

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**“Plan estratégico para la administración de las recaudaciones de los tributos del
GAD del cantón Mocache, provincia de Los Ríos”**

Previa a la obtención del grado académico de magister en Finanzas y Economía
Empresarial

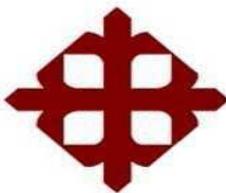
ELABORADO POR:

CPA. MARCO JULIO REYES FLORES

TUTOR

ECON. URIEL CASTILLO NAZARENO, Ph. D

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero de 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el CPA. Marco Julio Reyes Flores, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero de 2018

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph. D

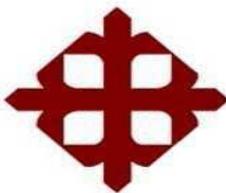
REVISORES:

Econ. Juan López Vera, Mgs.

Econ. Jack Alfredo Chávez García, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, CPA. MARCO JULIO REYES FLORES

DECLARO QUE:

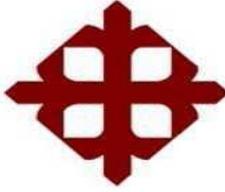
El Trabajo de titulación **“Plan estratégico para la administración de las recaudaciones de los tributos del GAD del cantón Mocache, provincia de Los Ríos”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero de 2018

EL AUTOR

CPA. MARCO JULIO REYES FLORES



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, CPA. MARCO JULIO REYES FLORES

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: **“Plan estratégico para la administración de las recaudaciones de los tributos del GAD del cantón Mocache, provincia de Los Ríos”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero de 2018

EL AUTOR

CPA. MARCO JULIO REYES FLORES

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida, salud y poder permitirme ser profesional y cumplir una meta más en mi desarrollo intelectual.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por permitir a los profesionales seguir creciendo en conocimientos, mediante los programas y carrera que ofrece y con un buen cuerpo de profesionales tutores que impartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros los maestrantes.

A los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, quienes me ayudaron con la información y ayuda necesaria para poder culminar con éxito este proyecto.

Marco Julio Reyes Flores

DEDICATORIA

La Presente tesis, la dedico principalmente a mi familia, quienes se sacrificaron mucho con mi ausencia y me apoyaron incondicionalmente en mis viajes desde la ciudad de mi residencia a la ciudad de Guayaquil, ese apoyo es el más significativo e importante para mí.

También dedico el presente logro a mis padres que a la distancia me apoyaban con sus consejos y palabra a que no desmaye y logre alcanzar mi meta propuesta.

A los compañeros de estudios, ya que entre todos nos consideramos amigos y formamos un buen equipo de estudio y apoyo.

A los tutores de los diferentes módulos de estudio y al personal administrativo de la carrera que ayudo mucho con la recepción de las tareas y siempre nos mantuvo comunicado con todo lo relacionado a lo académico.

Marco Julio Reyes Flores

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
Generalidades de la investigación	3
Antecedentes.....	3
Problemática.....	5
Delimitación	5
Justificación.....	6
Viabilidad	6
Objetivos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Variables.....	7
CAPÍTULO II.....	8
Marco referencial.....	8
Marco teórico.....	8
Plan estratégico institucional.....	8
Etapas de un plan estratégico institucional.....	8
Terminología básica	8
Marco legal	11
Control interno gubernamental.....	11
Estrategias de Control	12
Técnicas de Valoración del Riesgo.	13
Control Interno de los Procesos de Tesorería.....	14
Los tributos municipales	15
Recaudación de los tributos municipales	15
CAPÍTULO III	16
Marco metodológico.....	16
Modalidad básica de la investigación.....	16
Tipos de la investigación	17
Investigación de campo.....	17

Investigación documental - bibliográfica	17
Métodos utilizados.....	17
Inductivo	17
Deductivo	17
Analítico - sintético	17
Población y muestra.....	17
Cálculo de la muestra	18
Técnicas de recopilación de datos	19
Metodología para objetivos y propuesta.....	19
CAPÍTULO IV.	21
Análisis e interpretación de resultados	21
Análisis de la situación actual	21
Encuestas a la población de Mocache	21
Análisis del GAD Municipal	25
Análisis de la entrevista aplicada al Director financiero del GAD del cantón Mocache.....	25
Componentes del sistema de cobranzas	26
Diagnóstico de ingresos y cartera vencida del GAD Municipal del cantón Mocache de 2014-2016.....	26
Análisis de los ingresos recaudados en el GAD Municipal de Mocache	27
Cartera vencida por rubro y antigüedad	31
Caracterización y priorización de cartera	33
Composición de la cartera vencida frente a ingresos propios.....	33
Análisis de indicadores básicos municipal	34
CAPÍTULO V.	36
Propuesta	36
Alcance de la propuesta	36
Problemática de la institución.....	36
Políticas de la entidad.....	37
Estructura administrativa.....	38
Sistema de tesorería.....	40
Sistema político	41

Sistema de planificación.....	42
Sistema de administración.....	42
Sistema financiero.....	43
Comunicación	43
Filosofía estructural.....	43
Misión institucional propuesta	43
Visión institucional propuesta.....	43
Valores institucionales	43
Políticas institucionales	44
Objetivos.....	45
General	45
Específicos	45
Análisis FODA	45
Análisis CAME	49
FODA estratégico.....	49
Formulación del plan estratégico.....	51
Desarrollo de estrategias	53
Actividades para el plan estratégico	67
Aprobación.....	67
Comunicación	68
Preparación del personal	68
Presupuesto para la implementación de la propuesta	68
Notificación a la población de los fondos recuperados de la propuesta	68
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población del cantón Mocache	18
Tabla 2. Conocimiento sobre tributos municipales	21
Tabla 3. Cumplimiento de obligaciones tributarias	22
Tabla 4. Conocimiento de normativas de tributos	22
Tabla 5. Informe de derechos y obligaciones tributarias	23
Tabla 6. Causas de mora tributaria	23
Tabla 7. Afectaciones al cantón por mora tributaria	24
Tabla 8. Ingresos recaudados 2014-2016	27
Tabla 9. Saldos por devengar períodos 2014-2015	29
Tabla 10. Cédula presupuestaria de ingresos cantón Mocache	30
Tabla 11. Cartera vencida por rubros y antigüedad	32
Tabla 12. Cartera vencida por rubro y antigüedad	33
Tabla 13. Cartera caracterizada y priorizada	33
Tabla 14. Cartera vencida frente a ingresos	35
Tabla 15. FODA	46
Tabla 16. Matriz de evaluación de los factores interno MEFI	47
Tabla 17. Matriz de evaluación de los factores Externos MEFE... ..	48
Tabla 18. Análisis CAME	49
Tabla 19. FODA estratégico	50
Tabla 20. Plan táctico de estrategias	52
Tabla 21. Establecimiento de metas... ..	53
Tabla 22. Optimización en la recuperación de cartera vencida. Etapa de depuración	54
Tabla 23. Recuperación. Etapa de gestión persuasiva de cartera gestionable	56
Tabla 24. Etapa de recuperación. Gestión de coactiva	58
Tabla 25. Etapa de análisis de resultados de la gestión	58
Tabla 26. Comparativo de recuperación de cartera 2017-2021	59
Tabla 27. Plan operativo del modelo de administración tributaria en su primera etapa.....	60
Tabla 28. Plan operativo del modelo de administración tributaria en su segunda etapa.....	61
Tabla 29. Plan operativo del modelo de administración tributaria en su tercera etapa.....	62
Tabla 30. Indicadores de gestión para el área de tesorería del GAD municipal de Mocache	64
Tabla 31. Indicadores de evaluación para tesorería del GAD municipal de Mocache.....	65

Tabla 32. Ejercicio para aplicación de la ley de reforma tributaria, transitoria.....	66
Tabla 33. Ejercicio de procedimiento de priorización de cartera vencida.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Población del Cantón Mocache.....	18
Figura 2. Proceso de recuperación de cartera	26
Figura 3. Ingresos Municipales 2014-2016	28
Figura 4. Saldos por devengar en Ingresos Municipales 2014-2016.....	30
Figura 5. Orgánico funcional del GAD Municipal del cantón Mocache.....	39
Figura 6. Flujograma del proceso de cobro propuesto	63

RESUMEN

La investigación analizó a los involucrados en la problemática del cobro de los impuestos municipales en el cantón Mocache. Se consultó diversas fuentes de información, tales como: Leyes, Ordenanzas, libros, información de Internet, investigaciones similares realizadas sobre la problemática, con lo cual, se reunió los datos informativos de los antecedentes que permitieron llegar a conclusiones respecto de la comprensión de dicho problema, con la posibilidad de la formulación de soluciones posibles. Los hechos o resultados reflejan que la población Mocacheña desconoce sobre los tributos municipales y sobre todo la importancia de estos para el progreso del cantón. En la entrevista realizada se denota la necesidad de establecer estrategias para el cobro de impuestos municipales, debido al incremento de mora por la poca cultura tributaria de la población y a la reducción de los ingresos a la entidad gubernamental por parte del estado. Con estos antecedentes se planteó un plan estratégico para mejora de la situación donde se deja entrever estrategias encaminadas a una nueva institucionalidad en referencia a los procesos de descentralización de las competencias que le corresponde a los GAD municipales. Posibilitar un proceso de gestión participativa del territorio, además de contar con instancias que posibiliten el desarrollo de las mismas en la ciudadanía. Aplicar la Ley de transparencia y acceso a la información y otros medios comunicacionales alternativos para el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de la ley. Establecer que la Institución genere posibilidades de profesionalización en los aspectos de la gestión pública y del desarrollo.

Palabras claves: Plan estratégico, Tributos municipales, Gestión pública, FODA

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, se encuentra ubicado al Norte de la Provincia de los Ríos, goza de autonomía política, Administrativa y Financiera, en aplicación a lo que determina el Art.238 de la Constitución de la República del Ecuador y como fin supremo, busca el bien común de sus habitantes.

Las municipalidades, son los gobiernos locales más representativos y relevantes en el acontecer diario de una ciudad o localidad y según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Art.4. tienen como finalidad principal, satisfacer las necesidades básicas de su colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses, la cultura y bienes locales.

Por todo lo expuesto, en el presente trabajo, se da a conocer al público en general la importancia que tienen los tributos municipales, que son parte significativa de las fuentes de financiamiento de los presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) y de otras instituciones públicas interesadas en mejorar su actual sistema de recaudación de los recursos de autogestión, que se cobran en cada jurisdicción cantonal, y sobre la implantación de mecanismos eficientes de recaudación de los tributos municipales y además, un análisis del importe de los procesos de recaudación y la determinación de los mecanismos de financiamiento de estos servicios, que en definitiva, son los que servirán para ejecutar los proyectos de factibilidad socio-económica para la inversión en obra pública en cada comunidad.

Los GAD municipales medianos y pequeños mantienen dependencia gubernamental promedio del 80 al 90%, tal como expuso el informe del Banco del Estado (BDE) en su página web institucional, que las asignaciones del Gobierno Central equivalen al 85% de los ingresos de estas instituciones públicas, recalando las actuales capacidades de los municipios en generar ingresos propios mediante recaudaciones de impuestos prediales, tasas por prestación de servicios, contribuciones especiales de mejoras y los ingresos por las nuevas competencias de tránsito. En post de reducir el nivel de dependencia de los GAD es necesario realizar esfuerzos para generar ingresos propios mediante estrategias para la administración de las recaudaciones.

En la administración municipal, existen diversos sistemas que rigen el ordenamiento sistemático de la organización, los cuales parten desde el sistema administrativo, el cual ordena la parte logística de toda la institución, tales como: los mecanismos de coordinación, organización, ejecución, control y evaluación de todas las funciones de la

entidad. Otro de los sistemas pilares de la organización municipal, es el sistema de tesorería, el cual administra la gestión de recaudación de los diferentes tributos que legalmente le corresponden cobrar a la entidad, así como, la contribución en la planificación y distribución de los recursos, mediante la elaboración y utilización de los flujos de caja.

Los sistemas nombrados anteriormente, deben ser ejecutados conforme a la normativa establecida en las Normas de Control Interno, expedidas por la Contraloría General del Estado, las cuales, deben ser reguladas mediante Ordenanzas Municipales; unas pueden versar sobre asuntos administrativos y otras de carácter impositivo, adicionalmente, se deben aplicar las disposiciones emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, como órgano rector de las finanzas públicas.

Para efectos investigativos se diseñó un plan estratégico para la administración de las recaudaciones municipales, orientado especialmente a mejorar el fortalecimiento de la autogestión municipal en procura de cumplir con los fines propuestos como es atender con eficiencia, eficacia y economía las necesidades de los contribuyentes del cantón Mocache y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de todos sus habitantes.

La investigación propuesta está delimitada por cinco capítulos desglosados de la siguiente manera: Capítulo I, describe los antecedentes, problemática, objetivos, delimitación y justificación de la investigación. Capítulo II, detalla el marco teórico referencial, conceptual y legal acorde al tema. Capítulo III, es la metodología de la investigación conformada por métodos, técnicas y herramientas para la recopilación de información primaria, necesaria para la obtención de datos y consecuentemente elaborar el plan estratégico. Capítulo IV, es el análisis y evaluación de resultados y en el capítulo V, detalla el plan estratégico para obtener un servicio eficiente del sistema de recaudación de los tributos. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones acorde a cada objetivo planteado.

CAPÍTULO I

Generalidades de la investigación

Antecedentes

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, fue elevado a la categoría de cantón, el 28 de mayo de 1996 mediante decreto ley 117 publicado en el Registro Oficial 954, con la finalidad de realizar actividades inherentes a la prestación de servicios públicos que satisfagan las necesidades de los habitantes del cantón y basa su funcionamiento, en los siguientes cuerpos legales.

Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Mediante la Ley No. 44, Publicada en el Registro Oficial Suplemento No.429 de 27 de Septiembre de 2004, se sustituyó la denominada “Ley de Régimen Municipal” por la de “Ley Orgánica de Régimen Municipal” esta ley tiene carácter de Orgánica mediante Resolución Legislativa No.22-058 publicada en el Registro Oficial No. 280 del 08 de marzo de 2001 y sobre todo el Art. 142 de la Constitución de la República del Ecuador, esta nueva Ley Orgánica reformo ampliamente la Ley de Régimen Municipal, publicada en el Registro Oficial No, 331 del 15 de Octubre de 1971.

Con la vigencia de la primera Ley de Régimen Municipal, se crea y reconoce de manera expresa la existencia de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas – AME (Decreto Supremo No.185). La Asociación de Municipalidades, una vez que se constituye con la calidad de permanente, se dedica a mantener y fomentar la intermunicipalidad, como medio de cooperación entre municipios: para investigar, estudiar, recomendar, dar asistencia técnica a todos los municipios en cualquier ámbito de la administración municipal.

El 19 de octubre de 2010 y en el Registro Oficial No.303 se publica el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que deroga la Ley Orgánica de Régimen Municipal, por tanto, la normativa tributaria municipal se fundamenta en este nuevo cuerpo legal con vigencia a partir del 01 de enero del 2011.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

El 22 de octubre de 2010, en el Suplementos del Registro Oficial No.306, se publicó esta ley, la cual, establece el mecanismo que se debe seguir para ejecutar los planes de desarrollo y el ordenamiento territorial, en los gobiernos autónomos descentralizados.

Planes de Desarrollo. - son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados, respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio, estos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de las competencias asignadas en la Constitución de la Republica y las Leyes que tratan sobre la materia. Todos los recursos provenientes de actividades empresariales que se generen en los Territorios, deberán ser incluidos en los presupuestos institucionales, incluso, los recursos que se utilizarán en la ejecución de los planes de desarrollo.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Publicada en el Registro oficial No. 395, esta ley norma los sistemas de compras públicas que realizan los GAD a través del Portal de Compras Públicas, el cual será de uso obligatorio para todas las entidades del sector público, este sistema, es administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Dentro de este portal, encontraremos, el “RUP”, Catalogo Electrónico, el listado de las instituciones y de los contratistas del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), informe de las entidades contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, información sobre el estado de los procesos de contratación y será el único medio de contratación y adquisiciones que utilizarán todos los gobiernos autónomos descentralizados y las demás entidades que conforman el sector público.

Código del Trabajo.

“Ámbito de este Código” los preceptos de este código regularan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores y se aplicaran a las diversas modalidades y condiciones de trabajo independientemente que sea del ámbito público o privado (Artículo 1). Este código fue creado el 05 de agosto de 1938.

Código Tributario.

La Ley de Régimen Tributario Interno y la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, regularan los impuestos fiscales gestionados por la Administración Tributaria Central con mayor representación en el Presupuesto General del Estado, siendo importante optimizar y simplificar su control; uno de los objetivos de la Constitución es priorizar impuestos directos y progresivos, y teniendo gran importancia mejorar aquellos impuestos con estas características, para que la conformación de impuestos tributarios estatales estén integrados completamente por estos, en el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales. Publicada en el Registro Oficial.463 del 17 de noviembre del 2004.

Ley Orgánica de Servicio Público.

Es necesario que todos los servidores y servidoras de los organismos e instituciones que Conforman el Sector Público se rijan a la Ley de Servicio Público, ya que es ineludible corregir el desorden remunerativo y los desfases en materia de recursos humanos. La organización de las instituciones del Estado, debe estar reglamentado por normas de aplicación general, para que en virtud de su cumplimiento responda a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio público, eficaz, eficiente y de calidad. Creada y publicada en el suplemento del registro Oficial. No.294 del 06 de octubre del 2010.

Ley de Restricción del Gasto Público.

(Registro Oficial No.328. Mayo 05 de 2004) Art. 1. Ámbito de Aplicación; son de aplicación obligatoria para todas las instituciones descritas en el Art.2 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva y en las entidades de derecho privado cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación este integrado al menos del 50% o más por participación de instituciones del estado o recursos públicos.

Problemática

El Gobierno Municipal del Cantón Mocache atraviesa por una circunstancia de ineficiencia en la recaudación de todos los impuestos y recuperación de la cartera vencida que la ley le permite cobrar, a pesar de contar con la normativa legal que le regula su accionar, la municipalidad no ha podido hacerlo efectivo por la falta de voluntad política de sus administradores, en esa perspectiva se debería buscar urgentemente una forma planificada de hacer una recaudación eficiente y por consiguiente mejorar el desfase financiero o la dependencia casi total de los recursos del estado.

Para este marco problemático, la pregunta central se define así:

¿Cómo organizar un plan estratégico que transforme el proceso administrativo del sistema de recaudación de los tributos del GAD del cantón Mocache?

Delimitación

Campo: Economía y Finanzas

Área: Sector público

Aspecto: Tributos Municipales

Delimitación espacial: GAD del cantón Mocache.

Delimitación temporal: 2016

Justificación

El plan estratégico y la Administración de un Servicio eficiente del sistema de recaudación de los tributos, son las dos variables que conforman el tema, los que permitirán realizar un estudio de incidencias sobre cómo implementar y ejecutar un sistema óptimo de recaudación de los tributos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, Provincia de Los Ríos.

La administración de un sistema eficiente de la recaudación de los tributos, es esencial para conservar y poder cumplir con uno de los primordiales fines municipales como es el de dotar de servicios básicos y cuidar por el bienestar de los ciudadanos del cantón, razón por el cual, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización - COOTAD, encarga esta responsabilidad a los Municipios, en este caso, al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, para que se ponga en vigencia y ejecute el proceso de recaudación de los tributos.

La implementación y ejecución de un sistema integral de recaudación de los tributos, que atienda la demanda y exigencias de los ciudadanos para que satisfagan sus requerimientos de óptimo servicio, requiere de poca inversión, por lo que, el GAD Municipal de Mocache, debe propiciar la ejecución de estos procedimientos para mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón, lo que hace necesario determinar las falencias en el mecanismo de las recaudaciones que actualmente existen en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache y plantear las posibles soluciones mediante un plan estratégico.

Viabilidad

El plan estratégico es viable y cuenta con el interés y apoyo de la máxima autoridad municipal para mejorar el actual sistema y se incrementen los tributos municipales; se cuenta con información legal que respalda la propuesta y se conseguirá el respaldo político para la actualización de las ordenanzas y demás mecanismos que lleven a cumplir con las metas propuestas de tener un sistema eficiente de recaudación.

El plan estratégico ordenará la parte logística de toda la institución, tales como: los mecanismos de coordinación, organización, ejecución, control y evaluación de todas las funciones del GAD Municipal. Por lo cual se considera viable y sustentable la propuesta formulada.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico administrativo – financiero para la Administración de un sistema eficiente de recaudación de los tributos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache, Provincia de los Ríos.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la problemática en los procesos administrativos financieros.
2. Realizar el análisis interno sobre ingresos recaudados y la cartera vencida de los contribuyentes del GAD municipal.
3. Diseñar el plan estratégico, para la administración de un servicio eficiente de las recaudaciones de los tributos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.

Variables

Variable independiente: Plan estratégico

Variable dependiente: Recaudación de los tributos

CAPÍTULO II

Marco referencial

Marco teórico

Plan estratégico institucional

El planeamiento estratégico será el motor de la sinergia institucional, sin planeamiento y sin estrategias corre el riesgo de realizar esfuerzos que no darán frutos y quizás derrochando recursos innecesariamente. Se debe pensar en objetivos cortos, a mediano y largo plazo con lineamientos y acciones para producir el efecto deseado.

Entre los beneficios de la planificación estratégica es el de aumentar la aptitud de la organización y a pensar estratégicamente para la consecución de los objetivos. Papaziano y Plaza, (2015).

“El plan estratégico es consecuencia del pensamiento estratégico y refleja la estrategia a seguir, debe marcar directrices para que la organización alcance las aspiraciones plasmadas” (Certo y Peter, 2007, p. 15).

Etapas de un plan estratégico institucional

Un plan estratégico se compone de las siguientes etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación que permita conocer la realidad en la cual se encuentra la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación. Para conocer las condiciones actuales tanto dentro y fuera de la organización.

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos como puntos cuantificables, medibles y reales para luego ser controlados y evaluados.

Etapas 4: Estrategias corporativas, que respondan a la necesidad de la institución y del medio donde se encuentra.

Etapas 5: Planes de actuación que integran los objetivos y políticas coherentes (Certo y Peter, 2007).

Terminología básica

Los conceptos que se desarrollan a continuación, son la definición de los términos más importantes que servirán para el estudio, comprensión y desarrollo del plan estratégico y que son fuentes de información para entender un poco más del tema financiero

La Financiación para La Caixa (2015), es el proceso de financiación realizado en la empresa, empleando como recursos los beneficios o ganancias no distribuidos obtenidos en anteriores ejercicios, para no recurrir a los préstamos.

La Estrategia según Rodríguez (2009), es la consecución de los Objetivos a través de la disposición de los medios humanos y materiales, o también se puede decir que es el reconocimiento de otros niveles subordinados; la táctica y la ejecución de tareas para el logro de objetivos planteados, también se define a la estrategia como la creación de valor, tanto para la empresa como para los clientes.

Administración Estratégica, para ser eficiente según Fred (2003), es el proceso que consiste en investigar, por qué, algunas organizaciones tienen éxito y otras no, en términos científicos es "El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos".

En la Línea de **Gestión**, Sabino (1991) expresó es el enfoque empresarial, o conjunto de actividades de dirección o administración de una empresa, que utiliza la manipulación o tarea de un grupo, o fuerzas especializada de la organización, tanto tangible como intangible, para alcanzar los objetivos que se han definido mediante la toma de decisiones, aquello es lo que nos permite entender a un plan como la posibilidad de estructurar de una forma viable la elaboración de un nuevo sistema de recaudación.

La Planificación, "es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998, p. 121). De esto puedo decir también que sin planificación no se puede hacer ningún cambio a ninguna estructura institucional o a un sistema de cobro o de gestión, la planificación es el pilar importante para lograr grandes objetivos.

El Presupuesto, como base financiera para iniciar cualquier proyecto, por eso Sabino (1991) dijo que la estimación formal de los ingresos y egresos que han de producirse durante un periodo dado, frecuentemente un año. Esta estimación presupuestaria sirve tanto para las empresas privada como para un gobierno, esta información se diferencia del balance porque aquí no se reflejan las transacciones realizadas, como comentario puedo decir que todos en algún momento de nuestras vidas hacemos presupuesto, al comprar un vehículo, planificar vacaciones, solicitar un préstamo bancario, todo esto lo hacemos cuantificando nuestros ingresos y gastos, para poder cumplir con los compromisos adquiridos, eso es presupuesto.

Producto o resultado final de un periodo, para Sabino (1991), sostuvo que el concepto de producto es todo aquello que ha sido producido, en economía son productos todos los bienes que se transan en el mercado, los que se obtienen de una renta o de una

inversión. A nivel macroeconómico el producto es el conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo dado.

Programa “Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dado, con determinados recursos. Sus resultados son “Servicios”. (Glosario de Términos y Definiciones, 2001).

La Rentabilidad, para La Caixa (2015), es la relación entre el beneficio obtenido por una inversión y el capital invertido, aunque para un gobierno municipal no se utiliza este término lo que se maneja es resultado del ejercicio que es la relación de los ingresos menos los gastos.

Sector Público, según La Caixa (2015), Dijo que es el sector de la actividad económica donde la propiedad de los medios de producción es pública, Está conformado por la Administración Central, la Autonómica, la local, las empresas públicas, la seguridad social y la fuerza pública de un país.

Gobierno Autónomo Descentralizado, La Constitución de la República del Ecuador, artículo 225 y 234, del sector público expresa que son entidades que tienen autonomía política, administrativa y financiera, los cuales se rigen bajo principios de solidaridad, equidad y participación ciudadana; se entiende por GAD a las juntas parroquiales rurales, consejos municipales, metropolitanos, provinciales y regionales, amparados bajo el Plan del Buen Vivir del país. Estos GAD reciben según la Constitución de la República de manera directa los recursos que corresponden según su participación en el Presupuesto General del Estado (p. 117).

Coactiva, de acuerdo al COOTAD en su artículo 350 es la recaudación forzada mediante normas de tributos de cualquier naturaleza a favor de los Gobiernos seccionales, ejerciendo la actividad a través de tesorería o su similar, según procedimiento para el efecto, acorde a las normas de la sección. La autoridad máxima de los GAD podrá asignar recaudadores externos si fuera el caso para ejercer acción coactiva, coordinando para esto con el tesorero de la entidad las acciones a tomar (p. 220).

Los tributos, según Queralt (2007), son ingresos de derecho público, manifestadas en prestaciones pecuniarias obligatorias, impuestas por el Estado y exigidas por el Estado mediante ley que establece la obligación de su pago a los contribuyentes. Se sustenta en la obtención de ingresos requeridos para sostener el gasto público, sin perjuicio de posibilidad de vinculación a otros fines o propósitos.

El COOTAD, artículo 3 define a los tributos “...los tributos son los impuestos/tasas y contribuciones especiales o de mejora” Adicionalmente en el Art. 91 del Código

Tributario se expresa “La obligación tributaria tendrá un recargo del 20% sobre el principal”

De acuerdo a Giuliani (2011) en introducción al régimen tributario, define como “Impuesto obligado en pecunia y exigido por el Estado bajo su potestad de imperio de lo cual se origina las relaciones jurídicas públicas”

Marco legal

Con la finalidad de fundamentar legalmente el presente trabajo, se estima indagar las normas y leyes que faculta a los GADM para el cobro y administración de los tributos municipales, basados en la facultad legislativa y en el ámbito de las competencias y jurisdicciones territoriales que le competen como son el financiamiento de servicios y bienes públicos, así como la redistribución de los ingresos mediante transferencias, tributos y subsidios apropiados basándose en los principales principios establecidos en el código tributario ecuatoriano como son el de legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad.

Control interno gubernamental

“El Control Interno, es la herramienta utilizada para ejercer control en las operaciones, así como eficiencia en el personal de una institución, de esta manera se optimiza la gestión; esto se realiza siguiendo protocolos acordes a normas y políticas de evaluación de control interno dentro del marco de la ley y Constitución del Estado” (Escobar, 2010 p. 24).

Según Dávalos (2001, p.12) “El control interno constituye un plan dentro de la organización mediante procedimientos que garanticen el buen funcionamiento de la entidad o empresa” se utiliza sobre todo para salvaguardar recursos, verificar información financiera, precisar el rumbo de la gestión y realizar los correctivos necesarios” Como definición más actualizada, permite anteponer nuevas normas o leyes que se han creado para mejorar la gestión de control a nivel empresarial o institucional. Whittington, (1992, p.5) considera que el primer paso para determinar poco ajuste a normas en los procedimientos empresariales, así como emitir la presentación de informes financieros fraudulentos”.

Conforme a las definiciones expuestas, puedo decir que el control Interno es muy importante en las entidades sean estas públicas o privadas, ya que ayuda a la optimización de los procesos y recursos financieros con el único fin de que las actividades se desarrollen de forma correcta y eficiente, para poder contar con información financiera veraz, oportuna y real.

Estrategias de Control

Las estrategias de control a los diferentes procesos que ejecuta el GAD municipal, están orientadas a que se cumplan los lineamientos legales establecidos por los diferentes organismos de control del Estado.

Control del POA

El Plan Operativo Anual, debe ser formulado, bajo el principio de la participación de los directos involucrados, máxima autoridad institucional, direcciones, gerencias, departamentos, jefaturas, procesos entre otros, plan que incluya requerimientos de cada una de las unidades administrativas.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES establece que el Plan Operativo Anual POA, “genera la desmembración del Plan Plurianual del Gobierno mediante objetivos a cumplir por cada estrategia planteada, en él se incluye la metodología para alcanzar los objetivos, así como los indicadores para medirlos” Por esta razón los objetivos se plantean medibles, evaluables y ejecutables para ser colocados en el plan.

Control del Plan Anual de Compras

Según la Ley Orgánica de Contratación Pública (2008), sobre el Plan Anual de Compras, establece en el Art. 2 que:

Todas las entidades contratantes deben regirse a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, para lo cual formularan el Plan Anual de Contratación, de acuerdo a la planificación plurianual de la institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y al Presupuesto General del Estado (Pag.22)

Este plan definirá que las instituciones programen actividades anticipadas siguiendo lo establecido en la Ley Orgánica de Contratación Pública (2009), Art. 25 que expresa lo siguiente: Hasta mediados del primer mes del año, cada autoridad de cualquier entidad contratante debe aprobar y publicar el Plan Anual de Contratación, en él se debe incluir obras, bienes, servicios de consultoría regidas a las metas institucionales establecidas internamente.

La Planificación de la Contratación Pública, como instrumento importante para el logro de una gestión municipal idónea, para conseguir este fin, es necesario que el personal de la entidad esté entrenado para formular procesos idóneos y que estos sean trasladados al GAD Municipal de Mocache

Control de Gestión

Pérez y Veiga (2013), definen el control de gestión como:

La función que aspira asegurar el cumplimiento de objetivos y planes definidos en la planificación, en el final del proceso de gestión, busca desempeñarse en base a resultados originados en el proceso de planificación y que estos sean necesarios (p. 21)

En el Manual de Control de Gestión, (2010) define el control de gestión:

“Es la definición que encierra los procesos de contabilidad, gestión de la organización, planificación, implementación de estrategias, control de sistemas, toma de decisiones, entre otras” (p. 12). Entonces el GAD Municipal debe evaluar su gestión aplicando este modelo para medir el desempeño por resultados obtenidos y se debería aplicar a toda institución, como una solución a los problemas de alcance de objetivos o fijación de metas.

Técnicas de Valoración del Riesgo.

Estupiñan, (2006), dice sobre la valoración del riesgo lo siguiente:

Esta técnica permite que la institución considere los casos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos planteados. Para lograr esto, se basa en un análisis detallado sobre los posibles riesgos que podría afectar a la entidad, así como calcular o predecir la posible ocurrencia de los mismos (p. 69).

Por otra parte, Madura, (2009) considera que hay varias formas o maneras de valorar el riesgo, siendo las principales el método check list, técnica Delphi, inspecciones o análisis cuantitativos, en conjunto cada una de estas técnicas consiguen valorar los posibles riesgos de manera efectiva.

En la gestión de los gobiernos locales o GAD municipales por intermedio de la unidad de tesorería con mucha más razón debería valorar este tema, ya que tiene una importancia y gran responsabilidad al manejar recursos públicos, por lo tanto, es casi imprescindible acceder a un ejercicio fiscal cada año para valorar las cifras y el destino de los fondos.

Análisis Costo Beneficio

Para Azqueta, (2007) el análisis del costo-beneficio define: “esto es algo de importancia en decisiones gerenciales de cada entidad”, con este análisis se verifica los efectos que tiene la inversión en la eficiencia y economía de los recursos financieros públicos.

Para Ginés de Rus, (2008) del costo- beneficio define: “No es una simple comparación de ingresos y egresos, sino el resultado o beneficio que proyecte en beneficio de la comunidad, está directamente relacionado con el nivel de inversión para este fin”

En la administración pública y específicamente en la de los GAD municipales o provinciales, el análisis del coste-beneficio se mide con el número de personas atendidas o beneficiadas por la inversión institucional, además de las mejoras que se realizan a la gestión o administración, todo con el único objetivo de buscar satisfacer las necesidades ciudadanas.

Evaluación al Riesgo

Según Fernández, (2006) definió a la evaluación al riesgo como “Proceso destinado a estimar la gestión del administrador de la institución en correspondencia con la toma de decisiones y medidas preventivas” (p. 69)

La evaluación al riesgo admite estimaciones de los posibles efectos directos que podrían ocasionar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Tesorería del GAD Municipal de Mocache, para poder establecer acciones de respuesta inmediata y poder mitigarlos o reducir su impacto en la institución.

Control Interno de los Procesos de Tesorería

Control de Recaudaciones

Para poder ejercer un verdadero control de las recaudaciones que realizan a diario los GAD municipales es imprescindible conocer que existen cuerpos legales que determinan los procesos a seguir las formas de evaluación y de control interno:

Las Normas Técnicas de Tesorería (Acuerdo 447 de diciembre del 2007), Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador; establecen que el sistema de Tesorería comprende todos los componentes del proceso de percepción, depósito y colocación de los recursos financieros públicos a disposición de las entidades y organismos del sector público para la cancelación oportuna de sus obligaciones y utilización de dichos recursos, de acuerdo con los planes y presupuestos correspondientes.

El ámbito de aplicación de estos principios es para todo el sector público, con definiciones particulares como son los casos de las instituciones públicas financieras. Normas Técnicas de Control Interno (Acuerdo No.39 -2009) Contraloría General del Estado, Registro Oficial No.78 (2009).

La Norma técnica 403-01 Acción y Recaudo de Ingresos Municipales.

El Director y servidor público que gestiona la administración financiera del GAD Municipal establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.

Los tributos municipales

EL COOTAD emite las siguientes normas:

Las finanzas municipales se manejarán responsablemente con transparencia y sosteniblemente, para esto se debe incorporar procedimientos para la divulgación de información pública ante la comunidad a la que se rige.

Los recursos financieros municipales son provenientes de ingresos propios, transferencias estatales, legados, donaciones o participación en rentas por explotación de recursos naturales y recursos provenientes de financiamiento. En referencia a los ingresos propios, pueden ser tributarios y no tributarios; el primero corresponde a los impuestos y tasa de los contribuyentes y el segundo referido a inversiones o ventas que realiza el municipio (Vallejo, 2011).

Recaudación de los tributos municipales

Para Vallejo, (2011), el cobro de los tributos municipales genera ingresos propios a la entidad, allí la importancia estratégica que los GAD concentren planes de gestión para el cobro de estos tributos; de ser el caso así, el problema de cartera vencida no tendría importancia en el Ecuador, aunque existen municipalidades que no realizan una correcta emisión de títulos de crédito y cobran a los ciudadanos los pagos que voluntariamente ellos realizan, en el análisis de sus cifras acotan no tener problemas de cartera vencida cuando en realidad es todo lo contrario tienen problemas estructurales en los procesos de emisión, recaudación y cobro; en cambio otros GAD presentan alta acumulación de cartera vencida. De conformidad con el BDE. Vallejo, (2011) expone que la entidad insta a que los GAD se empoderen del rol recaudador de tributos, la ley permite el cobro. Todos estos ingresos son utilizados para dotar de servicios y bienes a la población de su jurisdicción.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

En el desarrollo del presente trabajo investigativo, se consultó a diversas fuentes de información, tales como: Leyes, Ordenanzas, libros, información de Internet, investigaciones similares realizadas sobre la problemática, se tomó información de campo a través de las encuestas a los habitantes que están involucradas en la problemática respectiva (Apéndice A), con lo cual, se reunió los datos informativos para establecer los antecedentes que permitieron llegar a conclusiones respecto de la comprensión de dicho problema, con la posibilidad de la formulación de soluciones posibles, además se entrevistó al Director financiero (Apéndice B) para determinar el sistema de administración de Recaudación de los Tributos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache.

Modalidad básica de la investigación

Considerando las interrogantes planteadas, la modalidad de la investigación fue cualitativa, cuantitativa y descriptiva, como se la detalla a continuación.

- **Cualitativo:** utilizando la metodología de planificación estratégica propuesta por Certo y Peter, (2007) radica en utilizar como herramienta fundamental para la formulación de estrategias, la elaboración de matrices de evaluación, MEFI, MEFE y FODA sobre la situación de la gestión municipal, de cuyos datos luego de analizarlos se emitió criterios y opiniones.
- **Cuantitativo:** basado en la implementación de instrumentos estadísticos, de acuerdo con el nivel de las variables en estudio. Se examinó los datos obtenidos al realizar las encuestas, además de la entrevista realizada al Director Financiero y los documentos a los cuales se tuvo acceso para realizar el análisis.
- **Descriptiva:** se llegó a conocer la situación de la recaudación de los tributos municipales mediante la descripción de los procesos inmersos en la problemática. Se describió la forma de cómo se establece la organización de la gestión pública, para permitir un mejoramiento de la administración del servicio eficiente de recaudación de los tributos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocache, provincia Los Ríos.

Tipos de la investigación

Investigación de campo

El tipo de investigación se consideró de campo, porque la información se tomó en los domicilios de los contribuyentes y oficinas de los directivos municipales involucrados en la problemática de la gestión pago y recaudación de los tributos en el cantón Mocache, es decir en el mismo lugar donde se producen los hechos económicos.

Investigación documental - bibliográfica

Fue investigación bibliográfica, porque se obtuvo datos informativos sobre la ciencia de la administración y de los procesos de gestión pública y documental porque se recopiló documentos relacionados con cartera vencida y montos recaudados (estados financieros).

Métodos utilizados

En la realización de la investigación, los métodos utilizados fueron:

Inductivo

Permitió ir de situaciones particulares a establecer hechos generales sobre la problemática en la explicación de sus causas.

Deductivo

Permitió aplicar leyes generales a situaciones particulares que fueron observadas e investigadas sobre la problemática en estudio.

Analítico - sintético

Su aplicación permitió analizar y sintetizar, los problemas existentes por lo que, se realizó la investigación de campo, lo que facilitara la obtención de datos informativos para llegar a conclusiones importantes.

Población y muestra

En el cantón Mocache, según el último censo realizado en el año 2011, por el INEC, la población era de 38.392 habitantes de los cuales 18.396 son mujeres y 19.996 hombres y que al considerar que en cada domicilio habitan 5 personas el universo de estudio se considera de 7.678 domicilios. De este universo se obtuvo una muestra de 400, los que son elegidos por muestreo simple, sin reemplazo, la figura 1 muestra el porcentaje por género de la población objeto de estudio.

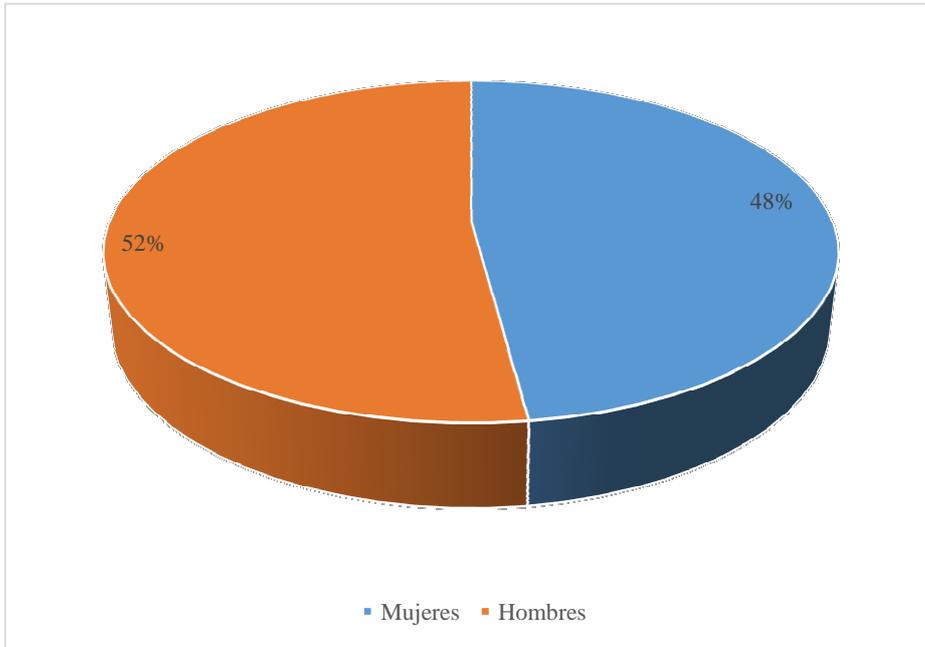


Figura 1. Población del Cantón Mocache

Fuente: GAD Municipal Mocache

La población total del cantón, se describe en la tabla 1, donde se ubica el número de habitantes por género, dando un total de 38.392 personas y 7.678 domicilios los cuales fueron utilizados como base para el cálculo.

Tabla 1.
Población del cantón Mocache

Mujeres	18.396
Hombres	19.996
Total	38.392

Fuente: INEC

Cálculo de la muestra

$$n = N \times P \times Q / (N-1) (E/K)^2 + P \times Q$$

$$n = 7.678 (0,5 \times 0,5) / 7.677 \times (0,05 / 2)^2 + (0,5 \times 0,5)$$

n = Muestra

N = número de elementos del universo

P = Probabilidad = 0.5

Q = No probabilidad = 0.5

E = Error aceptable = 5%

K = 2 Constante de Ajuste

n= 400 Encuestas

Técnicas de recopilación de datos

La utilización de las técnicas de compilación de información, en la realización de la investigación, se aplicó a las fuentes primarias mediante la recopilación de datos a través de la técnica de encuesta aplicada a través del diseño de cuestionario y entrevista aplicada a través del diseño de una guía de entrevista. Para la encuesta el muestreo fue probabilístico simple, donde todos los individuos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra, designados en números aleatorios de habitantes del registro municipal existente. Sobre la base de los conocimientos en el estudio de leyes, ordenanzas, libros, revistas, el internet y material de textos sobre el tema, materia de investigación respecto a la problemática.

Metodología para objetivos y propuesta

Objetivo: Diagnosticar la problemática planteada con la aplicación de los instrumentos investigativos a los involucrados, en relación al plan estratégico y la Administración de un Sistema Eficiente de Recaudación de los Tributos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mocache.

Tabla 2.

Objetivo 1 problemática planteada de la investigación

PROCEDIMIENTOS	APOYO	PRODUCTO
Verificar si afecta a la Comunidad en sus finanzas	Encuestas sobre el grado de Conocimientos sobre tributos municipales del Gad Municipal Tesisista	Plan avalado por Sectores de la Comunidad
Verificar las posibles Causas y Efectos a las Finanzas Municipales	Entrevista	Incidencia en las Finanzas Municipales

Objetivo: Realizar el análisis interno sobre la cartera vencida e ingresos recaudados de los contribuyentes del GAD municipal.

Tabla 3.
Objetivo 2 Análisis interno de cartera vencida

PROCEDIMIENTOS	APOYO	PRODUCTO
Servicios Brindados por el GAD Municipal	Dirección Financiera Unidad de Rentas.	Líneas de Acción a Seguir
Categoría de Impuestos	Dirección Financiera	Recaudación
Integración de Resultados	Unidad de Rentas Tesista	
Presentación de Resultados	Concejo Municipal Alcalde Director Financiero	Situación actual

Objetivo: Diseñar el plan estratégico, para la administración de un servicio eficiente de las recaudaciones de los tributos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.

Tabla 4.
Objetivo 3 Plan estratégico

PROCEDIMIENTOS	APOYO	PRODUCTO
Servicios Brindados por el GAD Municipal	Dirección Financiera Unidad de Rentas.	Líneas de Acción a Seguir
Identificación de Categoría de Impuestos	Dirección Financiera Unidad de Rentas	Borrador de Plan de acción
Integración de Resultados	Tesista	
Resultados	Concejo Municipal	Plan estratégico final
Análisis de Estrategias	Alcalde	
Elaboración de Ordenanzas	Director Financiero	

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar detalladamente los resultados que se obtuvieron a través de la investigación cuantitativa, que como lo menciona Fernández y Pértegas (2002) recoge y analiza datos cuantitativos sobre variables de estudio y trata de determinar la asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados mediante una muestra, haciendo inferencia en la población de la cual procede.

Análisis de la situación actual

Encuestas a la población de Mocache

Se presentan los resultados de la encuesta realizada a la muestra de ciudadanos del cantón Mocache mediante tablas que establecen la tendencia en las respuestas brindadas (Apéndice A).

1. ¿Tiene conocimiento de lo que son los tributos municipales?

Tabla 5.
Conocimiento sobre tributos municipales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	147	37%
No	204	51%
No contesta	49	12%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la tendencia en las respuestas, es indispensable que el contribuyente conozca sobre los tributos obligatorios al ente municipal y sobre todo como implementar estrategia la entidad para fomentar el conocimiento mediante divulgación de lo que son y para que se destinan estos rubros recaudados, destacando en la tabla 2 la tendencia en las respuestas brindadas.

Con respecto al conocimiento del tributo municipal, se expone que el 51% de los ciudadanos encuestados desconocen esta temática, mientras que el 37% si conoce sobre esto y un 12% decidió no contestar a la pregunta planteada.

2. ¿Cumple puntual con las obligaciones tributarias municipales a las que está sujeto?

Tabla 6.
Cumplimiento de obligaciones tributarias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	173	43%
No	195	49%
No contesta	32	8%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta

El cumplimiento en el pago de tributos genera ingresos corrientes para emplearlos en obras en beneficio de la colectividad, además la obligación tributaria es un derecho público, vincula al acreedor y deudor tributario mediante la ley y tiene por objeto el cumplimiento de la prestación tributaria que puede ser exigida coactivamente, en la tabla 3 se aprecia las respuestas brindadas en la pregunta formulada.

Para el pago de las obligaciones tributarias municipales, se determina que el 49% de los encuestados coinciden en manifestar que no cumple puntual con dicho deber, mientras que el 43% asegura que, si lo realiza en el plazo estipulado para aquello, un 8% prefirió no responder la pregunta.

3. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la normativa de tributos municipales del cantón?

Tabla 7.
Conocimiento de normativas de tributos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Alto	77	19%
Medio	244	61%
Bajo	79	20%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta

Es importante hacer conocer la normativa actual en lo referente a tributos, así como las ordenanzas municipales para que el ciudadano tenga pleno conocimiento sobre los tributos locales, así como los fines para recaudar ingresos públicos que servirán para estimular la inversión para fines productivos y de desarrollo del cantón Mocache, tabla 4.

Con respecto al nivel de conocimientos sobre la normativa vigente de tributos al GAD municipal, el 61% de los encuestados tienen un nivel medio, un 19% nivel alto y el restante 20% asegura poseer un nivel bajo de conocimiento.

4. ¿Cree que el GAD Municipal informa oportunamente los deberes y derechos sobre las obligaciones tributarias?

Tabla 8.
Informe de derechos y obligaciones tributarias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	55	14%
A veces	160	40%
Nunca	185	46%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta

Al tener a la ciudadanía informada sobre las obligaciones tributarias genera un ciclo de cumplimiento oportuno de dicha obligación, pudiendo inclusive reducir el nivel de mora en este aspecto, es necesario que el GAD municipal coordine estrategias en medios de difusión para lograr este fin. Tabla 5.

Según la pregunta descrita, el 46% manifiesta que nunca han sido informados oportunamente sus deberes y derechos sobre las obligaciones, otro 40% asegura que a veces su ha dado dicha información y finalmente el 14% expresa que siempre reciben la información.

5. ¿Cuáles son las causas por la que incurre en mora?

Tabla 9.
Causas de mora tributaria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Dinero	102	26%
Falta de Interés	41	10%
Falta de Empleo	99	25%
Falta de Información	104	26%
Falta de Conocimiento	54	14%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta

Se aprecia que existen muchos factores por el cual el contribuyente incurre en deuda siendo los principales la falta de dinero, empleo e información, tal como se describe en la

tabla 6, para este caso se debe estimar las posibles soluciones en el plan estratégico en base a la tendencia demostrada por los habitantes.

De acuerdo a la pregunta planteada y expresada sobre las causas de mora tributaria al GAD Municipal se destaca que el 26% de los ciudadanos le atribuyen a la falta de dinero o recursos para cancelar los tributos, otro 26% manifiesta que es por la falta de información para el pago, un 25% coincide en manifestar que la falta de empleo ocasiona la mora, el 14% es por falta de conocimiento de los tributos que tiene que cancelar y finalmente el 10% restante expresa que es por la falta de interés en contribuir con el cantón.

6. ¿Considera que el no pago de tributos afecta al cantón en cuanto a la realización de obras?

Tabla 10.

Afectaciones al cantón por mora tributaria

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	155	39%
No	167	42%
No conoce	78	20%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta

En la tabla 7 se denota que el ciudadano debe estar consciente y tener pleno conocimiento que el pago de tributos permite financiar obras y servicios públicos necesarios para el desarrollo del cantón.

El 42% de los ciudadanos encuestados coinciden en manifestar que no existe ningún tipo de afectación al no cumplir con los tributos al cantón, el 39% expresa que si conoce las afectaciones por el no pago de tributos y finalmente el 20% restante no conoce sobre la temática planteada.

Luego de realizada la encuesta como instrumento de investigación a los contribuyentes del GAD de Mocache denota el reflejo de falencias en la gestión administrativa en el cobro de las obligaciones tributarias, se define la débil información que poseen los contribuyentes en lo que respecta a los impuestos; el ciudadano no está consciente que el pago oportuno de los tributos permite mejoras en la ciudad y que el poco conocimiento de las normativas tributarias es una causa por la que incurre en mora.

Análisis del GAD Municipal

Para el análisis interno se procedió a realizar una entrevista (Apéndice B) donde se expresa la opinión del Director Financiero con respecto a la problemática expuesta.

Análisis de la entrevista aplicada al Director financiero del GAD del cantón Mocache

Se establece los resultados de la entrevista efectuada:

1. ¿Se informa a la comunidad sobre los tributos municipales y recaudación del GAD Municipal?

Si, existe carteles y afiches de información en el GAD del cantón Mocache, incentivando el pago oportuno de los tributos municipales, así como el beneficio que esto trae a la comunidad, como la ejecución de obras y otras actividades.

2. ¿Las fuentes de ingresos municipales son suficientes para la ejecución de obras?

No, los montos recaudados son mínimos y no son suficientes para el desarrollo de obras en el cantón, se requiere aporte gubernamental para este propósito.

3. ¿La creación de un plan estratégico que estimule la recaudación de impuestos municipales es necesario?

Sería un aporte novedoso al GAD municipal, con el plan se reduciría el porcentaje de mora, reducción de acciones de coactivas e incremento de la liquidez del ente municipal.

4. ¿Existe un cronograma de recaudación y es publicado para su conocimiento?

Si existe el cronograma que incluye descuentos y beneficios, así como multas e intereses para la recaudación a tiempo y tardía. Cada año se emite publicidad radial para su divulgación y conocimiento.

5. ¿Los tributos municipales están actualizados?

Si, se actualizan a las nuevas reformas tributarias, para esto se está al día en este tipo de actualización el personal encargado del área.

6. ¿Considera necesario capacitar al personal de tesorería para el cobro de impuestos?

Sí, estoy de acuerdo en la necesidad de capacitar correctamente al personal encargado para de esta manera mejorar el sistema de recaudación, sería una opción para reducir el índice de cartera vencida que posee el GAD.

Componentes del sistema de cobranzas

Para diagnosticar la cartera vencida previamente se detalla el proceso de cobranza que comienza con la depuración de la cartera, el mismo que puede ser evaluado citando los procedimientos a continuación:

A. Depuración de cartera vencida	<ul style="list-style-type: none">•A1. Subproceso selección y priorización de cartera vencida•A1.1 Procedimientos de depuración por montos•A2. Cruce de información
B. Emisión de títulos de crédito	<ul style="list-style-type: none">•B1. Emisión y registro•B2. Reclamos y recursos administrativos•B3. Emisión de títulos•B4. Demanda judicial
C. Notificaciones	
D. Control de deuda	
E. Cobranza persuasiva	<ul style="list-style-type: none">•E1. Facilidades para pago•E2. Investigación coactiva

Figura 2. Proceso de recuperación de cartera

Fuente: GAD Municipal de Mocache

En este proceso el insumo es aquello que genera la base de datos. Tal como se aprecia en el proceso A y B son el diagnóstico y en el C las notificaciones de los procedimientos que componen el proceso B. Esta depuración es necesaria para gestionar la base de datos que comprende la cartera vencida y completa.

Con respecto al actual proceso de recaudación de ingresos de los contribuyentes mocacheños al Gad Municipal, estos se encuentran definidos mediante protocolos, mismos que son administrados por el modelo de administración tributaria propuesto para el municipio.

Diagnóstico de ingresos y cartera vencida del GAD Municipal del cantón

Mocache de 2014-2016

Casi todos los GAD del país tienen capacidad para acceder a tecnología para el manejo de información. De igual manera la mayoría de estas instituciones no ponen énfasis en el manejo de la información del área tributaria específicamente, se ha subestimado los procesos para la recaudación tributaria, carece de esquemas de supervisión y seguimiento.

Análisis de los ingresos recaudados en el GAD Municipal de Mocache

Se presenta los ingresos recaudados en los tres últimos años (2014, 2015 y 2016) por el departamento financiero en lo referente a tributos municipales.

Tabla 11.
Ingresos recaudados 2014-2016

Denominación	Recaudado		
	2014	2015	2016
Al beneficio por adjudicación de posesiones urbanas	2.004,91	981,27	1.273,00
Al beneficio por adjudicación de posesiones rústicas	0,00	0,00	0,00
Por posesiones urbanas	22.616,96	20996,06	30.576,20
Por posesiones rústicas	101.423,48	90178,95	128.141,66
Alistamiento en el Registro económico	68.044,97	51004,58	46.323,80
Por vehículos para transportación terrestre	3.433,30	5157,60	43.736,10
De gravámenes	52.368,58	20777,44	18.784,71
A los activos integrales	10.040,14	56725,52	31.248,02
Por vehículos para transportación acuática y aérea	0,00	0,00	0,00
Otros gravámenes sobre la posesión	0,00	0,00	0,00
A las diversiones públicos	75,00	35,00	0,00
Patentes comerciales, industriales y de servicios	66.281,99	38325,60	48.537,55
Otros impuestos	0,00	0,00	0,00
Por función en lugares de uso común	11.151,68	181003,00	19.910,24
Tributo por bienes inmateriales	24.100,86	54583,28	87.342,46
Circulación de transporte terrestre	19.765,00	17945,40	0,00
Inspección y atención administrativa	0,00	0,00	0,00
Etiquetas, reconocimientos e inscripciones	480,00	0,00	0,00
Autorizaciones, aprobaciones y manifiestos	3.179,00	4673,00	5.849,00
Actividades comerciales de camales	7.969,50	6787,50	6.159,00
Intervención en trabajos	0,00	0,00	0,00
Recaudación por desechos sólidos	85.102,56	78218,26	112.127,19
Consentimiento de planos y reconocimiento de edificaciones	6.546,24	13947,79	9.857,60
Enlace y desenlace del servicio de alcantarilla y desagüe	0,00	192,00	3,00
Enlace y desenlace por prestación de agua potable	2.812,00	2737,05	1.350,00
Tendido eléctrico público	0,00	0,00	0,00
Impuesto predial destinado a Bomberos	0,00	0,00	0,00
Otras normas	8.238,10	8222,00	8.071,30
Iniciación, pavimento, extensión y edificación de vías	0,00	0,00	0,00
Bordes, ribetes y estacadas	0,00	0,00	0,00
Trabajos de alcantarilla y desagüe	5.455,10	6003,10	5.168,25
Edificación y acrecentamiento de trabajos y procedimientos de agua potable	875,63	1285,35	1.069,06
Obras de recreación urbana	1.926,24	1829,44	2,90
De herramientas médicas menores, costos clínicos	0,00	0,00	0,00
Otras comercializaciones de bienes y materia prima	0,00	0,00	0,00
Agua potable	50.631,49	53494,88	42.099,61
Por alcantarilla	16.857,37	16245,98	16.867,44
Otros servicios experimentados y especialistas	0,00	0,00	0,00
Ganancias por otros ordenamientos	0,00	0,00	0,00
Propiedades	0,00	0,00	0,00
Construcciones, comerciales y domiciliarias	31.906,00	26644,00	29.177,00
Maquinarias y equipos	0,00	0,00	0,00
Otros alquileres	0,00	0,00	0,00%
Contributivas	27.358,65	41920,14	18.571,44
Normas municipales	0,00	0,00	0,00
Contributivas	0,00	0,00	0,00
Contravención a normas municipales	477,50	200,00	810,64
Contravenciones por Transacciones	0,00	0,00	0,00
Total	628.310,25	800.114,19	713.057,17

Fuente: GAD Municipal Cantón Mocache

Como se visualiza en la tabla de ingresos de los tres últimos años en todas las partidas, existe tendencia a la baja en lo que respecta a los ingresos, lo cual resulta muy ínfimo para realizar obras en el cantón.

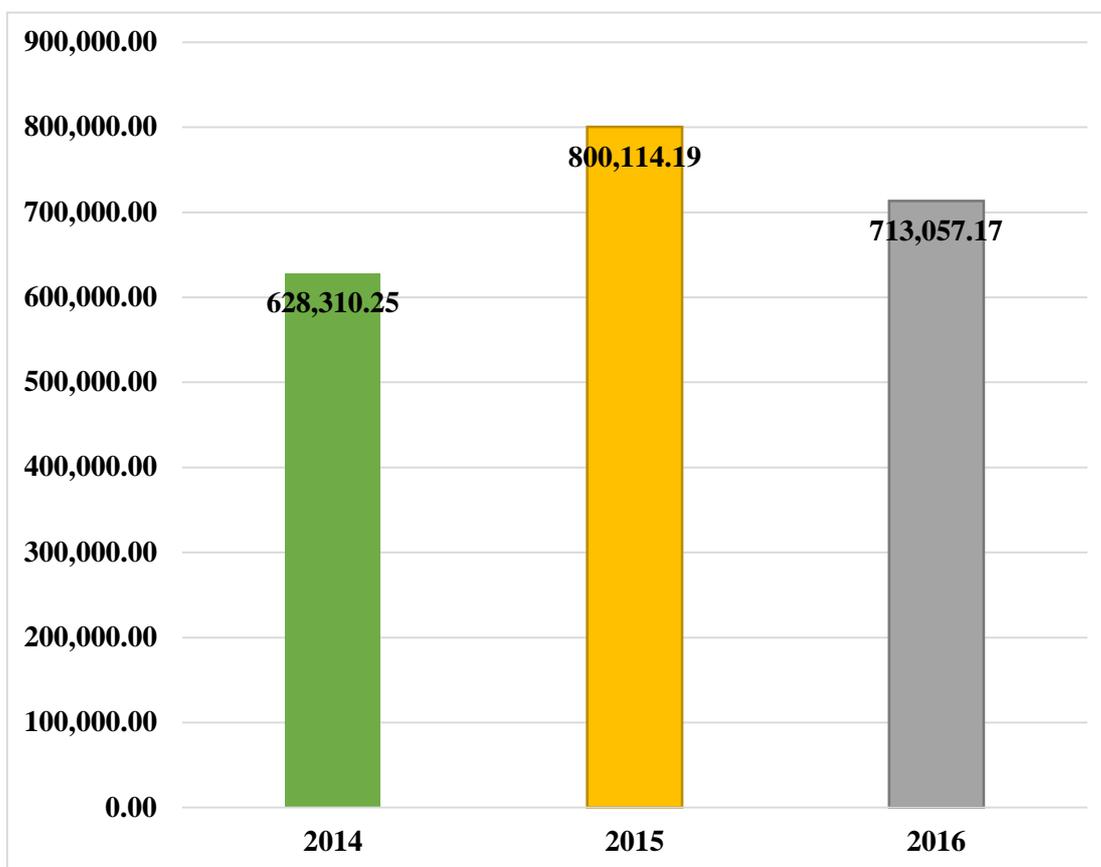


Figura 3. Ingresos Municipales 2014-2016

La disminución de los ingresos es notoria en la figura 9, se aprecia la reducción de ingresos, para el 2014 los ingresos por recaudaciones superaron los 600 mil dólares, no así que en el período fiscal del 2016 con 713.057,17 dólares.

Con respecto al actual proceso de recaudación de ingresos de los contribuyentes mocacheños al GAD Municipal, estos se encuentran definidos mediante protocolos, mismos que son administrados por el modelo de administración tributaria propuesto para el municipio.

En lo que respecta a los saldos por devengar, se describe en la tabla 9, esto como el hecho adeudado, aunque no haya transcurrido el plazo exigible de la deuda. En la contabilidad gubernamental se registra los saldos por devengar en el momento en que nacen como obligaciones de la comunidad.

Tabla 12.
Saldos por devengar períodos 2014-2015

Denominación	Saldo por devengar		
	2014	2015	2016
Al beneficio por adjudicación de posesiones urbanas	0,09	1055,73	0,00
Al beneficio por adjudicación de posesiones rústicas	200,00	100,00	0,00
Por posesiones urbanas	4794,00	15630,93	63,61
Por posesiones rústicas	13373,43	5119,75	29,34
Alistamiento en el Registro económico	5,03	13995,42	0,20
Por vehículos para transportación terrestre	23987,70	0,40	0,90
De gravámenes	0,42	29222,56	11.245,29
A los activos integrales	0,86	5374,48	38.751,98
Por vehículos para transportación acuática y aérea	0,00	0,00	0,00
Otros gravámenes sobre la posesión	0,00	0,00	0,00
A las diversiones públicos	252,00	165,00	300,00
Patentes comerciales, industriales y de servicios	184,01	31674,40	1.462,45
Otros impuestos	0,00	0,00	0,00
Por función en lugares de uso común	2805,32	13036,00	89,76
Tributo por bienes inmateriales	1250,14	13526,72	0,54
Circulación de transporte terrestre	166,60	3994,60	20.000,00
Inspección y atención administrativa	13000,00	500,00	1.000,00
Etiquetas, reconocimientos e inscripciones	29520,00	1000,00	15.000,00
Autorizaciones, aprobaciones y manifiestos	2664,01	2000,00	1,00
Actividades comerciales de camales	26630,50	2212,50	1,00
Intervención en trabajos	0,00	1000,00	500,00
Recaudación por desechos sólidos	9697,44	20188,25	0,81
Consentimiento de planos y reconocimiento de edificaciones	0,76	3000,01	6.042,40
Enlace y desenlace del servicio de alcantarilla y desagüe	2000,00	1148,00	1.497,00
Enlace y desenlace por prestación de agua potable	697,00	2262,95	1.650,00
Tendido eléctrico público	0,00	0,00	0,00
Impuesto predial destinado a Bomberos	100,00	1000,00	1.000,00
Otras normas	1842,40	1090,00	10.317,00
Iniciación, pavimento, extensión y edificación de vías	7840,00	3804,00	2.500,00
Bordes, ribetes y estacadas	0,00	0,00	0,00
Trabajos de alcantarilla y desagüe	455,74	1418,74	18.472,75
Edificación y acrecentamiento de trabajos y procedimientos de agua potable	439,63	812,63	1.939,63
Obras de recreación urbana	527,00	0,52	26.944,52
De herramientas médicas menores, costos clínicos	0,00	692,00	1.000,00
Otras comercializaciones de bienes y materia prima	0,00	0,00	0,00
Agua potable	0,51	1505,12	12.900,39
Por alcantarilla	23842,63	3754,02	0,56
Otros servicios experimentados y especialistas	0,00	0,00	0,00
Ganancias por otros ordenamientos	0,00	1000,00	0,00
Propiedades	0,00	0,00	0,00
Construcciones, comerciales y domiciliarias	5594,00	3356,00	123.823,00
Maquinarias y equipos	0,00	0,00	0,00
Otros alquileres	0,00	0,00	0,00
Contributivas	1,35	8079,86	21.428,56
Normas municipales	0,00	0,00	0,00
Contributivas	0,00	0,00	0,00
Contravención a normas municipales	22,50	300,00	810,64
Contravenciones por Transacciones	300,00	200,00	0,00
Total	172.195,07	193.220,59	318.773,33

Fuente: GAD Municipal Cantón Mocache

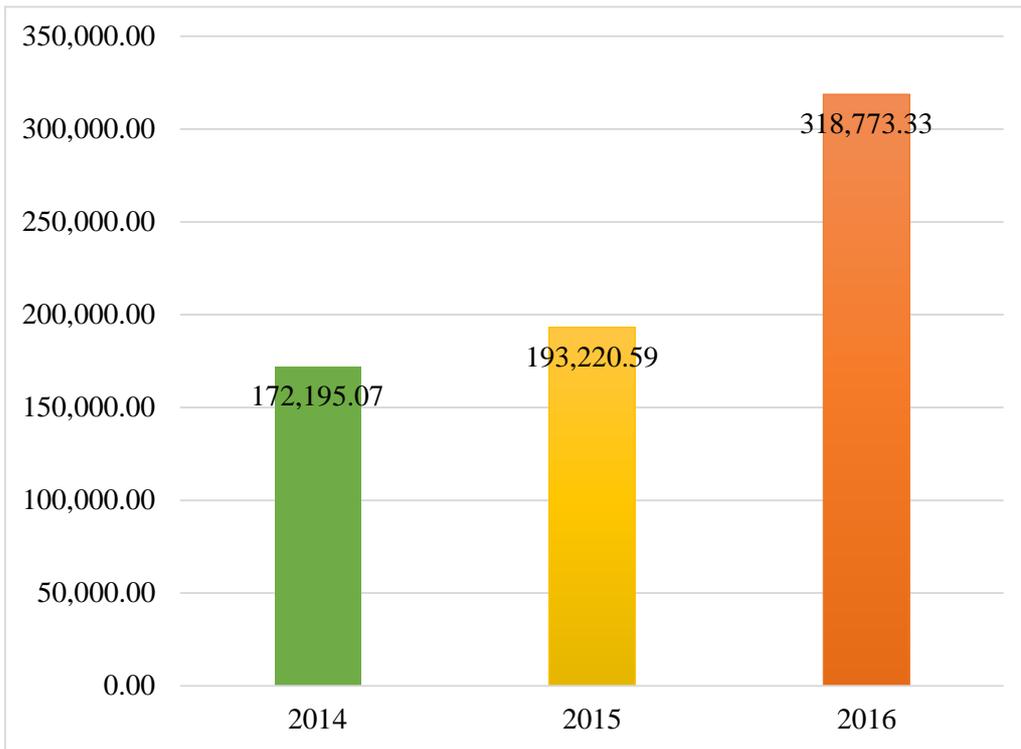


Figura 4. SalDOS por devengar en Ingresos Municipales 2014-2016

Se destaca que el saldo por devengar se incrementó en el año 2015 con respecto al 2014, es decir de 172.195,07 a 193.220,59 dólares; no así en el 2016 que se duplicó a 318.773,33.

Tabla 13.
Cédula presupuestaria de ingresos cantón Mocache

Ingresos	2014	2015	2016
Codificado	872.277,01	1.087.659,80	1.179.264,64
Devengado	700.081,94	894.439,21	860.491,31
Recaudado	628.310,25	800.114,19	713.057,17
Por devengar	172.195,07	193.220,59	318.773,33
Diferencia porcentual por devengar	19,74%	17,76%	27,03%

Fuente: GAD Municipal Cantón Mocache

Se observa en la cédula presupuestaria de ingresos del GAD Municipal que en el año 2016 el codificado inicial por ingresos fue \$ 1.179.264,64 siendo un total devengado de 860.491,31 dólares; lo recaudado de \$ 713.057,17 es decir por devengar está pendiente por \$318.773,33. El saldo por devengar representa el 27.03%. Este parámetro es un indicador

para asignación de recursos centrales a las municipalidades del país, el cual sirve para la toma de decisiones.

Cartera vencida por rubro y antigüedad

El ítem cartera descrita por cada rubro que la contiene y emitida en dólares se detalla en la tabla 11; valores obtenidos de documentos histórico de los últimos cortes, desde 2006 hasta el 2016.

Se toma como referencia los saldos al 31 de diciembre de cada año por parte del departamento financiero sobre el detalle de la cartera vencida. Las tasas y rubros no tributarios constituyen los valores más altos, dando como resultado un total de cartera vencida de cada año sumados desde 2012 al 2016 de \$ 403.778,48 Dólares.

Tabla 14.***Cartera vencida por rubro y antigüedad***

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
Tipo de rubro	Valores en mora (v-1)	Valores en mora (v-2)	Valores en mora (v-3)	Valores en mora (v-4)	Valores en mora (v-5)	Valores en mora (v-7)	Valores en mora (v-8)	Valores en mora (v-9)	Valores en mora (v-10)	Valores en mora (v-11)	Valores en mora (t-12)	Total valores en mora por rubro (1+2+3+4.....+12)
Predios urbanos	1.095,64	1.315,92	1.315,92	1.434,47	3.302,34	3.526,92	4.072,17	5.163,43	6.223,02	12.283,66	28.552,09	68.285,58
Predios rústicos	9.001,62	9.419,77	9.578,96	9.728,32	22.049,48	23.621,63	25.191,48	27.368,65	30.400,38	49.757,98	112.328,99	328.447,26
CEM						314,40	328,33	771,88	891,45	1.393,40	3.346,18	7.045,64
Total	10.097,26	10.735,69	10.894,88	11.162,79	25.351,82	27.462,95	29.591,98	33.303,96	37.514,85	63.435,04	144.227,26	403.778,48

Fuente: Departamento Financiero, GAD Municipal Cantón Mocache

Caracterización y priorización de cartera

Mediante la priorización de la cartera, se establece que la cartera del último año de análisis (2016) es por \$ 144.227,26, equivalente al 36%; el total de la cartera vencida entre los años analizados del 2006 al 2016 es por \$ 259.551,22 con el 64% determinando el total en \$403.778,48 correspondiente al 100% del total de cartera vencida.

Tabla 15.
Cartera caracterizada y priorizada

Detalle	A. Valores vigentes	B. Valores en mora	Valores totales (A+B)
Prorratio de cartera (USD)	144.227,26	259.551,22	403.778,48
Prorratio de cartera (%)	36%	64%	100%

Fuente: Departamento Financiero, GAD Municipal Cantón Mocache

Este análisis permite la construcción de acciones de cobro en el GAD de Mocache, empezando por la priorización del segmento de cartera vencida más fácil de cobrar; se considera que las acciones de cobro deben ser definidos sobre un segmento fijo del total vencida para obtener mejores resultados, concentrando todo el esfuerzo en recuperar solamente esa parte de la cartera.

Composición de la cartera vencida frente a ingresos propios

Al analizar la base de datos que integra la cartera, se equiparó los resultados para hacer una jerarquización real de la misma. Los valores óptimos para ascender a una cartera priorizada, debe ser cercano a la cartera total, es decir por lo menos entre el 20% y 50% de la cartera vencida total. Esto es priorizar cartera vencida.

Tabla 16.
Cartera vencida frente a ingresos

Valores en mora (USD)	(USD) o (%)
Valores en mora (USD)	259.551,22
Entradas propias (tributos, normas e impuestos específicos) (USD)	713.057,17
Correlación entre valores en mora y el total de entradas propios estándares calculados (tributos, normas e impuestos específicos) (%)	36%

Fuente: Departamento Financiero, GAD Municipal Cantón Mocache

En esta comparación de la cartera vencida de \$ 259.551,22 con relación a ingresos totales de autogestión del GAD de Mocache que asciende a \$ 713.057,17, según

información de los estados financieros al 31 de diciembre de 2016; esto da como resultado un porcentaje de 36%. En resumen, estos procedimientos de análisis son vitales para tener una base de datos depurados y poder aplicar acciones de cobro sobre la cartera vencida, los cuales se delinearán en un plan estratégico para la administración de las recaudaciones del GAD Municipal.

Se puede decir que de todas las partidas que forman la cedula presupuestaria de ingresos ciertos rubros no son considerados como ingresos de autogestión, por ejemplo, las de transferencia del gobierno central, las de financiamiento sea cualquiera su origen.

Análisis de indicadores básicos municipal

La evaluación básica municipal proporciona información sobre las finanzas del GAD de Mocache, la metodología considera un sistema de valoración del desempeño municipal en el área financiera.

Tabla 17.
Matriz de indicadores del GAD Municipal de Mocache

Indicador	Referencia del indicador	Valor de indicador	Calificación
Gestión Financiera			
$\frac{\text{Gastos de personal financiados con fondos propios}}{\text{Total de gastos de personal}} \times 100$	Demuestra el porcentaje de los gastos de personal que el municipio financia con fondos propios	58.11%	Los ingresos propios financian menos del 66% de los gastos de personal
$\frac{\text{Ingresos propios financiados}}{\text{Total de gastos corrientes y de producción}} \times 100$	Analiza el porcentaje de los gastos corrientes y de producción que financia el municipio con fondos propios	34.48%	Ingresos propios financian menos del 44% los gastos corrientes.
$\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Total de gastos corrientes}} \times 100$	Demuestra el porcentaje de los gastos corrientes y de producción que el municipio financia con ingresos corrientes	92.81%	Ingresos corrientes financian del 83 al 99% de los gastos corrientes
$\frac{\text{Ingresos por transferencias}}{\text{Total de ingresos menos fuertes de financiamiento}} \times 100$	Mide el peso relativo de los ingresos por transferencias sobre el total de los ingresos menos fuertes de financiamiento. Cuanto más dependiente sean las finanzas, más reducidas las posibilidades de hacer una gestión financiera propia	94.51%	La dependencia es mayor al 90%
$\frac{\text{Gasto de inversión recurrente}}{\text{Gasto total de inversión}} \times 100$	Mide el peso del gasto de inversión recurrente con respecto al gasto total de inversión	19.40%	
Nivel de eficiencia			
$\frac{\text{Ingresos cobrados}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$	Se muestra el nivel de eficiencia del municipio en el cobro de los tributos	61.60%	Recuperado menos del 70%
$\frac{\text{Ingresos cobrados}}{\text{Valor de la cartera vencida}} \times 100$	Muestra el nivel de eficiencia del municipio en el cobro de tributos; y, por otro lado la incidencia del valor de la cartera vencida frente a los ingresos propios	159.50%	La cartera vencida es mayor al 50%

Fuente: Banco de Desarrollo del Ecuador BDE.

CAPÍTULO V

Propuesta

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RECAUDACIONES DEL GAD DEL CANTON MOCACHE

Alcance de la propuesta

El GAD Municipal del cantón Mocache es el gobierno local previsto para el desarrollo y crecimiento de la ciudadanía, por esta razón se plantea la propuesta como medida de mejorar los recursos disponibles para obras en el cantón y por otro lado para enfrentar los limitados recursos que en los actuales momentos posee el Gobierno Central por la caída de los precios del petróleo. La poca solvencia económica del GAD de Mocache, es un problema que se viene arrastrando desde hace muchos años, esto ocasionado por la morosidad de tributos y débiles estrategias de gestión lo que dificulta el cumplimiento de proyectos futuros como mecanismos que fortalezcan la gestión de cobro.

En el área financiera dedicada a la labor de recaudaciones es necesario renovar estrategias para la recuperación de cartera vencida, de esta manera se podría dinamizar el capital en el área como parte importante para la planificación del presupuesto financiero de la entidad. Es conveniente identificar acciones efectivas de cobranzas, además mejorar debilidades con referencia a procesos y capacitación del personal que en conjunto permita un mayor margen de recuperación y mayores ingresos al GAD Municipal.

Problemática de la institución

El Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Mocache posee ineficiencia en la recaudación de todos los impuestos que debe recaudar la entidad; la recuperación de la cartera vencida está por debajo de los estándares máximos establecidos por el Banco de Desarrollo del Ecuador: Se establece que se recupera menos del 70% los tributos y la cartera vencida se estima en 159.50%, aunque se cuenta con la normativa legal que le regula su accionar, la municipalidad no ha podido hacerlo efectivo. Al analizar las respuestas brindadas en las encuestas a la población se denota el desinterés de los ciudadanos en contribuir con su aporte tributario para mejoras en el cantón; los niveles de cartera vencida por falencias en la gestión, empezando por el manejo incorrecto de la información que debe ser expuesta a la ciudadanía sobre la importancia de contribuir en el crecimiento de Mocache.

De igual manera al hacer el diagnóstico de los ingresos propios que percibe la entidad, queda establecido que el monto adeudado por los contribuyentes es alto, inclusive no se cuenta con toda la información de los rubros por recaudar, afectando seriamente las finanzas del GAD municipal.

Bajo esta perspectiva se requiere una forma planificada de hacer una recaudación eficiente y por consiguiente mejorar el desfase financiero o la dependencia casi total de los recursos del estado, por lo tanto, amerita la formulación de un plan estratégico que revierta esta realidad mediante estrategias que intensifique los ingresos en el GAD de Mocache accediendo a la obtención de mejores ingresos para beneficio de la colectividad Mocacheña.

Considerando la entrevista al Director Financiero como punto de partida para el diagnóstico de la situación del GAD Municipal, deje denotar la necesidad de aplicar un plan estratégico para mejorar el sistema de administración de las recaudaciones, situación corroborada con el análisis documental de las cifras de cartera vencida que por varios años y por falta de control y registro de deuda se ha incrementado gradualmente. El análisis de las cifras da como resultado un problema estructural en los procesos produciéndose cartera vencida elevada.

A medida que transcurre el tiempo se incrementa los rubros por cobrar lo que es imprescindible aplicar un plan estratégico con acciones que permitan mejorar los problemas administrativos y financieros que adolece la entidad gubernamental. Acciones útiles para en el futuro considerar tener menos dependencia gubernamental y emprender proyectos con recursos propios que brinden bienestar a los ciudadanos mocacheños.

El plan estratégico Municipal, se considera la variable independiente, con los componentes que a continuación se citan:

- Plan estratégico de las recaudaciones.
- Plan estratégico de la gestión del proceso administrativo.
- Estructura organizacional en la gestión pública.

Políticas de la entidad

El gobierno Municipal, para lograr los objetivos y metas, desarrollará las siguientes políticas:

- a) Planificar el desarrollo cantonal teniendo en cuenta las orientaciones emanadas en los planes regionales de desarrollo económico y social que adopte el estado, en programas integrales de salud, nutrición y seguridad alimenticia para la

población, con énfasis a los grupos vulnerables o de mayor riesgo comunitario, garantizando la participación activa de la comunidad, de las organizaciones de salud formal y de otras entidades de servicio o sectores relacionados.

- b) Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como; dotación de agua potable a las comunidades, alcantarillado, construcción de letrinas y otras obras que estén dentro de las competencias que le otorga el COOTAD.
- c) Control presupuestario de ingresos y egresos en forma programática.
- d) Aplicación de las leyes, reglamentos internos y ordenanzas que ayuden a una buena gestión administrativa y buena práctica de las recaudaciones de los impuestos que se cobran a los contribuyentes en el cantón.
- e) Coadyuvar a la preservación, conservación y cuidado de los bienes patrimoniales, culturales y naturales en coordinación con las entidades del gobierno central en aplicación de la ley de Patrimonio Cultural.
- f) Coordinar actividades con organismo o gobiernos locales provinciales o regionales que tengan proyectos o ejecución de obras públicas similares.
- g) Controlar, preservar y defender el medio ambiente. La Municipalidad exigirá y realizará los estudios necesarios antes de que se realice o ejecute una obra de infraestructura dentro de la jurisdicción cantonal.

Manejo del Catastro de Propiedades Urbanas y Rurales, conforme a las políticas y leyes pertinentes a la materia.

En materia de Recursos Humanos, la contratación de personal necesario para los trabajos de mantenimiento y prestación de servicios públicos, se regirá conforme al Código de Trabajo y del personal administrativo lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público.

Estructura administrativa

En la figura 5 se expone el orgánico funcional del GAD municipal del cantón Mocache, donde se define la dirección financiera.

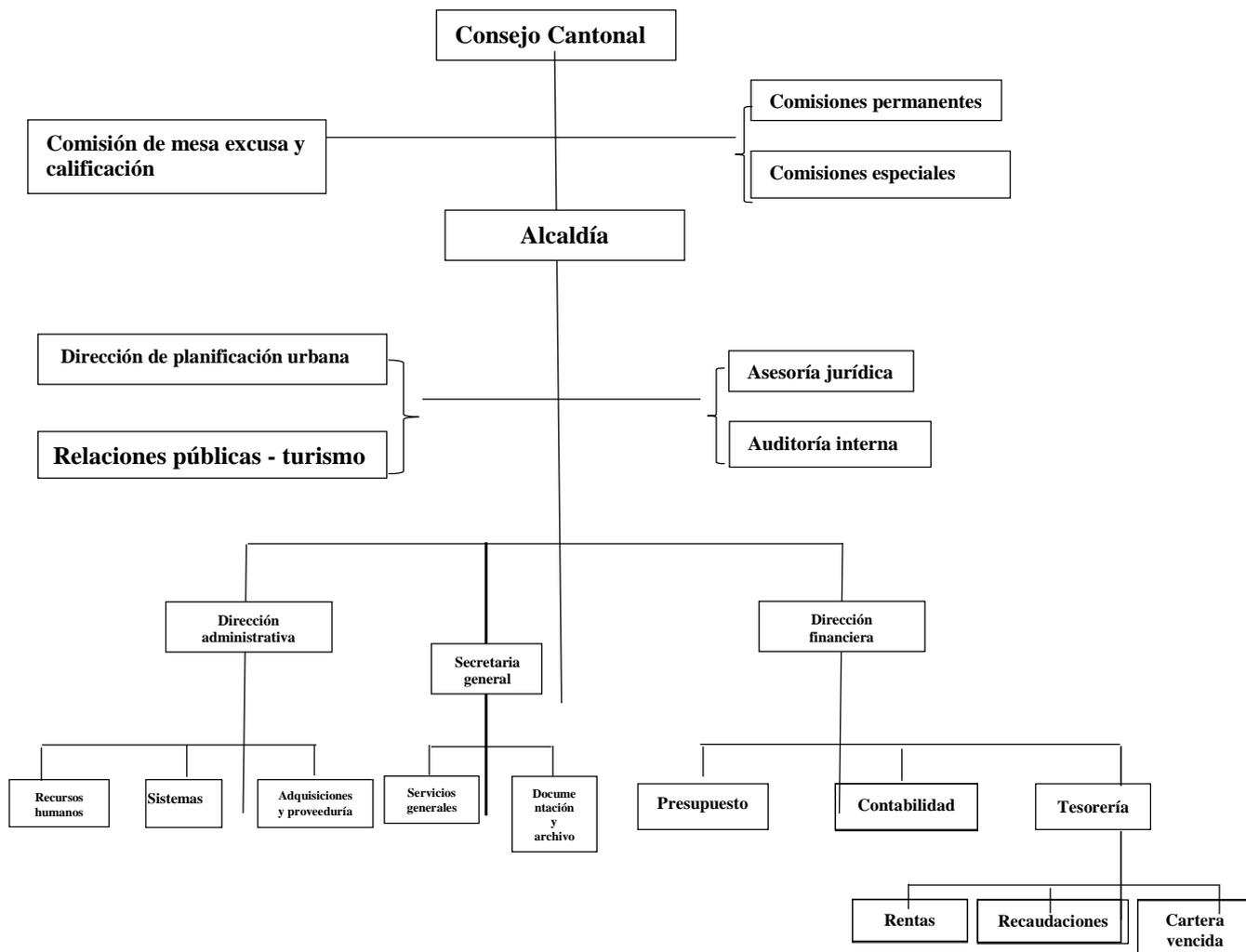


Figura 5. Orgánico funcional del GAD Municipal del cantón Mocache

Fuente: GAD Municipal Cantón Mocache

El Gobierno Municipal de Mocache, en la actualidad para desarrollar sus actividades Administrativas y Financieras, cuenta con un Reglamento Orgánico Funcional por Procesos, el cual, fue creado mediante Ordenanza Administrativa y aprobado, el cual está diseñado de la siguiente manera:

El GAD Municipal de Mocache, está estructurado por los niveles legislativo, asesor, apoyo y operativo, la descripción de cada componente se da a continuación:

Nivel legislativo: Comprende la máxima autoridad del GAD (Alcalde), así como los miembros del concejo (Concejales) y participación ciudadana, los dos primeros elegidos por votación popular

Nivel asesor: Son los que integran la unidad de apoyo al nivel ejecutivo, comprende el asesor jurídico, secretaria general y planificación urbana y rural.

Nivel de apoyo o gestión: Son los que gestionan y administran los recursos para la institución, lo integran las Direcciones Financiera y Administrativa.

Nivel operativo: Son los que ejecutan las actividades de gestión del GAD municipal, son de obras públicas, desarrollo social y agropecuario, gestión de riesgo y registro de la propiedad.

- a) **Nivel Legislativo.** - a este nivel le compete la legislación y fiscalización del gobierno municipal, este integrado por el Alcalde y concejales de elección popular, a este órgano colegiado le compete la expedición de las ordenanzas, acuerdos y resoluciones, en materia administrativa y financiera necesarias para la buena marcha de la administración municipal.
- b) **Nivel Asesor.** - a este nivel le corresponde la de prestar asistencia técnica, administrativa y legal a los otros niveles operativos de gobierno municipal, en materia de planificación, programación y proyección de las actividades a ejecutarse.
- c) **Nivel de Apoyo o Gestión.** - A este nivel le corresponde en materia financiera y administrativa, la formulación de los Presupuestos Institucionales, crear los mecanismos de recaudación eficiente de los Impuestos, crear los reglamentos Internos y de Gestión inherente a sus funciones, todos para la aprobación del nivel legislativo.
- d) **Nivel Operativo.** - a este nivel le compete la ejecución de las diferentes actividades propias de su gestión dentro de la administración municipal.

Sistema de tesorería

La Administración eficiente, en la recaudación de los tributos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache, provincia de Los Ríos, se considera la variable dependiente, con los componentes que a continuación se señalan:

- El control interno
- Objetivos del control interno
- Aplicación del control interno
- La Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocache
- De los títulos de créditos
- De la especie valorada
- Verificación de los ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocache

- Control y custodia de las garantías
- Recursos públicos
- Recaudación de los ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache
- Medidas de protección de las recaudaciones
- Depósitos de las recaudaciones
- Obligación de recibir pagos
- La notificación
- Formas de notificación
- Arqueos sorpresivos
- Proceso coactivo
- Retención indebida de fondos
- Facilidades de pagos
- Responsabilidad por caducidad

Sistema político

La Acción del Ilustre Concejo Municipal de Mocache, está dirigida al Cumplimiento de los fines del municipio, su facultad legislativa de acuerdo con las competencias establecidas en el Art. 264 de la Constitución de la República del Ecuador, “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados poseerán autonomía en el ámbito administrativo, político y financiero, se basará en la solidaridad, equidad, integración y participación de la comunidad como principios básicos”.

El sistema político institucional en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial cantonal, hacen la relación de la organización y funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, así como también, las instancias desconcentradas del gobierno, esto es, las diferentes oficinas del gobierno central que realizan diversas actividades de servicio en el cantón, con sus ejes de acción y programas sociales; cabe además mencionar, las organizaciones sociales y civil involucradas en el desarrollo local.

Todo lo mencionado, comprende el marco jurídico y de competencias que sustentan la actuación de estos actores y un análisis del GAD para determinar la capacidad de acción del territorio, con el fin de potenciar un modelo de gestión adecuado a la nueva legislación ecuatoriana, además, debe ser concordante con los procesos participativos exigidos en la Constitución y las leyes, debe primar la dinámica social y organizativa local, para

propender a la transparencia y responsabilidad política, a través de los sistemas de rendición de cuentas determinados en la Constitución y la ley.

Sistema de planificación

La Municipalidad de Mocache, no cuenta en la actualidad con un Plan de Desarrollo Cantonal, solo cuenta con un listado de obras a ejecutarse en los próximos años (2016-2020), el Último Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, fue elaborado en el año 2007, por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

La Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece en su Art. 2, la obligación para cada institución del sector público no financiero, la de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales (POA) que servirán de base para la programación presupuestaria y serán aprobados por las autoridades de cada institución.

El Reglamento sustitutivo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, Señala en su Art. 3 “Los planes de las entidades y organismos del sector Público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valoración de los productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de los recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos. Estas relaciones deberán estar de acuerdo con la metodología que establezca la SENPLADES, lo cual se verificará en los respectivos procesos de evaluación”.

La Constitución de la República del Ecuador establece en su título V, artículos 262 al 267, “que los gobiernos autónomos descentralizados, deben formular planes de desarrollo y ordenamiento territorial, articulados con la planificación nacional o regional y de los distintos niveles de gobierno. El proceso de formulación debe ser reestructurado por la Municipalidad de Mocache, elaborando un verdadero plan de desarrollo con la participación ciudadana en la formulación, validación y la certificación del concejo de planificación (CDP) como paso previo a la aprobación, mediante ordenanza y reglamento”.

Sistema de administración

La gestión administrativa en cada institución, asegura el funcionamiento organizativo, siempre adaptándose a las nuevas tendencias y a las necesidades de innovación en la prestación de servicios accesibles y de calidad; además de colaborar en la definición de las políticas institucionales y nuevas estrategias de participación pública y privada para el Concejo y la Alcaldía. Claro, todo identificado con los proyectos claves e importantes para el Cantón. El o los responsables de estos procesos deberán regirse a los

estrictos preceptos de ética pública profesional, el cual debe estar establecido dentro del Código Institucional.

Sistema financiero

En este sistema, se establece la división de los Ingresos Municipales, como Tributarios, No Tributarios y de Financiamiento.

Los ingresos tributarios, son de origen tributario y de contribuciones especiales para mejora; los no tributarios son productos de las rentas provenientes del patrimonio municipal, las asignaciones y subsidios del estado, las provenientes de otras instituciones públicas y los que se generen por multas; los de financiamiento, están integrados por los empréstitos (deuda pública) sea de origen nacional o extranjero y las cuentas por cobrar de la cartera vencida de años anteriores. Todos estos recursos, se distribuyen en el presupuesto municipal para cubrir los gastos de operación, inversión, capital, servicio de la deuda y los pasivos o deudas de años anteriores.

Comunicación

La Municipalidad de Mocache, cumple con la entrega de la información a las entidades de control, además, cuenta con una página web institucional, donde recién en este año se publicará por completo la información institucional y financiera, también cuenta con un diario informativo mensual, en el que se publica la gestión municipal.

Filosofía estructural

Misión institucional propuesta

El Gobierno Municipal de Mocache, es un órgano de gobierno que promueve la sustentabilidad basada en el Buen Vivir a través de políticas y proyectos que impulsen la inclusión y participación ciudadana mediante el ordenamiento territorial y desarrollo de la economía del cantón.

Visión institucional propuesta

Consolidar al Gobierno Municipal como referente de eficiencia en la prestación de servicios públicos de calidad, con valores esenciales al profesionalismo y la honradez de sus funcionarios, enfocados desarrollo socio económico y productivo, para beneficio de los habitantes del cantón.

Valores institucionales

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mocache, se fortalece por medio de los siguientes valores corporativos:

1.- Trabajo en Equipo: nuestro principal valor es trabajar en equipo, ya que gracias a esto la labor realizada es más eficiente y eficaz.

2.- Servicio: Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

3.- Solidaridad: nuestra institución se adhiere a la causa y problemas existentes con los ciudadanos del cantón

4.- Calidad Del Servicio: El municipio de Mocache busca brindar un servicio de perfección a la comunidad en general.

5.- Actitud Positiva al Cambio: La organización está abierta hacia el cambio y así lograr un mejoramiento dentro de la misma.

6.- Liderazgo: capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios; con compromiso social, idoneidad, sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

7.- Honestidad: la organización busca ser recta, razonable y honrada en las labores cotidianas.

8.- Respeto: el municipio brinda, acata las opiniones de sus empleados y ciudadanía en general.

9.- Lealtad: el municipio da cumplimiento de lo que exigen las leyes que lo rigen mostrando así fidelidad y honor hacia su cantón.

Políticas institucionales

En el Municipio de Mocache, se adoptan las siguientes políticas de trabajo.

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón Mocache.
- Movilización del esfuerzo para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones etc. Que permita autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Preservar y encauzar los intereses municipales y ciudadano como finalidad institucional.

- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efecto de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromiso de los diferentes sectores interno de trabajo: Gobernante, Asesor, Habilitante o de Apoyo y Operativo o Productivo; en consecuencia dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

Objetivos

El plan estratégico de Administración de las Recaudaciones, será la carta fundamental de guía y navegación del gobierno municipal, como base primordial en la optimización de sus ingresos, además deberá establecer de manera clara las diferentes acciones a seguir, los recursos, tiempos y responsabilidades que debe asumir el personal encargado de ésta gestión, para el logro de los objetivos.

General

Diseñar estrategias administrativas – financieras para impulsar la gestión recaudadora de impuestos del GAD municipal de Mocache, Provincia de los Ríos.

Específicos

1. Identificar las amenazas, oportunidades fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de estructura administrativa y normativas sobre recaudación tributaria.
2. Formular estrategias para generar y evaluar alternativas factibles e impulsar la gestión de la recaudación.
3. Asignar actividades con sus respectivos recursos, tiempos y responsables de las diferentes acciones del plan estratégico.

Análisis FODA

Para el análisis FODA de la tabla 18 se consideró los factores internos y puntos positivos donde constan las fortalezas, las mismas que son inherentes al municipio del cantón Mocache y que benefician directamente a la institución.

En los factores externos y puntos positivos se encuentran las oportunidades o circunstancias del entorno que benefician a la entidad municipal. En los factores internos y

puntos negativos se encuentran las debilidades o deficiencias propias de la municipalidad. En los factores externos y puntos negativos se encuentran las amenazas o situaciones externas que no permiten una eficiente recaudación para obras y cubrir necesidades de la ciudadanía Mocacheña. El análisis FODA del GAD Municipal es:

Tabla 18.
FODA

	Factores internos	Factores externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	1. Apoyo gubernamental en programas y planes de recaudo.	1. Tecnología de punta al alcance
	2. Personal capacitado	2. Ampliación de base de datos para el cobro de tributos
	3. Integración de la comunidad con el ente municipal.	3. Facilidad para emitir información en medios locales
	4. Existencia de objetivos departamentales.	4. Otros órganos ajenos a la alcaldía exigen la solvencia municipal a contribuyentes.
	5. Existencia de manual de organización	5. Cumplimiento regular de obligaciones tributarias
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
	1. No se fomenta en la ciudadanía la cultura de pago	1. Falta de procesos en el cobro de tributos
	2. No se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica.	2. Evasión fiscal
	3. Escasos recursos presupuestarios	3. Carencia de estadísticas actuales de predios
	4. Registro de contribuyentes desactualizados	4. Falta de presupuesto para cumplir programas de recaudos.
	5. Falta de cultura de pago de la ciudadanía	
	5. Falta de estrategias para el cobro eficiente	

El análisis FODA permitió determinar la situación actual del GAD municipal de Mocache en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se destacan los puntos positivos en este caso fortalezas y amenazas y los puntos negativos a los que hay que enfrentarse como son las debilidades y amenazas, estimando con esta la matriz MEFI, MEFE que a continuación se describen.

Tabla 19.
Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Apoyo gubernamental en programas y planes de recaudo.	0,15	3	0,45
2. Personal capacitado	0,10	3	0,30
3. Integración de la comunidad con el ente municipal	0,15	3	0,45
4. Existencia de objetivos departamentales	0,05	3	0,15
5. Existencia de manual de organización	0,05	3	0,15
Debilidades			
1. No se fomenta en la ciudadanía la cultura de pago	0,15	2	0,30
2. Iliquidez para cubrir gastos fiscales	0,05	3	0,15
3. Escasos recursos presupuestarios	0,10	2	0,20
4. Registro de contribuyentes desactualizados	0,15	3	0,45
5. Falta de estrategias para el cobro eficiente	0,05	3	0,15
Total	1,00		2,75

Para la realización de la matriz MEFI, la tabla 19 toma en cuenta lo siguiente:

El peso va de 0,0 a 1. Siendo la suma total 1: el menor peso corresponde a no es importante y el peso más alto es muy importante.

La calificación va de 1 a 4 siendo 1 poco relevante y 4 muy importante.

Ambos valores se multiplican y obtiene el peso ponderado

Se obtuvo que las fuerzas internas tienen un peso ponderado de 1,50, contra 1,25 de las debilidades. Se concluye que el peso ponderado de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades es mayor.

Tabla 20.

Matriz de evaluación de los factores Externos MEF E

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Tecnología de punta al alcance	0,05	2	0,10
2. Ampliación de base de datos para el cobro de tributos	0,15	3	0,45
3. Facilidad para emitir información en medios locales	0,10	2	0,20
4. Otros órganos ajenos a la alcaldía exigen la solvencia municipal a contribuyentes.	0,15	3	0,45
5. Cumplimiento regular de obligaciones tributarias	0,05	2	0,10
Amenazas			
1. Falta de procesos en el cobro de tributos	0,05	1	0,05
2. Evasión fiscal	0,15	2	0,30
3. Carencia de estadísticas actuales de predios	0,15	3	0,45
4. Falta de presupuesto para cumplir programas de recaudos	0,05	1	0,05
5. Falta de cultura de pago de la ciudadanía	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,25

En la tabla 20 se sigue el mismo procedimiento anterior y se destaca que en la matriz MEF E el peso ponderado del total de las oportunidades es mayor que el peso ponderado de

las amenazas, es decir 1,30 para las oportunidades y 0,95 para las amenazas, lo cual indica que las oportunidades son más fuertes que las amenazas del medio.

Análisis CAME

El análisis CAME consiste en C= corregir las debilidades; A= afrontar las amenazas; M= mantener las fortalezas y E= Explotar las oportunidades.

Tabla 21.
Análisis CAME

	Amenazas	Oportunidades
Puntos débiles	1. Falta de procesos en el cobro de tributos	1. Tecnología de punta al alcance
	2. Evasión fiscal	2. Ampliación de base de datos para el cobro de tributos
	3. Carencia de estadísticas actuales de predios	3. Facilidad para emitir información en medios locales
	4. Falta de presupuesto para cumplir programas de recaudos.	4. Otros órganos ajenos a la alcaldía exigen la solvencia municipal a contribuyentes.
	5. Falta de cultura de pago de la ciudadanía	5. Cumplimiento regular de obligaciones tributarias
Puntos fuertes	1. Optimizar la recuperación de cartera vencida mediante políticas y estrategias de cobranzas municipales	1. Mejorar los procedimientos de control interno en la unidad de tesorería
	2. Modelo administrativo tributario para mejorar la recaudación	2. Aplicar normativas fiscales para cobros de tributos

La tabla 21 describe el CAME como metodología complementaria del FODA y da pautas sobre los aspectos hallados en el diagnóstico, la estrategia defensiva (A y F) busca crear modelo administrativo tributario para mejorar la recaudación y a la vez mejorar los procedimientos de control interno mediante planificación para incentivo de pago, así como gestionar la cartera vencida mediante presupuesto para contingente.

FODA estratégico

Partiendo del análisis FODA establecido anteriormente, se designa el FODA estratégico, donde se enuncia las estrategias a seguir para la mejora en las recaudaciones de los tributos del GAD del cantón Mocache, provincia de Los Ríos.

Tabla 22.
FODA estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo gubernamental en programas, políticas y planes de recaudo. 2. Personal capacitado 3. Integración de la comunidad con el ente municipal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se fomenta en la ciudadanía la cultura de pago 2. Iliquidez para cubrir gastos fiscales 3. Escasos recursos presupuestarios 4. Registro de contribuyentes desactualizados 5. Falta de estrategias para el cobro eficiente
EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 4. Existencia de objetivos departamentales 5. Existencia de manual de organización 	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de punta al alcance 2. Ampliación de base de datos para el cobro de tributos 3. Facilidad para emitir información en medios locales 4. Otros órganos ajenos a la alcaldía exigen la solvencia municipal a contribuyentes. 5. Cumplimiento regular de obligaciones tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la recuperación de cartera vencida mediante políticas y estrategias de cobranzas municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo administrativo tributario para mejorar la recaudación
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de procesos en el cobro de tributos 2. Evasión fiscal 3. Carencia de estadísticas actuales de predios 4. Falta de presupuesto para cumplir programas de recaudos 5. Falta de cultura de pago de la ciudadanía 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procedimientos de control interno en la unidad de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar normativas fiscales para cobros de tributos

Formulación del plan estratégico

Para la formulación del presente plan estratégico, se toma de referencia el periodo 2016, el cual es el resultado de un proceso de análisis y evaluación sobre la gestión de recaudación del Municipio del Cantón Mocache y los servicios que entrega a la comunidad, además de cumplir con las demás competencias que le asigna la Constitución, y la ley, por medio de un modelo de Gestión Pública Moderna, eficiente, efectiva y económica.

Con la revisión de la información existente, es necesario adecuar, racionalizar y actualizar la estructura orgánica y la planificación institucional de acuerdo a las técnicas y herramientas de gestión (Manual de Planificación de la Secretaría Nacional de Planificación del Estado) a fin de optimizar todos los recursos institucionales, mediante la aplicación de una planificación estratégica, que le permita a la entidad arribar a un destino o meta deseados.

La esencia primordial de la formulación de estrategias, radica en que, se realizará una evaluación, que permita conocer si en la municipalidad se están haciendo bien las cosas y cómo hacer para que sea más efectiva y eficiente.

Tabla 23.
Plan táctico de estrategias

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO USD	CRONOGRAMA			
					2017		2018	
					1S	2S	1S	2S
Optimizar la recuperación de cartera vencida mediante políticas y estrategias de cobranzas municipales.	1. Crear métodos de reducir, depurar y recaudar tributos municipales con apoyo gubernamental	Primer semestre 2018 base de datos actualizadas al 100%	Normativa	1.500,00			x	
	2. Presentar formas de reducir la mora en tributos municipales	En el segundo trimestre del 2017 100% del personal capacitado	Capacitación	3.000,00		x		
	3. Incrementar la liquidez mediante cobro persuasivo	Primer semestre 2018 incremento de ingresos en 4%	Ingresos	1.200,00			x	
Mejorar la recaudación tributaria mediante un modelo administrativo tributario en el GAD Municipal	1. Capacita en nuevas tecnologías para cobros	En el segundo trimestre del 2017 100% del personal capacitado	Capacitación	3.000,00		x		
	2. Difundir información del Cabildo a la comunidad	Al final del 2017 campañas publicitarias funcionando	Publicidad	5.000,00		x		
	3. Fomentar mediante publicidad el cambio en la cultura de pago	A finales de 2017 publicidad funcionando	Publicidad	5.000,00		x		
Mejorar los procedimientos de control interno en la unidad de tesorería del GAD Municipal del cantón Mocache.	1. Aplicar indicadores de gestión para el área de tesorería	Indicadores aplicados a partir de segundo trimestre de 2018	Indicadores	1.500,00				x
	2. Indicadores de evaluación para tesorería del GAD municipal de Mocache	Indicadores aplicados a partir de segundo trimestre de 2018	Indicadores	1.500,00				x
Aplicar normativas fiscales para cobros de tributos	1. Aplicar normas fiscales en base a manual	Todas las normativas actualizadas en cobro de tributos	Normativa	1.500,00		x		
	2. Estrategias para cobro eficiente de tributos municipales	El primer semestre 2018 aplicación de estrategias para cobro eficiente	Estrategias	3.000,00			x	
Total				25.200,00				

Para lograr que la propuesta se implemente, es necesario cumplir con procesos, los cuales indican las actividades a desarrollarse.

Desarrollo de estrategias

Estrategia 1. Optimizar la recuperación de cartera vencida mediante políticas y estrategias de cobranzas municipales.

Actualmente el municipio posee cartera vencida y se continúa emitiendo obligaciones tributarias a los contribuyentes, pero la cartera vencida se sigue incrementando, amerita que el monto por cartera vencida no se incremente, procurar establecer una tendencia a la baja permanentemente. Con el porcentaje de cartera vencida existente de años anteriores es un problema de gestión por la información incompleta que dificulta el cobro.

Tabla 24.
Establecimiento de metas

Valores en mora (USD)	Objetivo de reducción de valores en mora (%)	Objetivo de reducción de valores en mora (USD)
259.551,22	30%	77.865,37
Valores tramitable (USD)	Objetivo de recaudo de valores tramitable (%)	Objetivo de recaudo de valores tramitable (USD)
181.685,85	25%	45.421,46

En los objetivos 2018 según la tabla que precede se espera recaudar una cartera gestionable en dólares de \$ 45.421,46 según la meta definida en el plan y el objetivo de reducción de cartera vencida por \$ 77.865,37. Se logrará estos fines luego de sanear la cartera, adicionalmente la recaudación esperada o cartera tramitable.

En este proceso se establece mejorar la cartera tramitable superior al 25%, esto incurre para reducir la cartera vencida, debido a la relación DISMINUCIÓN DE CARTERA: SUPRESIÓN + COBRANZA. Por lo tanto, en el municipio se debe centrar esfuerzos en aplicar las normas para limpiar la cartera vencida y priorizar los cobros más significativos.

Acciones a desarrollar

- **Depuración**

La información con respecto a cartera vencida es constantemente sometida a reajuste ya sea por nuevas obligaciones, mantenimiento o actualización catastral, pero estos procedimientos tradicionales no han reducido la cartera, al contrario, la falta de control en el proceso hace que se estanque la recuperación de cartera.

Tabla 25.

Optimización en la recuperación de cartera vencida. Etapa de depuración

Acciones	Encargado	Cronograma objetivo		Cronograma mensual											
		Empieza	Finaliza	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Etapa de depuración															
Depuración de la															
cartera vencida															
determinar:															
1.	Títulos duplicados		10/11/2017												
2.	Títulos formulados a organizaciones estatales.														
3.	Títulos de crédito formulados a personas naturales	Director Financiero,													
4.	Títulos de créditos formulados sin datos del contribuyente	coactiva, tesorero, sistema, rentas.													
5.	Razón social cambiado o reiterado														
6.	Títulos caducados														
7.	Títulos cobrados y no ingresados en el sistema														

Para proceder a validar títulos de crédito, se debe:

- ✓ Designar específicamente el departamento que emita el título.
- ✓ Nombres y apellidos o razón social de ser el caso del deudor tributario.
- ✓ Lugar y fecha de emisión, así como su número.
- ✓ Concepto del tributo

- ✓ Valor de la obligación
- ✓ Fecha desde la cual se cobrarán intereses
- ✓ Firma del funcionario que lo autoriza.

Si faltase alguno de los requisitos descritos, a excepción del ítem 6, causará la nulidad del crédito (Código Tributario, 2007).

- **Gestión persuasiva de cartera gestionable**

Para persuadir al contribuyente se diferencian medios como: llamadas telefónicas, notificaciones, publicaciones por medios impresos, página web del municipio y de esta manera la población en general tenga conocimiento, acorde a la Ley de Transparencia; aquí intervienen el jefe de coactiva y relaciones públicas del GAD.

Las actividades para efectos de cobro de valores pendientes serían:

- ✓ **Comunicación 1:** exposición de notificaciones de crédito mayores a \$50.000,00 e inferiores a \$1.000,00 según contribuyente.
- ✓ **Comunicación 2:** exposición de notificaciones de crédito con valores menores a \$1.000,00 e inferiores a \$100,00 según contribuyente.

Una vez finalizada la acción se debe continuar con el proceso de gestión, elaborando un listado nuevo con los nombres de los contribuyentes en mora; esta publicación en medios impresos, televisivos o web se basa en el Art. 11 del Código Tributario.

Tabla 26.

Recuperación. Etapa de gestión persuasiva de cartera gestionable

Acciones	Encargados	Guía de desempeño	Cronograma objetivo		Cronograma mensual												
			Empieza	Finaliza	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Acción de cobro: FASE 1 de notificación:																	
I. Tributario con adeudo mayores de \$50.000,00																	
II. Tributario con adeudo mínimos de \$10.000,00																	
III. Tributario con adeudo mínimos de \$10.000,00 y mayores de \$ 5.000,00	Coactiva, tesorería	Comunicacion es recibidas	10/01/2018	Frecuente													
IV. Tributario con adeudo mínimos de \$ 5.000,00 y mayores de \$1.000,00																	
Acción de cobro: FASE 2 de notificación:																	
V. Tributario con deudas mínimos de \$ 1.000,00 y mayores de \$100,00																	
VI. Tributario con adeudo mínimos de \$ 100,00	Coactiva, tesorería	Comunicacion es recibidas	10/01/2018	Frecuente													
Base de investigación para supresión																	
Listado de tributarios para comunicación en publicidad impresa	Coactiva, Sistemas, RR.PP, Finanzas	Registro	10/01/2018	13/01/2018													
Publicación de tributarios en demora		Divulgación en periódicos	15/01/2018	15/01/2018													
Acciones																	
Divulgación en página web del GAD del padrón de tributarios en demora y métodos a ejecutar	Coactiva, Sistemas, RR.PP, Finanzas	Divulgación en periódicos	10/06/2018	10/06/2018													

El proceso de recuperación de cartera vencida se dará al inicio con los títulos emitidos; sin embargo, para los próximos años se prevé la inclusión de los siguientes rubros: Predial urbano, Predial rústico, Patentes, Activos totales, Otros tributos, Alcabala, Espectáculos públicos, Tasas, Contribución de mejora, Plusvalía y no tributarios.

Después de depurar y gestionar decisivamente los valores cobrables, se puede manejar el mismo procedimiento para la segunda selección y continuar por algunos años más. Se debe tener en cuenta que en algún momento el costo de la depuración y gestión puede superar el beneficio de la recuperación, por lo tanto, los responsables de la gestión financiera del GAD debe tomar decisiones sobre si continuar o mantener la cartera con una base no gestionable.

- **Gestión de coactiva**

En esta etapa se revisa la gestión de la etapa anterior, esto lo realiza el jefe de coactiva quien está vigilante de que el plan se ejecute acorde los plazos establecidos. En tesorería se debe recaudar en base la acción presentada en las etapas anteriores y el encargado de sistemas llevan el proceso sin inconvenientes dentro del proceso de cobro.

Es necesario priorizar la cartera vencida, seleccionando grupos de contribuyentes cuya gestión sea factible para el municipio, claro está sin aumentar los recursos asignados para la gestión de cobranza y logrando evaluar los resultados en corto plazo.

Se debe tener en cuenta que el problema estructural vinculado con el desarrollo de catastro de contribuyentes confiables y actualizado es la determinación tributaria eficiente; esta metodología es una solución parcial para enfrentar los problemas futuros.

En esta etapa se da paso al proceso de gestión de coactiva con base a las auto cancelaciones y llamados a pagos efectivos a través de declaración de notas de crédito y reconocimiento de compromiso, manifestación y exploración de actas de determinación y emisión de títulos por resoluciones sancionatorias.

rentas o tributos. Este proceso iniciado con la depuración y análisis de la cartera gestionable, con la finalidad de determinar parámetros de acción se efectúe y obtener resultados satisfactorios

A continuación, se presenta una proyección de los futuros ingresos a recuperar a partir de 2017 en base al proceso de la propuesta y para futuros procesos en recuperación de cartera vencida, de la meta propuesta se espera incrementar 10% para cada año proyectado.

Tabla 29.
Comparativo de recuperación de cartera 2017-2021

Tipo de rubro	Cartera					
	vencida 2006-2015	2017	2018	2019	2020	2021
PREDIOS URBANOS	39.733,49	51.653,54	56.818,89	62.500,78	68.750,86	75.625,94
PREDIOS RUSTICOS	216.118,27	280.953,75	309.049,13	339.954,04	373.949,44	411.344,39
CEM	3.699,46	4.809,30	5.290,23	5.819,25	6.401,18	7.041,29
Total	259.551,22	337.416,59	371.158,24	408.274,07	449.101,48	494.011,62

El comparativo de recuperación de cartera vencida entre uno y otro año refleja un incremento notable, gracias a los procesos ejecutados en la depuración y gestión para que la recuperación sea más efectiva.

Estrategia 2. Mejorar la recaudación tributaria mediante un modelo administrativo tributario en el GAD Municipal.

Se partirá la estrategia con pasos o etapas que deben ser aplicados en orden para obtener un resultado satisfactorio en lo referente a la liquidación de deudas recuperables, no recuperables, montos y contribuyentes depurados.

En la primera etapa de inducción se plantea el siguiente plan operativo del modelo

Tabla 30.***Plan operativo del modelo de administración tributaria en su primera etapa***

Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable
Evaluación del personal	Identificar las fortalezas y debilidades de los servidores públicos que laboran en el área de rentas, se utilizará estrategias de evaluación permanente para optimizar el recurso humano con un perfil adecuado a la función que cumple.	Generar políticas de evaluación permanente, de tal manera que genere interés por capacitarse, auto capacitarse y aplicar los conocimientos adquiridos	Recursos humanos
Traslación de servidor público	Tener servidores acorde al perfil profesional para que el cobro de tributos sea eficiente	En base al análisis de perfil, capacitación y experiencia, se tomará la decisión de rotar al personal para contar con personal especializado en el área de rentas.	Recursos humanos
Capacitación del personal	Capacitar en normativas tributarias para satisfacción de los contribuyentes en el pago de tributos	Buscar apoyo estatal del Ministerio de finanzas, Banco de Desarrollo, SRI, INCOP, entre otras para capacitar al personal del departamento de rentas y de esta manera brindar información eficiente y de calidad al contribuyente	Alcalde. Jefe de rentas, Recursos humanos

Para la segunda etapa se debe implementar políticas institucionales que garanticen las condiciones necesarias para aplicar las estrategias de mejoras en la recaudación tributaria.

Tabla 31.

Plan operativo del modelo de administración tributaria en su segunda etapa

Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable
Estructurar información	Regir en base al Código tributario para tener información estructurada en los diferentes tributos y definir las condiciones en que se encuentran.	Para esto se puede solicitar al registro civil, la base de datos de los ciudadanos para rectificación de títulos de crédito y este sea exactamente el dueño del tributo	Sistema
Definir los tipos de tributos	Revisar los tributos generados en el GAD municipal por tipo y valor a recaudar	Conocer con exactitud la realidad de los tributos y definir contable y presupuestariamente los impuestos	Sistema Contabilidad Rentas
Analizar los títulos cobrables e incobrables	Reconocer los tipos de tributos que pueden ser cobrados y los que no pueden ser cobrados eliminarlos para sanear la cartera vencida.	Se definirá el tiempo que ha transcurrido desde la emisión del título hasta la actualidad y verificar su vencimiento según normas y leyes establecidas.	Sistema Contabilidad Rentas
Implementar ventanilla especializada en cobros	Concentrar la utilización de TIC's para garantizar información y reportes personalizados aplicando código catastral para cada contribuyente.	El sistema de ventanilla única contará con software libre, que comprenderá un módulo de administración, determinación del impuesto predial y recaudación.	Sistema Contabilidad Rentas

Para la tercera etapa se implementará la estrategia de recaudación tributaria en el GAD municipal de Mocache.

Tabla 32.***Plan operativo del modelo de administración tributaria en su tercera etapa***

Estrategia	Objetivo	Actividad	Indicador	Responsable
Fomentar la cultura de pago	Informar sobre los usos que se da a los impuestos y beneficios que esto produce para incentivar la cultura de pago.	Uso de banner, afiches y publicidad radial para difundir y motivar el pago de impuestos. Spot televisivos sobre las obras que se realizan con los impuestos en el cantón.	Número de procesos de cobros hora/día/trámite	Dirección financiera
Definición de procesos de cobro	Instaurar un manual de procedimientos para cada trámite en el área de rentas.	Organizar el procedimiento de cada trámite para dar respuesta en el menor tiempo posible, con el aporte y responsabilidad de cada funcionario en el proceso de cobro.	Flujogramas	Dirección financiera
Sistema de control de datos	Implementar un sistema de control de datos	Con procesos definidos, es necesario implementar control de la información y determinar el proceso de gestión administrativo	Reportes del perfil del usuario	Dirección financiera
Estímulos oportunos por pagos oportunos	Incentivar a los contribuyentes por pagos oportunos	Difundir lo expuesto en el Art. 512 del COOTAD sobre descuentos del 10, 8, 6, 4 y 2% por pagos efectuados a tiempo según calendario. Entrega de recuerdos como camisetas, gorras o bolígrafos (material point of purchase, P.O.P.)	Publicidad	Dirección financiera

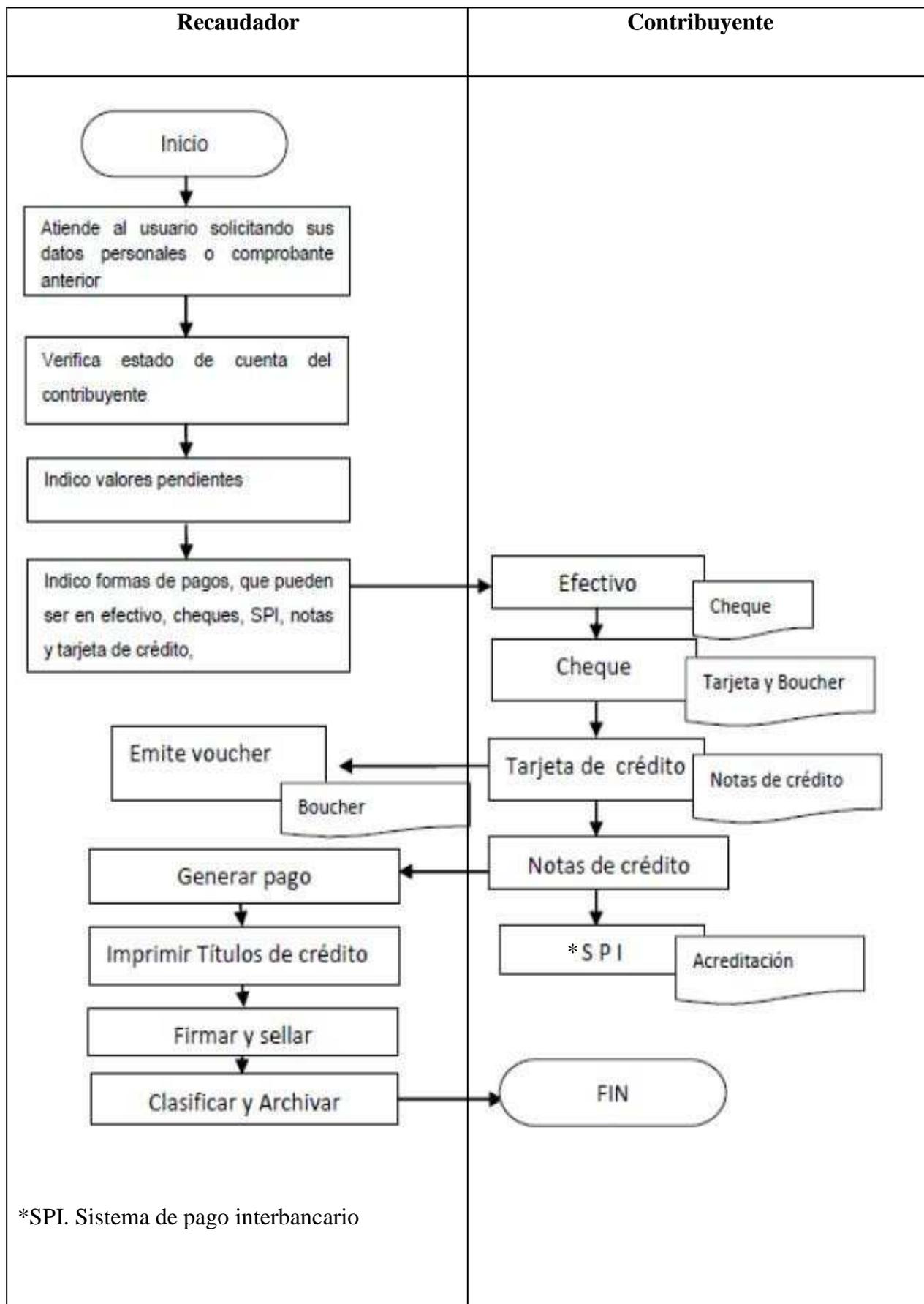


Figura 6. Flujoograma del proceso de cobro propuesto

Estrategia 3. Mejorar los procedimientos de control interno en la unidad de tesorería del GAD Municipal del cantón Mocache.

El GAD Municipal se basa en la misión institucional y al cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Anual Operativo. Las actividades a considerar garantizan reducir los agentes o causas que frustran el cumplimiento de los objetivos permitirá un manejo adecuado del GAD mediante la política de administración de riesgos.

De igual manera para realizar un monitoreo oportuno de la eficiencia de los procedimientos, entre las que se puede aplicar está la competitividad del GAD municipal para producir mayores beneficios a la colectividad.

Estos indicadores, llamados de gestión se utilizan para que cada uno de los integrantes del departamento de tesorería vean reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos, y serán cuantitativos porque van a expresar un número y cualitativos porque reflejan atributos en una escala, se tomará en cuenta las preventivas como resultado del indicador aceptable y correctiva cuando el indicador es deficiente.

Tabla 33.

Indicadores de gestión para el área de tesorería del GAD municipal de Mocache

Sumario	Fin del sumario	Guía	Ejemplo de guía
		Cancelaciones proyectadas	Eficiencia
	Gestionar	Recaudación de las proyecciones	Eficacia
Tesorería	eficientemente	Metas cumplidas	Eficiencia
	los recursos	Cobros ejecutados	Eficacia
	asignados y	Finanzas estables	Efectividad
	producidos en el cantón		

Se debe realizar una autoevaluación basada en los indicadores de gestión incluidos en Plan Anual Operativo de la entidad y reconocer si existe cumplimiento de las metas, de igual manera se espera detectar inconvenientes para el cumplimiento de la meta programada en el Plan.

Tabla 34.
Indicadores de valoración en tesorería del GAD municipal de Mocache

Sumario	Fin del sumario	Guía	Ejemplo de guía
valoración	Valorar los tipos de procesos aplicados y que estos se cumplan	Calidad en los servicios	Efectividad
	Comunicar novedades que ocurran en el proceso	Acatamiento de metas	Eficacia
Valoración y vigilancia	Rastreo de los procesos y verificar si se puede corregir algún desfase en el mismo	Procedimientos valorados	Eficacia
		Actividades revisadas	Eficiencia
		Disminución de acciones de cobro	Eficacia
		Liquidez	Efectividad

En el departamento de tesorería es viable disponer de técnicas de evaluación dando seguimiento a todos los procesos que tengan que ver con los tributos, desde la calidad del servicio aplicado hasta el pago del valor adeudado para conseguir los objetivos y metas propuestas y que están alineadas a la planificación de la institución.

Estrategia 4. Aplicar normativas fiscales para cobros de tributos

El GAD municipal de Mocache cuenta con procedimientos definidos en el manual de tributos municipales del Banco del Estado, por lo tanto, se necesita aplicar dicha gestión para que no se incremente la cartera vencida.

Se inicia revisando y ordenando los valores generados como tributos a pagar, desde el mayor monto hasta el más mínimo adeudo, pudiendo aplicar lo expuesto en la **Transitoria primera de Ley de Reforma Tributaria (R.O. 94-S de 23-12-2009)** “se puede dar de baja a títulos de crédito que sumados sean iguales o menores a \$218 hasta el 23 de diciembre del 2009, incluye multas, recargos e intereses” Como ejemplo se expone la siguiente tabla.

Tabla 35.***Ejercicio para aplicación de la ley de reforma tributaria, transitoria***

Rango del monto tributario más intereses, recargos y multas	Número de contribuyentes en cada categoría	Valores totales que concentra cada rango (USD)
De 0 a 05	30.642,00	120.424,82
De 5 a 10	17.308,00	114.640,55
De 10 a 25	7.429,00	120.833,68
De 25 a 50	6.412,00	231.541,41
De 50 a 100	5.733,00	401.812,28
De 100 a 218	2.392,00	317.178,52
Más de 218	600,00	318.816,04

Tomado de Manual de tributos municipales del Banco del Estado

Entonces acorde la realidad del municipio se puede dar de baja a estos títulos de crédito haciendo uso de la resolución una sola vez y realizar un análisis beneficio – costo sobre el valor por las acciones de cobro, inclusive el Banco del Estado expone un formato de Resolución para dar de baja a obligaciones de menor cuantía.

La segunda acción corresponde a priorizar cartera, esto sirve como ayuda para comenzar las demás acciones propuestas en el documento. Priorizar la cartera vencida total para que sea más fácil cobrarlos. Si se prioriza la cartera vencida total se obtiene mejores resultados, se concentra todo el esfuerzo en solo esa parte de la cartera. Para este procedimiento es necesario aplicar el Principio de Pareto, entendiéndose que el 80% de la cartera vencida debe estar concentrada en el 20% de títulos. De esta manera se puede recuperar la mayor cantidad de cartera con el menor esfuerzo y en el menor tiempo; se debe definir en base a las siguientes variables: número de títulos, monto, tributos y año.

Tabla 36.
Ejercicio de procedimiento de priorización de cartera vencida

	A. Tributari os con montos mayores \$50.000, 00	B. Tributari os con montos mayores a \$10.000, 00	C. Tributari os con montos mayores inferiore s a \$10.000, 00 y mayores de \$ 5.000,00	D. Tributari os con montos mayores inferiore s a \$ 5.000,00 y mayores de \$1.000,0 0	E. Tributari os con montos mayores inferiore s a \$ 1.000,00 y mayores de \$1.000,0 0	F. Tributari os con montos mayores inferiore s o iguales a \$100	Total Valores vencidos (A+B+C +D+E+F)
Valores vencidos (N° de documentos)	0	954	240	2608	35615	16575	55992,00
Prorratio de Valores vencidos (N° de documentos)	0%	1,70%	0,43%	4,66%	63,61%	29,60%	100%
Valores vencidos dólares	0%	161281,69	48192,34	98967,97	495695,75	125703,13	929840,88
Prorratio de Valores vencidos USD	0%	17,36%	5,19%	10,59%	53,34%	13,53%	100%

En general para priorizar la cartera se debe establecer formularios diseñados para el fin. Con estos procedimientos se limpia la base de datos de cartera vencida y se puede depurar por errores de emisión que es otra forma de mejorar la gestión de cobranzas.

Actividades para el plan estratégico

Para llevar a cabo el plan estratégico para la mejora en las recaudaciones de los tributos del GAD del cantón Mocache, provincia de Los Ríos se detallan a continuación una serie de actividades para el logro de la misma.

Aprobación

Antes de llevar a cabo las estrategias propuestas, se requiere de la aprobación de cada una de ellas, por lo cual la máxima autoridad del cantón en Consejo Municipal deberá

poner en conocimiento el documento y las estrategias propuestas para su aprobación unánime.

Comunicación

Luego de aprobada las estrategias se debe comunicar a todos los empleados municipales las nuevas decisiones y estrategias a implementar.

Preparación del personal

Es necesario brindar una preparación previa al personal del área financiera acerca de las nuevas decisiones tomadas sobre las estrategias propuestas, el trato hacia el contribuyente es un factor importante para el logro de la recaudación municipal.

Presupuesto para la implementación de la propuesta

Para que el plan se desarrolle en óptimo escenario, es necesario contar con recursos para establecer las estrategias, las cuales tienen un monto total de \$322.200,00 los cuales saldrán de los fondos propios que recoge la alcaldía.

Notificación a la población de los fondos recuperados de la propuesta

Se debe mantener a la ciudadanía informada del avance que se obtenga de las estrategias propuestas en cuanto a recuperación de tributos municipales.

Esto se hará con el único fin de que los contribuyentes conozcan sobre el monto de dichos fondos, así como el beneficio para la población Mocacheña.

CONCLUSIONES

La Constitución de la República, genera las condiciones legales para desarrollar una nueva institucionalidad en referencia a los procesos de descentralización de las competencias que le corresponde a los GAD municipales y de esta manera optimizar los tributos municipales. La misma, posibilita y genera procesos de gestión participativa del territorio, además de contar con instancias que viabilicen el desarrollo de las mismas en la ciudadanía mediante la generación de obras a la comunidad.

Los resultados obtenidos en la investigación determinaron la necesidad de implementar procesos eficaces para reducir la cartera vencida mediante un plan estratégico que impulse el mejoramiento de procesos administrativos, adecuada capacitación al personal del área financiera, diseño y aplicación de seguimiento con la finalidad de obtener los resultados esperados.

El análisis efectuado a documentos financieros pudo evidenciar el elevado porcentaje e cartera vencida que afecta la economía de la entidad; es necesario recurrir a la especialización en procesos para una correcta aplicación de estrategias de reducción de cartera vencida; para este caso la norma legal municipal, crea espacios de vías de capacitación y asistencia técnica para la generación de las acciones encaminadas para el desarrollo de los GADS y la óptima recaudación de tributos, frente al poco interés de las personas en contribuir a su cantón. Por otra parte, la Ley de Transparencia y medios comunicacionales alternativas para el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de la ley crea vínculos con la comunidad y a la vez aprovechar para difundir el cambio en cultura tributaria a los ciudadanos.

El plan estratégico para la Institución genera posibilidades de mejora en los aspectos de la gestión pública y del desarrollo local, además de aplicar estrategias que permita hacer conciencia a los contribuyentes sobre la necesidad de cumplimiento de obligaciones tributarias, las acciones para fomentar la cultura tributaria deben ser divulgada a toda la comunidad para formar a los futuros contribuyentes en la disciplina tributaria.

RECOMENDACIONES

Implantar los mecanismos de prevención de morosidad, con previa capacitación al personal involucrado para mayor efectividad en la reducción de la mora de tributos municipales.

Aplicar las técnicas eficientes de cobranza mediante las acciones preventivas de mora descritas en el plan propuesto, logrando mayor efectividad en el área financiera del GAD municipal.

Instaurar las políticas de seguimiento a los títulos de crédito en mora, descritos en la propuesta a fin de mejorar la situación actual de la cartera vencida en la entidad.

Implementar herramientas tecnológicas para mayor acceso de los contribuyentes a la información municipal, los pagos y las obras y acciones que se realizan con el recaudo de los tributos.

Actualizar mecanismos de recaudación y control de contribuciones mediante guías de procedimientos de recaudación tributaria como medida de procedimientos que se debe seguir en el GAD Municipal.

Verificar el cumplimiento de los procedimientos mediante una auditoría interna de la recaudación tributaria sugerida en el GAD Municipal.

La entidad municipal considere las herramientas de gestión propuestos en el trabajo de investigación como planificación y control de los análisis financieros, así como la aplicación de procedimientos y políticas para contribuir a reducir la cartera vencida, al ser un indicador negativo que refleja el GAD Municipal.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2012). *Finanzas prácticas*. Zaragoza, España: Emprender S.A.
- Azqueta, M. (2007) *Análisis Costo-Beneficio*. Cuarta Edición. Barcelona, España, Edimundo Editores.
- Certo, S.; Peter, J. (2007). *Dirección Estratégica*, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill.
- Código Tributario. (2007). Obtenido de www.sri.gob.ec/.../CÓDIGO+TRIBUTARIO+ULTIMA+MODIFICACION+Ley+0+Re...
- CGE, Contraloría General del Estado. (2009). *Políticas Gubernamentales de Control Interno para Instituciones, Corporaciones del Estado y de personas Lícitas de que utilicen Recursos del Estado Ecuatoriano*. Recuperado el 21 mayo del 2015. http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp
- Contraloría General del Estado. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Recuperado el 21 de mayo del 2015 de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador, Art.225 capítulo séptimo de la administración pública, sección primera, sector público., 2008, pág. 117.
- Cortés, J. (1998). *Planificación y Presupuesto gubernamental*. México. Adotus Editores.
- Dávalos, J. (2001) *Control Interno. Medidas de protección en entidades públicas*. Madrid. Editorial ESIS.
- Escobar, F. (2010) *Control interno de entidades públicas*. México. Mc Graw Hill.
- Estupiñán, G. (2006), *Control Interno. Administración del Riesgo*. Madrid, Mc Graw Hill.
- Fernández, L. (2006) *Riesgo y control interno, Medidas de resguardo de activos en administración pública*. Madrid. Pirámide Editores.
- Fernández, S.; Pértegas, S. (2002) *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. Coruña, España. Pág. 76-78.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. Recuperado el 06 de mayo 2015.de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>
- Ginés de Rus, (2008) *Evaluación económica de proyectos de inversión*. México D.F. Editorial Albatros.

- Giuliani Fonrouge, Carlos María Derecho Financiero. - 10a ed. - Buenos Aires: La Ley, 2011. v. 1, 672 p.; ISBN 978-987-03-1991-7
- Hurtado, J. (2015). *Vocabulario de economía política*. Baradero, Cuba: Cursecom.
- La Caixa. (2015). Diccionario de Términos Económicos y Financieros. Recuperado 11 junio del 2015 de. <https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario>.
- LORTI. (2013). *Reglamento para aplicacion ley de regimen tributario interno, LORTI*. Quito: Registro oficial.
- Madura, J. (2009), Administración Financiera Internacional. 12a. Ed. CENGAGE Learning.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Recuperado 20 de mayo del 2015 de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_ORGANIZACION_TERRITORIAL.pdf
- Glosario de Términos y Definiciones, (2001) Monografias.com. Recuperado el 11 de junio del 2015. <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>
- Papazian, Arturo; Plaza, Gonzalo. (2015) Plan estratégico institucional. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional – Oficina Nacional de Innovación de la Gestión de la Secretaría de Gabinete de la Jefatura de Gabinete de Ministros. España.
- Pérez, J. y Veiga, M. (2013), Control de gestión empresarial: Textos y casos. 8va ed. Editorial: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- PDyOT. (noviembre de 2014). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial*: <http://app.sni.gob.ec>. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/PD%20y%20OT%20-%20ACTUALIZADO%202014%20-%20DEFINITIVO%20SENPLADES_14-11-2014.pdf
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). *Secretaría Nacional de Desarrollo* . Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Queralt, J. y otros (2007). Curso de derecho financiero y tributario. Madrid: Tecnos. ISBN 978-84-309-4605-1, p. 79.
- Rodríguez, Carlos E. (2009). Diccionario de Economía. Recuperado 11 junio de 2015 de. <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>

- Sabino, Carlos. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Recuperado el 10 de junio de 2015 de <http://archipelagolibertad.org/upload/files2/009%20Otros/9.4%20Varios/0035%20Sabino%20-iccionario%20de%20economia%20y%20finanzas.pdf>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2011). Código de Planificación y Finanzas Publicas. Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-load/downloads/2014/08/COPFP.pdf>
- SNI. (2016). *Sistema Nacional de Información. Evauación de desemepeño institucional de la suniversidades y escuelas politécnicas*. Obtenido de http://www.flacsoandes.org/vertebralcue/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=61
- Vallejo, Sandro (2011) Asistencia Técnica. Tributos Municipales. ¿Qué son y cómo empezar a cobrarlos? Banco del Estado. Quito: BDE. 147 pág.
- Whittington O. Ray – Kurt Pany (1992). Auditoria Un enfoque integral, Doceava edición.

Apéndice A. Formato de encuestas a la población de Mocache

1. **¿Tiene conocimiento de lo que son los tributos municipales?**

Si	
No	
No contesta	

2. **¿Cumple puntual con las obligaciones tributarias municipales a las que está sujeto?**

Si	
No	
No contesta	

3. **¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la normativa de tributos municipales del cantón?**

Alto	
Medio	
Bajo	

4. **¿Cree que el GAD Municipal informa oportunamente los deberes y derechos sobre las obligaciones tributarias?**

Siempre	
A veces	
Nunca	

5. **¿Cuáles son las causas por la que incurre en mora?**

Falta de Dinero	
Falta de Interés	
Falta de Empleo	
Falta de Información	
Falta de Conocimiento	

6. **¿Considera que el no pago de tributos afecta al cantón en cuanto a la realización de obras?**

Si	
No	
No conoce	

Apéndice B. Formato de entrevista aplicada al Director financiero del GAD del cantón Mocache

- 1. ¿Se informa a la comunidad sobre los tributos municipales y recaudación del GAD Municipal?**

- 2. ¿Las fuentes de ingresos municipales son suficientes para la ejecución de obras?**

- 3. ¿La creación de un plan estratégico que estimule la recaudación de impuestos municipales es necesario?**

- 4. ¿Existe un cronograma de recaudación y es publicado para su conocimiento?**

- 5. ¿Los tributos municipales están actualizados?**

Apéndice C. Cédula presupuestaria de ingresos, años 2014 -2016



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 1 de 5

Desde: 01/01/2014 Hasta: 31/12/2014

Tipo de Presupuesto: 6 Institución: 868 Unidad Ejecutora: 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.1.01.02	A La Utilidad Por La Venta De Predios Urbanos	200.00	1,805.00	2,005.00	2,004.91	2,004.91	0.09
1.1.01.03	A La Utilidad Por La Venta De Predios Rurales	200.00	0.00	200.00	0.00	0.00	200.00
1.1.02.01	A Los Predios Urbanos	35,100.00	3,900.00	39,000.00	34,206.00	22,616.96	4,794.00
1.1.02.02	A Los Predios Rústicos	157,000.00	528.00	157,528.00	144,154.57	101,423.48	13,373.43
1.1.02.03	A La Inscripción En El Registro De La Propiedad O En El Registro Mercantil	28,000.00	40,050.00	68,050.00	68,044.97	68,044.97	5.03
1.1.02.05	De Vehículos Motorizados De Transporte Terrestre	8,000.00	19,421.00	27,421.00	3,433.30	3,433.30	23,987.70
1.1.02.06	De Alcabalas	14,000.00	38,369.00	52,369.00	52,368.58	52,368.58	0.42
1.1.02.07	A Los Activos Totales	3,000.00	7,041.00	10,041.00	10,040.14	10,040.14	0.86
1.1.02.08	De Vehículos Motorizados De Transporte Aéreo Y Acústico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.02.99	Otros Impuestos Sobre La Propiedad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.03.12	A Los Espectáculos Públicos	300.00	27.00	327.00	75.00	75.00	252.00
1.1.07.04	Patentes Comerciales, Industriales Y De Servicios	10,000.00	56,466.00	66,466.00	66,281.99	66,281.99	184.01
1.1.07.99	Otros Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3.01.03	Ocupación De Lugares Públicos	10,000.00	3,957.00	13,957.00	11,151.68	11,151.68	2,805.32
1.3.01.08	Prestación De Servicios	20,000.00	12,750.00	32,750.00	31,499.86	24,100.86	1,250.14

21/02/2017

11:35:02

Ruc No :
1260002190001

Dirección :
CALLE 28 DE MAYO Y BOLIVAR ESQUINA

Teléfono :
052707162

Correo Electrónico
GMMOCACHE@HOTMAIL.COM

Ciudad
MOCACHE, CAB



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 1 de 5

Desde: 01/01/2015 Hasta: 31/12/2015

Tipo de Presupuesto: 6 Institución: 868 Unidad Ejecutora: 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.1.01.02	A La Utilidad Por La Venta De Predios Urbanos	2,037.00	0.00	2,037.00	981.27	981.27	1,055.73
1.1.01.03	A La Utilidad Por La Venta De Predios Rurales	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
1.1.02.01	A Los Predios Urbanos	50,000.00	0.00	50,000.00	34,369.07	20,996.06	15,630.93
1.1.02.02	A Los Predios Rústicos	150,000.00	0.00	150,000.00	144,880.25	90,178.95	5,119.75
1.1.02.03	A La Inscripción En El Registro De La Propiedad O En El Registro Mercantil	65,000.00	0.00	65,000.00	51,004.58	51,004.58	13,995.42
1.1.02.05	De Vehículos Motorizados De Transporte Terrestre	5,000.00	158.00	5,158.00	5,157.60	5,157.60	0.40
1.1.02.06	De Alcabalas	50,000.00	0.00	50,000.00	20,777.44	20,777.44	29,222.56
1.1.02.07	A Los Activos Totales	13,000.00	49,100.00	62,100.00	56,725.52	56,725.52	5,374.48
1.1.02.08	De Vehículos Motorizados De Transporte Aéreo Y Acuático	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.02.99	Otros Impuestos Sobre La Propiedad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.03.12	A Los Espectáculos Públicos	200.00	0.00	200.00	35.00	35.00	165.00
1.1.07.04	Patentes Comerciales, Industriales Y De Servicios	70,000.00	0.00	70,000.00	38,325.60	38,325.60	31,674.40
1.1.07.99	Otros Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3.01.03	Ocupación De Lugares Públicos	134,039.00	60,000.00	194,039.00	181,003.00	181,003.00	13,036.00
1.3.01.08	Prestación De Servicios	25,000.00	60,000.00	85,000.00	71,473.28	54,583.28	13,526.72

21/02/2017

11:36:49

Ruc No :
1260002190001

Dirección :
CALLE 28 DE MAYO Y BOLIVAR ESQUINA

Teléfono :
052707162

Correo Electrónico
GMMOCACHE@HOTMAIL.COM

Ciudad
MOCACHE, CAB



CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Tipo de Presupuesto: 6

Institución: 868

Unidad Ejecutora: 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.1.01.02	A La Utilidad Por La Venta De Predios Urbanos	300.00	973.00	1,273.00	1,273.00	1,273.00	0.00
1.1.01.03	A La Utilidad Por La Venta De Predios Rurales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.02.01	A Los Predios Urbanos	40,000.00	13,000.00	53,000.00	52,936.39	30,576.20	63.61
1.1.02.02	A Los Predios Rústicos	120,000.00	105,800.00	225,800.00	225,770.66	128,141.66	29.34
1.1.02.03	A La Inscripción En El Registro De La Propiedad O En El Registro Mercantil	45,000.00	1,324.00	46,324.00	46,323.80	46,323.80	0.20
1.1.02.05	De Vehículos Motorizados De Transporte Terrestre	600.00	43,137.00	43,737.00	43,736.10	43,736.10	0.90
1.1.02.06	De Alcabalas	30,000.00	0.00	30,000.00	18,754.71	18,754.71	11,245.29
1.1.02.07	A Los Activos Totales	70,000.00	0.00	70,000.00	31,248.02	31,248.02	38,751.98
1.1.02.08	De Vehículos Motorizados De Transporte Aéreo Y Acuático	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.02.99	Otros Impuestos Sobre La Propiedad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.03.12	A Los Espectáculos Públicos	300.00	0.00	300.00	0.00	0.00	300.00
1.1.07.04	Patentes Comerciales, Industriales Y De Servicios	50,000.00	0.00	50,000.00	48,537.55	48,537.55	1,462.45
1.1.07.99	Otros Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3.01.03	Ocupación De Lugares Públicos	20,000.00	0.00	20,000.00	19,910.24	19,910.24	89.76
1.3.01.08	Prestación De Servicios	40,000.00	67,014.00	107,014.00	107,013.46	87,342.46	0.54

20/02/2017

9:09:08

Ruc No :
1260002190001Dirección :
CALLE 28 DE MAYO Y BOLIVAR ESQUINATeléfono :
052707162Correo Electrónico
GMMOCACHE@HOTMAIL.COMCiudad
MOCACHE, CAB



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Reyes Flores Marco Julio con C.C: # 0915366132 autor(a) del trabajo de titulación: *Plan Estratégico para la Administración de las recaudaciones de los tributos del GAD del cantón Mocache, provincia de Los Ríos*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de febrero de 2018

f. _____
Nombre: Reyes Flores Marco Julio
C.C: 0915366132

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan Estratégico para la administración de las recaudaciones de los tributos del GAD del cantón Mocache, Provincia de los Ríos		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Reyes Flores, Marco Julio		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	López Vera Juan, Chávez García Jack, Castillo Nazareno Uriel		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de febrero de 2018	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ciencias Empresariales - Finanzas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan Estratégico, Tributos Municipales, Gestión Pública, Foda		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La investigación analizó a los involucrados en la problemática del cobro de los impuestos municipales en el cantón Mocache. Se consultó diversas fuentes de información, tales como: Leyes, Ordenanzas, libros, con lo cual, se reunió los datos informativos de los antecedentes que permitieron llegar a conclusiones respecto de la comprensión de dicho problema, con la posibilidad de la formulación de soluciones posibles. Los resultados reflejan que la población Mocacheña. Desconoce sobre los tributos municipales y sobre todo la importancia de estos para el progreso del cantón. En la entrevista realizada se denota la necesidad de establecer estrategias para el cobro de impuestos municipales, debido al incremento de mora por la poca cultura tributaria de la población. Con estos antecedentes se planteó un plan estratégico para mejora de la situación donde se deja entrever estrategias encaminadas a una nueva institucionalidad, en referencia a los procesos de descentralización de las competencias que le corresponde a los GAD municipales ejercer. Aplicar la Ley de transparencia y acceso a la información y otros medios alternativos para el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de la ley.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	<input checked="" type="checkbox"/> Teléfono: +593-5-2707178 / 0998889418	<input type="checkbox"/> E-mail: marcojrf@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	Teléfono: 3804600 Ext 5065		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903		