



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

Análisis de la gestión de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, del período económico 2022

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: Licenciado en Contabilidad y Auditoría**

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico

**Autores:**

Mélida Amanda Flores Santander

Elkin Mateo Yáñez Reyes

**Director (a):**

Msc. Luis Vinicio Saráuz Estévez

**Ibarra - octubre - 2023**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1002934619		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Flores Santander Mélida Amanda		
<b>DIRECCION:</b>	Atahualpa y Piedrahita 314, San Luis -Otavalo-Imbabura		
<b>EMAIL:</b>	mafloress@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELF. MOVIL</b>	0939230107

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1004691372		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Yánez Reyes Elkin Mateo		
<b>DIRECCION:</b>	Intiñan y Luz de América, Imantag- Cotacachi-Imbabura		
<b>EMAIL:</b>	emyanezr@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELF. MOVIL</b>	0989310960

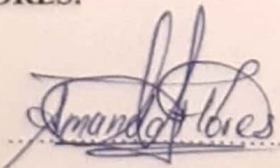
DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO</b>	Análisis de la gestión de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, del período económico 2022
<b>AUTOR(ES):</b>	Flores Santander Mélida Amanda Elkin Mateo Yáñez Reyes
<b>FECHA:</b>	13 de Octubre de 2023
<b>CARRERA/PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciado en Contabilidad y Auditoría
<b>DIRECTOR:</b>	Msc. Luis Vinicio Saráuz Estévez
<b>ASESOR:</b>	Msc. Edwing Rolando Soria Flores

## 2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 13 días del mes de Octubre de 2023

### LOS AUTORES:

(f) 

Flores Santander Mélida Amanda  
C.C. 1002934519

(f) 

Elkin Mateo Yáñez Reyes  
C.C. 1004691372

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR**

Ibarra, 13 de Octubre de 2023

Msc. Luis Vinicio Saráuz Estévez

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f).....

Msc. Luis Vinicio Saráuz Estévez  
C.C. 1002248225

## APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Análisis de la gestión de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, del período económico 2022 “elaborado por Flores Santander Mélida Amanda y Elkin Mateo Yáñez Reyes, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:



(f).....

Msc. Luis Vinicio Saráuz Estévez

C.C.: 1002248225



(f).....

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

C.C.: 1709847550

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios, por haberme dado la vida, ser mi guía y compañero a lo largo de toda mi carrera y por enseñarme a no tener a las adversidades porque él siempre está conmigo.

A mis amadas hijas Ámbar y Valery que siempre han sido mi motivación de superación y constantemente me transmiten valentía, perseverancia y fuerza para sobreponerme a cualquier obstáculo y saber que, si hoy fue un mal día, mañana será un día mejor.

A mi querida madre Graciela Santander por inculcar en mi la bondad, la honestidad y el respeto, y por brindarme siempre su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos Verónica, Becker, Robin y Janina que siempre me dieron palabras de motivación para lograr mis metas y extendieron sus manos en momentos difíciles.

Finalmente quiero dedicar este trabajo de titulación a mis entrañables amigos de viaje José, Joha, Carito, Tañita y Mateito porque sin su apoyo no hubiera logrado esta meta, siempre ocuparan un lugar especial en mi corazón.

Nunca dejen de perseguir sus sueños, para caminar un kilómetro  
solo basta con iniciar por el primer paso

*Amanda Flores*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a mi hijo Gaelito por ser mi pilar fundamental para poder haber logrado esta meta, siempre alegrándome la vida y sacándome mil sonrisas cuando más lo necesitaba.

Agradezco a toda mi familia que siempre me aconsejaron y brindaron todo el apoyo necesario, a mi amada madre María Reyes por haberme dado los mejores consejos de superación y siempre apoyarme en todas mis decisiones, brindarme toda su sabiduría y conocimientos.

A mi pareja Katherine Latacumba por siempre tenerme paciencia y entenderme en la vida de estudiante, por apoyarme cuando ya me daba por vencido y llenarme de fuerzas para seguir este gran camino.

A mis hermanos Bryan, Daysi, Samir y Saúl, por siempre estar ahí apoyándome y ayudándome en las actividades que necesitaba su ayuda, por darme ese gran apoyo cuando lo necesitaba y siempre desearme los mejores éxitos.

Por último, dedico este trabajo a mis grandes amigos José, Johana, Tañita, Carito, Jefferson, Daniel y especialmente a la persona que más me brindo el apoyo necesario para no rendirme a medio camino y siempre ayudarme y aconsejarme tanto en la vida estudiantil como en la vida personal y gracias a ella poder cumplir esta meta, este trabajo dedico especialmente a Amandita Flores gracias por todo, espero poder seguir siempre en contacto con todos ustedes.

*Mateo Yáñez*

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todos los docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría semipresencial de la Universidad Técnica del Norte, por haber transmitir todos los conocimientos necesarios en nuestra vida universitaria y darnos la oportunidad de concluir nuestra carrera profesional.

También nos gustaría agradecer profundamente al Msc Vinicio Saráuz, Msc. Rolando Soria y Dra. Albita Cevallos por su paciencia, constancia, dedicación y pasión por enseñar, son inspiradoras.

De igual manera agradecemos al Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra y de manera especial al departamento de Dirección Financiera por permitirnos realizar el estudio de investigación y por aportar con todos sus valiosos conocimientos para llevar a cabo todas las actividades propuestas y obtener los resultados esperados.

Agradecemos a todas las personas que de una u otra manera nos brindaron palabras de aliento y nos animaron a ser fuertes ante las dificultades y en momentos y tiempos difíciles.

*Amanda Flores y Mateo Yáñez*



## RESUMEN EJECUTIVO

El desempeño de una buena gestión pública administrativa en los gobiernos autónomos descentralizados representa una actividad fundamental que permite cumplir con la meta de financiar su presupuesto y así realizar las obras que tiene a su cargo para beneficio de la ciudadanía. En este contexto el presente trabajo de investigación tiene por objeto analizar la gestión de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del Periodo Económico 2022, el mismo se lo realizó a través de una investigación descriptiva, utilizando un enfoque cualitativo, inductivo y analítico, así también se utilizaron instrumentos de investigación de fuentes primarias como entrevistas, ficha de observación, cuestionario de control interno y revisión documentada que se orienta a la obtención de información relevante que permitan el desarrollo del presente caso de estudio. En cuanto a los resultados obtenidos se evidencia que la actual normativa que aplica la Tesorería Municipal no regula adecuadamente los procesos, se observa una deficiente recuperación de cartera vencida en los cuatro trimestres objeto de estudio, en el análisis horizontal realizado se presenta ciertas variaciones en los procesos de cobranza debido a incentivos que brindó el gobierno municipal con el fin de que los contribuyentes puedan hacer los pagos de tributos de manera adecuada y oportuna.

**Palabras clave:** administración pública, competitividad, responsabilidad social empresarial, liderazgo, políticas públicas.

## ABSTRACT

The performance of a good administrative public management in the decentralized autonomous governments represents a fundamental activity that allows to meet the goal of financing its budget and thus carry out the works that it is in charge of for the benefit of the citizenship. In this context, the purpose of this research work is to analyze the management of overdue portfolio in the Decentralized Autonomous Government of San Miguel de Ibarra of the Economic Period 2022, through a descriptive research, using a qualitative, inductive and analytical approach, as well as using research instruments from primary sources such as interviews, observation sheet, internal control questionnaire and documented review that is oriented to obtain relevant information that allow the development of this case study. As for the results obtained, it is evident that the current regulations applied by the Municipal Treasury do not adequately regulate the processes, there is a deficient recovery of overdue portfolio in the four quarters under study, the horizontal analysis shows certain variations in the collection processes due to incentives provided by the municipal government so that taxpayers can make tax payments in an adequate and timely manner.

**Key words:** public administration, competitiveness, corporate social responsibility, leadership, public policies.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	1
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	2
CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR .....	4
APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR .....	5
DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTO.....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
ABSTRACT .....	10
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	11
ÍNDICE DE TABLAS .....	16
ÍNDICE DE FIGURAS .....	17
ÍNDICE DE ANEXOS.....	18
INTRODUCCION.....	19
Problema de Investigación .....	21
Formulación del problema .....	23
Justificación.....	23
Objetivos .....	25
Objetivo General .....	25
Objetivo Específico .....	25
Capítulo 1: Marco Teórico .....	26

	12
1.1. Gestión de cartera vencida en el sector financiero .....	26
1.1.1. Cartera vencida y gestión de riesgo crediticio.....	27
1.2. Gestión de cartera .....	28
1.2.1. Cartera vencida .....	28
1.2.2. Gestión de cartera vencida .....	28
1.3. Provisión de cartera.....	29
1.3.1. Cuentas Incobrables .....	30
1.4. Estrategias de recuperación de cartera .....	30
1.4.1. Estrategia 1: Organigrama propuesto para el departamento de crédito y cobranza.....	30
1.4.2. Estrategia 2: Base de datos actualizada .....	30
1.4.3. Estrategia 3: Reportes mensuales de cartera vencida .....	31
1.4.4. Estrategia 4: Procesos de gestión de cobranza .....	31
1.4.5. Estrategia 5: Políticas de gestión de recuperación de cartera vencida.....	32
1.5. Coactiva.....	32
1.5.1. Proceso coactivo .....	33
1.5.2. Morosidad .....	33
1.5.2.1. Causas de la morosidad .....	33
1.5.2.2. Índices de Morosidad .....	34
Capítulo 2: Materiales y Métodos.....	35
2.1. Marco Metodológico.....	35

	13
2.2. Enfoque de investigación .....	35
2.2.1. Enfoque cualitativo .....	35
2.2.2. Enfoque cuantitativo .....	35
2.3. Tipo de investigación .....	36
2.3.1. Investigación descriptiva.....	36
2.4. Método de investigación .....	36
2.4.1. Método Inductivo .....	37
2.4.2. Método analítico .....	37
2.5. Instrumentos de Investigación .....	37
2.5.1. Encuesta .....	38
2.5.2. Entrevista.....	38
2.5.3. Cuestionario.....	38
2.5.4. Ficha de observación .....	39
2.5.5. Técnica bibliográfica .....	39
2.6. Matriz de operacionalización de variables .....	39
2.7. Participantes .....	41
Capítulo 3: Resultados y Discusión .....	42
3.1. Filosofía empresarial del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra .....	42
3.1.1. Misión .....	42
3.1.2. Visión.....	42

	14
3.2. Estructura Organizacional del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra.....	42
Estructura Organizacional de la Dirección Financiera .....	43
3.3. Descripción de la Dirección Financiera .....	44
3.3.1. Tesorería Municipal.....	46
3.3.2. Unidad de Coactivas .....	48
3.3.2.1 Normativa de los departamentos de Tesorería Municipal y de la Unidad de Coactivas.....	51
3.4. Desarrollo de las Fuentes Primarias.....	55
3.4.1. Recopilación de información mediante entrevista.....	55
3.4.1.1. Entrevista al Área de Tesorería Municipal.....	55
3.4.1.2. Entrevista a la Unidad de Coactivas .....	58
3.4.1.3. Entrevista a la Unidad de Servicios Tributarios .....	63
3.4.1.4. Entrevista a la Unidad de Presupuesto .....	67
3.4.2. Recopilación de información mediante Ficha de Observación .....	68
3.4.3. Recopilación de información mediante cuestionario de control interno ....	73
3.5. Informes de evolución de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período 2022.....	76
3.6. Análisis del comportamiento de los cinco rubros de mayor volumen de cartera vencida.....	81
Conclusiones.....	84
Recomendaciones .....	85

Referencias Bibliográficas.....86

Anexos.....93

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Matriz de relación diagnóstica u operacionalización de variables caso cartera vencida	40
<b>Tabla 2.</b> Funcionarios de la Tesorería Municipal .....	41
<b>Tabla 3.</b> Normativa de departamentos de Tesorería Municipal y de la Unidad de Coactivas.....	51
<b>Tabla 4.</b> Ficha de observación .....	68
<b>Tabla 5.</b> Cuestionario de control interno .....	71
<b>Tabla 6.</b> Informes de evolución de la cartera vencida.....	76
<b>Tabla 7.</b> Análisis del comportamiento de cartera vencida por trimestres.....	78
<b>Tabla 8.</b> Análisis del comportamiento de los cinco rubros de mayor volumen de cartera vencida .....	78



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas .....	22
<b>Figura 2.</b> Estructura Organizacional 2019-2023.....	43
<b>Figura 3.</b> Estructura Organizacional de Tesorería Municipal .....	46
<b>Figura 4.</b> Estructura Organizacional de la Unidad de Coactivas .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Ordenanza de cobro mediante la acción Coactiva de créditos tributarios y no tributarios que se adeudan a la Municipalidad del Cantón Ibarra .....	93
<b>Anexo 2.</b> RUC Municipalidad del Cantón Ibarra .....	94
<b>Anexo 3.</b> Solicitud de aceptación a la entidad receptora .....	95
<b>Anexo 4.</b> Clasificador Presupuestario de ingresos y gastos del sector publico .....	96
<b>Anexo 5.</b> . Cartera vencida por tipo de operación .....	97
<b>Anexo 6.</b> Formato de entrevistas .....	98
<b>Anexo 7.</b> Formato de Ficha de Observación .....	100
<b>Anexo 8.</b> Memoria Fotográfica .....	101
<b>Anexo 9.</b> Reporte Turnitin .....	101

## INTRODUCCIÓN

Este estudio de investigación trata sobre el análisis de la gestión de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período económico 2022, esta cuenta es de gran importancia en la liquidez financiera y limita la posibilidad de tener recursos económicos para potenciar el desarrollo del territorio y tener la posibilidad de reinvertirlos en obras públicas.

Cuando estos tributos no son recaudados en los tiempos establecidos se da origen a la cartera vencida (Alcívar & Santana, 2020), es decir son los valores pendientes de cobro que se acumulan por el incumplimiento del pago por parte de la ciudadanía. Estos se transforman en títulos de crédito que se incrementan al final de cada ejercicio fiscal (Mata, 2022), limitando la misión institucional que busca promover el desarrollo y el bienestar de todos los ciudadanos.

A nivel internacional, cabe mencionar que, en el entorno empresarial actual, las organizaciones deben contar con la liquidez suficiente. El departamento de tesorería juega un papel muy importante en la gestión de los recursos financieros mismos que son la clave del éxito empresarial (Grajales et al. 2022). Una correcta administración de las cuentas por cobrar es importante porque representan activos que permiten la disponibilidad de recursos líquidos, servicios oportunos a la ciudadanía.

Ante lo mencionado anteriormente Tapia et al. (2019) recalcan la importancia del análisis financiero sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar, con el fin de no afectar la liquidez de la organización, y asegurar el desarrollo exitoso del ente. Además, señala que, para lograrlo, es importante administrar de manera efectiva el capital de trabajo.

A nivel nacional, debido a las condiciones económicas y la creciente competencia, las empresas han optado por aumentar la participación en el mercado utilizando diversas estrategias, como es el otorgamiento de crédito en las ventas, sin embargo, esto trae consigo la probabilidad

de impago por parte de los consumidores, y más aún se dificulta cuando personal inadecuado en las funciones de crédito y cobranza, dando así lugar a varias desventajas como incremento de la cartera vencida, dificultades en el cobro de deudas e iliquidez (Chávez & Monar, 2023).

A nivel local, los municipios de Imbabura y especialmente el de la ciudad de Ibarra, en la actualidad tiene una dependencia económica del Gobierno Central. De acuerdo con Moreira e Intriago (2023) se hace necesario mejorar las condiciones del modelo de gestión financiera municipal con el objetivo de optimizar los ingresos propios, por lo que es fundamental dar un tratamiento técnico profesional a la cartera vencida local.

El presente estudio de investigación indica un análisis de la gestión de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra. Para evaluar el impacto que puede generar la falta de liquidez como limitante para la obra pública y el desarrollo del cantón. La estructura del presente estudio de investigación consta de cuatro capítulos las cuales se detallan a continuación:

El capítulo I contiene la motivación de la investigación en donde se hace un breve análisis del objeto de estudio, también se define el planteamiento del problema, además se realiza la formulación de la pregunta de investigación, la justificación y se exponen los objetivos planteados.

El capítulo II contiene una recopilación de investigaciones previas de otros autores, convirtiéndose en fuentes primarias de información, que servirán como guías para dar fundamento al estudio de caso.

El capítulo III contiene los materiales y métodos que se emplean para resolver los problemas y establecer estrategias adecuadas para la gestión de la cartera, además se concretan los tipos y enfoques de la investigación empleados para abordar la incógnita planteada.

El capítulo IV describe el diseño de estudio de caso, se enfoca en la recolección de información, el análisis e interpretación de los hallazgos, además las conclusiones y recomendaciones para dar respuesta a la interrogante del problema estudiado.

### **Problema de Investigación**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra es uno de los 221 municipios que tiene el Ecuador, cuyo principal objetivo es promover el desarrollo integral de la comunidad velando siempre por su bienestar. El presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados es generado por las asignaciones anuales del Gobierno Central y por ingresos propios creados por la recaudación eficiente de los impuestos, que servirán para generar obra pública. Estos valores al no poder ser recaudados pago por parte de los contribuyentes, van a generando títulos de crédito que se incrementan al final de cada ejercicio fiscal.

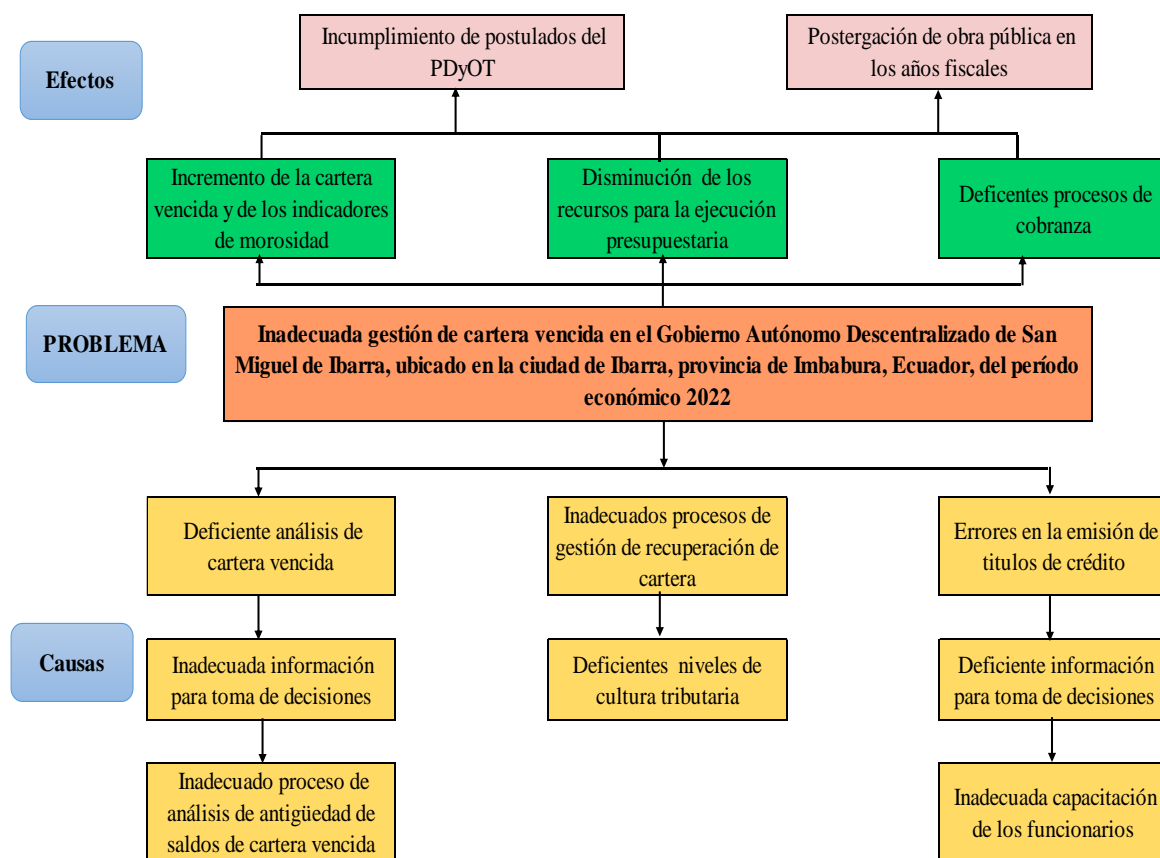
Tomando en cuenta lo anterior cabe señalar que la cartera vencida, son los valores que se acumulan por el incumplimiento del pago de tributos en una fecha determinada. Los gobiernos locales son elegidos directamente por el pueblo y su tarea es promover el desarrollo de sus territorios. Por ello, se deben impulsar nuevas estrategias que faciliten la recuperación de cartera vencida de las entidades y organismos del sector público, para mejorar la gestión pública y promover el buen uso de los recursos del Estado.

La recuperación de cartera vencida mediante el cobro de los tributos municipales genera ingresos propios, por lo que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben accionar su gestión mediante propuestas de recuperación de cartera que se concentre en el cobro de estos tributos, más aún cuando por el deficiente proceso de cobro y la ausencia de una unidad que dedique su gestión al cobro de los títulos de crédito emitidos lo que generan valores significativos que tienen impacto

negativo en las finanzas y en perjuicio del cumplimiento de la misión institucional por la falta de recursos económicos.

Para identificar el problema de la deficiente gestión de Cartera Vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra se ha utilizado la metodología del árbol de problemas:

**Figura 1**  
*Árbol de problemas*



Por lo tanto, el desarrollo del estudio de investigación se realiza para determinar la gestión de cartera vencida el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del periodo económico 2022.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera influye la inadecuada gestión de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra en su ejecución presupuestaria?

### **Justificación**

El presente estudio de investigación tiene como fin proporcionar información relevante sobre el análisis de la gestión de cartera vencida ya que es necesario registrar, monitorear y dar seguimiento a los tributos municipales que no han sido pagados en el tiempo establecido, mismos que representan ingresos que se destinan para la inversión pública.

Díaz y Flores (2019) consideran que una correcta gestión de cobranza beneficia a las empresas porque el flujo de efectivo que genera significa un mayor capital de trabajo y liquidez, lo que ayudará a mantener una buena salud financiera. Además, menciona que los incrementos en la morosidad o en el volumen de créditos con problemas, se refleja en un aumento del nivel de riesgo lo que afecta la rentabilidad de las organizaciones.

Un aumento en el índice de la morosidad es una señal de una posible crisis financiera, que puede conducir a problemas de rentabilidad y liquidez, además se traduciría en la generación de pérdidas, déficit de provisiones y deterioro del portafolio de créditos, ocasionada por el incumplimiento del pago por parte del cliente (Alcívar y Bravo, 2020).

La gestión de la cartera es la organización de los activos financieros, es el aumento de los rendimientos de las inversiones dentro de los niveles de tolerancia adecuados, tomar riesgos

requiere tomar decisiones de inversión calculadas y utilizar estrategias de negociación. Además, la gestión de cartera permite a las organizaciones definir rápidamente las estrategias, establecer objetivos y resultados claves para el buen funcionamiento de la organización.

Párraga et al. (2021) concluyeron que los indicadores de gestión financiera para pequeñas y medianas empresas son herramientas de medición del desempeño de una empresa, que permiten desarrollar indicadores de gestión claves como el de eficiencia que mide qué tan eficiente es una empresa a la hora de convertir sus activos en efectivo, es decir indica cuánto tiempo tarda una empresa en cobrar las ventas a crédito, utilizando para ello toda la información contable financiera disponible.

Implementar una buena gestión de cartera permite no caer en obligaciones exigibles, además que el establecimiento de políticas, procedimientos, estrategias y un personal capacitado ayudará a los GADs municipales a administrar sus ingresos de manera transparente y efectiva para alcanzar los objetivos propuestos (Chávez et al. 2018).

Según Mullo (2021) la buena práctica de la gestión de cartera da como resultado el incremento de los ingresos, reduce los costos operativos al enfocar el uso óptimo de recursos y además identifica anticipadamente las cuentas en riesgo de caer en cartera vencida. A su vez proporciona información relevante para la implementación de acciones correctivas.

En visto de lo expuesto vemos que es importante el promover una adecuada gestión de cartera ya que permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, promover la obra pública y generar el desarrollo y bienestar integral del cantón, el presente estudio de investigación será fundamental ya que permitirá conocer el estado real de la cartera vencida y determinar una adecuada gestión de la misma.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar la Gestión de Cartera Vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del Periodo Económico 2022.

### **Objetivo Específico**

- Determinar la normativa vigente aplicable en los procesos de tesorería
- Establecer los montos de cartera por vencer y vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra
- Analizar las variaciones de la cartera vencida a fin de determinar políticas y una adecuada gestión de la misma

## **Capítulo 1: Marco Teórico**

Los gobiernos locales son elegidos directamente por el pueblo y su tarea es promover el desarrollo de sus territorios. Por ello, se deben impulsar nuevas estrategias que faciliten la recuperación de cartera vencida de las entidades y organismos del sector público, para mejorar la gestión pública y promover el buen uso de los recursos del Estado. Por lo antes expuesto, a continuación, se hace referencia a una serie de investigaciones científicas relacionadas con el tema principal de este estudio de caso denominado “análisis de la Gestión de Cartera Vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del Periodo Económico 2022”.

### **1.1. Gestión de cartera vencida en el sector financiero**

En el contexto internacional, la gestión de cartera vencida es un tema importante que revela las debilidades estructurales del sector financiero, la crisis sanitaria reciente generó incrementos en los índices de morosidad, pero este escenario está emergiendo con nuevos enfoques.

Montenegro y Chaluisa (2021) afirman que: en medio de un escenario post pandemia es evidente que se ha capitalizado el aprendizaje generado durante el brote de la COVID-19, emergiendo con ello nuevos enfoques de gestión y “management”, que utilizados de manera equilibrada ayudarán a gestionar la incertidumbre y a minimizar los riesgos financieros y operativos de las empresas, creando nuevas oportunidades de cambio sostenibles e innovadoras.

Todas las instituciones necesitan monitorear y minimizar su cartera vencida, por lo que es de suma importancia abordar las brechas en este proceso. Reducir el valor registrado en las cuentas por cobrar requiere implementar una política que garantice un cobro efectivo y eficiente, ya que los saldos elevados pueden ralentizar el capital de trabajo y por ende afectar su flujo de caja, sin embargo, es necesario también implementar manuales de procedimientos de cobro, informes y guía de competencias (Murillo y Palacios, 2022). Para mejorar las deficiencias en los procesos de

gestión de cartera vencida se deben implementar mejores prácticas para controlar el riesgo de crédito y así disminuir las probabilidades de sufrir pérdidas.

### ***1.1.1. Cartera vencida y gestión de riesgo crediticio***

La cartera vencida y gestión de riesgo crediticio son temas muy relacionados una adecuada gestión de riesgo crediticio permite a las instituciones financieras identificar, medir y gestionar los riesgos para así reducir los costes operativos, además de mejorar la eficacia y la calidad de las decisiones. Las prácticas de gestión del riesgo crediticio, maximicen la eficiencia, contribuyen a la estabilidad financiera y patrimonial de las empresas y ayudan a mejorar la liquidez (Cevallos y Campos, 2023).

Ortega y Villalba (2021) mencionaron que los principales problemas en América Latina son la débil formación de capital humano y las insuficientes prácticas de gestión empresarial, por lo que es importante reducir las barreras que afectan a la competitividad, integrando fuertes mejoras junto con el impulso a la innovación y la adquisición de conocimiento y de esta manera optimizar la prestación de sus servicios.

Las empresas requieren mejorar las ventas a crédito, de la misma manera debe existir una adecuada gestión de las cuentas por cobrar por tal razón, es importante realizar un análisis de cómo se gestionan los cobros, los plazos de créditos y asesorías a los clientes que son elementos claves que agregan valor a una empresa. En este contexto, es importante que las empresas tomen medidas para recuperar la cartera vencida y mejorar la liquidez, como la implementación de políticas administrativas y financieras, procesos de crédito y cobranza, manejo de inventarios y el uso de indicadores financieros (Murillo y Palacios, 2020).

En Ecuador, la cartera de clientes morosos va en aumento debido a la falta de controles y estrategias de recuperación deficientes. La gestión inadecuada de la cartera limita la liquidez lo

que se manifiesta en la falta de capacidad para cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo (Moreira y Navas, 2022).

## **1.2. Gestión de cartera**

Es un proceso sistemático de evaluación, registro, monitoreo y seguimiento de las cuentas por cobrar con el fin de obtener beneficios económicos que permitan generar una rotación de efectivo oportunos y eficientes. Según López (2020) precisa que la gestión de cartera “es una actividad que consiste en tomar decisiones de inversión y aplicarlas sobre un conjunto de activos seleccionado de forma discrecional y personalizada”.

### ***1.2.1. Cartera vencida***

Ochoa (2020) ha afirmado lo siguiente: La cartera vencida de una empresa se forma con documentos y créditos que no se pagaron a la fecha de su vencimiento. Juega un papel fundamental en la planeación financiera porque representa un enorme riesgo para la salud de cualquier compañía.

De acuerdo con el Art. 3 de Junta de Política y Regulación Monetaria: *b) Cartera por vencer: Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte. c) Cartera vencida: Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.* (Junta de Política y Regulación Monetaria, 2015, p. 2)

### ***1.2.2. Gestión de cartera vencida***

La gestión de cartera vencida significa la recuperación del préstamo impago dentro del plazo especificado. Recuperar una cartera perdida requiere de un proceso organizado de pasos o

etapas que se adaptan a cada tipo de negocio. Además, es importante una comunicación eficaz y un seguimiento organizado del cliente.

Según Arcila (2021) para que una empresa realice una gestión óptima de cobranza y recuperación de cartera, es importante asegurar los recursos financieros suficientes para hacer frente a todas sus obligaciones, por lo que es importante implementar una política clara de gestión para cobrar adecuadamente la cartera con el fin de mejorar el flujo de caja y la toma de decisiones efectivas.

### **1.3. Provisión de cartera**

Con base en un análisis del comportamiento de su cartera, la empresa considera que es posible que no pueda recuperar por cuentas por cobrar y por tanto debe provisionar. Las provisiones de cartera están diseñadas para predecir y comprender el riesgo de perder parte de lo que se ha vendido a crédito y el valor provisionado reduce el valor de la cartera al reconocer ese monto como un gasto (Araujo, 2016).

De acuerdo con La Ley de Régimen Tributario Interno indica que: *Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.* (Ley de Régimen Tributario Interno, 2018,p. 19)

### ***1.3.1. Cuentas Incobrables***

Son aquellas que se pasan por todos los medios de cuentas de créditos y al final no se puede cancelarla. Cuentas que ya no se pueden recuperar por ninguna vía imputable a la acción de cobro.

Westreicher (2020) afirma lo siguiente:

Las cuentas incobrables son aquellas que una empresa ya no puede recuperar luego de haber efectuado, por ejemplo, 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. (p.1)

### **1.4. Estrategias de recuperación de cartera**

De acuerdo con Lucero (2013) la recuperación de cartera es un conjunto de procesos diseñados para cobrar los pagos pendientes de los clientes y evitar la antigüedad de saldos con el fin de mantener liquidez suficiente y garantizar la seguridad financiera de la institución.

Salazar (2020) expresa que las estrategias para los controles oportunos en la recuperación de cartera son los siguientes:

#### ***1.4.1. Estrategia 1: Organigrama propuesto para el departamento de crédito y cobranza***

Al tener un organigrama adecuadamente estructurado permitirá la distribución de funciones la cual mejora los procesos de la gestión del crédito y la cobranza.

#### ***1.4.2. Estrategia 2: Base de datos actualizada***

Desarrollar un sistema de información que pueda dar a conocer datos personales de un cliente y el crédito.

### ***1.4.3. Estrategia 3: Reportes mensuales de cartera vencida***

El departamento de crédito y cobranza se enfocará en la elaboración de reportes mensuales de la cartera vencida con el fin de tener información real para su pronta recuperación.

### ***1.4.4. Estrategia 4: Procesos de gestión de cobranza***

El área de cobranza examina y verifica las cuentas por cobrar en base a informes de cartera vencida y por vencer para informar su recuperación inmediata.

1. Se notificará mediante llamadas o mensajes la obligación de pago pendiente.
2. El responsable de cartera acuerda con el cliente el pago de la deuda en un plazo no mayor a 5 días.
3. Se realizará un seguimiento de todas las obligaciones de pago establecidas y, en caso de incumplimiento, se emitirá el oportuno aviso exigiendo su cancelación inmediata en un plazo máximo de 24 horas.
4. Si el cliente no cumple con la promesa de pago se acude directamente con los garantes
5. Como se mencionó en el apartado anterior, si el cliente y su garante no responden, se procede con una notificación prejudicial.
6. Los clientes que tengan más de 90 días de mora y no se llegue a un acuerdo de pago serán reportados directamente a la central de riesgos.
7. A los clientes que tengan 60 días de mora se les congelará el crédito hasta que cumplan con sus obligaciones pendientes.
8. Los clientes que cumplen con sus obligaciones a tiempo reciben un 2% de descuento para incentivar hábitos de pago y con ello generar liquidez.

9. El departamento de cobranza antes de llegar a un proceso judicial tendrá un periodo máximo de 30 días para realizar una gestión efectiva de recuperación.

#### ***1.4.5. Estrategia 5: Políticas de gestión de recuperación de cartera vencida***

1. Control oportuno de cuentas por cobrar
2. Evaluar periódicamente el nivel de morosidad de cartera
3. Desarrollar planes de acción y planes estratégicos para la recuperación de carteta
4. La gerencia será responsable de técnicas para asegurar la recuperación de la cartera.
5. La cartera se dividirá en 30 días, 60 días, 90 días y más de 90 días en función del número de días de mora.
6. El departamento de cartera será responsable del proceso de crédito y cobranza, el cual será revisará las carteras de menos de 90 días y más de 90 días.
7. El proceso legal para la recuperación de la cartera será a partir de 120 de vencimiento del crédito.
8. Los estados financieros serán analizados horizontal y verticalmente de manera trimestralmente.
9. Se generarán informes basados en indicadores financieros, que permitan verificar el cumplimiento en términos de liquidez, rotación y recuperación de cartera

### **1.5. Coactiva**

De acuerdo a Méndez (2019) es un procedimiento mediante el cual el estado y las demás instituciones del sector público cobran deudas que por cualquier concepto se deba sin necesidad de recurrir al poder civil, es decir es un proceso administrativo.



Moreta (2021) ha afirma lo siguiente:

La coactiva es un procedimiento administrativo por el cual las instituciones públicas o instituciones donde el Estado es accionista mayoritario cobran sus acreencias frente a los deudores. Este proceso inicia con la notificación del auto de pago, acto administrativo que se dicta una vez que el deudor no ha pagado de manera voluntaria o no ha solicitado facilidades de pago. (p.1)

### ***1.5.1. Proceso coactivo***

De acuerdo con el Art. 941 del Código de Procedimiento Civil: *El procedimiento coactivo tiene por objeto hacer efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto, se deba al Estado y a sus instituciones que por ley tienen este procedimiento; al Banco Central del Ecuador y a los bancos del Sistema de Crédito de Fomento, por sus créditos; al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y las demás que contemple la ley* (Código de Procedimiento Civil, 2014).

### ***1.5.2. Morosidad***

Nivel de impago de cuentas por cobrar, ocasionado por: iliquidez y problemas financieros, económicos, circunstanciales, culturales, de nivel intelectual, causas emocionales entre otras circunstancias del deudor.

Según Vásquez (2019) “La morosidad puede llevar hasta la insolvencia a la empresa, teniendo que pedir préstamos bancarios para seguir operando, lo que conlleva a encarecer sus operaciones y reducir su rentabilidad” (p. 8).

#### ***1.5.2.1. Causas de la morosidad***

Castillo (2021) en sus investigación pudodeterminar algunas causas que generan la morosidad, las más importantes son enumeradas a continuación:

*a. Causas económicas:* determinan el patrimonio de una persona.

- Empleo y desempleo
- Contribuyentes con gastos aglomerados mensualmente
- Bajo ingreso económico familiar

*b. Causas sociales:* todo lo que ocurre y el comportamiento de una sociedad

- Grado de instrucción del contribuyente
- Confianza en las autoridades
- Necesidades de la población

*c. Causas culturales:* aspectos como la religiosidad, costumbres y tradiciones.

- Poca información sobre el pago del impuesto predial.
- Desconocimiento de beneficios que genera el pago del impuesto predial.

#### **1.5.2.2. Índices de Morosidad**

“El índice o ratio de morosidad es un indicador utilizado en el mundo de la banca. Este mide el volumen de operaciones que han sido consideradas morosas, con relación al volumen de préstamos y créditos concedidos por dicha entidad” (Morales, 2021, p.1).

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total Cartera}} \times 100\%$$

## Capítulo 2: Materiales y Métodos

### 2.1. Marco Metodológico

En el presente capítulo se describe, el enfoque, el tipo de investigación y metodología utilizadas en el desarrollo de la presente investigación, así como las técnicas e instrumentos utilizados.

### 2.2. Enfoque de investigación

#### 2.2.1. *Enfoque cualitativo*

La presente investigación utiliza un enfoque cualitativo y se centra en obtener datos a través de una comunicación abierta, lo que nos permite indagar las opiniones y pensamientos de los encuestados en función de sus respuestas.

Otero (2018) afirmó que:

El enfoque cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. Para el investigador cualitativo todos los espacios e individuos son dignos de estudios (p. 15).

#### 2.2.2. *Enfoque cuantitativo*

Según Neill y Cortez (2017) “La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos” (p. 13).

## **2.3. Tipo de investigación**

### ***2.3.1. Investigación descriptiva***

El tipo de investigación que se utiliza es de tipo descriptivo y su propósito principal es recopilar datos e información mientras se formulan las preguntas y se analizan los datos que se han planteado para el desarrollo del presente caso de estudio.

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara et al. 2020, p.2).

La investigación descriptiva según Nieto ( 2018) “Esta es una investigación primaria de segundo nivel cuyo objetivo principal es recolectar datos e información sobre las características, atributos, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones en los procesos sociales.” (p. 2).

## **2.4. Método de investigación**

Se utiliza la aplicación de diferentes métodos que ayuden a recopilar la información más relevante sobre la gestión de cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período económico 2022.

### ***2.4.1. Método Inductivo***

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método inductivo que es un tipo de razonamiento basado en la observación, la recolección de datos y verificación para obtener una conclusión general a partir de conocimientos específicos, es decir va de lo particular a lo general.

Al analizar teóricamente el proceso inductivo, se puede concluir que a través de este proceso se acumula conocimiento, y desde el punto de vista deductivo se combinan conceptos e ideas que le dan confirmación científica y luego pueden ser ampliados, ampliados por los investigadores (Palmet, 2020, pág.1).

### ***2.4.2. Método analítico***

El método analítico se basa en una investigación científica para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos, además va de lo general a lo específico y permite comprender tanto de los errores como de los aciertos.

Rodríguez (2007) afirma lo siguiente:

- **Método sintético:** integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para analizarlos en su totalidad.
- **Método analítico-sintético:** La investigación se basa en dividir el objeto de estudio en diferentes partes, estudiarlas por separado (análisis) y luego integrar dichas partes para hacer un estudio unificado y completo (síntesis).

## **2.5. Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos de investigación son herramientas, procedimientos y técnicas utilizados para obtener información y conocimiento. En la investigación se utilizan varios instrumentos para

recopilar información, y el diseño adecuado de estos instrumentos es esencial para llegar a conclusiones fiables y válidas (Cisneros et al. 2022).

### ***2.5.1. Encuesta***

López (2017) establece que la encuesta es una herramienta para recopilar datos utilizando un conjunto de preguntas y se aplica para probar hipótesis o encontrar soluciones a problemas.

El estudio se concibió inicialmente como una técnica de recolección de datos, entrevistando a sujetos con el objetivo de obtener sistemáticamente medidas de conceptos derivados de preguntas de investigación preconstruidas (López y Fachelli, 2018).

### ***2.5.2. Entrevista***

Las entrevistas son una herramienta eficaz para realizar investigaciones cualitativas y su función principal es recopilar datos para luego utilizarlos en nuestra investigación. Es una técnica caracterizada por un diálogo más o menos dirigido (según el tipo de entrevista) entre el investigador (el remitente) y el objeto del estudio (el destinatario), cuyo objetivo es siempre claro y centrado en la resolución de problemas. El propósito del trabajo y las preguntas de investigación. Para lograrlo, el investigador realiza preguntas al destinatario para que éste pueda opinar, responder o resolver el problema según sea el caso. (Lopezosa, 2020, p. 4)

### ***2.5.3. Cuestionario***

Según Cisneros et al. (2022) “Este instrumento consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis” (p. 14)

#### ***2.5.4. Ficha de observación***

Es una herramienta de investigación de campo que registra datos proporcionados por lugares o personas, para realizar este tipo de observación, el investigador debe dirigirse al lugar donde se produjo el hecho o evento objeto de estudio (Monje, 2011).

De la misma manera Arias (2020) afirma que “la ficha de observación se utiliza cuando el investigador quiere medir, analizar o evaluar un objeto específico; es decir, extraer información de un objeto” (p. 14).

#### ***2.5.5. Técnica bibliográfica***

La investigación bibliográfica implica la revisión del material bibliográfico existente sobre el tema en estudio. Este se considera un paso importante ya que involucra varias fases que incluyen observación, investigación, interpretación, reflexión y análisis para obtener las bases necesarias para cualquier desarrollo de investigación. ( Matos, 2018, p. 14). Es una técnica de investigación que permite examinar lo que se ha escrito y publicado previamente sobre un tema, a través de materiales informativos como libros, revistas científicas y sitios web.

### **2.6. Matriz de operacionalización de variables**

Martínez (2018) planteó que la matriz de diagnóstico es una estructura de datos que tiene como objetivo obtener información sobre una institución o empresa en cuanto a sus procesos, estructura organizacional y gestión de la información, así como el entorno operativo para analizar su desempeño. fortalezas y debilidades y determinar su posición en relación con el estatus

competitivo (p. 1). Además, la matriz diagnóstica es una herramienta que tiene como objetivo obtener información acerca del entorno tanto interno como externo de una empresa (Rojas, 2001).

**Tabla 1.**  
*Matriz de relación diagnóstica u operacionalización de variables caso cartera vencida*

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>FUENTES DE INFORMACION</b>	<b>INFORMANTES</b>
• Determinar la normativa vigente aplicable en los procesos de tesorería.	Normativa legal	Ordenanza de cobro mediante acción coactiva Código Tributario Código Orgánico Administrativo COOTAD Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado POA Código de Procedimiento Civil Ordenanzas del Consejo Municipal Constitución de la República Código Orgánico General de Procesos	Revisión documental	Fuente secundaria	Tesorería Municipal y Unidad de Coactivas
• Establecer los montos de cartera por vencer y vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.	Montos de cartera	Cartera vencida Cartera total Indicadores de Riesgo Indicadores financieros	Entrevista	Fuente primaria	Tesorería Municipal, Unidad de Coactivas, Unidad de Presupuesto y Unidad de Servicios Tributarios
• Analizar las variaciones de la cartera vencida a fin de determinar una adecuada gestión de la misma.	Gestión de cobranza  Morosidad	Sistema catastral Procedimientos de cobro Análisis de antigüedad de saldos Coactivas Índices de morosidad Riesgo Interés por mora	Revisión documental  Entrevista Revisión documental	Fuente secundaria  Fuente primaria Fuente secundaria	Unidad de Coactivas y Tesorería Municipal



## 2.7. Participantes

La población se encuentra representada por los funcionarios que desempeñan sus labores en la Tesorería Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.

**Tabla 2.**  
*Funcionarios de la Tesorería Municipal*

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>SERVIDOR PUBLICO</b>	<b>CARGO</b>
• Tesorería Municipal	Ing. Eduardo Acosta	Tesorero Municipal
	Ing. Inés Gómez	Secretaria de Tesorería
	Ing. Jorge Criollo	Analista de Tesorería
	Ing. Marcelo Salazar	Analista de Tesorería
	Ing. Mónica Vaca	Analista de Tesorería

### **Capítulo 3: Resultados y Discusión**

El presente capítulo parte con la misión y visión del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra y su estructura organizacional, luego se presenta la estructura organizacional del Departamento Financiero seguido de su base normativa, además del análisis comparativo trimestral por cada partida presupuestaria del monto de cartera vencida, Finalmente, se redactan las conclusiones y recomendaciones más relevantes para el caso de estudio.

#### **3.1. Filosofía empresarial del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra**

La misión y visión del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra, de acuerdo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del 2021 son los siguientes:

##### ***3.1.1. Misión***

Somos un Gobierno Municipal que promueve el desarrollo y bienestar integral de la comunidad con servicios de calidad y calidez, de manera eficiente, honesta y responsable, involucrando la participación ciudadana en pro del bien común y del cantón Ibarra.

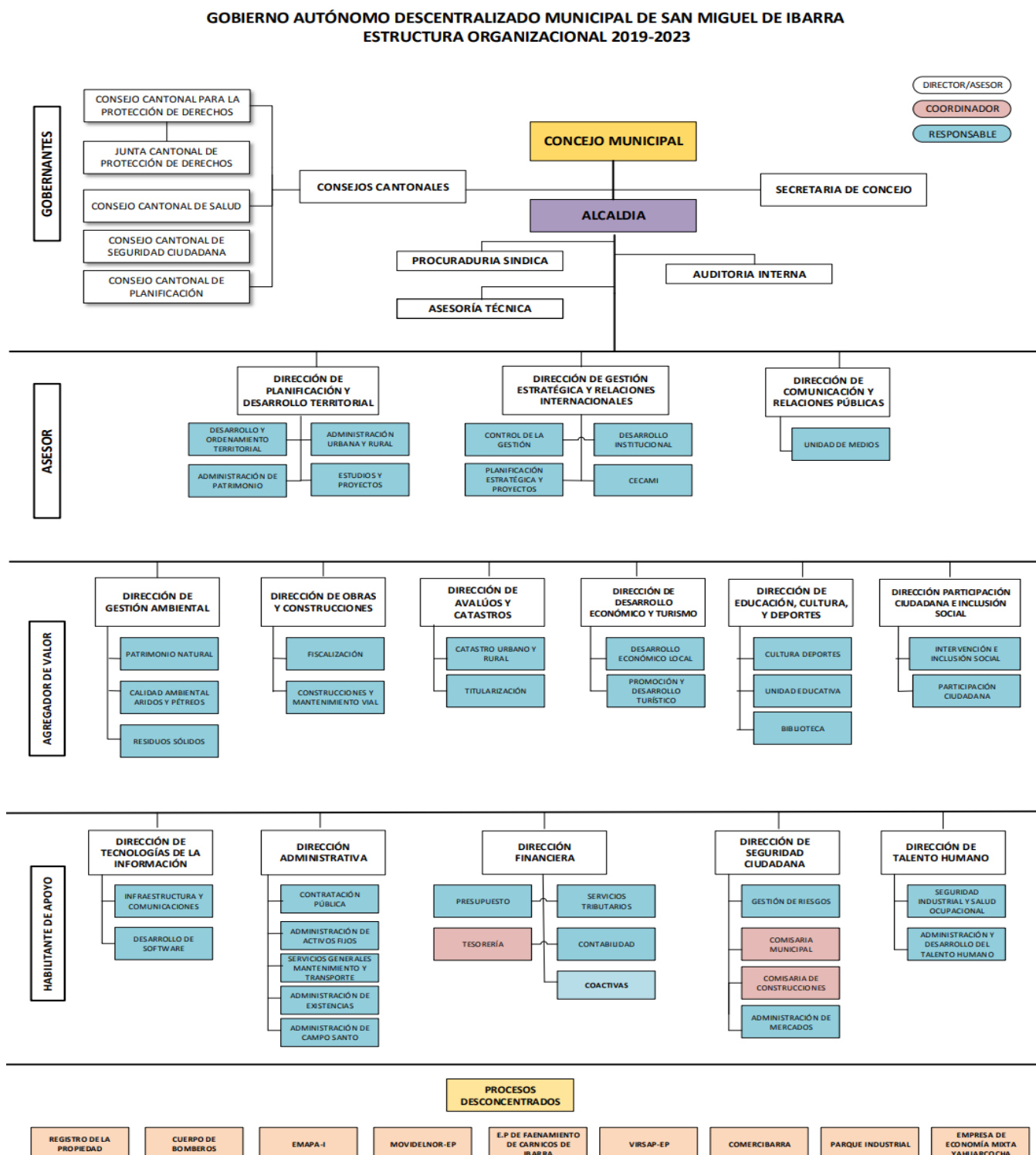
##### ***3.1.2. Visión***

Ser un gobierno Municipal transparente, seguro, humano, inclusivo, participativo y moderno, promoviendo el desarrollo social, económico y productivo en beneficio del cantón, convirtiéndonos en referente nacional de la gestión pública.

#### **3.2. Estructura Organizacional del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra**

La estructura organizacional del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del 2021 está dividida conforme la

**Figura 2. Estructura Organizacional 2019-2023**



*Nota: Detalle de la estructura organizacional 2019 - 2023. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.*

### 3.3. Descripción de la Dirección Financiera

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la Dirección Financiera del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del 2021 la cual está dividida conforme la figura siguiente:

#### Figura3

*Estructura Organizacional de la Dirección Financiera*



*Nota: Detalle de la estructura organizacional 2019 - 2023. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.*

De acuerdo con el GAD de San Miguel de Ibarra en su resolución No. 496-AM-DTH-2018 se determinan la descripción de misión, atribuciones y responsabilidades de la dirección financiera:

**a. Misión.** - Administrar, gestionar y evaluar de manera eficiente los recursos económicos, a través de procesos integrados, el uso eficaz de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia.

**b. Responsable:** Director /a Financiero

**c. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Asesorar al Alcalde y/o Alcaldesa respecto a la inversión del presupuesto de la municipalidad, los límites de endeudamiento interno y externo, supervisar y controlar la gestión financiera de la Municipalidad.
2. Formular, administrar y supervisar la ejecución del presupuesto conforme a las normas técnicas legales y contables,
3. Verificar las actividades contables que incluyen el registro contable de la actividad económica institucional,
4. Autorizar las órdenes de pago y/o negar las órdenes de pago que contravengan a las disposiciones reglamentarias o presupuestarias;
5. Inspeccionar la correcta administración de fondos rotativos, cajas chicas y autorizar su reposición y liquidación;
6. Asignar las partidas presupuestarias al plan anual de compras públicas;
7. Disponer de las estadísticas para emitir informes sobre la situación financiera municipal;
8. Conocer y resolver los reclamos de los contribuyentes en materia tributaria;
9. Autorizar y disponer la baja de especies incobrables, de acuerdo a la normativa vigente,
10. Autorizar y disponer la emisión de títulos de crédito, con los requisitos establecidos en la respectiva normativa,
11. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, ordenanzas y resoluciones inherentes al área de su competencia y otras actividades dispuestas por el Alcalde o Alcaldesa

**d. Productos y/o Servicios**

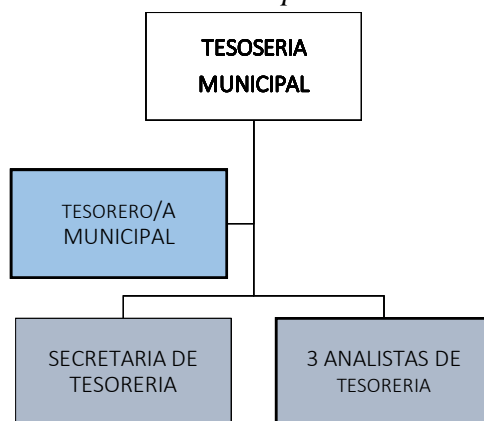
De acuerdo con el GAD de San Miguel de Ibarra en su resolución No. 496-AM-DTH-2018 se determinan los productos y servicios de la dirección financiera:

- Ingresos tributarios fiscalizados y controlados.
- Informe de Reducción de brechas.
- Requerimiento de información tributaria.
- Informes de liquidación de pago de tributos. Acta definitiva de determinación de tributos. Acta de comparecencia de tributos.
- Informe anual de actividades.

### ***3.3.1. Tesorería Municipal***

La estructura organizacional de la tesorería del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del 2021 la cual está dividida conforme la figura siguiente:

**Figura 3.**  
*Estructura Organizacional de Tesorería Municipal*



**Nota:** Detalle de la estructura organizacional de tesorería municipal. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.

Según el GAD de San Miguel de Ibarra en su resolución No. 496-AM-DTH-2018 se determinan la descripción de misión, atribuciones y responsabilidades de la tesorería municipal:

**a. Misión.** - Efectuar el pago de las obligaciones del GAD Municipal en forma ágil y oportuna de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

**b. Atribuciones y responsabilidades**

1. Recaudar los tributos y otros ingresos municipales.
2. Conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores municipales.
3. Recibir y conservar toda clase de instrumentos de garantía, extendidos a favor de la Municipalidad. Efectuar el pago de las obligaciones municipales.
4. Depositar en las cuentas autorizadas de la Municipalidad los fondos recaudados.
5. Establecer, supervisar y controlar las cajas recaudadoras, de la municipalidad, dentro del ámbito de su competencia.
6. Efectuar la rendición mensual de cuentas de la Caja municipal, con sus ajustes y conciliaciones bancarias.
7. Diseñar, implementar y mantener el archivo de los documentos que ingresan y egresan a la Tesorería,
8. Actuar como Martillero en los remates municipales.
9. Actuar como juez de coactivas en los procesos de recaudación,
10. Asumir cualquier otra función que le señale la Ley o el Alcalde, en conformidad con el otorgamiento jurídico.

**c. Productos y servicios**

El GAD de San Miguel de Ibarra en su resolución No. 496-AM-DTH-2018 se determinan los productos y servicios de la tesorería municipal:

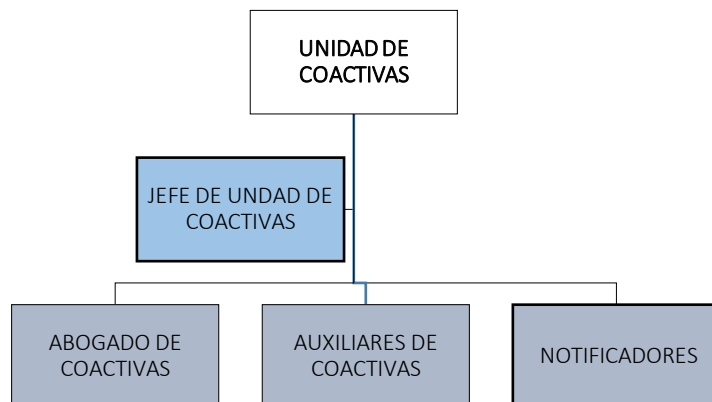
- Registro de las garantías por contrato de obras, bienes y servicios.
- Informe de recaudación de valores tributarios y no tributarios.
- Registro de Transferencias diarias para pagos a proveedores, nómina, fondos de terceros, obligaciones tributarias y sociales.
- Registro de transferencia SPI (Servicios de Pagos Interbancarios) y SP (Servicios Bancarios Públicos).
- Indicadores de retenciones de acuerdo a la ley.
- Indicadores de recuperación del IVA ante el S.R.I.
- Registro de pagos de obligaciones patronales ante el IESS.
- Registro de depósitos inmediatos de valores entregados a través de ventanilla de Tesorería. Informes de manejo de valores, papeles fiduciarios, documentos de inversión y rentas, documentos en garantía y otros.
- Informe de proyección de ingresos y gastos municipales.
- Retención de obligaciones tributarias.
- Programación de caja.
- Informe anual de actividades

### ***3.3.2. Unidad de Coactivas***

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la unidad de coactivas del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del 2021 la cual está dividida conforme la figura siguiente:



**Figura 4.**  
*Estructura Organizacional de la Unidad de Coactivas*



**Nota:** Detalle de la estructura organizacional de la unidad de coactivas. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.

De acuerdo con el GAD de San Miguel de Ibarra en su resolución No. 496-AM-DTH-2018 se determinan la descripción de misión, atribuciones y responsabilidades de la unidad de coactivas:

**a. Misión.** - Ejercer la recuperación de obligaciones tributarias y no tributarias pendientes a través de la jurisdicción coactiva siguiendo el debido proceso.

**b. Atribuciones y responsabilidades**

1. Coordinar, supervisar la gestión de la Unidad de Coactivas,
2. Sustanciar procesos coactivos para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que se adeuden a la Municipalidad,
3. Coordinar, supervisar y controlar la cartera vencida
4. Coordinar y gestionar con profesionales y/o instituciones los convenios de prestación de servicios para el cobro de créditos que se adeude a la Municipalidad
5. Elaborar los registros actualizados de los procesos de juicios que mantiene vigentes la Municipalidad
6. Supervisar los avances de los procesos coactivos de la Municipalidad bajo la normativa legal vigente

7. Supervisar y controlar el manejo del Sistema de Recaudaciones para el ingreso de valores para el cobro.

**c. Productos y Servicios**

El GAD de San Miguel de Ibarra en su resolución No. 496-AM-DTH-2018 se determinan los productos y servicios de la unidad de coactivas:

- Cobranza coactiva y persuasiva
- Plan de aplicación de estrategias de recuperación de cartera vencida
- Elaboración de resoluciones de reclamos
- Informe de depuración de cartera vencida
- Informe de avances de procesos de juicios
- Informe de notificaciones judiciales de cobros
- Registro de juicios coactivos
- Legalización y entrega de autos de pago
- Registro de ingresos de cobro
- Informe anual de actividades

### 3.3.2.1 Normativa de los departamentos de Tesorería Municipal y de la Unidad de Coactivas

**Tabla 3.**

*Normativa de departamentos de Tesorería Municipal y de la Unidad de Coactivas*

Normativa	Artículo	Resolución
Constitución de la República del Ecuador 2008	Art. 238	Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 82)
Código Orgánico Administrativo	Art. 261	Las entidades del sector público son titulares de la potestad de ejecución coactiva cuando esté previsto en la ley. La determinación de responsabilidades derivadas del control de recursos públicos que realiza la Contraloría General del Estado se sujetará a lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. El ejercicio de la potestad de ejecución coactiva una vez que se ha declarado prescrito, acarreará la baja del título de crédito (Código Orgánico Administrativo, 2012, p. 34)
	Art. 262	<p>El procedimiento coactivo se ejerce privativamente por las o los respectivos empleados recaudadores de las instituciones a las que la ley confiera acción coactiva. En caso de falta o impedimento le subrogará su superior jerárquico, quien calificará la excusa o el impedimento.</p> <p>El procedimiento coactivo se ejercerá aparejando el respectivo título de crédito, que se respaldará en títulos ejecutivos; catastros y cartas de pago legalmente emitidos; asientos de libros de contabilidad, registros contables; y, en general, en cualquier instrumento público que pruebe la existencia de la obligación.</p> <p>La o el empleado recaudador no podrá iniciar el procedimiento coactivo sino fundado en la orden de cobro, general o especial, legalmente transmitida por la autoridad correspondiente. (Código Orgánico Administrativo, 2012, p. 34)</p>

Código Tributario	Art. 157	<p>Acción coactiva.- Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas y otros recargos accesorios, como costas de ejecución, las administraciones tributarias central y seccional, según los artículos 64 y 65 y, cuando la ley lo establezca expresamente, la administración tributaria de excepción, según el artículo 66, gozarán de la acción coactiva, que se fundamentará sea con base de actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas, en título de crédito emitido legalmente conforme a los artículos 149, 150 y 160.</p> <p>Para la ejecución coactiva son hábiles todos los días, excepto los feriados señalados en la ley.</p> <p>Todos los requerimientos de información, certificaciones e inscripciones referentes a medidas cautelares o necesarios para el efecto, emitidos por el ejecutor de la Administración Tributaria estarán exentos de toda clase de impuestos, tasas, aranceles y precios, y deberán ser atendidos dentro del término de diez (10) días (Código Tributario , 2018, p. 44)</p>
	Art. 158	<p>Competencia. - La acción coactiva se ejercerá privativamente por los respectivos funcionarios recaudadores de las administraciones tributarias, con sujeción a las disposiciones de esta sección, a las reglas generales de este Código y supletoriamente en lo que fuere pertinente, a las del Código Orgánico General de Procesos.</p> <p>Las máximas autoridades tributarias podrán designar recaudadores especiales, y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales que estimen necesario (Código Tributario , 2018, p. 45)</p>
	Art. 163	<p>Citación y notificación. - La citación del auto de pago se efectuará al coactivado o su representante, conforme las formas de notificación contenidas en el artículo 107.</p> <p>La citación por la prensa procederá, cuando se trate de herederos o de personas cuya individualidad o residencia sea imposible determinar, en la forma establecida en el artículo 111, y surtirá efecto diez días después de la última publicación (Código Tributario , 2018, p. 46)</p>
Estatuto orgánico del GAD de Ibarra	Pág.	Se establecen los lineamientos y procesos que debe efectuar el Departamento Financiero, así como sus unidades entre ellas la Tesorería Municipal y la Unidades de Coactiva (Estatuto orgánico del GAD de Ibarra, 2021, p. 64-67)

	64-67	
Código Orgánico de Organización Territorial	Art. 342	Recaudación. - La recaudación de los ingresos de los gobiernos autónomos descentralizados se hará directamente por la unidad financiera. Se podrá recurrir a mecanismos de delegación para la recaudación, sin que esto implique el traspaso de la titularidad como sujeto activo de la obligación tributaria por parte del gobierno autónomo descentralizado (Código Orgánico de Organización Territorial, 2021, p. 105)
	Art. 343	El tesorero será responsable ante la máxima autoridad financiera del cumplimiento de sus deberes y atribuciones, los cuales se determinarán en el reglamento respectivo aprobado por cada gobierno autónomo descentralizado (Código Orgánico de Organización Territorial, 2021, p. 105).
	Art. 344	Recaudación y pago. - El tesorero es el funcionario recaudador y pagador de los gobiernos autónomos descentralizados. Será el responsable de los procedimientos de ejecución coactiva. Rendirá caución, cuya cuantía será fijada por la Contraloría General del Estado. Su superior inmediato será la máxima autoridad financiera (Código Orgánico de Organización Territorial, 2021, p. 106).
Código Orgánico General de Procesos	Art. 158	Competencia. - La acción coactiva se ejercerá privativamente por los respectivos funcionarios recaudadores de las administraciones tributarias, con sujeción a las disposiciones de esta sección, a las reglas generales de este Código y supletoriamente en lo que fuere pertinente, a las del Código Orgánico General de Procesos (Código Orgánico General de Procesos, 2010, p. 111).
	Art. 257	Garantías del debido proceso. - En todo procedimiento judicial que se sustancie con arreglo al Código Orgánico General de Procesos, las personas tendrán asegurada la inviolabilidad de la defensa, la contradicción, la impugnación, la inmediación, el derecho a ser oído y las demás garantías del debido proceso (Código Orgánico General de Procesos, 2010, p. 112).
	Art. 317	Suspensión de la ejecución coactiva. Para que el trámite de las excepciones suspenda la ejecución coactiva, será necesaria la consignación de la cantidad a que asciende la deuda, sus intereses y costas, aun en el caso de que dichas excepciones

		propuestas versaren sobre falsificación de documentos o sobre prescripción de la acción (Código Orgánico General de Procesos, 2010, p. 37).
Ordenanza de cobro mediante la acción Coactiva de créditos tributarios y no tributarios que se adeudan a la Municipalidad del Cantón Ibarra	Art. 1	La acción o jurisdicción coactiva se ejercerá para el cobro de créditos tributarios, no tributarios y por cualquier otro concepto que se adeudare a la Municipalidad del Cantón Ibarra, correspondiente al ejercicio económico anterior, con mora de 90 días cuando los pagos sean mensuales, trimestrales o semestrales. (p.1)
	Art. 2	La acción o jurisdicción coactiva será ejercida por el Tesorero Municipal; y, o las personas que designe y faculte el alcalde del cantón, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del Art. 158 del Código Tributario en concordancia con el Art. 65 del mismo cuerpo de leyes. (p.2)
	Art. 3	El Director Financiero Municipal, autorizará la emisión de los títulos de crédito en la forma y con los requisitos establecidos en los Artículos: 149 y 150 del Código Tributario. Las copias de los títulos de crédito por impuesto predial se obtendrán a través de los sistemas automatizados municipales, generándose un listado de los títulos, que se enviarán al respectivo Juez de Coactiva hasta el 31 de enero de cada año, para que se inicie los juicios coactivos correspondientes, deberá indicar las características del sujeto pasivo de la relación tributaria como son: Nombre, razón social, número de títulos de crédito que por otros conceptos adeudarán a la Municipalidad del Cantón Ibarra, para su ejecución o cobros las copias se obtendrán a través de la Jefatura de Rentas en cualquier fecha, de manera oportuna. (p.2)

**Nota:** Detalle de la Normativa de departamentos de Tesorería Municipal y de la Unidad de Coactivas. Obtenido de (Constitución de la República del Ecuador, 2008), (Código Orgánico Administrativo, 2012), (Código Tributario, 2018), (Estatuto orgánico del GAD de Ibarra, 2021), (Código Orgánico de Organización Territorial, 2021), (Código Orgánico General de Procesos, 2010), (Código Tributario, 2018).

### **3.4. Desarrollo de las Fuentes Primarias**

Recopilar información es un paso esencial para lograr resultados. Es la etapa de examinar y transformar los datos para obtener información útil. Se deben considerar métodos, técnicas y herramientas, donde los métodos reflejen el camino a seguir en la investigación. En investigación, la tecnología constituye un conjunto de herramientas para llevar a cabo un método, y las herramientas contienen recursos que facilitan la investigación (Cisneros et al. 2022).

Las fuentes primarias que se utilizaron son la entrevista, ficha de observación, cuestionario de control interno y revisión documentada las mismas que permitieron obtener toda la información para realizar el Análisis de la gestión de cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.

#### **3.4.1. Recopilación de información mediante entrevista**

##### ***3.4.1.1. Entrevista al Área de Tesorería Municipal***

**Proceso/Área evaluada:** Tesorería Municipal

**Fecha:** 19/05/2023 **Hora inicio:** 9:00am **Hora fin:** 9:15am

**Responsable:** Ing. Eduardo Acosta Garzón

#### **Preguntas**

- 1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro del departamento?**

El área de tesorería opera de acuerdo con las normas técnicas y jurídicas establecidas por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica, el Reglamento del Ministerio de Hacienda, el COOTAD y todas las normas municipales pertinentes. (2'20'')

## **2. Se dispone de instrumentos específicos para la gestión de recuperación de cartera**

Si, se realiza el seguimiento y el control de los pagos pendientes, con el fin de lograr la recaudación y recuperación además contamos con una unidad de gran importancia como es la de coactivas la misma que se encarga de la cobranza y recuperación de cartera vencida, la unidad de coactivas a través de sus notificadores emiten la primera notificación a los contribuyentes donde se concede un plazo de 8 días para acercarse a arreglar sus pagos pendientes si hacen caso omiso se procede a entregar dos notificaciones más y luego se esto se genera un auto de pago y posterior se emiten medidas cautelares las cuales suponen bloqueo de cuentas, prohibición de enajenar los bienes a través del registro de la propiedad y con última instancia el embargo de bienes muebles e inmuebles. (3'53')

## **3. Considera que el Departamento Financiero emplea una adecuada gestión de cobranzas para reducir su riesgo de incobrabilidad**

Contamos con un equipo de trabajo que ha sido fortalecido y capacitado en ámbitos referentes a gestión de cobro para tener procesos mucho más eficientes, sin embargo, hay que considerar el gran número de contribuyentes que tiene el GAD Municipal imposibilita realizar una gestión adecuada. (4'10')

## **4. ¿Qué medidas preventivas y correctivas se ha implementado a fin de recuperar la cartera vencida de años anteriores?**

Lo que se ha venido realizando es capacitar al personal en recuperación de cartera por medios de charlas, talleres y conferencias, así también se ha realizado la rotación del personal, además se ha contratado asistentes de coactivas que ayuden a mejorar el proceso de recuperación y algo muy interesante se está realizando una nueva propuesta de Ordenanza de cobro mediante



acción coactiva, ya que la Ordenanza que posee el Municipio es del año 2.007 y no se ajusta a la realidad que hoy en día vive la Ciudad de Ibarra. . (5´6´´)

**5. ¿Cuáles han sido los últimos ajustes que se han desarrollado dentro de los procedimientos de recuperación de cartera?**

Para mejorar los procedimientos de recuperación de cartera se ha contratado servicio de correo privado, al igual que se han adquirido motos para mejorar el proceso de cobro y la entrega de notificaciones, además se mantiene actualizada la información de los contribuyentes que se la realiza cada dos años según lo establece la COOTAD en su Art. 494. Y como le comentaba la nueva propuesta de Ordenanza de cobro mediante acción coactiva que está impulsando el Ab. Ángel Cedeño encargado de la Unidad de Coactivas. También están los acercamientos que se realizan a través de las juntas parroquiales para recaudar los impuestos prediales rurales, realmente son varias acciones que se están realizando. (7´38´´)

**6. ¿Cuál es el porcentaje actual de cartera vencida?**

El porcentaje actual de cartera vencida con corte al 31 de diciembre del 2021 por antigüedad es de 9.087.637,96 ahora la cartera vencida por tipo de operación es decir por rubros asciende a 8.668.924,21. (9´12´´)

**Conclusión:**

La Tesorería Municipal realiza el seguimiento y el control de los pagos de cartera vencida pendientes, con el fin de lograr su recaudación y recuperación, además cuenta con una unidad de apoyo cómo es la de Coactivas, la misma que se encarga de la cobranza y recuperación y cuenta con notificadores para realizar estas actividades. La Tesorería Municipal ha venido realizando capacitaciones al personal por medios de charlas, talleres y conferencias en recuperación de

cartera, además se está realizando una nueva propuesta de Ordenanza de cobro mediante acción coactiva, ya que la Ordenanza que posee el Municipio es del año 1997.

### ***3.4.1.2. Entrevista a la Unidad de Coactivas***

**Proceso/Área evaluada:** Unidad de Coactivas

**Fecha:** 19/05/2023      **Hora inicio:** 10:00am    **Hora fin:** 10:15      am

**Responsable:** Ab. Ángel Cedeño Rosado

#### **Preguntas**

- 1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro del departamento?**

Establecer cuál es la procedencia o la naturaleza de las obligaciones cuyo pago se va a perseguir, de esa situación se dirime que legislación es la que vamos a aplicar una de las legislaciones que se aplica generalmente en todo proceso es normas conexas como la Constitución de la República, COGEB (Código Orgánico General de Procesos) y el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización) pero ya en forma especializada tratándose de la naturaleza de la obligación se aplicaran en su caso el Código Orgánico Administrativo si las obligaciones cuyo pago se persiguen administrativas o de carácter civil y se aplicara el Código Tributario siempre y cuando las obligaciones cuyo pago se persiguen son obligaciones tributarias que están determinadas en el artículo 425 del COTAD. (2'01'')

- 2. ¿Qué acciones en el ámbito coactivo se realizan dentro del departamento y que efectos se han derivado de dichas acciones?**

Nosotros tenemos dos procedimientos de ejecución coactivo, uno procedimiento que lo llamamos una cobranza persuasiva a través de la cual tomamos contacto con el contribuyente y le hacemos conocer la deuda pendiente y le prevenimos que de no arreglar su situación de moratoria

con la municipalidad vamos a iniciar el procedimiento coactivo, en muchos de los casos esto tiene un efecto positivo y el contribuyente tiene y arregla su situación en el caso de que el contribuyente no haga caso y definitivamente no viene a arreglar su situación nosotros iniciamos el proceso o procedimiento coactivo esencialmente, que inicia con una notificación previa donde se le concede 8 días de plazo para que el contribuyente venga y pague las obligaciones vencidas o en su defecto plantee la posibilidad de firmar un convenio de pago si así lo quisiera. Luego de que el contribuyente pague o firme un convenio de pago no se continuaría con el resto de las acciones que determina el procedimiento coactivo, pero si el contribuyente no paga ni viene ni solicita facilidades de pago tampoco firma un convenio de pago se continúa con el proceso y eso implica la emisión de un auto de pago y se le comunica al contribuyente para que en el caso en el caso del Código Tributario se le concede 20 días y en el caso del Código Orgánico administrativo se le conceden 3 días para que pague o dimita bienes si el contribuyente no paga ni dimite bienes tampoco para la obligación que está adeudando o el monto de las obligaciones que está adeudando continúa el procedimiento coactivo y se emiten medidas cautelares las medidas cautelares pueden ser: embargo de bienes inmuebles, secuestro de bienes muebles, vehículos otros bienes, prohibición de salida del país y si quisiera pero hay que solicitarla a una autoridad competente y retención de dineros o fondos de cuentas corrientes o de ahorros del sistema financiero nacional, para a través de esas medidas procurar recuperar lo que las obligaciones que está adeudando el contribuyente y que no cancela si embargado un inmueble el contribuyente o secuestrado un vehículo u otro bien mueble si el contribuyente no arregla seguimos en la siguiente etapa que es la convocatoria al remate bien sea de bien inmueble o bien sea de vehículo u otro bien se haya secuestrado se convoca al remate y se fija la fecha para que este tenga lugar previo al nombramiento de un perito y la valoración de los bienes y el día que ya se ha fijado la audiencia

para el remate pues se la lleva a efecto y se adjudica el bien a la persona que más ha ofertado en este caso por el INE con eso de acuerdo a lo que determina el Código Tributario y el Código Administrativo, con el producto del remate se paga la deuda si alcanzará para pagar y hubiera un sobrante se le entrega al contribuyente el sobran sí a través de una nota de crédito pero si no alcanza se continúa con el proceso tratando de ver otros bienes para seguir embargando otros bienes o secuestrando otros bienes hasta que alcancen a pagar la totalidad de la deuda, si definitivamente el contribuyente ya se queda sin bienes y no tiene con qué responder la última acción en este caso es una demanda de insolvencia de esa persona y ese es el total el procedimiento. El proceso de coactiva inicia en 8 días desde el momento que se le notifica al contribuyente. (6'38'')

### **3. ¿Se pueden optimizar los recursos en el proceso de acción coactiva?**

De hecho que la administración pública tiene esa oportunidad para optimizar recursos entiéndase que la acción coactiva a diferencia un juicio ejecutivo en el ámbito jurisdiccional el ejercicio de la acción coactiva es un ejercicio rápido un procedimiento rápido y que justamente le implica que la norma exige hoy se ahorren recursos sí que la inversión sea mínima con tal de recaudar los valores adeudados eso ya depende de las experticia y de los conocimientos que tengan las personas que están al frente de los procedimientos, porque si yo sé que un ciudadano que está adeudando digamos 10.000 USD pero sé que tiene un vehículo es tan fácil solicitar en este caso a la empresa Movildelnor la empresa de movilidad una certificación de vehículo e inmediatamente se procede a la aprehensión de ese vehículo si es que el ciudadano no paga se procederá al remate de ese vehículo y con esa con ese producto se pagaría la deuda que se tiene con el GAD municipal. (8'20'')

### **4. ¿Las estrategias adoptadas dentro de la unidad de coactivas han proporcionado una optimización en lo referente al índice de cobrabilidad?**

Sí nosotros por norma estamos obligados a simplificar procedimientos y tratar de que con menos recursos podamos recaudar más, la efectividad que tiene el ejercicio de la acción coactiva nos permite sí optimizar recursos y tener un resultado más efectivo a diferencia de la función jurisdiccional un juicio ejecutivo. (9'06'')

**5. ¿Con que frecuencia se emiten informes de la gestión coactiva del departamento?**

Cada mes, se emite a la dirección financiera un reporte de recuperación de cartera y en el año o según el momento en que nos solicitan se emite un reporte de los procesos coactivos y el estado de cada uno de ellos, pero hay un monitoreo permanente de parte de la dirección financiera sobre el procedimiento de acción coactiva y sobre la cartera vencida y su recuperación de hecho que la unidad plantea un plan de recuperación que tiene vigencia durante el ejercicio económico de cada año y que debe cumplirse de acuerdo a lo que está planificado. (9'58'')

**6. ¿Disponer de un elevado margen de incobrabilidad impide el desarrollo de las acciones misionales dentro del departamento?**

Si, definitivamente si la situación de no contar a veces por ejemplo con el contribuyente o el sujeto pasivo de la obligación porque la persona no se encuentra en la ciudad porque está fuera del país o porque desconocemos el domicilio eso implica que no hay como citarle como auto de pago y el procedimiento coactivo precisamente inicia con la situación del auto de pago en ese caso hay que de acuerdo a la experticia que se tiene sobre el procedimiento sin buscar la posibilidad a través de publicaciones por la prensa de que esta persona tenga conocimiento del ejercicio que se está realizando y avanzar a través del procedimiento coactivo. (11'03'')

**7. ¿En qué trimestre del año desarrollan la planificación para ejercer su acción coactiva?**

En el primer trimestre del año. (12'31'')

**8. ¿Cuál es el impuesto que genera mayor proceso coactivo?**

Las Contribuciones especiales de mejoras y el impuesto al predio urbano. (12'40'')

**9. ¿El índice de recuperación de la cartera vencida ha sido decreciente en los últimos periodos?**

Más bien ha sido creciente, o sea si la cartera vencida incrementa también incrementa el índice de recuperación de hecho que la cartera vencida es una cartera dinámica que va teniendo incremento o decremento en forma mensual, en función de los títulos de créditos que se emiten o que se cancela durante el mes, sobre todo en el tema de contribución especial de mejoras que son tasas que se pagan en forma mensual, la dinámica de este tributo es que bien puede crecer o decrecer en un mes en forma exponencial y en función de la efectividad sí o no de la recuperación y de la conducta o disciplina que tiene la contribuyentes para pagar sus obligaciones. (13'55'')

**10. ¿El GAD Municipal ha implementado un plan de capacitación para el personal de coactivas sobre temas de recuperación de la cartera vencida?**

De hecho, que sí les compartirle varios documentos de los cursos, que de alguna manera han impartido los conocimientos necesarios para tener un poco más de discernimiento sobre el tema del procedimiento de recuperación de la cartera vencida. (14'58'')

**Conclusión:**

La Unidad de Coactivas está obliga a simplificar procedimientos y optimizar recursos para recaudar la cartera vencida. El proceso coactivo inicia con un auto de pago, publicaciones por la prensa para que el contribuyente tenga conocimiento de que tiene un proceso coactivo en su contra. Los impuestos que genera mayor proceso coactivo son las contribuciones especiales de mejoras y el impuesto al predio urbano. El índice de cartera vencida ha ido creciendo o decreciendo de forma mensual, en función de los títulos de créditos que se emiten o que se cancela.

### ***3.4.1.3. Entrevista a la Unidad de Servicios Tributarios***

**Proceso/Área evaluada: Unidad de Servicios Tributarios**

**Fecha:** 19/05/2023 **Hora inicio:** 2:00pm **Hora fin:** 2:15pm

**Responsable:** Ing. Susana Rosero Cifuentes

#### **Preguntas**

- 1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro del departamento?**

El área de servicios tributarios tiene como norma de regulación el COOTAD que establece cómo es la forma de proceder en el cobro de los impuestos y las ordenanzas que está expedidas por el Consejo Municipal. (0'52'')

- 2. ¿Qué acciones se están desarrollando para mejorar el grado de conocimiento tributario dentro de la ciudadanía?**

Nosotros los que estamos haciendo son capacitaciones a los ciudadanos en el manejo de las plataformas electrónicas que nosotros tenemos con el fin de lograr que el contribuyente tenga conocimiento y se le facilite cumplir con las obligaciones tributarias, lo otro que se hace notificamos diarias a los contribuyentes cuando tienen alguna obligación tributaria igual notificamos por SMS que es un medio informativo para los ciudadanos que nos ha permitido llegar con mayor facilidad y a mayor número de contribuyentes con la información que nosotros damos a la ciudadanía. (1'40'')

- 3. ¿El proceso de capacitación tributaria a la ciudadanía se lo realiza bajo que directrices?**

A los ciudadanos nosotros lo que tratamos es de informar como tienen que cumplir sus obligaciones tributarias lo que la final lo que la administración le conviene es que la gente tenga

un cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias entonces nuestro canal de información lo que podemos tener porque sería genial contar con que sea una escuela tributaria para capacitar a todos los ciudadanos en cuanto a cómo tiene que cumplir sus obligaciones tributarias a que pagar de esa forma de evitar que a veces las personas sean objeto de gente que les miente y que quiere entre comillas ayudarles que realmente no es ninguna ayuda lastimosamente no tenemos el apoyo necesario por parte de la autoridad en el tema de que nos permitan dar la capacitación más especializada más extensa a todos los ciudadanos que se deberíamos tener una escuela de capacitación que a las 8:00 de la mañana estemos de las personas dándoles una capacitación de cómo se paga cómo se calculan ciertos impuestos que son a veces de difícil comprensión para los ciudadanos pero con una capacitación se podría hacerlo lastimosamente actualmente no se hace porque no tenemos el apoyo necesario de la máxima autoridad sobre este campo sin embargo como dije anteriormente esta información personalizada que tenemos con el ciudadano que nos permite por lo menos informar que el que venga a hacer su liquidación de actividad económica su trámite está listo o informarle las fechas de vencimiento es su canal que nos permite de alguna forma compensar este tema. (3'43'')

#### **4. ¿Qué impacto ha tenido en la ciudadanía los procesos de socialización tributaria en los últimos dos años?**

Realmente ese proceso simple diría yo porque enviar un SMS al teléfono tenemos una aplicación es muy efectivo hay contribuyentes que se remite un SMS hoy en la mañana y en la tarde ya están solicitando información sobre qué es lo que nosotros necesitamos entonces esto si nos ha permitido mejorar algunas acciones exclusivamente la de inactivar actividades económicas ya que el contribuyente informar que su actividad ya no existe, los clientes vienen y eso nos ayuda



mucho porque por eso mucho el gasto tributario nos evita también que exista valores en cartera porque los contribuyentes ya informaron que no están y vamos quitando esos valores. (4'38'')

**5. ¿Qué grado de aceptación cree usted que ha tenido en la ciudadanía los procesos de capacitación tributaria?**

Realmente como le digo no es que hemos tenido un proceso de capacitación ampliado y como a nosotros nos gustaría lo que la gente venga pero en el que sí tenemos experiencia en la capacitación que hicimos de declaraciones en línea y ahora los contribuyentes hacen las declaraciones en línea en esos casos nosotros capacitamos podría decirlo al mayor número de contadores y eso si ha tenido buena aceptación por cuanto ahora las personas en poco tiempo los contadores comenzaron a hacer sus declaraciones en línea estamos en poco tiempo en proceso de ya poner otros servicios en línea y ahí también empezar los procesos de capacitación cada vez que incorporamos nosotros nuevos servicios hacen los ciudadanos hacemos sus capacitaciones pero como le digo los que hemos hecho han sido muy eficientes. (5'37'')

**6. ¿Las capacitaciones tributarias desarrolladas dentro del departamento obedecen a un programa estructurado interanual?**

Lastimosamente no tenemos capacitación para el personal en años anteriores se hicieron unos programas de capacitación pero eso fue en el 2015 donde la gente ha sido capacitada realmente no tenemos la capacitación interanual, se emite desde el Departamento de talento humano el plan de capacitación pero no se ha realizado, lo que se hace básicamente es que la norma es socializada con los compañeros del departamento en el caso de tener dudas por ejemplo hacemos una consulta jurídica vienen los representantes del departamento jurídico se realizan las preguntas respectivas se socializada con los compañeros y ellos analizan el proceso y van

obteniendo conocimientos sobre la norma pero lastimosamente no contamos con capacitaciones, todo es autoconocimiento. (6'47'')

### **7. ¿Qué tipos de beneficiarios de las capacitaciones son los más frecuentes?**

Como le explico nosotros últimamente no hemos capacitado los ciudadanos igual porque no hemos tenido el apoyo y la acogida pero desde las últimas captaciones que hicimos fueron a las personas que están obligados a declarar impuesto a la patente municipal a los contadores, a las notarías para el manejo de nuestra plataforma esas capacidades las hemos hecho no hemos tenido más capacitaciones específicas a los ciudadanos sería muy importante tener una capacitación a todos los ciudadanos de ciertos temas específicos con el fin de evitar la intervención de terceras personas que a veces hay que ser las personas tienen que contratar a un tercero para que le den haciendo un trámite se me ocurre una escritura con el engaño de que tengo que pagar por aquí tengo que pagar por acá o que la ayuda de algunos funcionarios de aquí o que se hacen los que les ayudan pero realmente no es ninguna ayuda no entonces eso sería el éxito pero de ahí nosotros capacitamos realmente en temas específicos como le digo vamos a entrar en un proceso en línea y que espero que en unos 2 meses para otros servicios que vamos a dar en línea como son tasas de tasas por aprobación de planos entonces hay que vamos a hacer a capacitar un grupo específico a los arquitectos a los ingenieros que son los que usarían en la plataforma, pero si está en proyecto mantener una escuela permanente de información a los ciudadanos para que el ciudadano conozca de primera voz como son los trámites como se hace, porque se cobran los impuestos para evitar que sean engañados por ciudadanos que supuestamente ayudan al ciudadano entre comillas. (10'20'')

### **Conclusión:**

La Unidad de Servicios Tributarios informa a la ciudadanía que tiene que cumplir con sus obligaciones tributarias a través de las ventanillas, SMS, llamadas telefónicas, también se han implementado capacitaciones de cómo pagar y calcular ciertos impuestos para que exista cultura tributaria y que los contribuyentes acudan a liquidar sus tributos de manera oportuna.

#### ***3.4.1.4. Entrevista a la Unidad de Presupuesto***

**Proceso/Área evaluada:** Unidad de Presupuesto

**Fecha:** 19/05/2023      **Hora inicio:** 2:30 pm    **Hora fin:** 2:40 pm

**Responsable:** Ing. Lorena Recalde Sevilla

### **PREGUNTAS**

- 1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro de la unidad?**

El área de Presupuestos tiene como bases normativas en primera instancia la Constitución de la República del Ecuador, luego el Código Orgánico administrativo y General de Procesos, COOTAD, la Normativa del Ministerio de Finanzas en lo referente a presupuestos y Ordenanzas municipales. (0'50'')

- 2. ¿Cuáles son los principales tributos que se manejan dentro del GAD Municipal y en qué medida aportan al financiamiento del presupuesto?**

Los principales tributos que gestiona el GAD municipal que son recursos propios que se obtiene mediante rubros de impuestos, tasas y contribuciones son el impuesto predial urbano y rustico, impuesto de patentes, impuesto de alcabalas, espectáculos públicos, patentes, ocupación de lugares públicos, tasa por seguridad ciudadana, patentes municipales que aportan un 31% al financiamiento del presupuesto. (1'35'')

### 3. ¿Considera usted que al recuperar el rubro de la cartera vencida esta genera beneficios económicos para el GAD Municipal?

Si, ya que con la recuperación de cartera es un rubro significativo que cumple la función de financiar parte del presupuesto con el que cuenta el GAD de Ibarra, además el presupuesto es un instrumento fundamental de programación económica y social que permitirá la asignación de fondos públicos para la realización de obras en beneficio de los ciudadanos. (2'15'')

**Conclusión:** La Unidad de Presupuesto menciona que al recuperar los rubros de cartera estos se transforman en instrumentos importantes de programación económica y social que permitirá la asignación de fondos públicos para realizar obras en beneficio de la ciudadanía.

#### 3.4.2. Recopilación de información mediante Ficha de Observación

**Tabla 4.**  
*Ficha de observación*

N.º	Cartera Vencida	Si	No	Observaciones
1	¿El Gad Municipal cuenta con planes establecidos para la recuperación de cartera vencida?	X		Si cuenta con planes establecidos de recuperación de cartera que se los realiza cada año, trabajan en conjunto Tesorería y Coactivas
2	¿Es visible la parte organizacional del Departamento Financiero cada funcionario cumple con lo establecido en el organigrama departamental?	X		El departamento financiero cuenta con una estructura y organización adecuada sin embargo no están claramente definidos
3	¿El Gad Municipal ha implementado un plan de capacitación sobre temas	X		Se han realizado charlas, conferencias y talleres, pero solo se involucra a varias unidades cuando

	de recuperación de la cartera vencida?			se debería realizar de forma general capacitaciones a todo el Departamento Financiero y a las unidades que lo componen.
4	¿Los departamentos involucrados en la recuperación de cartera vencida cuentan con información actual sobre la recaudación de dicho rubro?	X		El área de tesorería realiza de manera mensual informes pero los funcionarios tienen ciertas restricciones a la información solo se les permite tener acceso hasta donde tengan atribuciones de acuerdo a su cargo.
5	¿Se aplican reglamentos, ordenanzas y normativas que rigen al Gad Municipal en cuanto a los procesos coactivos?	X		Se rigen por la Constitución de la República, COGEB, COOTAD, pero ya en forma especializada tratándose de la naturaleza de la obligación se rigen por el Código Orgánico Administrativo y el Código Tributario. Pero varios asistentes de coactivas no están familiarizados de manera general con estos documentos
6	¿La Unidad de coactivas cuenta con un espacio físico y equipos informáticos para desempeñar sus actividades?	X		Se cuenta con un espacio físico junto a Tesorería y poseen equipos informáticos para desarrollar las actividades propias de la unidad.
7	¿El Gad Municipal mantiene de manera permanente actualizados los catastros de predios urbanos y rurales?	X		La municipalidad actualiza su catastro cada dos años como lo estipula el COOTAD en su Art. 496.

8	¿Existe un adecuado espacio físico para que los notificadores de coactivas realicen sus funciones?		X	No se cuenta con ningún espacio físico
9	¿Con qué cantidad de recurso humano cuenta la unidad de coactivas para el ejercicio de la acción coactiva?	X		La unidad de coactivas tiene dos abogados, tres auxiliares de servicios y tres notificadores.
10	¿El Gad Municipal cuenta con personal que cumple con el perfil adecuado en la unidad de coactivas para asumir el cargo de sus funciones?	X		El abogado de la unidad de coactivas es el que tiene más conocimiento de las funciones y roles que juega esta unidad en la recuperación de cartera, algunos funcionarios son nuevos así que aún no cuentan con todos los conocimientos necesarios

### **Conclusión:**

Si cuenta con planes establecidos de recuperación de cartera que se los realiza cada año, trabajan en conjunto Tesorería y Coactivas se han realizado charlas, conferencias y talleres, pero solo se involucra a varias unidades cuando se debería realizar de forma general capacitaciones a todo el Departamento Financiero y a las unidades que lo componen. La Unidad de coactivas cuenta con un espacio físico junto a Tesorería y poseen equipos informáticos para desarrollar las actividades propias de la unidad. El abogado de la unidad de coactivas es el que tiene más conocimiento de las funciones y roles que juega esta unidad en la recuperación de cartera, algunos funcionarios son nuevos así que aún no cuentan con todos los conocimientos necesarios.

### 3.4.3. Recopilación de información mediante cuestionario de control interno

**Tabla 5.**  
*Cuestionario de control interno*

<b>Cuestionario de Control Interno Área de Tesorería Municipal</b>					
<b>Componente</b>	<b>Característica</b>	<b>Respuestas</b>			<b>Observaciones</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
Entorno de Control	Los funcionarios conocen la normatividad vigente que regula su conducta	1			
	Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando los códigos de conducta	1			
	Existe un código de conducta que recopila los valores y principios éticos que promueve el Área de Tesorería Municipal y se ha dado a conocer a todo el personal	1			Se rigen por los valores y principios éticos que promueve tanto a nivel general el Gad Municipal y el Área de Tesorería Municipal
	Los funcionarios se comportan de acuerdo con el código de conducta establecido	1			
	Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por el personal para desempeñar adecuadamente sus funciones		1		El personal rota con demasiada frecuencia, el perfil no está de acuerdo a las competencias
	Existe un plan de capacitación continuo que contribuye al mejoramiento de las competencias del personal		1		Las capacitaciones son para los funcionarios de mayor jerarquía
	El Área de Tesorería Municipal demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los valores éticos del mismo	1			
	Las decisiones del Área de Tesorería Municipal se toman luego de que se realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asociados	1			Uno de los mayores riesgos es no recaudar los tributos y otros ingresos municipales de manera oportuna y un riesgo asociado es no contar con efectivo para el pago de las obligaciones

	Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información oportuna de los tributos y otros ingresos municipales	1			
	El Área de Tesorería Municipal cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional		1		No existe
	El personal conoce los objetivos del Área de Tesorería Municipal y cómo su función contribuye al logro de los mismos	1			
	Existe una clara asignación de responsabilidades	1			
	Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación, y sanción del personal		1		El personal es de libre remoción trabajan por contrato
Evaluación de Riesgos	La misión del Área de Tesorería Municipal es conocida y comprendida por el personal	1			Efectuar el pago de las obligaciones del GAD Municipal en forma ágil y oportuna de acuerdo con las disposiciones legales vigentes
	Los objetivos son conocidos y comprendidos por todo el personal de la entidad	1			
	Las herramientas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos han sido definidas	1			
	Los riesgos tanto internos como externos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos han sido identificados		1		
	Existen mecanismos de identificación de riesgos adecuados y eficaces		1		
	Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia e impacto		1		
Actividades de Control	Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la organización están asignadas a diferentes personas		1		El tesorero municipal es el único encargo de conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores municipales



Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la entidad		1		No todos los funcionarios tienen acceso a toda la información solo se les permite tener acceso hasta donde tengan atribuciones de acuerdo a su cargo.
Los funcionarios son conscientes de cómo sus acciones influyen en toda la entidad	1			
Existen documentos acerca de la estructura de control interno, y están disponibles y al alcance de todo el personal	1			Pocos funcionarios tienen conocimiento estructura de control interno
Los procedimientos de control aseguran que las tareas son realizadas exclusivamente por los funcionarios que tienen asignada esa función	1			
La delegación de funciones y tareas se encuentran dentro de los lineamientos establecidos por la Dirección Financiera	1			
Las transacciones de la organización son registradas oportuna y adecuadamente	1			
Solo las personas autorizadas tienen acceso a los recursos y activos	1			
Solo las personas autorizadas tienen acceso a los registros y datos de la organización	1			
Los funcionarios se rotan en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades		1		
Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información	1			
Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información		1		No son evaluados con regularidad
Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión	1			
Si se encuentran desvíos con lo previsto, se toman las medidas correctivas apropiadas		1		
Existen manuales de procedimientos para los procesos sustantivos de la organización	1			

Sistemas de Información y Comunicación	Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones	1			Los reportes se emiten de manera mensual, trimestral, semestral o anual de acuerdo a los distintos requerimientos
	La información es apropiada de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad asignados	1			
	La información circula en todos los sentidos dentro de la Dirección Financiera está disponible		1		No todos los funcionarios tienen acceso a toda la información solo se les permite tener acceso hasta donde tengan atribuciones de acuerdo a su cargo.
	Los sistemas de información son revisados continuamente con el fin de comprobar si es eficaz para la toma de decisiones, y la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Dirección Financiera				
	La Dirección Financiera es consciente de la importancia del sistema de información organizacional	1			
	Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos		1		
	El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los usuarios la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades	1			
	Existen canales de comunicación adecuados con terceros y partes externas	1			
Supervisión del sistema de control - Monitoreo	El Sistema de Control Interno es evaluado periódicamente por la Dirección Financiera con el fin de revisar su eficacia y vigencia		1		
	Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el Sistema de Control Interno		1		
	Se dispone de la información adecuada sobre si se están logrando los objetivos operacionales de la organización	1			

	Se cumplen las leyes y normatividad relevantes	1			Procede conforme a las normas técnicas y legales que se definen en la Constitución de la República del Ecuador, Código orgánico, Normativa del Ministerio de Finanzas en lo concerniente a Tesorería, el COOTAD y con todas las Ordenanzas Municipales pertinentes.
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>16</b>		

<b>Nivel de confianza</b>	64
<b>Calificación del nivel de confianza</b>	MODERADO
<b>Nivel de riesgo</b>	ALTO

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>Nivel de Confianza= 64%</b>		
<b>Nivel de Riesgo= 36%</b>		

### Conclusión:

Una vez aplicado el cuestionario de control interno al Área de Tesorería Municipal, se determinó un nivel de confianza de 64% que es un nivel moderado y un nivel de riesgo de 36% que es un nivel alto. Estos resultados nos muestran los niveles deficientes del sistema de control interno que tiene implementado el municipio en el desarrollo de sus actividades, así tenemos la rotación frecuente del personal, además de no estar acorde a las competencias que requiere cada uno de los cargos, no existe capacitaciones para todos los funcionarios, el Departamento de Tesorería Municipal no cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las funciones y al no estar claramente definidas no todos los funcionarios involucrados tienen acceso a toda la información solo se les permite tener acceso hasta donde tengan atribuciones su cargo.

### 3.5. Informes de evolución de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período 2022

**Tabla 6.**

*Informes de evolución de la cartera vencida*

	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 trimestre
Resumen	Monto Vencido	Monto Vencido	Monto Vencido	Monto Vencido
Arriendos	298,220.03	325,838.69	361,832.78	390,905.76
Certificado sismert	292.00	342.00	342.00	342.00
Contribución de mejoras	864,672.63	1,160,283.03	1,255,729.47	1,333,317.90
Cuentas por cobrar	73,014.34	73,014.34	73,014.34	73,014.34
Especies valoradas	4.80	4.80	4.80	4.80
Fondos de terceros	1,242.21	1,242.21	1,244.85	1,244.85
Garantías	12,008.65	12,342.10	12,862.90	13,237.89

Impuesto a espectáculos públicos	581.50	581.50	581.50	581.50
Impuesto a los vehículos	1,473.31	1,473.31	4,782.10	7,362.54
Impuesto alcabalas	434.62	434.62	434.62	434.62
Impuesto predial rural	590,284.82	590,284.82	589,948.93	752,855.96
Impuesto predial urbano	1,407,749.77	1,407,351.21	1,407,020.03	2,160,115.14
Impuesto solar no edificado	200,836.25	200,836.25	200,831.87	320,779.54
Impuesto total activos	113,128.15	113,172.86	116,532.41	278,830.41
Interés por mora	314.19	314.19	314.19	314.19
Licencia de turismo	16,884.37	17,541.95	17,528.56	17,528.56
Multa registro de inquilinato	35.72	41.24	107.06	107.06
Multas	38,570.85	38,776.82	41,182.06	43,308.43
Multas sismert	35,071.22	38,003.78	40,956.71	41,230.56
Obligaciones contribuyentes en tasas	2,086.24	2,086.24	2,087.84	2,087.84
Otras contribuciones 15%	6,207.95	6,207.95	6,207.95	6,207.95
Otras tasas	495.79	495.79	495.79	495.79
Patente no obligados e informales	689,301.19	690,023.91	894,792.74	895,321.26
Patente obligados	293,033.79	293,069.64	311,760.99	409,068.48
Publicidad exterior	227,599.92	237,997.65	237,997.65	237,997.65
Recolección desechos sanitarios	463,340.07	463,340.07	1,172,016.13	1,219,414.86
Recuperación de IVA	50.72	50.72	50.72	50.72
Registro inquilinato	51.89	89.48	139.64	139.64
Tasa trabajos varios	146.75	146.75	146.75	146.75
Tasa autorización explotación áridos	2,271.99	2,271.99	2,271.99	2,271.99
Tasa de regularización mostrencos	117.09	117.09	117.09	117.09
Tasa de turismo	24.63	24.63	24.63	24.63
Tasa nomenclatura	2,840.87	2,840.87	2,840.87	2,840.87
Tasa ocupación vía pública	284,043.90	293,895.45	306,047.97	317,268.72
Tasa servicios técnicos adm	709.29	709.29	709.29	725.63
Tasas cementerios	47,510.60	47,510.60	47,492.69	97,457.33

Tasas generales	1,050.42	1,050.42	1,050.50	1,050.50
Títulos inmediatos	161,226.86	165,294.57	174,308.61	193,554.52
Utilidad urbana	101,879.90	101,879.90	101,890.40	101,890.40
Varios no especificados	52,030.68	52,086.29	52,194.04	52,194.04
Venta de activos	81,829.07	101,090.27	104,803.92	107,056.62
<b>Total</b>	<b>6,072,669.04</b>	<b>6,444,159.29</b>	<b>7,544,699.38</b>	<b>9,082,899.33</b>

*Nota:* Recuperado de base de datos Reporte cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período 2022, elaborado por el departamento de Tesorería *Detalle de la estructura organizacional de la unidad de coactivas. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.*

**Tabla 7.**  
*Análisis del comportamiento de cartera vencida por trimestres*

Resumen	Análisis Horizontal					
	1 trimestre		2 trimestre		3 trimestre	
	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
Arriendos	27,618.66	9%	35,994.09	11%	29,072.98	8%
Certificado sismert	50.00	17%	0.00	0%	0.00	0%
Contribución de mejoras	295,610.40	34%	95,446.44	8%	77,588.43	6%
Cuentas por cobrar	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Especies valoradas	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Fondos de terceros	0.00	0%	2.64	0%	0.00	0%
Garantías	333.45	3%	520.80	4%	374.99	3%
Impuesto a espectáculos públicos	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Impuesto a los vehículos	0.00	0%	3,308.79	225%	2,580.44	54%
Impuesto alcabalas	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Impuesto predial rural	0.00	0%	-335.89	0%	162,907.03	28%
Impuesto predial urbano	-398.56	0%	-331.18	0%	753,095.11	54%

Impuesto solar no edificado	0.00	0%	-4.38	0%	119,947.67	60%
Impuesto total activos	44.71	0%	3,359.55	3%	162,298.00	139%
Interés por mora	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Licencia de turismo	657.58	4%	-13.39	0%	0.00	0%
Multa registro de inquilinato	5.52	15%	65.82	160%	0.00	0%
Multas	205.97	1%	2,405.24	6%	2,126.37	5%
Multas sismert	2,932.56	8%	2,952.93	8%	273.85	1%
Obligaciones contribuyentes en tasas	0.00	0%	1.60	0%	0.00	0%
Otras contribuciones 15%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Otras tasas	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Patente no obligados e informales	722.72	0%	204,768.83	30%	528.52	0%
Patente obligados	35.85	0%	18,691.35	6%	97,307.49	31%
Publicidad exterior	10,397.73	5%	0.00	0%	0.00	0%
Recolección desechos sanitarios	0.00	0%	708,676.06	153%	47,398.73	4%
Recuperación de IVA	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Registro inquilinato	37.59	72%	50.16	56%	0.00	0%
Tasa trabajos varios	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Tasa autorización explotación áridos	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Tasa de regularización mostrencos	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Tasa de turismo	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Tasa nomenclatura	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Tasa ocupación vía pública	9,851.55	3%	12,152.52	4%	11,220.75	4%
Tasa servicios técnicos adm	0.00	0%	0.00	0%	16.34	2%
Tasas cementerios	0.00	0%	-17.91	0%	49,964.64	105%
Tasas generales	0.00	0%	0.08	0%	0.00	0%
Títulos inmediatos	4,067.71	3%	9,014.04	5%	19,245.91	11%
Utilidad urbana	0.00	0%	10.50	0%	0.00	0%
Varios no especificados	55.61	0%	107.75	0%	0.00	0%
Venta de activos	19,261.20	24%	3,713.65	4%	2,252.70	2%

*Nota:* Recuperado de base de datos Reporte cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período 2022, elaborado por el departamento de Tesorería *Detalle de la estructura organizacional de la unidad de coactivas. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.*

**Tabla 8**

*Análisis del comportamiento de los cinco rubros de mayor volumen de cartera vencida*

Partida Presupuestaria	Resumen	Análisis Horizontal					
		1 trimestre		2 trimestre		3 trimestre	
		Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo
130406	Contribución de mejoras	295,610.40	34%	95,446.44	8%	77,588.43	6%
110202	Impuesto predial rural	0.00	0%	-335.89	0%	162,907.03	28%
110201	Impuesto predial urbano	-398.56	0%	-331.18	0%	753,095.11	54%
110704	Patente no obligados e informales	722.72	0%	204,768.83	30%	528.52	0%
130205	Recolección desechos sanitarios	0.00	0%	708,676.06	153%	47,398.73	4%

*Nota:* Recuperado de base de datos Reporte cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra del período 2022, elaborado por el departamento de Tesorería *Detalle de la estructura organizacional de la unidad de coactivas. Obtenido del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ilustre Municipio de San Miguel de Ibarra 2021.*



### **3.6. Análisis del comportamiento de los cinco rubros de mayor volumen de cartera vencida**

Para realizar el análisis de cartera vencida por trimestres se escogió los cinco rubros de mayor volumen e importancia donde se observa lo siguiente:

La partida presupuestaria 130406 que representa la contribución de mejoras, ha presentado una cartera vencida en el primer trimestre de 295,610.40 es decir una variación del 34%, evidenciando un monto significativo de cartera vencida. Con respecto al segundo trimestre se observa una diferencia de 95,446.44 con una variación del 8%, en este caso hubo un aumento poco significativo en el segundo trimestre con respecto al primero. En cuanto al tercer trimestre se evidencia una baja en 77,588.43 con una variación 6% debido a la periodicidad transcurrida. Finalmente se puede concluir que el primer trimestre presento el monto de cartera vencida más alto debido a que no existen reformas a la Ordenanza de contribución de mejoras que fue promulgada en el año 2016, se deben implementar mejores propuestas en cuanto a descuentos si se cumple a tiempo con las obligaciones tributarias, además se deben emprender campañas de concienciación ciudadana para interiorizar el concepto de corresponsabilidad y explicar las ventajas de pagar a tiempo este tributo. En cuanto al segundo y tercer trimestre se evidencia una adecuada la gestión de cobranza disminuyendo significativamente el monto de cartera vencida.

La partida presupuestaria 110202 que representa el impuesto predial rural no ha sufrido variación alguna, en el monto de cartera vencida en el primer y segundo trimestre dando como resultado una variación de 0%. Con respecto al tercer trimestre se presenta una cartera vencida de 162,907.03 con una variación del 28 % donde se evidencia un aumento significativo en relación con el primer y segundo trimestre. Finalmente se puede concluir que el tercer trimestre presento un monto de cartera vencida elevado debido a que los contribuyentes desconocen que existen

varios beneficios en la Ordenanza de recaudación del impuesto predial rural promulgada por el GAD Municipal en donde se especifican los beneficios por descuentos en función de la quincena y el mes en que realicen su pago, además existen canales de pago habilitados en el Portal Ciudadano de la página web [www.ibarra.gob.ec](http://www.ibarra.gob.ec), con todo lo mencionado se debería realizar campañas de capacitación en el área rural en el manejo de la plataforma virtual del municipio para realizar sus pagos de manera más rápida sin tener que realizar grandes traslados y crear conciencia en los contribuyentes de la importancia que tiene este rubro para el desarrollo local.

La partida presupuestaria 110201 que representa el impuesto predial urbano no ha sufrido variación alguna, en el monto de cartera vencida en el primer y segundo trimestre dando como resultado una variación de 0%. Con respecto al tercer trimestre se presenta una cartera vencida de 753,095.11 con una variación del 54 % donde se evidencia un aumento significativo en relación con el primer y segundo trimestre. Se puede concluir que el tercer trimestre presento un monto de cartera vencida elevado debido a que los contribuyentes por falta de conocimiento y poca difusión por parte del municipio no se acogieron a los descuentos que son beneficiarios de acuerdo a la normativa legal vigente que rige a los impuestos prediales donde se estipula los beneficios en función de la quincena y el mes en que realicen su pago, es decir primera quincena enero 10%, febrero 8%, marzo 6%, abril 4%, mayo 3, junio 2% y la segunda quincena enero 9%, febrero 7%, marzo 5%, abril 3%, mayo 2, junio 1%. El municipio de Ibarra debe realizar campañas innovadoras para incentivar a los contribuyentes a realizar sus pagos oportunamente por poner un ejemplo en el Gad de Municipal de Cuenca el alcalde y los concejales fueron los primeros en cancelar sus contribuciones y luego instaron a la ciudadanía a hacer lo mismo, así también se otorgaron placas de reconocimiento a los ciudadanos más puntuales en sus pagos estos incentivos deberían replicarse para mejorar la recaudación tributaria.

La partida presupuestaria 110704 que representa la patente no obligados e informales, ha presentado una cartera vencida en el primer trimestre de 722.72, dando como resultado una variación de 0%. Con respecto al segundo trimestre se observa una diferencia de 204,768.83 con una variación del 30%, en este caso hubo un aumento significativo en el segundo trimestre con respecto al primero. En cuanto al tercer trimestre se evidencia una baja en 528.52 con una variación de 0%. Finalmente se puede concluir que el segundo trimestre presento el monto de cartera vencida más alto debido a que las actividades económicas, comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales no han registra una adecuada dinámica a principios de año. El Gad Municipal brinda servicios en línea para obtener la patente los mismos que no son de conocimiento de todos los ciudadanos. Es importante mejorar los procesos de recaudación se deben realizar campañas de todos los servicios que ofrece el municipio.

La partida presupuestaria 130205 que representa la recolección de desechos sanitarios no ha sufrido variación alguna, en el monto de cartera vencida en el primer trimestre. Con respecto al segundo trimestre se presenta una cartera vencida de 708,676.06 con una variación bastante significativa del 153%. Se puede concluir que el tercer trimestre presento un monto de cartera vencida baja de 47,398.73 con una variación del 4% con relación al segundo trimestre. Finalmente se puede concluir que el segundo trimestre presento el monto de cartera vencida más alto debido a que los contribuyentes no pagan a tiempo ya que algunos aseguran que no reciben el servicio por ese motivo se han acumulado las deudas. El municipio este realizado convenio de pago de hasta 24 meses para quienes estén en mora, además se debe realizar un seguimiento a los contribuyentes para constatar si es verdad que no reciben el servicio.

### **Conclusiones**

- La actual normativa que aplica la Tesorería Municipal no regula adecuadamente los procesos de recaudación de impuestos, tasas y contribuciones, se deben realizar cambios que permitan mejorar y conseguir las metas propuestas, realizar reformas viables que se adapten a la realidad de la ciudad y los contribuyentes.
- Una vez determinados los montos de cartera vencida se observa que en el primer trimestre fue de 6,072,669.04, en el segundo trimestre 6,444,159.29, en el tercer trimestre 7,544,699.38 y en el cuarto trimestre de 9,082,899.33, se puede observar una tendencia creciente lo que se traduce en que los procesos de recuperación de cartera no están siendo efectivos.
- En las variaciones de cartera vencida se observa una incidencia significativa en los procesos de cobranza esto se debe a los incentivos que ofrece el gobierno municipal con el fin de que los contribuyentes puedan hacer los pagos de tributos de manera adecuado y oportuna y que no sea como una situación de obligación sino como una situación de voluntad.

### **Recomendaciones**

- El GAD Municipal debe desarrollar estrategias novedosas para estimular en los contribuyentes el pago oportunamente de los tributos, se debe tomar como referencia lo que hacen otras administraciones municipales como el GAD de Municipal de Cuenca donde se involucra e incentiva a toda la ciudadanía para mejorar la recaudación tributaria.
- También es necesario que las autoridades generen y fomenten la transparencia en las obras que ejecuta, se debe visualizar a los contribuyentes los destinos de las recaudaciones esto generará confianza y los compromete a realizar los pagos de los tributos a tiempo y todo esto favorecerá al desarrollo local.
- La participación ciudadana en campañas de concientización del pago de tributos ayudara a los contribuyentes a reducir su papel de espectadores y se convertirán en actores que generen una responsabilidad compartida, lo que se traducirá en cambios en las costumbres y se mejoraran las prácticas tributarias municipales.

### Referencias Bibliográficas

- Alcívar Moreira , X. K., & Bravo Santana , V. P. (2020). Índice de riesgo de morosidad en los microcréditos simples; caso Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(7), 17. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/90>
- Arias Gonzáles, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de Investigación Científica* (Primera ed.). Perú: Enfoques Consulting Eirl. Obtenido de [file:///D:/PROGRAMAS%20PC/Downloads/AriasGonzales\\_TecnicasEIInstrumentosDeInvestigacion\\_libro.pdf](file:///D:/PROGRAMAS%20PC/Downloads/AriasGonzales_TecnicasEIInstrumentosDeInvestigacion_libro.pdf)
- Arroba Vergara, M. F., & Borja Chaglia, K. L. (2022). Recurrencia de cartera vencida en PYMES guayaquileñas del sector del plástico: un estudio de caso. *Un Espacio Para la Ciencia*(28). Obtenido de <https://www.revistas-manglaeditores.com/index.php/espacio-para-la-ciencia/article/view/37/55>
- Castillo, G. (11 de Febrero de 2021). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/book/494118674/Creditos-y-cobranzas-Enfoque-profesional>
- Cevallos Mendoza, A. M., & Campos Vera, J. A. (Mayo de 2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador 2019 – 2020. *Digital Publisher CEI*, 8(3), 15. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1774](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1774)
- Chávez Betancourt, R. X., & Monar Verdezoto, M. A. (1 de 6 de 2023). Desafíos y Oportunidades para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Contexto Global. *Polo*

- del *Conocimiento*, 21. Obtenido de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5731/14254>
- Chávez Silva , A., Coyago Lluay, W., Peña Suárez, D., & Navas Espín, R. (11 de Noviembre de 2018). El porqué de la cartera vencida en los gobiernos seccionales y estrategias para su recuperación. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5, 15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8297953.pdf>
- ChiquitoChoez, J. C., & Peñafiel Loor, J. F. (2022). Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las Cooperativa de ahorro y crédito. *Revista Científica FIPCAEC*, 16. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/567/1006>
- Cisneros Caicedo , A. J., Guevara García , A. F., Urdánigo Cedeño , J. J., & Garcés Bravo, J. E. (Enero-marzo 2022 de 2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la. *Dominio de las Ciencias*, 8, 21.
- Cisneros Caicedo, A. J., Guevara García , A. F., Urdánigo Cedeño , J. J., & Garcés Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Dominio de las ciencias* , 8, 21. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-TecnicasEInstrumentosParaLaRecoleccionDeDatosQueAp-8383508.pdf>
- Cisneros Caicedo, A. J., Guevara García , A. F., Urdánigo Cedeño, J. J., & Garcés Bravo , J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la. *Dominio de las ciencias*, 8(1), 21. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-TecnicasEInstrumentosParaLaRecoleccionDeDatosQueAp-8383508.pdf>

- Cisneros Caicedo, A. J., Urdánigo Cedeño, J. J., Guevara García, A. F., & Garcés Bravo, J. E. (2021). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383508>
- Civil, C. d. (20 de Mayo de 2014). *Codigo de Procedimiento Civil*. Obtenido de [https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codigo\\_de\\_Procedimiento\\_Civil.pdf](https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codigo_de_Procedimiento_Civil.pdf)
- Código Tributario. (21 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Código Tributario. (21 de Agosto de 2018). *Lexis Finder*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Condori Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra. *Acta Académica*, 16. Obtenido de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>
- Descentralización, E. C. (19 de Octubre de 2010). *Lexis*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Díaz, L., & Flores Enríquez, D. Y. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *I*, 13. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/articulo-no-5.pdf>
- Estado, L. O. (12 de Junio de 2002). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo31.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf)



- Esteban Nieto, N. T. (2018). *Tipos de Investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán. Obtenido de <http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Financiera, J. d. (2015). *Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Resol1129.pdf>
- Grajales Gaviria , D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1942/194270426007/194270426007.pdf>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). (S. d. Conocimiento, Ed.) *Recimundo*, 11. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Interno, L. d. (2018). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo.pasos para un analisis cuakitativo eficaz. *Repso+*, 15. Obtenido de [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Methodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lopezosa, C. (Mayo de 2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Grupo de Investigación Digidoc*, 15. Obtenido de [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Methodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)


- Martínez, C. (22 de Noviembre de 2018). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/43645000/MATRICES-DE-DIAGNOSTICO>
- Mata, H. (21 de 11 de 2022). Evolución reciente y perspectivas de la economía mexicana. *Economía Unam*, 19(57), 19. Obtenido de <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/740>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Cali: Universidad Surcolombia.
- Montenegro Cueva, E. G., & Chaluisa Chaluisa, S. F. (Julio de 2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla*, 1(2), 17. Obtenido de <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/3/11>
- Moreira Macías, M. G., & Intriago Mora, C. P. (28 de 2 de 2023). Cartera Vencida y su Incidencia en el Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril Ltda. *Reciamuc*, 7(1), 20. Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1057>
- Moreta, A. (15 de Julio de 2021). *Fideslaw*. Obtenido de <https://fideslaw.ec/preguntas-frecuentes/que-es-una-coactiva-2/>
- Murillo Robles, M. A., & Palacios Cedeño, N. M. (Mayo de 2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-2020. *Dominio de las ciencias*, 8(2), 21. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2750/6305>
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2017). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: Redes 2017. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

- Otero Ortega, A. (2018). Enfoques de Investigación. *Researchgate*, 35. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION)
- Palmett Urzola, A. (2020). Métodos inductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Petroglifos*, 7. Obtenido de [https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/rep/2020\\_030105.pdf](https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/rep/2020_030105.pdf)
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (Marzo de 2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 24. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe2/2007-7890-dilemas-8-spe2-00026.pdf>
- Rodríguez, F. (junio de 2007). Generalidades acerca de las técnicas de Investigación Cuantitativa. *Sistema Institucional de Investigación de Unitec*, 39. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-GeneralidadesAcercaDeLasTecnicasDeInvestigacionCua-4942053.pdf>
- Rojas, J. (2001). *Procedimiento para realizar un análisis foda como una herramienta de planeación estratégicas en las empresas*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Salazar Pazmiño, J. E. (2020). *Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida*. Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2945/1/77125.pdf>
- Tapia Soledispa, E. N., Reina Minda, B. M., & Duque González, Á. (2019). Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez. *Eumed.net*, 8.

- Tapia Soledispa, E. N., Reina Minda, B. M., & Duque González, Á. (2019). Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 8. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/cuentas-cobrar-liquidez.html>
- Tributario, C. (21 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Tributario, C. (21 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Tributario, C. (21 de Agosto de 2018). *Lexis*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- Westreicher, G. (1 de 04 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-incobrables>.

## Anexos

**Anexo 1.** Ordenanza de cobro mediante la acción Coactiva de créditos tributarios y no tributarios que se adeudan a la Municipalidad del Cantón Ibarra



**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA**

---

**ORDENANZA DE COBRO MEDIANTE LA ACCIÓN COACTIVA DE  
CRÉDITOS TRIBUTARIOS Y NO TRIBUTARIOS QUE SE ADEUDAN  
A LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN IBARRA.**

EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTÓN IBARRA

**Considerando:**

Que, el Código Tributario en el Art. 65 señala que la administración tributaria seccional corresponderá al Alcalde del cantón;

Que, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en el literal "d" del Art. 153, establece el ejercicio de la jurisdicción coactiva para la recuperación de los impuestos municipales;

Que, la sección segunda, párrafo primero del Art. 157 del Código Tributario y artículos 338 y 422 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal concede al Gobierno Municipal, el ejercicio de la acción coactiva para la recuperación de la cartera vencida, fundamentada en la emisión legal de los títulos de crédito;

Que, el Art. 158 del Código Tributario señala que la acción coactiva la ejercerá privativamente el funcionario recaudador con arreglo a las disposiciones propias de la materia prevista en el Código Tributario, Ley orgánica de Régimen Municipal y disposiciones del Código de Procedimiento Civil artículos del 941 a 978;

Que, para el cabal cumplimiento de las facultades que la ley le otorga, es necesario contar con la respectiva norma legal que regule la acción coactiva; y,

En uso de las facultades previstas en los artículos 63 numerales 1 y 23; 123 y 124 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

**Expide:**

**LA ORDENANZA DE COBRO MEDIANTE LA ACCIÓN COACTIVA DE  
CRÉDITOS TRIBUTARIOS Y NO TRIBUTARIOS QUE SE ADEUDAN A LA  
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN IBARRA.**

**Art. 1.- DEL EJERCICIO O JURISDICCIÓN COACTIVA.-** La acción o jurisdicción coactiva se ejercerá para el cobro de créditos tributarios, no tributarios y por cualquier otro concepto que se adeuden a la Municipalidad del Cantón Ibarra, correspondiente al ejercicio económico anterior, con mora de 90 días cuando los pagos sean mensuales, trimestrales o semestrales, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 157 del Código Tributario y, los Artículos 941 y siguientes del Código de Procedimiento Civil vigente, así como los que se originen en mérito de actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas.

---

GARCIA MORENO 6-31 Y BOLIVAR TELEFAX 2954997 2641509 2950731 2950154 E-MAIL: imibarra@andranet.net

## Anexo 2. RUC Municipalidad del Cantón Ibarra

### Consulta de RUC


<p><b>RUC</b> 1060000260001</p>	<p><b>Razón social</b> GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA</p>
<p><b>Estado contribuyente en el RUC</b> <b>ACTIVO</b></p>	<p><b>Nombre comercial</b></p>

**Representante legal**

**Nombre:** SCACCO CARRASCO ELIZABETH ANDREA  
**Cédula/RUC:** 1002816823

<b>Actividad económica principal</b>	DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y LEGISLATIVAS DE LOS ÓRGANOS Y ORGANISMOS CENTRALES, REGIONALES Y LOCALES	
<b>Tipo contribuyente</b>	<b>Subtipo contribuyente</b>	
SOCIEDAD	REGIMEN AUTONOMO DESCENTRALIZADO	
<b>Clase contribuyente</b>	<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	
ESPECIAL	SI	
<b>Fecha inicio actividades</b>	<b>Fecha actualización</b>	<b>Fecha cese actividades</b>
28/02/1989	12/07/2021	
<b>Agente de retención</b>		
SI		

## Anexo 3. Solicitud de aceptación a la entidad receptora



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN No. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

Ibarra, 19 de diciembre de 2022  
Oficio: CAS-2022-0198

**Magíster**  
**Andrea Scacco Carrasco**  
**ALCALDESA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA.**

De mi consideración:

La Universidad Técnica del Norte a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, expresa un atento y cordial saludo.

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento académico, solicito muy comedidamente facilitar la información necesaria para que los estudiantes de séptimo nivel, de la carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad semipresencial, detallados a continuación, realicen su Trabajo de Titulación denominado:

**"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CARTERA VENCIDA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA, UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR, DEL PERÍODO 2022."**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	NRO. CÉDULA	CORREO
1	FLORES SANTANDER MELIDA AMANDA	1002934319	malflores@utn.edu.ec
2	YÁNEZ REYES ELKIN MATEO	1004691372	emyanez@utn.edu.ec

Por su favorable atención, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,  
**"CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO"**

**CERTIFICACIÓN DIGITAL**  
Firmado Digitalmente por: MARLON ALEJANDRO PINEDA CARRILLO  
R019 K001: TA122022 T132

**Msc. Marlon Pineda**  
**DECANO FACAE**

Revisado por:	Ing. Lucy Malina	Secretaría de Carrera
Revisado por:	Msc. Rolando Soria	Coordinador de Carrera
Aprobado por:		

**EDWING**  
**ROLANDO**  
**SORBA FLORES**

TRABAJO SOCIAL  
ECONOMÍA  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
SECRETARÍA DE CARRERA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Msc. Rolando Soria**  
**COORDINADOR CARRERA**

SCIENTIA ET THECNICUS IN SERVITIUM POPULI

## Anexo 4. Clasificador Presupuestario de ingresos y gastos del sector publico

CODIGO		NOMBRE Y DESCRIPCIÓN
1		<b>INGRESOS CORRIENTES</b> Proviene del poder impositivo ejercido por el Estado de la venta de bienes y servicios, de la renta del patrimonio y de ingresos sin contraprestación. Están conformados por impuestos; fondos de la seguridad social; tasas y contribuciones; venta de bienes y servicios; renta de inversiones; multas tributarias y no tributarias; transferencias, donaciones; y, otros ingresos. En la ejecución, su devengo produce contablemente modificaciones indirectas en la estructura patrimonial de Estado, debido a la utilización de cuentas operacionales o de resultados que permiten establecer previamente el resultado de la gestión anual.
1	1	<b>IMPUESTOS</b> Ingresos que el Estado obtiene de personas naturales y de las sociedades, en razón del derecho a cobrar a los contribuyentes, sin que exista una contraprestación directa, divisible y cuantificable en forma de bienes o servicios de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
1	1	<b>01 Sobre la Renta, Utilidades y Ganancias de Capital</b> Ingresos provenientes del gravamen a la renta global o presunta de las personas naturales o jurídicas; a las utilidades de las empresas; y, a las ganancias de capital obtenidas por la venta de predios o por premios en los juegos de azar.
1	1	<b>01 01 A la Renta Global</b> Ingresos provenientes del gravamen a rentas de fuente ecuatoriana y de las obtenidas en el exterior por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, por sociedades nacionales o extranjeras residentes en el país y por sucesiones indivisas.
1	1	<b>01 02 A la Utilidad por la Venta de Predios Urbanos y Plusvalía</b> Ingresos por Impuestos a la utilidad generada en la venta de predios ubicados dentro de los perímetros urbanos.
1	1	<b>01 03 A la Utilidad por la Venta de Predios Rurales</b> Ingresos que las personas naturales o jurídicas, deben pagar por la utilidad generada en la venta de predios ubicados fuera de los límites de las zonas urbanas en el territorio nacional.
1	1	<b>01 04 A los Juegos de Azar</b> Ingresos por impuestos a los beneficios obtenidos en juegos de azar legalmente establecidos.
1	1	<b>01 05 A la Renta de Empresas Petroleras</b> Ingresos provenientes de la imposición a la renta de empresas petroleras que tienen suscritos o suscriban contratos de exploración y explotación de hidrocarburos en cualquier modalidad contractual.
1	1	<b>01 06 Sobre las Utilidades</b> Ingresos provenientes del tributo aplicable a las utilidades de personas naturales, sociedades y fideicomisos mercantiles para la planificación, construcción y reconstrucción de la infraestructura pública y privada afectada por desastres de origen natural.
1	1	<b>01 07 A los Ingresos Gravados Iguales o Superiores a un Millón de Dólares</b> Gravamen único y temporal sobre ingresos iguales o superiores a un millón de dólares de sociedades, inclusive los ingresos que se encuentren bajo régimen de impuesto a la renta único.
1	1	<b>01 08 A la Renta Global por Anticipado</b> Ingresos provenientes de la recaudación anticipada del Impuesto a la Renta.
1	1	<b>01 99 A Otras Rentas, Utilidades y Beneficios del Capital</b> Impuestos que gravan a otras rentas, utilidades y beneficios del capital
1	1	<b>02 Sobre la Propiedad</b> Impuestos que gravan la propiedad de bienes muebles, inmuebles, derechos representativos de capital y otros que conforman el patrimonio.
1	1	<b>02 01 A los Predios Urbanos</b> Ingresos por impuestos a la propiedad de predios ubicados en zonas urbanas; incluye adicionales.
1	1	<b>02 02 A los Predios Rurales</b> Ingresos por impuestos a la propiedad de predios ubicados fuera del perímetro urbano; incluye adicionales.
1	1	<b>02 03 A la Inscripción en el Registro de la Propiedad o en el Registro Mercantil</b> Ingresos por impuestos al registro de contratos, documentos y actos de conformidad con normativa vigente.
1	1	<b>02 04 A las Transferencias de Dominio</b> Ingresos por impuestos que gravan las transferencias de dominio de bienes, valores y otros actos previstos en la normativa vigente.
1	1	<b>02 05 De Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre</b> Ingresos por gravamen a la propiedad de vehículos motorizados destinados al transporte terrestre de personas y/o carga de uso particular o público.



**Anexo 5. Cartera vencida por tipo de operación**



GOBIERNO  
AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
ADMINISTRACIÓN 2019 - 2023

**GAD SAN MIGUEL DE IBARRA – DIRECCIÓN FINANCIERA**

**CARTERA VENCIDA POR TIPO DE OPERACIÓN**

**AL 10 DE FEBRERO DE 2022**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
ACTIVOS TOTALES	123883,59
APROBACION PLANOS ARQUITECTONICOS	107,37
ARRIENDOS	526703,14
CERTIFICADOS SISMERT	382
CONTRIBUCION DE MEJORAS	1394978,81
CUENTAS POR COBRAR	78817,83
ESPECIES VALORADAS	7,8
FONDOS DE TERCEROS	1166,58
GARANTIAS	53998,26
IMPUESTO A ESPECTACULOS PUBLICOS	3098,09
IMPUESTO A LOS VEHICULOS	27832,29
IMPUESTO ALCABALAS	420,51
IMPUESTO PREDIAL RURAL	695471,46
IMPUESTO PREDIAL URBANO	2315266,74
IMPUESTO SOLAR NO EDIFICADO	332522,04
INTERES POR MORA	302,8
LICENCIA DE TURISMO	21560,13
MULTAS REGISTRO DE INQUILINATO	57,45
MULTAS	52822,88
MULTAS SISMERT	48356,19
OBLIGACIONES CONTRIBUYENTE EN TASAS	2315,55
OTRAS CONTRIBUCIONES 15%	6542,21
OTRAS TASAS	711,5
PATENTE NO OBLIGADOS E INFORMALES	822344,57
PATENTE OBLIGADOS	346490,8
PUBLICIDAD EXTEREOR	325729,91
RECOLECCION DESECHOS HOSPITALARIOS	629729,91
RECUPERACION IVA	48,95
REGISTRO INQUILINATO	122,9
STA ACTUALIZACION PLANOS EDIF	29,23
STA TRABAJOS VARIOS	138,7
TASA AUTORIZACION EXPLOTACION ARIDOS	2121,77
TASA REGULARIZACION MOSTENCOS	171,49
TASA DE TURISMO	23,55

**Anexo 6.** Formato de entrevistas**Entrevista al Área de Tesorería Municipal****Preguntas**

1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro del departamento?
2. Se dispone de instrumentos específicos para la gestión de recuperación de cartera
3. Considera que el Departamento Financiero emplea una adecuada gestión de cobranzas para reducir su riesgo de incobrabilidad
4. ¿Qué medidas preventivas y correctivas se ha implementado a fin de recuperar la cartera vencida de años anteriores?
5. ¿Cuáles han sido los últimos ajustes que se han desarrollado dentro de los procedimientos de recuperación de cartera?
6. ¿Cuál es el porcentaje actual de cartera vencida?

**Entrevista a la Unidad de Coactivas****Preguntas**

1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro del departamento?
2. ¿Qué acciones en el ámbito coactivo se realizan dentro del departamento y que efectos se han derivado de dichas acciones?
3. ¿Se pueden optimizar los recursos en el proceso de acción coactiva?
4. ¿Las estrategias adoptadas dentro de la unidad de coactivas han proporcionado una optimización en lo referente al índice de cobrabilidad?
5. ¿Con que frecuencia se emiten informes de la gestión coactiva del departamento?
6. ¿Disponer de un elevado margen de incobrabilidad impide el desarrollo de las acciones misionales dentro del departamento?
7. ¿En qué trimestre del año desarrollan la planificación para ejercer su acción coactiva?
8. ¿Cuál es el impuesto que genera mayor proceso coactivo?

9. ¿El índice de recuperación de la cartera vencida ha sido decreciente en los últimos periodos?
10. ¿El GAD Municipal ha implementado un plan de capacitación para el personal de coactivas sobre temas de recuperación de la cartera vencida?

### **Entrevista a la Unidad de Servicios Tributarios**

#### **Preguntas**

1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro del departamento?
2. ¿Qué acciones se están desarrollando para mejorar el grado de conocimiento tributario dentro de la ciudadanía?
3. ¿El proceso de capacitación tributaria a la ciudadanía se lo realiza bajo que directrices?
4. ¿Qué impacto ha tenido en la ciudadanía los procesos de socialización tributaria en los últimos dos años?
5. ¿Qué grado de aceptación cree usted que ha tenido en la ciudadanía los procesos de capacitación tributaria?
6. ¿Las capacitaciones tributarias desarrolladas dentro del departamento obedecen a un programa estructurado interanual?
7. ¿Qué tipos de beneficiarios de las capacitaciones son los más frecuentes?

### **Entrevista a la Unidad de Presupuesto**

#### **Preguntas**

1. ¿Cuáles son las bases normativas por medio de las cuales desarrollan sus actividades dentro de la unidad?
2. ¿Cuáles son los principales tributos que se manejan dentro del GAD Municipal y en qué medida aportan al financiamiento del presupuesto?
3. ¿Considera usted que al recuperar el rubro de la cartera vencida esta genera beneficios económicos para el GAD Municipal?

**Anexo 7.** Formato de Ficha de Observación

N.º	Cartera Vencida	Si	No	Observaciones
1	¿El Gad Municipal cuenta con planes establecidos para la recuperación de cartera vencida?			
2	¿Es visible la parte organizacional del Departamento Financiero cada funcionario cumple con lo establecido en el organigrama departamental?			
3	¿El Gad Municipal ha implementado un plan de capacitación sobre temas de recuperación de la cartera vencida?			
4	¿Los departamentos involucrados en la recuperación de cartera vencida cuentan con información actual sobre la recaudación de dicho rubro?			
5	¿Se aplican reglamentos, ordenanzas y normativas que rigen al Gad Municipal en cuanto a los procesos coactivos?			
6	¿La Unidad de coactivas cuenta con un espacio físico y equipos informáticos para desempeñar sus actividades?			
7	¿El Gad Municipal mantiene de manera permanente actualizados los catastros de predios urbanos y rurales?			
8	¿Existe un adecuado espacio físico para que los notificadores de coactivas realicen sus funciones?			
9	¿Con qué cantidad de recurso humano cuenta la unidad de coactivas para el ejercicio de la acción coactiva?			
10	¿El Gad Municipal cuenta con personal que cumple con el perfil adecuado en la unidad de coactivas para asumir el cargo de sus funciones?			

**Anexo 8. Memoria Fotográfica**



Entrevista aplicada a la Unidad de  
Coactivas



Entrevista aplicada a la Unidad de Servicios  
Tributarios




Entrevista aplicada a la Unidad de  
Presupuesto



Departamento de Coactivas

## Anexo 9. Reporte Turnitin

 <span style="float: right;">Identificación de reporte de similitud. oid:21463259256936</span>	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>FLORES AMANDA-YANEZ MATEO ESTUDIO DE CASO.docx</b>	<b>AMANDA FLORES</b>
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
<b>16202 Words</b>	<b>88688 Characters</b>
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>69 Pages</b>	<b>432.9KB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Sep 1, 2023 12:27 PM GMT-5</b>	<b>Sep 1, 2023 12:28 PM GMT-5</b>
<p>● <b>2% de similitud general</b></p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2% Base de datos de Internet</li> <li>• Base de datos de Crossref</li> <li>• 1% Base de datos de trabajos entregados</li> <li>• 0% Base de datos de publicaciones</li> <li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li> </ul>	
<p>● <b>Excluir del Reporte de Similitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material bibliográfico</li> <li>• Material citado</li> <li>• Bloques de texto excluidos manualmente</li> <li>• Material citado</li> <li>• Coincidencia baja (menos de 25 palabras)</li> </ul>	
Resumen	