificar hipótesis planteadas respecto a parámetros poblacionales, en el presente cuadro se detalla el intervalo de confianza con un 95% de confianza, basando como dato poblacional 217 personas encuestadas en cada una de las variables.

#### Pregunta No. 1

1. ¿Considera usted necesario la implementación de nuevos servicios en el Área de Tesorería del G.A.D. Municipal La Maná?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	150	69.12%
Casi siempre	50	23.04%
A veces	17	7.84%
Total	217	100%

$$150 - 1.96 * \frac{50}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 150 + 1.96 * \frac{50}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 50 - 1.96 * \frac{17}{\sqrt{217}}$$

$$143.36 \leq \mu \leq 156.64 \leq \mu \leq 47.76$$

#### Pregunta No. 2

2. ¿Considera Ud. necesario implementar un nuevo sistema de atención en el área de tesorería del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, basado en la implementación de recursos tecnológicos?



RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	200	92.16%
No	17	7.84%
Total	217	100%

$$200 - 1.96 * \frac{17}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 200 + 1.96 * \frac{17}{\sqrt{217}}$$

$$197.75 \leq \mu \leq 202.25$$

### Pregunta No. 3

3. ¿Cree Ud. que el servicio del área de Tesorería del G.A.D. Municipal es eficiente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	36.87%
No	137	63.13%
Total	217	100%

$$80 - 1.96 * \frac{137}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 80 + 1.96 * \frac{137}{\sqrt{217}}$$

$$61.77 \leq \mu \leq 98.23$$

### Pregunta No. 4

4. ¿Cree usted que el trato en las diferentes ventanillas del Área de Tesorería del G.A.D. La Maná es amable?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	106	49%
Casi siempre	81	37%
A veces	30	14%
Total	217	100%

$$106 - 1.96 * \frac{81}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 106 + 1.96 * \frac{81}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 81 - 1.96 * \frac{30}{\sqrt{217}}$$

$$95.22 \leq \mu \leq 116.78 \leq \mu \leq 77.01$$

**Pregunta No. 5**

**5. ¿Considera usted necesario la implementación del servicio telefónico dentro del área de tesorería del G.A.D. de La Maná?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	189	87%
No	28	13%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

$$189 - 1.96 * \frac{28}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 189 + 1.96 * \frac{28}{\sqrt{217}}$$

$$185.27 \leq \mu \leq 192.72$$

**Pregunta No. 6**

**6. ¿Cuándo Ud. acudido al área de tesorería del G.A.D. de La Maná, ha recibido la información adecuada?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	126	58%
Casi siempre	76	35%
A veces	15	7%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

$$126 - 1.96 * \frac{76}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 126 + 1.96 * \frac{76}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 76 - 1.96 * \frac{15}{\sqrt{217}}$$

$$115.89 \leq \mu \leq 136.11 \leq \mu \leq 74.00$$

**Pregunta No. 7**



7. ¿Cree usted que la implementación del buzón de quejas y sugerencias es importante en el área de tesorería para controlar el nivel de satisfacción de los usuarios?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100	46.08%
No	117	53.91%
Total	217	100%

$$100 - 1.96 * \frac{117}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 100 + 1.96 * \frac{117}{\sqrt{217}}$$

$$84.44 \leq \mu \leq 115.56$$

Pregunta No. 8

8. ¿Cree usted que se debería implementar la sala de espera en el área de tesorería del G.A.D. de La Maná?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	200	92.16%
No	17	7.83%
Total	217	100%

$$200 - 1.96 * \frac{17}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 200 + 1.96 * \frac{17}{\sqrt{217}}$$

$$197.75 \leq \mu \leq 202.25$$

Pregunta No. 9

9. ¿Considera Ud. Que la implementación del servicio de atención por tickets mejorará el tiempo de espera en los trámites asignados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	178	82%
No	39	18%
Total	217	100%

$$178 - 1.96 * \frac{39}{\sqrt{217}} \leq \mu \leq 178 + 1.96 * \frac{39}{\sqrt{217}}$$

$$172.80 \leq \mu \leq 183.19$$

### 9.1. Aceptación o rechaza de hipótesis

**Mediante el cuadro analizado de aceptación de la hipótesis se ratifica lo planteado al inicio de la tesis**

“El plan estratégico en el área de Tesorería del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, mejorará la atención al cliente logrando un nivel más eficiente”

## CAPÍTULO III

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**Título:** Estrategias para facilitar los proceso de cambio en el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) del Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi.

**Justificación:**

El plan estratégico es fundamental dentro de las organizaciones; porque permite que los funcionarios tengan las herramientas necesarias para lograr un mejor desempeño laboral y a su vez favorezca el crecimiento de la institución; siendo el departamento de Tesorería un eje fundamental para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Maná debe poner énfasis en mejorar la calidad de servicio en esta área.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los usuarios que acuden a este departamento; podemos deducir que existe un porcentaje alto de personas inconformes con el servicio prestado, por lo cual es de vital importancia tomar los correctivos necesarios para el mejoramiento de la calidad del servicio, ante esta problemática se propone la implementación de una serie de estrategias que permitan elevar el nivel de satisfacción de los usuarios.

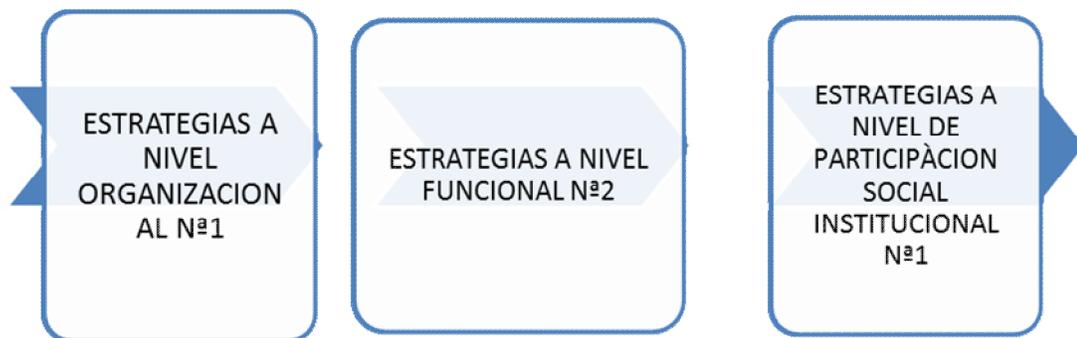
Con la adecuación de este plan estratégico los principales beneficiarios son la ciudadanía del cantón La Maná, los cuales verán reflejado en el mejoramiento de la calidad del servicio y; la mayor eficiencia en los diferentes trámites que se realizan en el Departamento de tesorería.

Mejorar el funcionamiento administrativo del departamento de Tesorería de Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná mediante la implementación de estrategias.

Esta propuesta tiene una viabilidad bastante elevada, por cuanto la implementación de estas estrategias permitirá mejorar la eficiencia en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de este departamento; además existe la completa colaboración de las personas que laboran en esta área.

Sin embargo, el presente proyecto de investigación se presentará a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de este cantón; donde espero sea considerado para su inmediata aplicación debido a los beneficios que traerá consigo para la institución y la ciudadanía lamanense.

## **ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL AREA DE TESORERIA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA MANÁ**



### **DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

#### **Estrategia N° 1 Nivel Organizacional.**

- Liderazgo y lineamientos claros de las Políticas de la institución.

- Iniciar un proceso de adecuación para la transformación de gestión, sustentada en la participación de la colectividad.
- Implementar acciones que desarrollen y perfeccionen las destrezas del recurso humano, orientadas al manejo eficaz de las principales herramientas del plan.
- Diseñar un programa de estímulo social para los mejores empleados de la institución.
- Orientar el plan operativo en función de los objetivos estratégicos.

### **Estrategia Nº 2 Nivel de Participación Social Institucional como unidades de Gestión.**

- Participación colectiva
- Cubrir necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- Lograr una activa y eficiente participación de todos a través de un espacio de trabajo.
- Promover mecanismos participativos como cabildos y consultas ciudadanas.
- Información Oportuna y Veraz (Interna y Externa)
- Establecer una red informática de comunicación con la ciudadanía.
- Mantener permanentemente informado al contribuyente.
- Establecer convenios con entidades públicas y privadas.

### **Estrategia Nº 3 Nivel Institucional.**

- Optimización de las Finanzas
- Dotar de eficiencia y eficacia al servicio de cobranza.
- Establecer una política de incentivos y cultura tributaria.



## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE DEBE IMPLEMENTAR EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE TESORERIA**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná debe establecer alianzas estratégicas con las siguientes empresas lo cual será beneficioso para ambas partes:

- ✓ Trabajar con empresas como ELEPCO S.A en el control del cobro de tasas municipales provenientes de alumbrado eléctrico público, eso debe estar incorporado en el recibo que envía la compañía eléctrica a sus clientes.
- ✓ Alianzas estratégicas con otros gobiernos autónomos descentralizados cercanos, con el objetivo de mejorar, defender y proyectar sus intereses o concretar entre ellos convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o prestación de servicios que sean de mutuo interés.
- ✓ Establecer Alianzas estratégicas con el Centro Nacional de Registro con el propósito de obtener información que consiste en escrituras y otros documentos que tienen que ver la transferencia de las propiedades de inmuebles.

## **CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE MORA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (G.A.D.) DEL CANTON LA MANA**

Para lograr una mejora en los ingresos del área de tesorería del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Maná, debe constituir un departamento de recuperación de mora, con el propósito de tener una mejora para el cobro de tributos y recuperación de las cuentas en mora.

## **IMPORTANCIA.**

Esta radica en que permitirá estructurar mejor la organización en el cobro y la recuperación de mora en forma técnica y sistematizar los procesos de aplicabilidad de leyes para los cobros a todos los contribuyentes en forma equitativa así poder incrementar la recaudación de ingresos y disminuir las cuentas morosas de los contribuyentes.

## **OBJETIVOS DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE MORA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON LA MANÀ**

- Establecer un registro actualizado de aquellos contribuyentes que no cancelan sus obligaciones a fin de lograr una eficiente recaudación y disminuir la mora.
- Optimizar la recaudación de impuestos por medio de un conjunto de estrategias.

**Misión.** Incrementar la recaudación del impuesto predial a través de mecanismos aceptados por los contribuyentes, que fomente la transparencia a través de la inversión de recursos obtenidos por esta vía en obras y servicios públicos para la comunidad, que se traduzca en bienestar social.

**Visión.** Lograr establecer una cultura de pago y entender al impuesto predial como un recurso indispensable para el financiamiento de obras públicas municipales, así como para la prestación de servicios públicos de calidad, permanente para los siguientes trienios de gobierno.

**Valores.** Los valores son definidos de acuerdo a las necesidades y a los planteamientos éticos que demandan los ciudadanos con relación a las expectativas que tienen, respecto a las autoridades fiscales municipales y con los impuestos que pagan. De esta forma, los valores necesarios son los siguientes:



- **Profesionalismo.** Tener servidores públicos con el perfil adecuado en el área correspondiente, previamente capacitado para el desempeño de sus funciones.
- **Espíritu de servicio.** El servidor público debe brindar un trato amable al ciudadano-usuario o bien al contribuyente, estableciendo un ambiente de cordialidad y calidad en la atención.
- **Transparencia y bienestar.** Que el manejo de recursos se establezca con claridad y se traduzca en bienestar social a través del financiamiento de servicios y obras públicas, justificada con información detallada y fiable.
- **Legalidad.** Toda acción emprendida por las autoridades municipales debe estar sustentada de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes, por consecuencia, debe garantizar respeto y legalidad de los ciudadanos.<sup>119</sup>
- **Honradez.** Desempeño honesto y manejo íntegro de los recursos públicos, para legitimar a los servidores públicos.
- **Equidad e igualdad.** Aplicar los gravámenes de manera imparcial y proporcional a los distintos grupos económicos y sociales.
- **Eficiencia.** Maximizar a tope el desempeño de las autoridades municipales en materia fiscal, con la finalidad de satisfacer en tiempo y forma las necesidades de los contribuyentes.

## **ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

Para el alcance de los objetivos propuestos, se han establecido las siguientes estrategias, las cuales se componen de la problemática, el objetivo y la meta.

**Estrategia 1.** Rediseño de la estructura fiscal municipal.



**Problemática:** Estructura tributaria municipal incompleta y no acorde a las necesidades del sistema de recaudación del impuesto a la propiedad.

**Objetivo:** Organizar adecuadamente a las autoridades municipales en materia fiscal, logrando así establecer una estructura con capacidad técnica y administrativa, capaz de llevar a cabo labores de catastro y recaudación del impuesto predial.

### **Estrategia 2. Revaluación de predios registrados en el municipio.**

**Problemática:** La mayoría de los predios en el municipio se encuentran subvaluados y de las pocas revaluaciones hechas son de escritorio y no de manera física.

**Objetivo:** Actualizar los valores catastrales de los predios, adecuándolos a valores cercanos al comercial.

**Meta:** Incrementar de manera exponencial cada año un porcentaje del valor del predio hasta llegar al menos al 70% de su valor comercial.

### **Estrategia 3. Sistematización del padrón de contribuyentes con valores actualizados.**

**Problemática:** Falta de incorporación de tecnología disponible para hacer eficientes los procesos de recaudación y control.

**Objetivo:** Modernizar los sistemas de información, para el cual será necesario un sistema de captura, mismo que se encuentre constituido por el padrón de contribuyentes del impuesto predial; dicho sistema permitirá entre otras cosas, consultar saldos, adeudos, cambios de avalúos; y además, emitirá un comprobante de pago impreso.

**Meta:** Lograr un mejor control de las cuentas que se pagan y los adeudos que poseen los predios.

#### **Estrategia 4. Gestión activa de la recaudación del impuesto predial.**

**Problemática:** Mecanismos de persuasión poco ortodoxos para el fomento del pago a las contribuciones.

**Objetivo:** Difundir mayor información sobre la importancia que tiene el realizar los pagos del impuesto predial, así como el establecimiento de determinados incentivos.

#### **Programación de actividades**

Líneas de acción	Responsable	Cronograma de actividades y plazo de ejecución											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Departamento de Gestión y Difusión Tesorería Municipal												
2	Departamento de Gestión y Difusión												
3	Tesorería Municipal												
4	Tesorería Municipal												
5	Departamento de Gestión y Difusión												

#### **Conclusiones**

Esta investigación fue realizada con el propósito de implementar un plan estratégico para la mejora de la recaudación en el área de la tesorería del gobierno autónomo descentralizado del cantón La Maná.

Con el objeto de establecer el programa propuesto, fue necesaria las especificaciones del tema de estudio, la cual involucró tanto el planteamiento del objetivo general y los específicos, así como el establecimiento de de preguntas que dieron pie a la investigación; asimismo, el diagnóstico se realizó con una metodología integrada principalmente por el diseño de la

investigación, las especificaciones de los participantes, y las técnicas de recolección de datos y análisis.

El marco referencial expresado en esta investigación sirvió como preámbulo para iniciar al lector al tema de estudio, lo cual implicó el desarrollo de un amplio esquema conceptual de lo general a lo particular, abarcando temas inherentes a los ingresos públicos del gobierno autónomo descentralizado del Cantón La Maná.

Con lo anterior se puede señalar que el objetivo general de la investigación se cumplió, al establecer el programa que propone el fortalecimiento de la recaudación del impuesto predial a través de sus distintas estrategias y líneas de acción, con las que se pretende modernizar los procesos de recaudación, así como la inclusión de los ciudadanos para el desarrollo de obras y servicios públicos.

### **Estructura para facilitar procesos de cambio.**

Para facilitar el proceso de cambio la administración municipal debe de poner en práctica y ejecutar las cinco acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la municipalidad en forma integrada

La visión, el compromiso de los líderes y la participación de los empleados municipales deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo que esté conformada por el Concejo, con objetivos, prioridades,

funciones y autoridad muy bien definida. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" en otras palabras que la información baje hasta abajo sobre el resto 141de la municipalidad. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes para lograr el cambio.

### **Estrategia de liderazgo**

En las organizaciones cada vez más se desea obtener mejores resultados, es por eso que la administración municipal, debe incorporar un elemento importante en su gestión como lo es el liderazgo; ya que mediante éste se tiene la capacidad de influir sobre otros y así alcanzar un mejor beneficio para la administración.

### **La estructura para facilitar procesos de cambio.**

Para facilitar el proceso de cambio la administración municipal debe de poner en práctica y ejecutar las cinco acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la municipalidad en forma integrada

La visión, el compromiso de los líderes y la participación de los empleados municipales deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo que esté conformada por el Concejo, con objetivos, prioridades,

funciones y autoridad muy bien definida. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" en otras palabras que la información baje hasta abajo sobre el resto 141de la municipalidad. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes para lograr el cambio.

### **Estrategia de liderazgo**

En las organizaciones cada vez más se desea obtener mejores resultados, es por eso que la administración municipal, debe incorporar un elemento importante en su gestión como lo es el liderazgo; ya que mediante éste se tiene la capacidad de influir sobre otros y así alcanzar un mejor beneficio para la administración.

## CONCLUSIONES

Esta investigación fue realizada con el propósito de implementar un plan estratégico para la mejora de la recaudación en el área de la tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná.

Con el objeto de establecer el programa propuesto, fue necesaria las especificaciones del tema de estudio, la cual involucró tanto el planteamiento del objetivo general y los específicos, así como el establecimiento de de preguntas que dieron pie a la investigación; asimismo, el diagnóstico se realizó con una metodología integrada principalmente por el diseño de la investigación, las especificaciones de los participantes, y las técnicas de recolección de datos y análisis.

El marco referencial expresado en esta investigación sirvió como preámbulo para iniciar al lector al tema de estudio, lo cual implicó el desarrollo de un amplio esquema conceptual de lo general a lo particular, abarcando temas inherentes a los ingresos públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná.

Con lo anterior se puede señalar que el objetivo general de la investigación se cumplió, al establecer el programa que propone el fortalecimiento de la recaudación del impuesto predial a través de sus distintas estrategias y líneas de acción, con las que se pretende modernizar los procesos de recaudación, así como la inclusión de los ciudadanos para el desarrollo de obras y servicios públicos.

## RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado, se recomienda:

- Estructurar investigaciones complementarias de satisfacción del usuario, una vez que se haya implementado las sugerencias dentro del área de tesorería del G.A.D. Municipal de La Maná, enfocando en todos los aspectos planteados
- Coordinar el trabajo con instituciones gubernamentales y no gubernamentales a fin de obtener resultados en base a la experiencia de cada uno de ellos.
- Aplicar las pautas establecidas dentro del proyecto a fin de optimizar el tiempo, mejorando de esta forma los resultados que se pretende obtener de cada uno de los trámites que han sido solicitados por los usuarios.

## BIBLIOGRAFÍA

Henríquez, (1998), "Diseño del funcionamiento operativo de los sistemas de caja, Universidad Particular de Loja.

Vásquez (1998), "Estrategia Administrativa para el mejoramiento de la gestión de crédito y cobranza del G.A.D. Municipal del cantón El Empalme.

Rojas (1999), "Sistema administrativo para la maximización de la productividad del área de tesorería del G.A.D. Salcedo.

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3.)

RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2008). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. (p. 14, 247.)

SAINS de Vicuña Ancin José María, (2005) El Plan Estratégico en la Práctica. Ed. Esic. España.

GARNICA, C.; (2007) Diseño de un modelo de mejoramiento en los procesos de una microempresa de servicios de gestión bancaria, caso aplicado: GARYCORP S.A. (en línea). Consultado el 7 de agosto del 2012. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/12093/1/CD.0997.pdf>

<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2093>

Bennis, Warren G. (2009): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.

Lozada, David.; Avila, J.: (2011) Proyecto para la implementación de un sistema y mantenimiento Preventivo para la línea de salsa de tomate en la Empresa Desarrollo Agropecuario C.A. (en línea).

Bennis, Warren G. (2009): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.

Robbins P. Stephen, (2008). Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice Hall. (p. 10).

ROSENBERG, J. M. (2007). Diccionario de Administración y Finanzas. Editado por Grupo Editorial Océano, Primera Edición. Barcelona, España. (p. 12).

LAUDON Kenneth. (2009). Sistemas de Información Gerencial. (p. 14.)

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2008). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3.)

RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2008). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. (p. 14, 247.)

SWIFT, Ronald. (2008). Cómo mejorar las relaciones con los clientes. p. 320.

THOMPSON Arthur A., Jr. Strickland A.J.; (2008). Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey. Pág. 114.

## ANEXOS

### G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI



## ENCUESTAS AREA TESORERIA G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI



## ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DEL ÁREA DE TESORERIA DEL G.A.D. DE LA MANÁ

### Pregunta No. 1

**¿Considera usted necesario la implementación de nuevos servicios en el área de tesorería del G.A.D Municipal de La Maná?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Casi siempre		
A veces		
Total		

### Pregunta No. 2

**¿Considera Ud. necesario implementar un nuevo sistema de atención en el área de tesorería del G.A.D. Municipal del Cantón La Maná, basado en la implementación de recursos tecnológicos?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

### Pregunta No. 3

**¿Cree Ud. que el servicio del área de Tesorería del G.A.D. Municipal de La Maná es eficiente?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

**Pregunta No. 4**

**¿Cree usted que el trato en las diferentes ventanillas del área de tesorería del G.A.D. de La Maná es amable?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Casi siempre		
A veces		
Total		

**Pregunta No. 5**

**¿Considera usted necesario la implementación del servicio telefónico dentro del área de tesorería del G.A.D. de La Maná?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

**Pregunta No. 6**

**¿Cuándo Ud. acudido al área de tesorería del G.A.D. de La Maná, ha recibido la información adecuada?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Casi siempre		
A veces		
Total		

**Pregunta No. 7**

**¿Cree usted que la implementación del buzón de quejas y sugerencias es importante en el área de tesorería para controlar el nivel de satisfacción de los usuarios?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

**Pregunta No. 8**

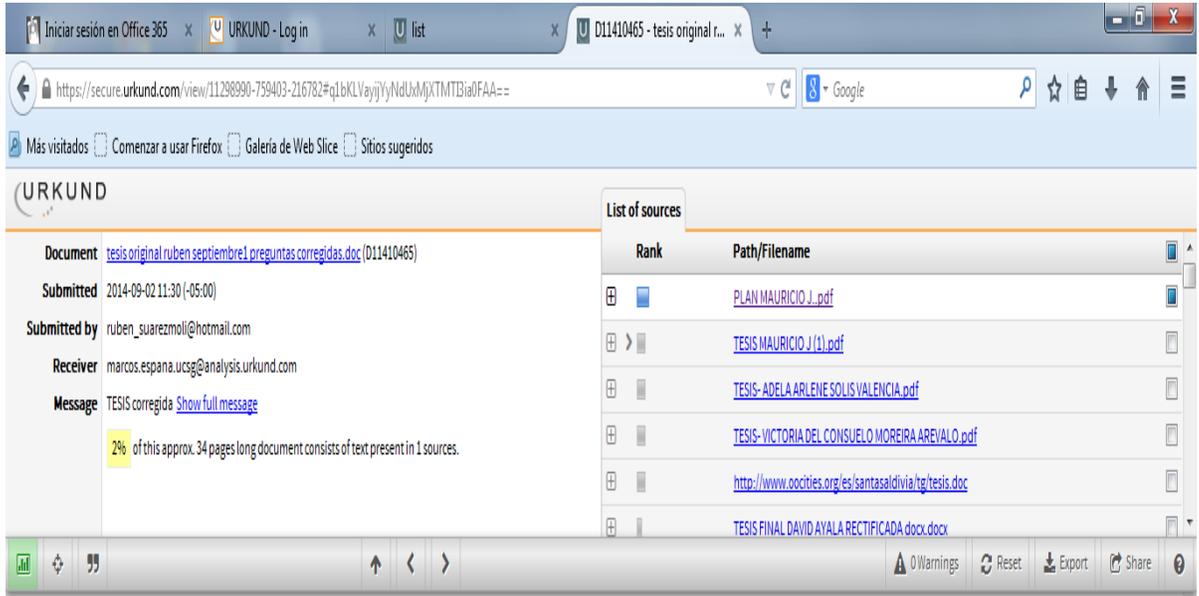
**¿Cree usted que se debería implementar la sala de espera en el área de tesorería del G.A.D. de La Maná?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

**Pregunta No. 9**

**¿Considera Ud. Que la implementación del servicio de atención por tickets mejorará el tiempo de espera en los trámites asignados?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		



Document: [tesis original ruben septiembre1.preguntas corregidas.doc \(D11410465\)](#)

Submitted: 2014-09-02 11:30 (-05:00)

Submitted by: ruben\_suarezmoli@hotmail.com

Receiver: marcos.espana.ucsg@analysis.urkund.com

Message: TESIS corregida [Show full message](#)

2% of this approx. 34 pages long document consists of text present in 1 sources.

Rank	Path/Filename
1	<a href="#">PLAN MAURICIO.J.pdf</a>
2	<a href="#">TESIS MAURICIO.J (1).pdf</a>
3	<a href="#">TESIS-ADELA ARLENE SOLIS VALENCIA.pdf</a>
4	<a href="#">TESIS-VICTORIA DEL CONSUELO MOREIRA AREVALO.pdf</a>
5	<a href="http://www.oocities.org/es/santasaldivia/tg/tesis.doc">http://www.oocities.org/es/santasaldivia/tg/tesis.doc</a>
6	<a href="#">TESIS FINAL DAVID AYALA RECTIFICADA.docx.docx</a>

UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS TÍTULO:

"IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ"

AUTOR:

SUAREZ MOLINA RUBÉN DARÍO

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR:

Ing. Marcos Vinicio España García, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014