



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

#### TRABAJO DE TITILACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

**“Estrategias para reducir la incobrabilidad en la cartera del Gobierno Autónomo  
Descentralizado del Cantón Jaramijó”**

Línea de Investigación:

**Gestión de Administración y Sociedad**

Campo amplio de conocimiento:

**Administración**

Autor/a:

**Yadira Maritza Mero Valencia**

Tutor/a:

**Phd. Grisel Pérez Falcón**

Quito – Ecuador

2020

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Phd. Grisel Pérez Falcón con C.I.: 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: “Estrategias para reducir la incobrabilidad de la cartera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó”.

Elaborado por: Yadira Maritza Mero Valencia, de C.I.: 1311344426, estudiante de la Maestría en Administración Pública, mención Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 13 de Agosto de 2020

---

Firma

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Yadira Maritza Mero Valencia, con C.I.: 1311344426, autora del trabajo de titulación denominado “Estrategias para reducir la incobrabilidad e la cartera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó”, previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, mención Gestión por Resultados.

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 el respectivo trabajo de titulación 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENECYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 13 de agosto de 2020

---

Firma

## Tabla de contenidos

|  |     |
|--|-----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR .....                                 | ii  |
| DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE ..... | iii |
| Tabla de contenidos .....                                  | iv  |
| Índice de Tablas .....                                     | vi  |
| Índice de Figuras .....                                    | vii |
| INFORMACIÓN GENERAL .....                                  | 1   |
| Contextualización del tema .....                           | 1   |
| Pregunta Problemática .....                                | 1   |
| Objetivo General.....                                      | 1   |
| Objetivos específicos .....                                | 2   |
| Beneficios directos.....                                   | 2   |
| CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....                 | 3   |
| 1.1. Contextualización de fundamentos teóricos.....        | 3   |
| 1.1.1. Gestión Estratégica.....                            | 3   |
| 1.1.2. Incobrabilidad.....                                 | 3   |
| 1.1.3. Cuenta .....  | 4   |
| 1.1.4. Cartera.....  | 4   |
| 1.1.5. Cartera vencida .....                               | 4   |
| 1.2. Problema a resolver.....                              | 5   |
| 1.3. Proceso de investigación .....                        | 5   |
| 1.4. Vinculación con la sociedad.....                      | 7   |
| 1.5. Indicadores de resultados.....                        | 7   |
| CAPITULO II: PROPUESTA.....                                | 20  |
| 2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....                   | 20  |
| 2.2. Descripción de la propuesta .....                     | 21  |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.3. Validación de la propuesta ..... | 30 |
| 2.3.1. Resultados de validación.....  | 31 |
| 2.4. Matriz de articulación.....      | 34 |
| Conclusiones .....                    | 35 |
| Recomendaciones.....                  | 36 |
| Bibliografía .....                    | 37 |
| Anexos.....                           | 39 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Existencia de problemas en la recuperación de cartera vencida .....                 | 11 |
| Tabla 2 Existencias de normas financiera y contables.....                                   | 12 |
| Tabla 3 Importancia de factores que indican en la incobrabilidad.....                       | 12 |
| Tabla 4 Diseño de estrategias para la recuperación de cartera vencida .....                 | 13 |
| Tabla 5 Mecanismos para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos.....     | 14 |
| Tabla 6 Acciones realizadas para el análisis sobre la recuperación de cartera vencida ..... | 15 |
| Tabla 7: Acciones que se realizan dentro de las normas financieras y contables .....        | 15 |
| Tabla 8: Causas del incumplimiento de pagos al GAD .....                                    | 16 |
| Tabla 9: Estrategias para la recuperación de la cartera vencida .....                       | 17 |
| Tabla 9: Balance General, año 2018 - 2019 .....   | 18 |
| Tabla 10: Detalle de los perfiles de profesionales .....                                    | 30 |
| Tabla 11: Matriz de articulación .....  | 34 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura No. 1: Orgánico funcional GAD. Jaramijo.....          | 28 |
| Figura No. 2: Conceptualización de la propuesta .....        | 32 |
| Figura No. 3: Actualidad del contenido de la propuesta ..... | 32 |
| Figura No. 4: Factibilidad de la propuesta .....             | 33 |
| Figura No. 5: Factibilidad de la propuesta .....             | 33 |

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Garzón, et. al., (2018), hace referencia sobre el sistema tributario en cuanto a la economía, sobre el “Estado de la Administración Tributaria en América Latina, nombra que para que existe un equilibrio social, se debe reforzar los sistemas democráticos, los Estados contarían con sistemas fiscales que contribuyan y colaboren con el desarrollo económico” (p. 33), se evidencia que en varias instituciones públicas no poseen la capacidad para recaudar y financiar un nivel adecuado de gasto público y capacidad redistributiva, ocasionando un mal funcionamiento de las instituciones para ofrecer a los ciudadanos y empresas bienes y servicios públicos esenciales de primera categoría.

A nivel nacional según Montaña (2015), expresa que “existen instituciones que no llevan un estado contable fiable debido a la mala gestión financiera, ante las cuentas incobrables que carecen de valor y no se pueden presentar como activo” (p. 55), a esto se puede conocer que al no llevar un debido control y gestión en recuperar la cartera vencida, dado que las administraciones en sectores públicos no precisan las reglas, términos y condiciones de las tasas sobre pagos de gestión de servicios públicos como Gobiernos Autónomos, mismos que se incrementan valores adeudados por parte de los contribuyentes, acrecentando la incobrabilidad de la cartera vencida.

Actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, ha presentado problemas de liquidez, esto debido a la falta de pago de los contribuyentes con respecto a sus obligaciones tributarias, generando altos niveles de incobrabilidad y una reducción en liquidez de esta institución, misma que es obligada a someter rentas estatales para el cumplimiento de sus obligaciones siendo la cancelación de la nómina mensual. Por tanto, a través de este estudio se propone establecer una propuesta que permita la aplicación de estrategias para reducir la incobrabilidad de la cartera en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

### Pregunta Problemática

¿Cómo reducir la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?

### Objetivo General

Diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó para proponer un plan de acción.
- Identificar los mecanismos que utiliza el GAD Municipal en la gestión de cobranzas para la comprobación del cumplimiento de los procesos.
- Realizar una propuesta para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranzas a través de normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad.
- Validar la propuesta a través de criterio de especialistas.

### **Beneficios directos**

La presente investigación permitirá ayudar a mejorar y a reducir la incobrabilidad de la cartera vencida que servirá para satisfacer las necesidades de los usuarios, y a cada uno de los servidores del Departamento de Tesorería y Coactiva del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, debido a que ayudará a reducir en un gran porcentaje la alta morosidad.

Además, se tendrá la capacidad de resolver problemas de usuarios, estableciendo estrategias que ayudarán a reducir la incobrabilidad, sentirán que una organización que se preocupa constantemente por ellos, brindándoles bienestar y satisfaciendo necesidades con el fin de obtener mayores beneficios para la comunidad.

## **CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización de fundamentos teóricos**

En el marco de los procesos de gestión estratégicas se desarrollarán conceptos que son aplicados para el desarrollo de este capítulo, donde se definirán los siguientes.

#### **1.1.1. Gestión Estratégica**

Como afirma Lázate y De Luca (2018) que la gestión estratégica “es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas” (p. 88). Los principios de la gestión estrategia se relacionan con la voluntad de modificar, las necesidades de decidir y posibilidad de regular la ejecución de acción u opciones en función a mejorar los ambientes organizacionales.

“Una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Brume, 2017, pág. 20).

La gestión estratégica puede ser vista como la mano de obra y/o estudio de supervisar el cambio de manera participativa con el objetivo final de hacer siempre técnicas que permitan asegurar el destino de la asociación, siendo fundamental llamar la atención sobre que la administración de claves es en realidad una experiencia y una obligación, que todo individuo de la asociación debe tener en un puesto administrativo.

#### **1.1.2. Incobrabilidad**

Para Bajaña (2017) la incobrabilidad es aquella que da origen a un “derecho exigible por parte de la empresa por concepto de préstamos, ventas, prestación de servicios u otro tipo de actividad que genere un vínculo entre el acreedor y el deudor” (p. 86). Una organización concede un crédito a los clientes con el fin de obtener beneficios económicos a corto plazo en base a políticas y plazos, de los cuales las condiciones establecerán si se otorgarán garantías para ambas partes.

La incobrabilidad son formas que hablan de los saldos que la organización debe recuperar para obtener crédito en acuerdos o préstamos a terceros; A nivel monetario, esto es fundamental para lograr una expansión en las ventajas monetarias y la ejecución de la especulación; Por lo tanto, mientras se permite un avance, es importante investigar el mercado y la información general del cliente para que esta administración se mantenga productiva.

La técnica de recuperación de cuentas incobrables es excepcionalmente expansiva y reconocida por aquellas sustancias que aplican la estrategia de tasa fija en los registros por cobrar en todo el mundo.

### **1.1.3. Cuenta**

Las cuentas se originan por la prestación de servicios o venta de bienes al crédito, a un plazo determinado, otorgándole al cliente una forma de pago distinta que no sea al contado

Las cuentas no son otra cosa que medios contables con instrumentos de operación, mediante los cuales podemos subdividir el activo, el pasivo y el capital y agruparlos de acuerdo a ciertas características de afinidad, las cuales nos permiten graficar todos los aumentos y disminuciones que ocurren en los diversos elementos de la ecuación” (Núñez, 2015, pág. 104).

Una cuenta es el componente fundamental de la contabilidad donde reflejan incrementos o disminuciones que un valor puede perdurar, independientemente de si se trata de una ventaja u obligación en la organización.

De esta manera, las organizaciones deben ocuparse de todo lo relacionado con la organización de sus registros, actualizando el surtido de los procedimientos y marcos ejecutivos, para la recuperación de efectivo.

Mientras que no se obtenga el efectivo para estas administraciones de crédito, se financiará la actividad de quien compró. En la remota posibilidad de que no tenga una organización satisfactoria y competente de acuerdos de crédito, puede experimentar los efectos nocivos de la falta de liquidez o, en el escenario más pesimista, la pérdida de capital.

### **1.1.4. Cartera**

El concepto de cartera según Fierro y Fierro (2015) que difiere es “el proceso de formación de la cartera que en su composición y por ello destaca que las decisiones que se materializan en más determinadas inversiones son las que constituyen la cartera” (p. 86).

Como expresó el autor antes mencionado, la cartera es una combinación de beneficios que se componen de remuneración fija y remuneración variable, razón por la cual la naturaleza de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales en el cumplimiento de un plan de crédito.

Es fundamental señalar, una vez más, que de la aparente multitud de elecciones que hace el especulador, estructuran el velo, cuya motivación es elegir adecuadamente los emprendimientos, que no componen la cartera sin nadie más, sino que son una etapa antes de su constitución.

### **1.1.5. Cartera vencida**

Según Estupiñán (2015) afirma que la cartera vencida es:

...la porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o

garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos. (p. 104)

Cartera vencida son aquellos créditos por sustancias monetarias que por estar vencidas e impagas deben ser trasladadas de la cartera vigente a la cartera vencida en un plazo cercano a los 90 días desde su vencimiento. Por concepto de anticipos pagaderos en porciones, se consideran en cartera vencida las medidas de porciones impagadas, dentro de los 90 días siguientes a las fechas de caducidad particulares, salvo para la situación en que se resuelva la capacidad de autorizar todo el anticipo, por no -instalación de un determinado número de porciones, en cuyo caso la suma total de la actividad deberá llevarse a cartera vencida.

### **1.2. Problema a resolver**

El problema central se manifiesta en la alta incobrabilidad que presenta la cartera vencida del Cantón Jaramijó, dado que al momento de hacer la transición los registros de una administración a otra, en el departamento de cobranzas no se consideraban aquellos predios que prescribieron y la mayoría de esos valores se ha venido acumulando.

Esto se presenta debido a que el Departamento de Tesorería y Coactiva no han aplicado correctamente estrategias o lineamientos para la recuperación de cartera vencida, lo que ha generado insuficiencia y altos niveles de incobrabilidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

### **1.3. Proceso de investigación**

El presente estudio se fundamenta mediante la aplicación de un enfoque mixto, el mismo que afirma Hernández, et. al., (2011), que “este método se aplica, para que el investigador seleccione la muestra en función a los recursos favorables, el interés, la oportunidad, el tiempo y acceso hacia los participantes” (p. 108). Además, se tomó en cuenta lo señalado en base a un muestreo intencional o por conveniencia.

No obstante, expresa Morse y Niehaus (2015) que “se aplica un estudio cuantitativo para determinar el resultado por parte de un número significativo de participantes donde se puedan relacionar estrictamente con los objetivos definidos para ser verificados o no por métodos empíricos” (p. 47). Este método se aplicó para lograr conocer los resultados obtenidos mediante métodos estadísticos para realizar el análisis previo, para determinar el problema, deficiencias o influencia en cuanto a la aplicación de estrategias para la recuperación de la cartera vencida del GAD de Jaramijó.

Consecuentemente se expresa Lema (2014), que “es usado este método para determinar la realidad en su contexto natural y como se establecen los hechos, sacando e interpretando los

resultados obtenidos de acuerdo con las personas implicadas” (p. 25) Su esencia de estudio se situó en comprobar a través de una inducción empleada en base al análisis de entrevistas y de los balances generales para determinar el resultado de las cuentas por cobrar en los periodos determinados en el 2018 al 2019.

En tanto para efectivizar la indagación y resultados del estudio se aplicaron una encuesta, entrevista y análisis documental de los balances generales comprendidos en los periodos del 2018 y 2019, con el fin de obtener información necesaria para determinar los problemas que se presentan en cuanto a la incobrabilidad de la cartera del GAD de Jaramijó.

Se aplica un estudio descriptivo mismo que permitió reconocer “la caracterización de los hechos, con el fin de establecer un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de conocimientos que poseen los autores principales” (Arias, 2015, p. 88). Se utilizó este enfoque para determinar los resultados a partir de la recolección de información mediante los instrumentos, siendo necesario establecer un estudio no exploratorio donde afirma Bernall (2016) que este tipo investigación se presenta cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado.

El problema central se presenta por la alta incobrabilidad, reflejado en la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, dado que, al momento de hacer la transición de los registros de una administración a otra, en el departamento de Tesorería y Coactiva, la mayoría de esos valores se ha venido acumulando e incrementando el nivel de incobrabilidad, fortaleciendo la recuperación de cuentas por cobrar e impedir el aumento de cuentas incobrables generando pérdidas para el GAD, esto es debido a un perfecto control que se realice periódicamente para lograr generar flujos financieros positivos que no llevan al GAD de Jaramijó a buscar acceder a medios de endeudamiento que al final afectan el capital de trabajo y los bordes de liquidez al aumentar las obligaciones a corto plazo.

En cuanto a la población Gómez, (2016) afirma que esa “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación” (p. 28), para tal punto se toma como total de población a 211 empleados distribuidos en 78 obreros y 133 administrativos que laboran el GAD de Jaramijó. No obstante, hace referencia Tamayo, (2012) que “la muestra también se denomina unilateral, comprende la elección de los componentes que se pretende estudiar, lo que requiere que el autor de la investigación tenga un aprendizaje previo de la población bajo escrutinio para determinar qué clases o componentes se pueden considerar como instrumento según el muestreo” (p. 82). La investigación se realizó con el personal administrativo del departamento de Tesorería y Coactiva con un total de 9 personas, siendo esta la muestra estipulada para la aplicación de la investigación e instrumentos.

#### **1.4. Vinculación con la sociedad**

El presente estudio evidenció varias deficiencias en los sistemas de cobranzas, que van desde el campo legal hasta el accionar laboral para lograr la recuperación de la cartera vencida en del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, lo que permitió establecer varias acciones, actividades y procesos necesarios de implementar el departamento de Tesorería y Coactiva, para disminuir la incobrabilidad.

Actualmente el GAD presenta un incremento en la tasa de morosidad, por lo que la relación con los contribuyentes en cartera vencida adquirió un valor mucho mayor en comparación a los años anteriores. Por ende, prácticas como la comunicación, coordinación y negociación con los contribuyentes se volvieron deficientes para establecer acuerdos con mayor rapidez y generar menores costos de gestión.

#### **1.5. Indicadores de resultados**

Al establecer la propuesta que mediante la aplicación de estrategias para mejorar los procesos de cobranza para la recuperación de cartera del GAD de Jaramijó, donde se requiere de un control estratégico, monitoreo sistemático de los puntos de control estratégicos para modificar las estrategias establecidas para la recuperación de cartera en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos.

Este estudio facultad evidenciar los niveles de incidencia en la cartera vencida, donde se podrá comprobar las necesidades de la elaboración de un plan estratégico para recuperar la cartera, optimizar sustancialmente la gestión del departamento de cobranzas del GAD de Jaramijó, estableciendo los factores internos y externos que influyen en las actividades administrativas de los colaboradores.

#### **Entrevista realizada al jefe financiero del GAD Municipal de Jaramijo Eco. Jaime Bailón.**

Se realizó una junta/conversatorio en el lugar de trabajo del Eco. Jaime Bailón con el fin de aplicar la respectiva entrevista para determinar las causas y efectos que concurren a la falta de estrategias para la recuperación de la carretera.

#### **1. ¿Existe dentro del departamento de Tesorería y Coactiva problemas en la recuperación de cartera vencida?**

Existen inconvenientes por el incremento anual de títulos de créditos emitidos y no pagados por os contribuyentes.

**2. ¿Cuáles son las normas financieras y contables que aplican para reducir el alto nivel de morosidad en el GAD Municipal por parte de los usuarios?**

Se realizan procesos de recuperación de cartera a través de notificaciones personales a los contribuyentes.

**3. Mencione ¿Cuáles son los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?**

Falta de cultura tributaria por parte de los contribuyentes, sistematización de los procesos de recuperación de cartera vencida.

**4. ¿El GAD Municipal tiene establecidas estrategias o acciones para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva?**

Se aplica los procedimientos determinados en el código tributario y el COA.

**5. ¿Cuáles son los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos?**

Notificación personal de cobranza y posterior el proceso de acción coactiva.

**6. ¿Cómo efectúan dentro del GAD Municipal el análisis sobre la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranza?**

Se efectúa a través de plantillas analíticas que determina a antigüedad de saldos.

**7. ¿Qué acciones realiza el GAD Municipal dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad?**

La notificación personal que impida o interrumpa la prescripción de la obligación tributaria.

**8. ¿Cuáles considera usted que son las causas que ocasionan que los contribuyentes no estén al día en sus obligaciones con el GAD Municipal de Jaramijo?**

Al mantener un acercamiento con varios usuarios se pudo conocer que tratan de justificar sus obligaciones debido a la falta de ingresos, al no contar con un trabajo estable, o en varios aspectos afirman que mantienen ingresos por parte de la pesca que muchas veces no es tan rentable, además de considerar que puedan tener una facilidad de pagos según la ley lo establece.

**9. ¿Cree necesario diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?**

Existen la necesidad de normas procedimientos y estrategias que regulen a disminución de cartera vencida.

**Entrevista aplicada a la tesorera del GAD Municipal de Jaramijó Dra. Lilia Guerrero.**

**1. ¿Existe dentro del departamento de Tesorería y Coactiva problemas en la recuperación de cartera vencida?**

Si existen problemas por el incremento anual de títulos de créditos emitidos y no pagados por los usuarios.

**2. ¿Cuáles son las normas financieras y contables que aplican para reducir el alto nivel de morosidad en el GAD Municipal por parte de los usuarios?**

Se realizan procesos de recuperación de cartera a través de notificaciones personales a los contribuyentes.

**3. Mencione ¿Cuáles son los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?**

Falta de cultura tributaria por parte de los usuarios, contribuyentes, sistematización de los procedimientos de recuperación de cartera.

**4. ¿El GAD Municipal tiene establecidas estrategias o acciones para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva?**

Se aplica los procedimientos determinados en el código tributario y el COA.

**5. ¿Cuáles son los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos?**

Notificación personal de cobranza y posterior el proceso de acción coactiva.

**6. ¿Cómo efectúan dentro del GAD Municipal el análisis sobre la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranza?**

Se efectúan a través de plantillas analíticas que determina a antigüedad de saldos.

**7. ¿Qué acciones realiza el GAD Municipal dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad?**

La notificación personal que impida o interrumpa la prescripción.

**8. ¿Cuáles considera usted que son las causas que ocasionan que los contribuyentes no estén al día en sus obligaciones con el GAD Municipal de Jaramijo?**

Al justificar su falta de pago o atrasos, manifiestan en gran parte los contribuyentes que puede incrementar su falta de pagos, debido a no contar con un trabajo constante, o disminución de ingresos que pueden afectar su economía, además de que afirman en gran parte que poseen problemas familiares en ellos, salud de algún familiar.

**9. ¿Cree necesario diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?**

Existen a necesidad de normas y procedimientos y estrategias que regulen a disminución de cartera vencida.

**Interpretación de resultado**

En cuanto a la entrevista aplicada el Jefe Financiero y Tesorera del GAD Municipal, se pudo conocer que afirma que existen inconvenientes por el incremento anual de títulos de créditos emitidos y no pagados por os contribuyentes, además del incremento anual de títulos de créditos emitidos y no pagados por los usuarios, donde se realizan procesos de recuperación de cartera a través de notificaciones personales a os contribuyentes.

En cuanto a los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, se puede presentar debido a la falta de cultura tributaria por parte de los contribuyentes, sistematización de los procesos de recuperación de cartera vencida, evidenciado que el GAD tiene establecidas estrategias deficientes que aplican mediante procedimientos determinados en el código tributario y el COA. Aunado esto a la inestabilidad económica de los contribuyentes

Los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas se realizan en base a la notificación personal de cobranza y posterior el proceso de acción coactiva, realizando un análisis a través de plantillas analíticas que determina a antigüedad de saldos.

Las acciones que se efectúan dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad, es la notificación personal que impida o interrumpa la prescripción de la obligación tributaria, con ello afirman que es necesario diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad, debido a la necesidad de normas procedimientos y estrategias que regulen a disminución de cartera vencida.

En cuanto a las encuestas aplicadas al personal del departamento financiero se logró conocer que existe un incremento en las cuentas por cobrar de los servicios que presta el GAD de Jaramijó a los

contribuyentes, debido a que no se establecen los procedimientos necesarios que deben dar a conocer a los usuarios para que cumplan con los pagos a los servicios Municipales, además carece de normas financieras y contables que permitan contribuir a la reducción de los niveles de morosidad, siendo necesario establecer estrategias que permitan mejorar los procesos de cobranza ambiguos con los que cuenta el GAD Municipal.

Además, existen varios factores que puedan mediar en la incobrabilidad, como los deficientes procesos, la inexistencia de procedimientos que permitan dar cumplimiento a los pagos que deben realizar los ciudadanos, donde existen estrategias para la recuperación de cartera vencida, pero son deficientes e inadecuados para recuperar de manera eficiente la careta vencida.

Las acciones que realizan para gestionar la recuperación de cartera las emplean, mas no se conoce un proceso acorde con las necesidades que deben adaptarse a la gestión de cobranzas, lo que induce a no poseer los activos necesarios para cubrir las cuentas por pagar, donde se evidencia la falta de normas financieras y contables, mismas que están enfocadas a reducir los niveles de morosidad, previo a ello el deficiente sistema y procedimientos que poseen incurren en incrementar la cartera vencida.

**Encuesta realizada al personal del Departamento de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó.**

La encuesta aplicada mediante un cuestionario de preguntas cerradas a 7 servidores que laboran en el Departamento de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó, donde se evidencia las acciones que realizan en cuanto a la recuperación de cartera para establecer una propuesta que permita mejorar los proceso y procedimientos para la recuperación de dicha cartera vencida.

**1. ¿Considera usted que dentro del departamento de Tesorería y Coactiva existen problemas en la recuperación de cartera vencida?**

**Tabla 1 Existencia de problemas en la recuperación de cartera vencida**

| <b>Respuesta</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy Frecuentemente | 1                 | 14,29%            |
| Frecuentemente     | 5                 | 71,43%            |
| Ocasionalmente     | 0                 | 0,00%             |
| Raramente          | 0                 | 0,00%             |
| Nunca              | 1                 | 14,29%            |
| <b>TOTAL</b>       | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

**Interpretación de resultado**

Se logró evidenciar que existe un 71.43% del personal encuestado, afirmando que frecuentemente el departamento de Tesorería y Coactiva presenta problemas en la recuperación de cartera vencida, mientras que un 14.29% afirma que muy frecuentemente presenta problemas dicho departamento.

Se constata que existe un incremento en las cuentas por cobrar de los servicios que presta el GAD de Jaramijo a los contribuyentes, debido a que no se establecen los procedimientos necesarios que deben dar a conocer a los usuarios para que cumplan con los pagos a los servicios Municipales.

## 2. ¿Cuenta el GAD Municipal con normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?

**Tabla 2 Existencias de normas financiera y contables**

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre          | 1                 | 14,29%            |
| Usualmente       | 3                 | 42,86%            |
| Ocasionalmente   | 2                 | 28,57%            |
| Nunca            | 1                 | 14,29%            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

### **Interpretación de resultado**

Es evidente que un 42.86% de las personas encuestadas afirman que usualmente el GAD Municipal cuenta con normas financieras y contables que reduzcan el alto nivel de morosidad en los pagos de los usuarios, mientras que un 28.57% afirman que ocasionalmente cuentan con normas financieras y contables y un 14.29% afirman que nunca cuentan con las mismas.

Se concluye que el GAD Municipal carece de normas financieras y contables que permitan contribuir a la reducción de los niveles de morosidad, siendo necesario establecer estrategias que permitan mejorar los procesos de cobranza ambiguos con los que cuenta el GAD Municipal.

## 3. ¿Considera usted que es importante los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?

**Tabla 3 Importancia de factores que indican en la incobrabilidad**

| <b>Respuesta</b>         | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy importante           | 2                 | 28,57%            |
| Importante               | 2                 | 28,57%            |
| Moderadamente importante | 1                 | 14,29%            |
| De poca importancia      | 1                 | 14,29%            |
| Sin importancia          | 1                 | 14,29%            |
| <b>TOTAL</b>             | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijo

### **Interpretación de resultado**

Un 28.57% de las personas encuestadas afirman que es muy importante y otro 28.57% afirman que es importante determinar los factores que inciden en la incobrabilidad de la careta vencida del GAD de Jaramijó, a ello un 14.29% afirman que puede ser moderadamente importante, poco importante y sin importancia los factores de incobrabilidad.

Existen varios factores que puedan mediar en la incobrabilidad, como los deficientes procesos, la inexistencia de procedimientos que permitan dar cumplimiento a los pagos que deben realizar los ciudadanos.

#### **4. ¿Cuenta el GAD Municipal con algún diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva?**

**Tabla 4 Diseño de estrategias para la recuperación de cartera vencida**

| <b>Respuesta</b>                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Si cuenta con estrategias       | 4                 | 57,14%            |
| No cuenta con estrategias       | 2                 | 28,57%            |
| Son deficientes las estrategias | 1                 | 14,29%            |
| Contribuyen las estrategias     | 0                 | 0,00%             |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

### **Interpretación de resultado**

Se logró conocer que existe un 57.14% de personas que responden que el GAD Municipal de Jaramijo sí cuenta con estrategias para la recuperación de cartera vencida, mientras que un 28.57%,

afirma que el GAD Municipal no cuenta con estrategias para la recuperación de careta vencida y un 14.29% afirman que son deficientes.

Dentro del GAD Municipal de Jaramijó es evidente que existen estrategias para la recuperación de cartera vencida, pero son deficientes e inadecuadas para recuperar de manera eficiente la cartera vencida.

**5. ¿Está de acuerdo con los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos?**

**Tabla 5 Mecanismos para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos**

| <b>Respuesta</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 1                 | 14,29%            |
| De acuerdo                     | 4                 | 57,14%            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1                 | 14,29%            |
| En desacuerdo                  | 1                 | 14,29%            |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0,00%             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

**Interpretación de resultado**

Existe un 57.14% de las personas encuestadas quienes afirman estar de acuerdo con los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos. Esto equivale a que han compaginado procesos que son totalmente deficientes para recuperar la cartera, no obstante, no cuentan con los debidos procedimientos bajo cumplimiento del personal de área lo que incurre a incrementar la cartera vencida.

6. ¿Está de acuerdo con las acciones que realiza el GAD Municipal para el análisis sobre la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranzas?

**Tabla 6 Acciones realizadas para el análisis sobre la recuperación de cartera vencida**

| <b>Respuesta</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 2                 | 28,57%            |
| De acuerdo                     | 2                 | 28,57%            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2                 | 28,57%            |
| En desacuerdo                  | 1                 | 14,29%            |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0,00%             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

#### **Interpretación de resultado**

Existe un 28.57% del personal encuestado que afirman estar en el rango de totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con las acciones que realiza el GAD Municipal para el análisis sobre la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranzas.

Es evidente que el GAD mantiene acciones que realizan para gestionar la recuperación de cartera, más no se conoce un proceso acorde con las necesidades que deben adaptarse a la gestión de cobranzas, lo que induce a no poseer los activos necesarios para cubrir las cuentas por pagar.

7. ¿Considera que son adecuadas las acciones que realiza el GAD Municipal dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad?

**Tabla 7: Acciones que se realizan dentro de las normas financieras y contables**

| <b>Respuesta</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 0                 | 0,00%             |
| De acuerdo                     | 5                 | 28,57%            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0                 | 0,00%             |
| En desacuerdo                  | 2                 | 71,43%            |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0,00%             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

### Interpretación de resultado

Se puede apreciar que un 41.43% del personal encuestado afirman estar de en desacuerdo con las acciones que realiza el GAD Municipal dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad, mientras que un 28.57% afirman estar de acuerdo.

Es evidente que existen problemas internos dentro de las normas financieras y contables, mismas que están enfocadas a reducir los niveles de morosidad, previo a ello el deficiente sistema y procedimientos que poseen incurrir en incrementar la cartera vencida.

### 8. ¿Cuál considera usted que son las causas que ocasionan que los contribuyentes no estén al día en sus obligaciones con el GAD Municipal de Jaramijo?

Tabla 8: Causas del incumplimiento de pagos al GAD

| Respuesta                        | Frecuencia | Porcentaje  |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Falta de compromiso              | 0          | 0,00%       |
| Falta de ingresos económicos     | 4          | 57,14%      |
| Problemas familiares             | 2          | 28,57%      |
| Desconocimiento de su obligación | 0          | 0,00%       |
| Otros                            | 1          | 14,29%      |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>7</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado por: Yadira Maritza Mero Valencia

Fuente: Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

### Interpretación de resultado

Se puede apreciar que un 57.14% del personal encuestado afirman una de las causas que ocasionan el no cumplir con los pagos al GAD Municipal de Jaramijó, es la falta de ingresos económicos, mientras que un 28.57% afirman que tener problemas familiares ocasiona no cumplir con sus obligaciones y un 14.29% consideran que pueden existir otros problemas o causantes.

Existen diversas causas que puedan ocasionar el incumplimiento de pago de los servicios al GAD Municipal de Jaramijó, esto incrementa que se genere la inflación en cartera vencida, previo a ello no los hace exentos de cumplir con sus obligaciones sea cual sea su causa.

9. ¿Cree necesario diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?

**Tabla 9: Estrategias para la recuperación de la cartera vencida**

| <b>Respuesta</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo          | 3                 | 42,86%            |
| De acuerdo                     | 4                 | 57,14%            |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0                 | 0,00%             |
| En desacuerdo                  | 0                 | 0,00%             |
| Totalmente en desacuerdo       | 0                 | 0,00%             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

#### **Interpretación de resultado**

Se puede apreciar que existe un 57.14% del personal encuestado afirman estar de acuerdo en diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad, mientras que un 42.86% afirman estar totalmente de acuerdo. Acepta gran cantidad de los colaboradores el diseño de estrategias que permitan mejorar los procedimientos internos, debido a la carencia de un mayor control en la recuperación de cartera que incrementa los niveles de morosidad.

**Balance general del GAD Municipal de Jaramijó del año 2018 y 2019**

**Tabla 10: Balance General, año 2018 - 2019**

| PARTIDAS                                | 2019                   | 2018                   | VARIANZA      |          |
|---|------------------------|------------------------|---------------|----------|
|   |                        |                        | ABSOLUTA      | RELATIVA |
| <b>ACTIVOS</b>                          |                        |                        |               |          |
| Cajas y Bancos                          | \$ 198.760,73          | \$ 122.989,65          | -75.771,08    | -38,12%  |
| Anticipo de fondos                      | \$ 377.257,69          | \$ 1.042.788,16        | 665.530,47    | 176,41%  |
| Cuentas por cobrar                      | \$ 995.065,70          | \$ 1.046.908,29        | 51.842,59     | 5,21%    |
| Inventarios para consumo corriente      | \$ 64.836,40           | \$ 68.244,06           | 3.407,66      | 5,26%    |
| <b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>        | <b>\$ 1.635.920,52</b> | <b>\$ 2.280.930,16</b> | 645.009,64    | 39,43%   |
| Deudores financieros                    | \$ 2.450.876,07        | \$ 2.117.626,24        | -333.249,83   | -13,60%  |
| Inversiones en Bienes de larga duración | \$ 8.703.107,68        | \$ 5.072.508,68        | -3.630.599,00 | -41,72%  |
| <b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>     | <b>\$11.153.983,75</b> | <b>\$ 7.190.134,92</b> | -3.963.848,83 | -35,54%  |
| <b>TOTAL DE ACTIVO</b>                  | <b>\$12.789.904,27</b> | <b>\$ 9.471.065,08</b> | -3.318.839,19 | -25,95%  |
| <b>PASIVO</b>                           |                        |                        |               |          |
| Depósitos y fondos de terceros          | \$ 504.848,53          | \$ 1.110.815,37        | 605.966,84    | 120,03%  |
| Cuentas por pagar                       | \$ 420.977,08          | \$ 1.771.202,43        | 1.350.225,35  | 320,74%  |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>           | <b>\$ 925.825,61</b>   | <b>\$ 2.882.017,80</b> | 1.956.192,19  | 211,29%  |
| Endeudamiento                           | \$ 2.319.397,04        | \$ 2.467.533,67        | 148.136,63    | 6,39%    |
| Deudores financieros                    | \$ 1.298.292,78        | \$ 1.140.648,69        | -157.644,09   | -12,14%  |
| <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>          | <b>\$ 3.617.689,82</b> | <b>\$ 3.608.182,36</b> | -9.507,46     | -0,26%   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                     | <b>\$ 4.543.515,43</b> | <b>\$ 6.490.200,16</b> | 1.946.684,73  | 42,85%   |
| <b>PATRIMONIO</b>                       |                        |                        |               |          |
| Patrimonio Público                      | \$ 7.000.278,47        | \$(1.273.279,97)       | -8.273.558,44 | -118,19% |
| Resultados de ejercicios                | \$ 1.248.500,39        | \$ 4.256.534,91        | 3.008.034,52  | 240,93%  |
| (-) Disminución Patrimonial             | \$ (2.390,02)          | \$ (2.390,02)          | 0,00          | 0,00%    |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                 | <b>\$ 8.246.388,84</b> | <b>\$ 2.980.864,92</b> | -5.265.523,92 | -63,85%  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$12.789.904,27</b> | <b>\$ 9.471.065,08</b> | -3.318.839,19 | -25,95%  |

**Fuente:** Personal del Dep. de Tesorería y Coactiva del GAD Municipal de Jaramijó

Se logró constatar que existe un -38.12% en los activos a la cuenta cajas y bancos dentro de la varianza relativa, en cuanto a los anticipo de fondos se tiene un incremento entre el año 2018 a 2019 de 176.41%, de igual manera en las cuentas por cobrar existe un incremento del 5.21%, dando un total de activos corriente que se incrementó entre los años del 2018 a 2019 de \$ 645.009,64; en cuanto a los activos no corrientes a la cuenta de deudores financieros existe un -13.60% de varianza relativa mientras que en la cuenta de inversiones en bienes de larga duración existe un -41.72% de déficit dando un total de activos en varianza absoluta de \$ -3.318.839,19 y una varianza relativa de -25.54%.

En cuanto a la cuenta de Pasivos se evidencia que existe un 320.74% de incremento en las cuentas por pagar, al igual que el incremento del 120.03% en los depósitos y fondos de terceros, además se presenta un 6.39% de endeudamiento teniendo un desfase en los ingresos para cubrir gastos, dando un total de pasivos con un incremento financiero de \$ 1.946.684,73 en cuanto a los periodos fiscales 2018 al 2019.

En cuanto a la cuenta sobre patrimonio se evidencia que existe un déficit de -118.19% en el patrimonio público, lo que da como resultado un total de pasivo y patrimonio de -25.95% con \$ -3.318.839.19 en déficit del periodo fiscal para el 2019.

## CAPITULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Para realizar la presente investigación se tomó varios referentes conceptuales, enfocadas a las estrategias de incobrabilidad del GAD de Jaramijó, tales como, gestión de cobranza, cuentas incobrables y cartera vencida.

Como afirman Morales y Morales (2014), en su libro sobre la gestión para realizar créditos y cobranzas, haciendo referencia al conjunto de actividades y tratos aplicados a los clientes para lograr la recuperación de cartera vencida por mora. El objetivo es cambiar los procesos en la gestión de cobranzas en activos líquidos tan rápido como razonablemente se pueda esperar, prescindiendo de esta forma del efecto negativo de la obligación de pago sobre los ingresos reflejados en el flujo de caja.

Por otra parte, si el cliente tiene la disposición de pagar, pero tiene problemas de liquidez, puede ofrecer una renegociación de la obligación con una disminución de los intereses por mora. Por otra parte, en caso de que no negocie en base a una amplia gama de acuerdos, la administración deberá tomar medidas estrictas, incluido el cobro legal. A medida que disminuyen los pagos, la posibilidad de recuperar la obligación también disminuye.

Rodríguez (2017), afirma que las cuentas incobrables son aquellas que una entidad ya no puede recuperar luego de haber efectuado una venta a crédito, es decir las cuentas incobrables corresponden a un monto del valor total de las ventas que los clientes o deudores no llegan a cancelar; usualmente, siempre existe una porción de las ventas que no llegan a cobrarse, siendo parte del riesgo.

En cuanto a la incobrabilidad que se expide en el GAD de Jaramijó, se suscita a partir del cobro de los impuestos prediales a los contribuyentes, mismo que presentan un alto índice de mora, siendo importante reconocer dicha pérdida en los estados financieros para prever lo que va a ocurrir, aunque sea en una pequeña magnitud.

Araujo (2016), en su investigación realizada menciona que la cartera vencida es entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen, siendo la parte del activo en cuentas por cobrar que están pendientes de cobro y vencidas en sus fechas, por lo que requerirán de carácter legal para su cobro. Es la parte del Activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

## **2.2. Descripción de la propuesta**

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Jaramijó se establecerá un nuevo modelo de gestión de cobranza que sea efectivo, puesto que utiliza el proceso de cobranza coactivo tal como lo estipula el Código Orgánico Organización Territorial (COOTAD), para la recaudación de tributos, motivo por el cual los contribuyentes al desconocer de los valores que adeudan, mostrando despreocupación por el pago de sus impuestos.

Mediante una adecuada gestión de cobranza permitirá la recuperación de cartera vencida del GAD de Jaramijó, siendo importante dentro de la entidad, por medio del cual se justifica, al generar una cultura de pago en los contribuyentes, cuyo objetivo es el reducir el índice de morosidad y asegurar en un alto porcentaje la recaudación de los tributos para que de este modo la cartera vencida disminuya, destinando lo recaudado a la ejecución de obras para todo el cantón.

El interés de la presente propuesta, implica la participación directa de los contribuyentes para poder recaudar los tributos vencidos dentro de su tiempo establecido, mediante la aplicación de acuerdos de pago entre el contribuyente y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Jaramijó, a fin de dar cumplimiento a los proyectos que deben ser ejecutados durante la administración de turno.

Es evidente la necesidad de generar procedimientos internos para promover el pago de los tributos vencidos por parte de los contribuyentes mediante la comunicación, para que de esta manera se pueda recuperar estos valores en un corto tiempo y reducir la cartera vencida.

Además, se puede presentar un riesgo en la gestión de cobranza, donde la probabilidad de que se presente un suceso negativo puede darse, independientemente en la situación actual en la que se encuentre el GAD de Jaramijó, por esta razón el riesgo estimado es la baja aceptación de las políticas de cobranza ante la aceptación del contribuyente, motivo por el cual no se lograría alcanzar una eficiente recuperación de la cartera vencida.

En cuanto al control presupuestario del departamento de tesorería deberá realizarse cada día, debido a que a diario se presentan acciones de cobros y de este modo se podrá ver el cumplimiento de pagos con el presupuesto ejecutado, siendo necesario evidenciar las tácticas que mejoraran la gestión de cobranza en el tiempo plazo que tienen los contribuyentes para realizar sus pagos, llegando a un acuerdo con la tesorera municipal.

### **a. Estructura general**

En la presente propuesta de acción se establecerán tres fases que permitirán cada una mejorar y actualizar las estrategias en la recuperación de cartera vencida del GAD de Jaramijó.

**FASE I: Diseño de un flujograma de los procesos de cobranza que facilitaran una mejor comprensión.**

- Objetivo del flujograma
- Proceso de cobranza y Flujograma de acciones del proceso de cobranza del GAD.

**FASE II: Definición de políticas de cobro que mejoraran la gestión de cobranza para reducir la cartera vencida en el GAD de Jaramijó.**

- Objetivo.
- Políticas a implementar.

**FASE III: Delimitación de estructura organizacional y funciones del departamento de tesorería y coactiva.**

- Objetivo.
- Estructura organizacional del GAD de Jaramijó y funciones de la Tesorería

#### **b. Explicación del aporte**

Par la explicación del aporte que tendrá la propuesta se determina varias acciones que se fundamentan según las fases expuestas anteriormente.

**FASE I: Diseño de un Flujograma de los procesos de cobranza que facilitaran una mejor comprensión.**

**Objetivo.** - Facilitar mediante la estructuración del Flujograma el conocimiento y manejo de los procedimientos para ejecutar una cobranza efectiva dentro del GAD de Jaramijó.

En este sentido se identifican los involucrados

- Recaudador
- Tesorera
- Jefe financiero
- Comisario municipal
- Agente Jurídico

- Contribuyentes

#### **Procesos de cobranza. -**

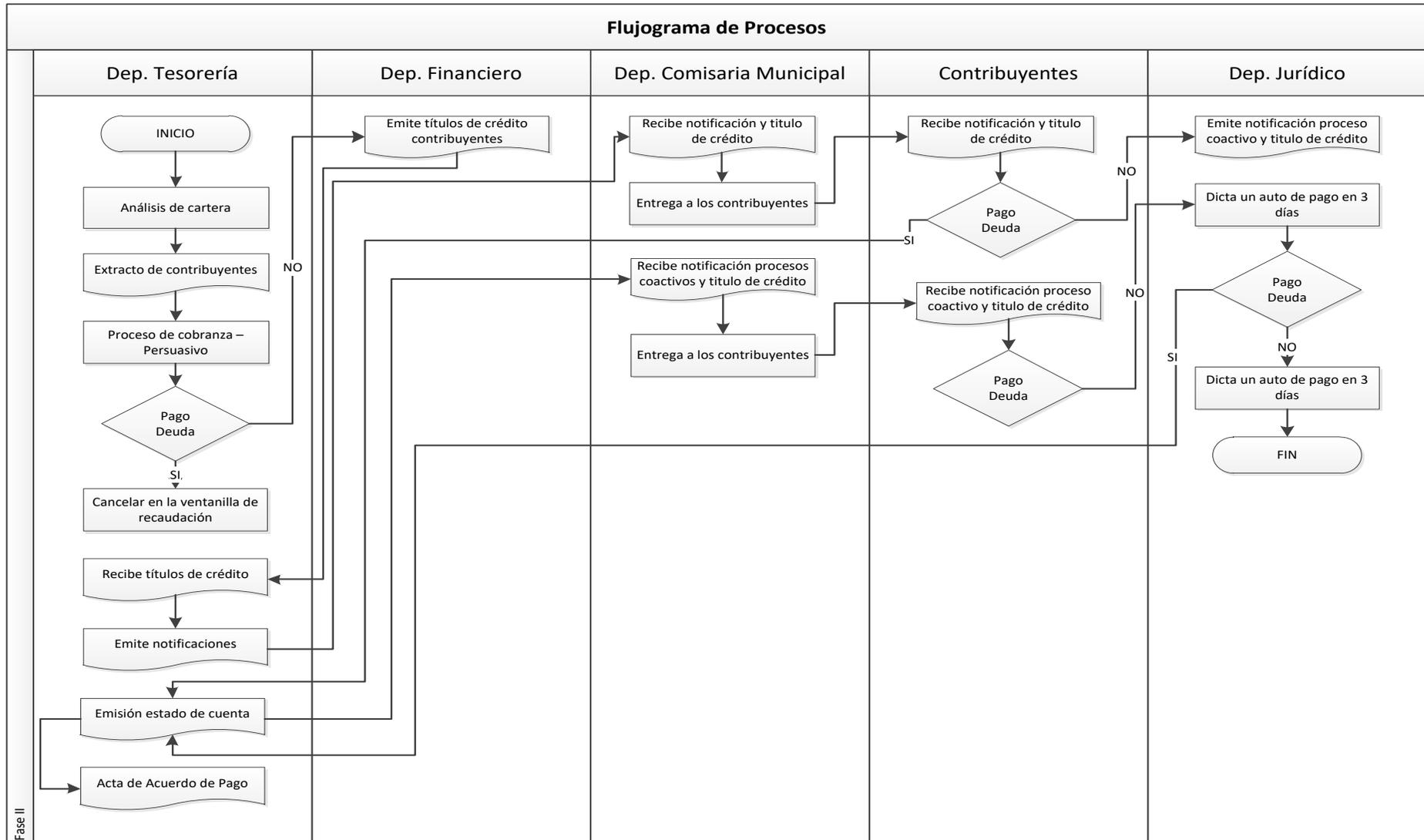
- **Análisis de la cartera vencida (contribuyentes en mora):** La tesorera municipal, es quien estará a cargo de analizar la cartera vencida, relacionando los contribuyentes en mora según la base de datos.
- **Extracto de los contribuyentes en mora:** La tesorera municipal, extraerá la información de contribuyentes en mora, tomando en cuenta los índices de atrasos de pagos particulares a partir de más de 5 años en mora, y los montos más significativos por los cuales existe una cartera vencida elevada.
- **Procedimientos de cobros persuasivos:** Una vez identificados los contribuyentes con altos índices de morosidad, la tesorera municipal será la encargada de aplicar inicialmente los procesos de cobranzas, en cual se informa al contribuyente que mantiene una deuda vigente con el GAD de Jaramijó, hasta la fecha presente, por medio de llamadas telefónicas o a través del envío de mensajes de texto.
- **Emisiones de títulos de los créditos:** Una vez se haya aplicado el proceso de cobranza persuasivo, y los contribuyentes no se han acercado a cancelar o informarse sobre la adeuda que presentan en el GAD, el jefe financiero procede a la emisión de los títulos de créditos a los contribuyentes en mora, **(Ver anexo 1).**
- **Emisión de la notificación:** La tesorera municipal, una vez que recibe los títulos emitidos por parte del jefe financiero, quien procede con la emisión de la notificación en la cual informa al contribuyente en mora de la deuda que mantiene con el GAD de Jaramijó, y el plazo que tiene para cancelar, la misma que se adjuntara con el título de crédito emitido, **(Ver anexo 2).**
- **Entrega de la notificación y título de crédito:** El departamento jurídico, conjunto con la comisaria municipal son los encargados de entregar la notificación y el título de crédito al contribuyente, una vez que los documentos hayan sido autorizados por la tesorera y el jefe financiero.
- **Recepción de la notificación y título de crédito:** En este apartado, el contribuyente una vez que recibe la notificación tiene la obligación de acercarse al departamento de tesorería y coactiva a informarse acerca de su deuda para llegar a un mutuo acuerdo de pago con el

GAD de Jaramijó, caso contrario se tomarán las respectivas disposiciones legales para proceder al cobro de los valores adeudados.

- **Emisión del estado de cuenta:** Una vez que el contribuyente ha recibido la respectiva notificación y quiere llegar a un mutuo acuerdo de pago, la tesorera municipal dará a conocer por medio de emisión del estado de cuenta, el valor que está adeudando el contribuyente al GAD de Jaramijó por tributos vencidos, con sus respectivos recargos por interés y multa, los cuales son calculados mediante la tabla de Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) (**Ver Anexo 3**).
- **Emisión del acta de acuerdo de pago:** La tesorera municipal dará a conocer al contribuyente, el acta de acuerdo de pago y el plazo máximo para la cancelación de lo que adeuda el contribuyente, (**Ver Anexo 4**).
- **Emisión de notificación del proceso coactivo:** El jurídico del GAD de Jaramijó, deberá emitir la notificación en la cual se comunica al contribuyente que ha comenzado el proceso coactivo, debido a que no se ha acercado a cancelar la deuda que atribuye al contribuyente, (**Ver anexo 5**).
- **Entrega de la notificación del proceso coactivo:** De igual forma el jurídico en función de comisario municipal será el encargado de entregar la notificación del proceso coactivo y el título de crédito al contribuyente, una vez que se hayan autorizado los documentos por la tesorera.
- **Recepción de la notificación y título de crédito:** El contribuyente, una vez que recibe la notificación en la cual se está dando inicio al proceso de coactiva y el plazo que tiene para cancelar la deuda, tiene la obligación de acercarse al departamento de tesorería y coactiva para cancelar en ventanilla o llegar a un acuerdo de pago, caso contrario el procurador sindico dictara un auto de pago.
- **Auto de pago:** Si el contribuyente luego de haber recibido la notificación por el proceso de coactiva, y no se ha acercado a cancelar la deuda, el procurador sindico dictara un auto de pago en la cual el contribuyente tiene un máximo de tres días para cancelar lo adeudado, caso contrario el GAD de Jaramijó tomara las medidas cautelares apegándose a la Ley.
- **Medidas cautelaras:** El procurador síndico, tomara las medidas como el embargo de fondos y secuestro de bienes, en caso de que el contribuyente no se acerque a cancelar lo

que está adeudando, de esta manera se asegura la cancelación de la deuda que tiene el contribuyente con el GAD de Jaramijó.

### Flujograma de procesos en la gestión de cobranzas para recuperar la cartera vencida del GAD de Jaramijó



**FASE II: Definición de políticas de cobro que mejoraran la gestión de cobranza para reducir la cartera vencida en el GAD de Jaramijó.**

**Objetivo.** - En función de implementar procedimientos en la recuperación de cartera, se proporcionarán, políticas o directrices que deben ser implementadas por cada una de las personas, en función de homogeneizar las decisiones y los protocolos de actuación en la gestión de cobranza, lo que orienta a los involucrados para que sepan cómo deben actuar para la recuperación de la cartera vencida

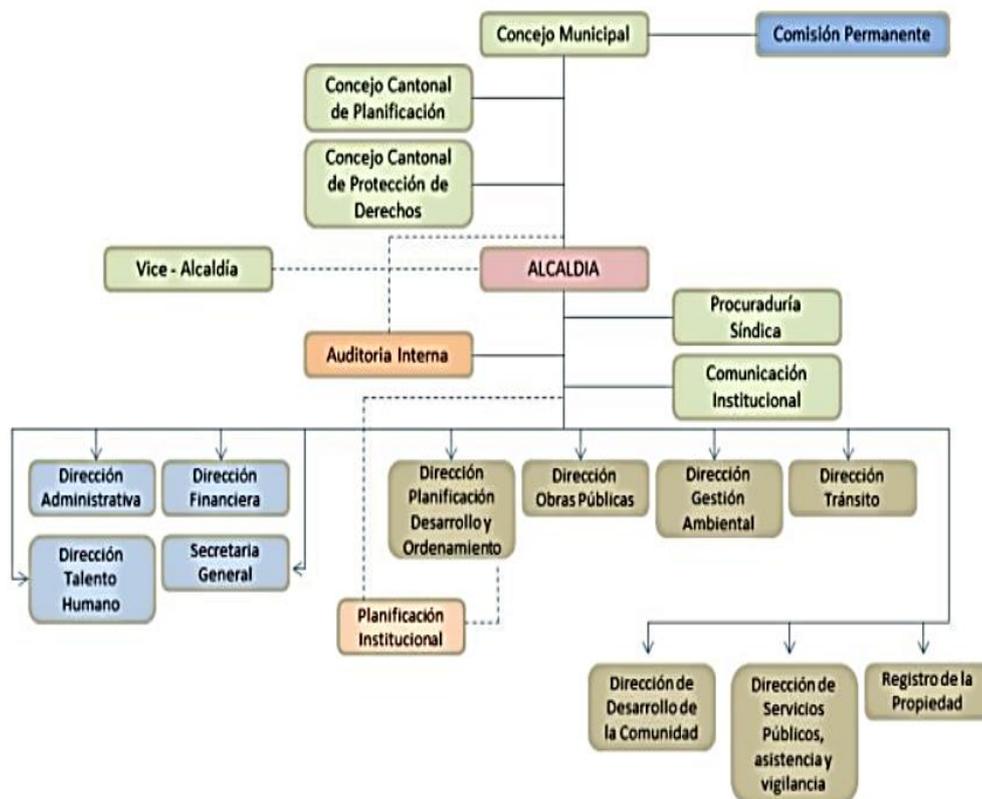
**Políticas a implementar.** - En este apartado se presentan varias políticas que se establecerán en el GAD de Jaramijó para realizar la correcta recuperación de cartera:

- Gestionar una base de datos de cartera vencida más óptima y completa con datos actualizados.
- Eliminar de la base de datos a los usuarios que ya han fallecido y por ende la cartera vencida disminuirá.
- Identificar a los contribuyentes que tienen altos índices en mora por partida de predios e impuestos.
- Emitir las planillas con todos los datos completos de los contribuyentes.
- Notificar anualmente a los contribuyentes sobre el concepto de los valores que adeudan.
- Revisar y actualizar mensualmente el monto de cartera vencida para verificar los usuarios que cancelan y quienes se mantienen en mora.
- Realizar en primera instancia la cobranza persuasiva, al deudor mediante llamadas telefónicas o mensajes de texto.
- En segunda instancia se realizará el cobro de coactiva, que se establecerá mediante la vía legal si la cobranza persuasiva no ha dado buenos resultados, luego de 30 días de emitir el título valor.
- Otorgar el plazo de ocho días para que los deudores se acerquen a cancelar los tributos en mora.
- Aplicar las políticas de cobranza fiables, acorde a las necesidades de los contribuyentes.

- Secuestrar los bienes del contribuyente o embargar sus fondos hasta que cancele el total de su deuda.

**FASE III: Delimitación de estructura organizacional y funciones del departamento de tesorería y coactiva.**

- **Objetivo.** Mostrar la estructura organizacional para determinar las relaciones y conexiones de todas las funciones del ente, con el propósito de visualizar la división del trabajo y la eficiencia. Y además establecer de forma clara las funciones de la Tesorería como el departamento de coactiva que son departamentos que están directamente involucrado en la gestión de cobranzas
- **Estructura organizacional del GAD de Jaramijó.** - El GAD cuenta con el departamento de avalúos y catastros, planificación urbana y rural, jefatura de cultura y desarrollo social, de tecnología e informática, de compras públicas, tesorería, administración y talento humano, contabilidad y finanzas, de fiscalización y proyectos. Alguno de estos departamentos media en la aplicación de la presente propuesta donde se delegarán varios procedimientos en cuanto a sus funciones.



**Figura No. 1:** Orgánico funcional GAD. Jaramijó

**Fuente:** Dep. de secretaria general del GAD Municipal de Jaramijó

## - **Funciones de la Tesorería**

Funciones que deberá realizar la tesorería municipal, quien deberá acatar los procedimientos enmarcados en su rutina laboral diaria, donde dependerá de esto su mejor desenvolvimiento a su cargo y contribuirá a la recuperación de la cartera vencida.

### **Funciones:**

- Recaudar, supervisar y custodiar los fondos municipales depositados por los contribuyentes diariamente.
- Verificar y controlar el cobro de intereses por mora y multas previstas en las leyes y ordenanzas.
- Depositar diariamente los fondos municipales en la cuenta rotativa de ingresos del GAD de Jaramijo.
- Ejercer la facultad coactiva de conformidad con lo previsto en el código tributario, en coordinación con procuraduría síndica municipal.
- Realizar los análisis mensuales y depuración de cartera vencida.
- Conciliar mensualmente con el departamento de contabilidad el monto de recaudaciones, abonos, saldos de cuenta por cobrar, bajas de títulos de crédito.
- Dirigir, controlar, ejecutar y verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos que se realiza en este departamento.
- Liderar y motivar a todo el personal su cargo con el fin de generar confianza en cada uno de ellos.
- Delimitar las estrategias de mejora para beneficiar a la entidad con el desempeño eficiente de las actividades de los recaudadores.
- Mantener una buena comunicación con el personal a su cargo, con el propósito de que los mismos puedan realizar preguntas en cuanto a la deuda que puedan mantener hasta el momento.
- Verificar por medio de una observación que el personal del departamento de tesorería y coactiva se encuentre cumpliendo con los procesos establecidos.

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Mediante la aplicación de la propuesta se establecerá mejores procesos en las funciones de la tesorera municipal, donde se extraerá la información de contribuyentes en mora, tomando en cuenta los índices de atrasos de pagos particulares a partir de más de 5 años en mora, y los montos más significativos por los cuales existe una cartera vencida elevada.

Se aplicará inicialmente los procesos de cobranzas, en cual se informa al contribuyente que mantiene una deuda vigente con el GAD de Jaramijó, hasta la fecha presente, por medio de llamadas telefónicas o a través del envío de mensajes de texto, que en primera instancia será persuasivo y segunda instancia será mediante acciones legales competentes, donde se establecerán las siguientes estrategias:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las gestiones a realizar bajo principios de transparencia.
- Se garantizará la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información a cada contribuyente.
- Cumplir con las disposiciones legales y normativas dentro del GAD de Jaramijo.
- Proteger y conservar los lineamientos establecidos en cada proceso para la recuperación de la cartera permanente y continua.
- Se logrará disminuir los errores u omisiones bajo el cumplimiento de las normativas y funciones a las personas que intervienen en la gestión de cobranzas.

### **2.3. Validación de la propuesta**

En este apartado investigativo se precede a certificar la aprobación de la propuesta que permite aplicar un nuevo modelo de gestión de cobranza que sea efectivo, para establecer los debidos procedimientos que permitan mejorar las acciones para recuperar la cartera vencida del GAD de Jaramijo, donde se tomó a tres profesionales en el área que se logra indagar.

Para la elección de los especialistas que fueron parte importante para la validación de las encuestas y entrevistas, se tomó en cuenta los perfiles, formación académica, experiencia académica o laboral orientados a la gestión administrativa y contable, mismos que son expuestos en la siguiente tabla.

**Tabla 11: Detalle de los perfiles de profesionales**

| Nombres y Apellidos                | Años de experiencia | Titulación académica  | Cargo                                |
|------------------------------------|---------------------|---|--------------------------------------|
| <b>Ing. Wladimir Soto Alvarado</b> | 9 años              | Ingeniero en contabilidad y auditoría. Magister en Procesos Administrativos y Contables | Docente USG, carrera de Contabilidad |
| <b>Eco. Julián García Barahona</b> | 11 años             | Economista  | Asesor socioeconómico                |
| <b>Lcda. Blanca Giler Briones</b>  | 16 años             | Licenciada en Gestión Pública y Auditoría   | Contadora, GAD de Manta              |
| <b>Ing. Rodrigo Toapanta</b>       | 10 años             | Contador Publico  | Independiente                        |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

Consecuentemente se establecen las preguntas que permitirán conocer la viabilidad de los instrumentos aplicados, determinando los niveles de importancia que se le da a cada una de las premisas expuestas en las encuestas y entrevistas, mismas que guardan relación directa con los objetivos planteados a fin de llegar a comprobar su factibilidad.

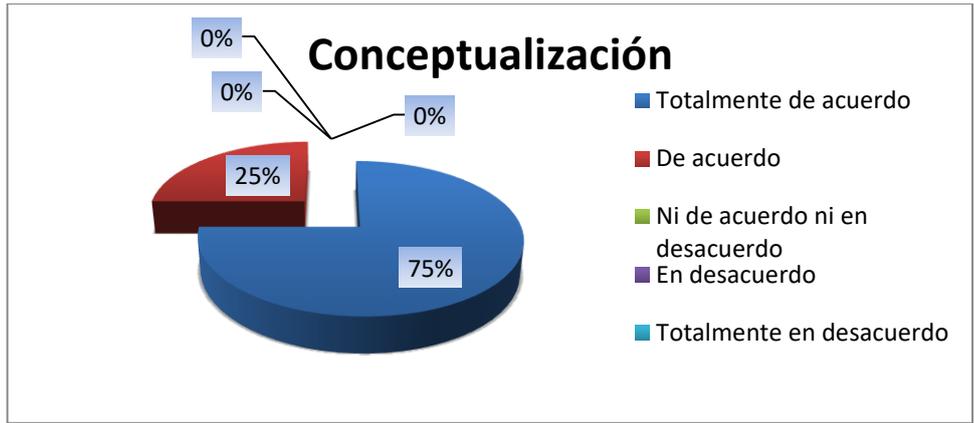
Se presentan las siguientes acciones de evaluación que permitirán conocer la validación de la propuesta aplicada:

- **Conceptualización:** ¿Los argumentos teóricos de la propuesta tienen fundamentos literarios que comprenden la gestión de cobranza y la recuperación de cartera?
- **Actualidad:** ¿El contenido en la propuesta se considera que posee los procedimientos necesarios que comprenden una solución en la actualidad para gestionar un mejor manejo en la recuperación de cartera del GAD de Jaramijó?
- **Factibilidad:** ¿Es factible la aplicación de la propuesta basada en procedimientos que permitan mejorar las funciones en el departamento de tesorería y coactiva para la recuperación de la cartera vencida?
- **Pertinencia:** ¿Las fases presentadas en la propuesta dan solución a la problemática encontrada en el desarrollo investigativo?

### **2.3.1. Resultados de validación**

A continuación, se procede a presentar la respuesta de los profesionales en gráficos que representan cada una de las directrices antes presentadas, con relación a los instrumentos que se evidencian en (Anexo no. 6 y 7).

#### **Conceptualización**



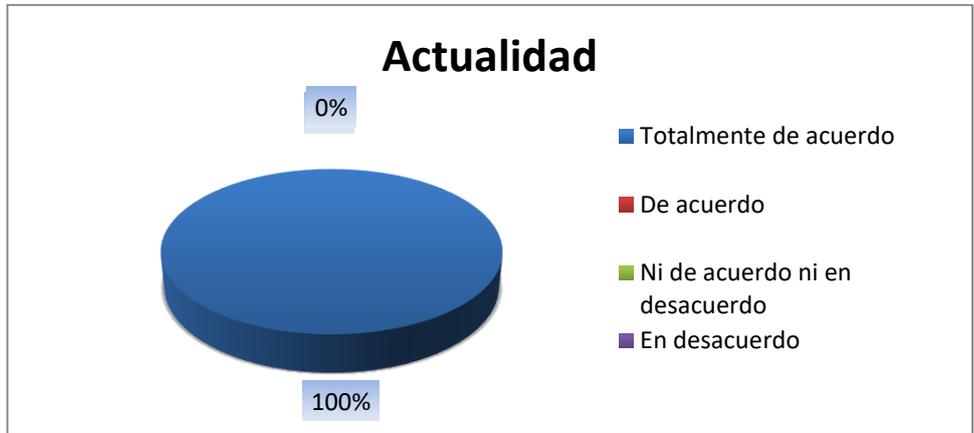
**Figura No. 2:** Conceptualización de la propuesta

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Interpretación**

Se logra apreciar que en base a los argumentos teóricos de la propuesta un 75% afirman estar totalmente de acuerdo en que tienen fundamentos literarios que comprenden la gestión de cobranza y la recuperación de cartera, mientras que un 25% afirma estar de acuerdo.

**Actualidad**



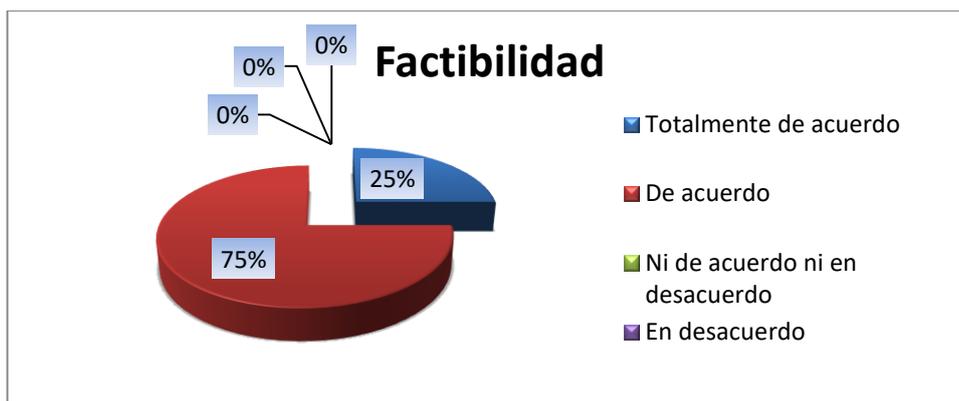
**Figura No. 3:** Actualidad del contenido de la propuesta

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Interpretación**

Se evidencia que el 100% de los profesionales encuestados mencionan estar totalmente de acuerdo en que el contenido en la propuesta se considera que posee los procedimientos necesarios que comprenden una solución en la actualidad para gestionar un mejor manejo en la recuperación de cartera del GAD de Jaramijó.

**Factibilidad**

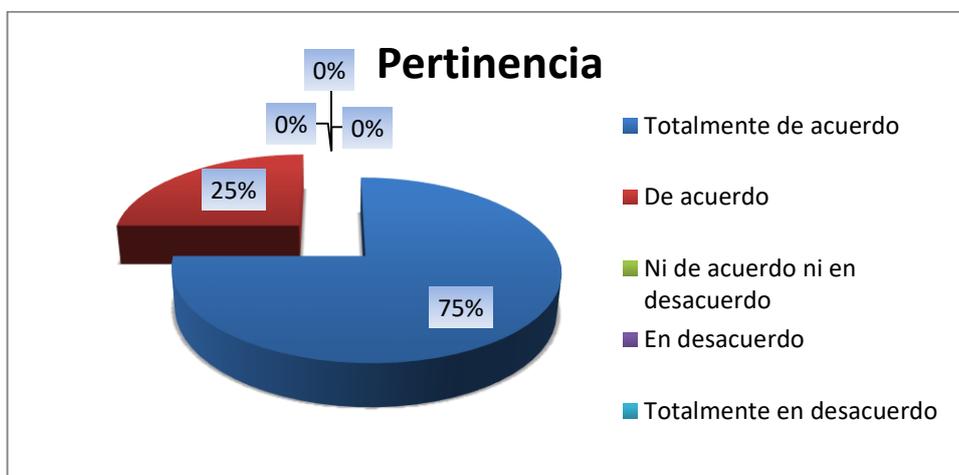


**Figura No. 4:** Factibilidad de la propuesta

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

En la factibilidad de la propuesta se logra evidenciar que un 75% de los profesionales afirman estar de acuerdo en que es factible la aplicación de la propuesta basada en procedimientos que permitan mejorar las funciones en el departamento de tesorería y coactiva para la recuperación de la cartera vencida, dando solución a los problemas encontrados, mientras que un 25% afirman estar totalmente de acuerdo.

**Pertinencia**



**Figura No. 5:** Factibilidad de la propuesta

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

**Interpretación**

Se puede apreciar que un 75% de los profesionales encuestados afirman estar totalmente de acuerdo en que las fases presentadas en la propuesta dan solución a la problemática encontrada en el desarrollo investigativo, mientras que un 25% afirma estar totalmente de acuerdo.

## 2.4. Matriz de articulación

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 12:** Matriz de articulación

| <b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b> | <b>SUSTENTO TEÓRICO</b>   | <b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>  | <b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>  | <b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>  |
|----------------------------------|---|---|--|---|
| Descripción del proyecto         | Gestión Estratégica<br>Incobrabilidad<br>Cuenta<br>Cartera<br>Cartera vencida | Se fundamenta metodológicamente este estudio, mediante la aplicación de un enfoque mixto, para determinar la incobrabilidad en la cartera del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó | Se aplicaron una encuesta, entrevista y análisis documental de los balances generales comprendidos en los periodos del 2018 y 2019, con el fin de obtener información necesaria para determinar los problemas que se presentan en cuanto a la incobrabilidad de la cartera del GAD de Jaramijó | Modelo de gestión de cobranza aplicado al departamento de tesorería y coactiva para la recuperación de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó |

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia

## Conclusiones

Al concluir con el proceso de investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- Se pudo evidenciar que los mecanismos de cobranza del Gobierno Autónomo Descentralizado de Jaramijo, presenta falencias, es decir que los procesos de cobranzas presentan procedimientos que no se están aplicando adecuadamente, y al momento de realizar la cobranza no aplican los procedimientos debido a que son antiguos y no han precedido una capacitación que permita mitigar errores que se presenten en cuanto a las funciones que deban cumplir.
- Existe un nivel significativo en cuanto al porcentaje de incobrabilidad, esto debido a la falta de gestión que debe realizar el departamento de tesorería y coactiva en el cobro de tributos y la proyección de morosidad por parte de los contribuyentes, aspectos que inciden de modo directo en los rubros de ingresos como egresos, incrementando de esta forma la cartera vencida.
- Se constató que debido a las actividades que realizan no contribuye a que las personas en mora se acerquen a gestionar algún modo de pago o cancelar la totalidad, más aún varias personas se acercan a cancelar, pero por gestión autónoma que necesitan algún documento habilitante.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado de Jaramijó cuenta con manuales deficientes de los cuales no aplican los procedimientos o son antiguos, lo que faculta a que no se llegue a disminuir los montos por recaudar, debido al incumplimiento de los contribuyentes, mismos rubros que inciden en el presupuesto anual.
- La propuesta se basa en tres fases para a gestión de cobranza: diseño de un flujograma de proceso, definición de políticas y delimitación de estructura organizacional y de funciones de Tesorería

## Recomendaciones

- Mejorar los mecanismos dentro del GAD de Jaramijó, en cuanto a los procesos de cobranza para recuperar la cartera vencida, aplicando procedimientos que no los ejecutan normalmente, incorporando nuevos procesos que permitan generar un mayor control y gestión ante las funciones que deben cumplir en el departamento de Tesorería y Coactiva.
- Llevar un control y seguimiento permanente sobre la cartera vencida que ocasiona el desfase del presupuesto del Municipio, enfocándose en los impuestos prediales, analizando los rubros tanto de los ingresos como de los gastos para asignar correctamente y planificada las acciones para realizar la recaudación de cuentas vencidas o incobrables.
- EL GAD de Jaramijo deberá contar con un modelo de gestión de cobranza que optimice la recuperación de la cartera vencida, permitiendo que se mantenga el orden en los procesos y lineamientos a ejecutar.
- Establecer las funciones que debe ejercer cada miembro que conforma el departamento de tesorería y coactiva expuesto mediante el diagrama de flujo para realizar una labor más eficiente.

## Bibliografía

- Araujo, S. E. (2016). *Análisis de cartera vencida de clientes de la compañía DELTA PLASTIC C.A.* . Guayaquil, Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.
- Arias, F. G. (2015, p. 88). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: 6ta Ed. Editorial Episteme.
- Bajaña, G. G. (2017). Cuentas incobrables y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa panamerican Diésel Jiménez S.A. *Eumed*, pp. 84-96.
- Brume, G. M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. *Revistas Espacios* , pp. 20-44.
- Estupiñán, G. R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá, Colombia : ECOE Ediciones 2da Ed.
- Fierro, M. Á., & Fierro, C. F. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes*. Bogota, Colombia : ECOE Ediciones .
- Garzón, C. M., Ahmed, R. A., & Peñaherrera, M. J. (2018). El sistema tributario y su impacto en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación. Vol. (5). Núm. (1)*, pp. 38-53.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Ultra S.A.
- Lazzati, S., & De Luca, R. (2018). *Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica .
- Montaño, G. C. (2015). Descentralización y autonomía fiscal en el Ecuador: bases teóricas y tensiones jurídicas. *Revista de Derecho, n.º 20*, pp. 55-75.
- Morales, C. A., & Morales, C. J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morse, J. M., & Niehaus, L. (2015). *Diseño de método mixto: principios y procedimientos*. Walnut Creek, CA, EE. UU: Left Coast Press.

Morse, J. M., & Niehaus, L. (2015, pág. 27). *Diseño de método mixto: principios y procedimientos*. Walnut Creek, CA, EE. UU: Left Coast Press.

Núñez, J. A. (2015). Cuentas incobrables según el ISR. *Auditoría*, pp. 104-116.

Rodríguez, A. F. (2017). *Finanzas 2: Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. Ciudad de México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Anexos

Anexo No. 1: Título emitido por deuda

|    | <b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN JARAMIJÓ<br/>DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y COACTIVA<br/>IMPUESTO PREDIAL</b> |                  |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|---|--|------------------|----------------------|-------|-------|--|--|--|---------------|--|--|--|--|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|--|--|--|--|--------------------|--|--|--|--|--|
|   | No. Título Crédito: 00001  |                  |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
| Nombre:<br>Cédula:  | Dirección:<br>Teléfono:  | No. Cuenta       |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
| <table border="1"><thead><tr><th>Años</th><th>Impuesto Predial</th><th>Total</th><th></th><th>Valor</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td>Subtotal.....</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>Descuento.....</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>Recargo de intereses</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td><b>TOTAL COBRO</b></td><td></td></tr></tbody></table> | Años   | Impuesto Predial | Total                |       | Valor |  |  |  | Subtotal..... |  |  |  |  | Descuento..... |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Recargo de intereses |  |  |  |  | <b>TOTAL COBRO</b> |  |  |  |  |  |
| Años  | Impuesto Predial   | Total            |                      | Valor |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  | Subtotal.....        |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  | Descuento.....       |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  | Recargo de intereses |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
|   |  |                  | <b>TOTAL COBRO</b>   |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |
| Jefe Financiero   |  | Tesorera         |                      |       |       |  |  |  |               |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |  |  |  |                    |  |  |  |  |  |

Elaborado por: Yadira Maritza Mero Valencia

## Anexo No. 2: Formato de notificación



### GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN JARAMIJÓ DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y COACTIVA IMPUESTO PREDIAL

## NOTIFICACIÓN

Señor (a):  
Cedula de Ciudadanía:  
Domicilio:

De conformidad con la disposición legal contenida en el Art. 151 del Código Tributario y 350 del COOTAD.- Notifico a usted, que adeuda al GAD de Jaramijó la suma de **XXXXXXXXX 00/100 (USD \$ )** calculados hasta la presente fecha, más los intereses que se generen a la fecha de pago de la obligación, por concepto de **IMPUESTOS PREDIALES**, del título de crédito #00006, correspondiente a los impuestos Prediales de los años 20\_\_, 20\_\_, 20\_\_, 20\_\_ y 20\_\_, la que se servirá pagar en las ventanillas de Tesorería General del GAD de Jaramijó; en el plazo de **OCHO DÍAS** a partir de la notificación con la presente.

En caso de que no se hiciere el pago en el plazo indicado, se iniciara de inmediato el Proceso Coactivo.

Atentamente:

*Tesorera Municipal*

**Elaborado por:** Yadira Maritza Mero Valencia



## Anexo No. 4: Acta de acuerdo de pago



### GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN JARAMIJÓ DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y COACTIVA

#### ACTA DE ACUERDO DE PAGO

Comparecen a la celebración de la presente acta transaccional por una parte de la Dra. Lilia Guerrero en su calidad de tesorera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cevallos, y por otra el Sr./a. \_\_\_\_\_, con C.I No. \_\_\_\_\_, quien por sus propios derechos, libres y voluntariamente conviene afirmar el siguiente acuerdo de pago.

PRIMERO.- Actualmente el Sr./a. \_\_\_\_\_. Con cedula C.I. No. \_\_\_\_\_ quien solicita se le conceda un plazo para el pago de IMPUESTOS MUNICIPALES, adeuda de Impuestos del año 20\_\_ al 20\_\_, a la presente fecha abona un valor de \$ \_\_\_\_\_ dólares quedando un saldo de \_\_\_\_\_ quien acuerda pagar su deuda en \_\_\_\_\_ cuotas.

El Art. 41 del Código Orgánico Tributario establece la facultad de celebrar convenios de pago en apego a las disposiciones legales vigentes.

SEGUNDO.- En virtud de los antecedentes expuestos se celebra el presente acuerdo de pago, el mismo que se obliga al Sr. \_\_\_\_\_, de la siguiente manera.

PRIMERA CUOTA:

SEGUNDA CUOTA:

TERCERA CUOTA:

CUARTA CUOTA:

QUINTA CUOTA:

SEXTA CUOTA:

TERCERO.- En caso de incumplimiento parcial o total del presente acuerdo el GAD de Jaramijó se reservara el derecho de declarar de plazo vencido la obligación e iniciar las acciones legales pertinentes a fin de garantizar la cancelación de los valores adeudados.

CUARTO.- Para constancia firman las partes en unidad de acto del cantón Jaramijó.

\_\_\_\_\_  
Tesorera Municipal

\_\_\_\_\_  
Contribuyente

#### Anexo No. 4: Notificación del proceso de coactiva



### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE JARAMIJÓ JUZGADO ESPECIAL DE COACTIVAS DE TESORERÍA BOLETA DE NOTIFICACIÓN

#### INICIO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCIÓN

Señor (a):  
Juicio Coactivo No. :  
Actor:  
Demandado (a):  
Cedula de Ciudadanía:  
Cuantía:

JUZGADO ESPECIAL DE COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE JARAMIJO. - En mi calidad de tesorera y Jueza Titular Especial de Coactivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cevallos, amparada en lo dispuesto en los Art. 343, 344 y 350 del Código Orgánico de Organización, Territorial, Autonomía y Descentralización ; AVOCO conocimiento del Título de Crédito No. 0000. - En lo principal, el Título de Crédito descrito lleva implícita la orden de cobro, según lo dispuesto en el artículo 351 del Código Orgánico de Organización, Territorial, Autonomía y Descentralización; en tal virtud mi calidad de Tesorera responsable de recaudación y Jueza Especial de Coactivas estoy facultada para iniciar el procedimiento administrativo de ejecución y el ejercicio de la Acción Coactiva, con el fin de hacer efectivo el pago de la cantidad de \_\_\_\_\_ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (\$ \_\_\_\_\_), más los intereses que se generen a la fecha de pago de la obligación, el cual se establece como deuda del sujeto pasivo al Señor (a) \_\_\_\_\_; Concediéndole al contribuyente el plazo de ocho días a partir de la notificación de la presente, para que pague la deuda que mantiene con el GAD Municipal de Jaramijo; así mismo dentro de este plazo el deudor podrá presentar reclamación formulando observaciones, exclusivamente respecto del título o del derecho para su emisión.- De acuerdo con la aprobación del señor Alcalde, nombro al señor Abogado \_\_\_\_\_, en calidad de Secretario Ad-Hoc dentro; cítese al señor \_\_\_\_\_, con Cedula de Ciudadanía No. \_\_\_\_\_, en la siguiente dirección: \_\_\_\_\_ de la Parroquia: \_\_\_\_\_; Cantón: Jaramijo; Provincia: Manabí.

Atentamente:

\_\_\_\_\_  
Tesorera Municipal

\_\_\_\_\_  
Procurador Sindico

Elaborado por: Yadira Maritza Mero Valencia

Anexo No. 5: Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA COACTIVA DEL GAD  
MUNICIPAL DE JARAMIJÓ

1. ¿Considera usted que dentro del departamento de Tesorería y Coactiva existen problemas en la recuperación de cartera vencida?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

2. ¿Cuenta el GAD Municipal con normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?

- a) Siempre
- b) Usualmente
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

3. ¿Considera usted que es importante los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Moderadamente importante
- d) De poca importancia
- e) Sin importancia

4. ¿Cuenta el GAD Municipal con algún diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva?

- a) Si cuenta con estrategias
- b) No cuenta con estrategias
- c) Son deficientes las estrategias
- d) Contribuyen las estrategias

**5. ¿Está de acuerdo con los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Está de acuerdo con las acciones que realiza el GAD Municipal para el análisis sobre la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranzas?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**7. ¿Considera que son adecuadas las acciones que realiza el GAD Municipal dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Cuál considera usted que son las causas que ocasionan que los contribuyentes no estén al día en sus obligaciones con el GAD Municipal de Jaramijo?**

- a) Falta de compromiso
- b) Falta de ingresos económicos
- c) Problemas familiares
- d) Desconocimiento de su obligación
- e) Otros

**9. ¿Cree necesario diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**Anexo No. 6: Modelo de entrevista**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**ENTREVISTA A LA TESORERA Y JEFE FINANCIERO DEL GAD MUNICIPAL DE JARAMIJÓ**

**1. ¿Existe dentro del departamento de Tesorería y Coactiva problemas en la recuperación de cartera vencida?**

---

---

**2. ¿Cuáles son las normas financieras y contables que aplican para reducir el alto nivel de morosidad en el GAD Municipal por parte de los usuarios?**

---

---

**3. Mencione ¿Cuáles son los factores que inciden en la incobrabilidad de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?**

---

---

**4. ¿El GAD Municipal tiene establecidas estrategias o acciones para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva?**

---

---

**5. ¿Cuáles son los mecanismos del GAD Municipal para la gestión de cobranzas en el cumplimiento de los procesos?**

---

---

**6. ¿Cómo efectúan dentro del GAD Municipal el análisis sobre la recuperación de la cartera vencida en el departamento de créditos y cobranzas?**

---

---

**7. ¿Qué acciones realiza el GAD Municipal dentro de las normas financieras y contables que reduzcan a los clientes con alto nivel de morosidad?**

---

---

**8. ¿Cuáles considera usted que son las causas que ocasionan que los contribuyentes no estén al día en sus obligaciones con el GAD Municipal de Jaramijo?**

---

---

**9. ¿Cree necesario diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida en el departamento de Tesorería y Coactiva a través de normas financieras y contables que reduzcan a los usuarios con alto nivel de morosidad?**

---

---

**Anexo No. 7: Fotos del levantamiento e información**



