



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL  
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD:**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN EN EL  
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR  
PERÍODO 2018.**

**AUTORAS:**

**JENNIFER ESTEFANÍA BUSTE MOREIRA  
JENNIFFER KATHERINE NAVARRETE RODRÍGUEZ**

**TUTOR:**

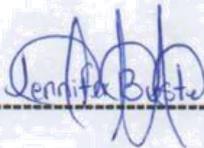
**ECO. FERNANDO MEJÍA LOOR, Mg**

**CALCETA, JULIO 2020**

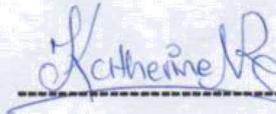
## DERECHOS DE AUTORÍA

Jennifer Estefanía Buste Moreira y Jenniffer Katherine Navarrete Rodríguez, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



**Jennifer E. Buste Moreira**



**Jenniffer K. Navarrete Rodríguez**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**FERNANDO MEJÍA LOOR**, certifica haber tutelado el proyecto **EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR PERÍODO 2018**, que ha sido desarrollada por **JENNIFER ESTEFANÍA BUSTE MOREIRA Y JENNIFFER KATHERINE NAVARRETE RODRÍGUEZ**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en administración pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:  
**JOSE  
FERNANDO**

---

**ECO. FERNANDO MEJÍA LOOR, Mg.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR PERÍODO 2018**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **JENNIFER ESTEFANÍA BUSTE MOREIRA Y JENNIFFER KATHERINE NAVARRETE RODRÍGUEZ**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en administración pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



-----  
ING. MARIE LÍA VELASQUEZ, Mg.  
**MIEMBRO**



-----  
LIC. FÁTIMA PALACIOS, Mg.  
**MIEMBRO**



-----  
ING. GEORGE MENDOZA, Mg.  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por medio de la dirección de la Carrera de Administración Pública en conjunto con sus docentes por darnos la oportunidad de prepararnos y adquirir los conocimientos adecuados para crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad.

Al tutor de tesis Eco. Fernando Mejía, por haber asumido la responsabilidad de guiarnos en este proceso de gran importancia para nuestra vida profesional, además quien con su conocimiento y experiencia ha logrado que culminemos este proyecto con éxito.

**JENNIFER ESTEFANÍA BUSTE MOREIRA  
JENNIFER KATHERINE NAVARRETE RODRÍGUEZ**

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más importante en mi formación profesional.

A mis Padres, por su amor, sus constantes esfuerzos y apoyo en todas las etapas de mi vida, por inculcar en mí sus valiosas enseñanzas morales y principios espirituales que contribuyeron al desarrollo del mismo.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma estuvieron conmigo durante la investigación del proyecto, por su ayuda permanente.

-----  
**JENNIFER ESTEFANÍA BUSTE MOREIRA**

## DEDICATORIA

A Dios por estar siempre conmigo, en cada uno de mis pasos, cuidándome y guiándome por el camino del bien.

A mis padres, quienes con amor y dedicación han velado por mi bienestar y educación a lo largo de mi vida, siendo mi apoyo en todo momento; depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mis capacidades intelectuales.

A todos y cada uno quienes de una u otra forma aportaron en esta etapa universitaria.

---

**JENNIFFER KATHERINE NAVARRETE RODRÍGUEZ**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
JENNIFFER KATHERINE NAVARRETE RODRÍGUEZ .....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS .....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	6
2.2. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO .....	7
2.2.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR .....	8
2.3. TESORERÍA.....	9
2.3.1. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	9
2.4. PLAN OPERATIVO ANUAL .....	10
2.5. SERVICIO PÚBLICO.....	11
2.5.1. FINALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO .....	12
2.6. SERVIDORES PÚBLICOS.....	12
2.6.1. VALORES QUE DEBE TENER UN SERVIDOR PÚBLICO .....	14
2.7. EVALUACIÓN .....	15
2.8. GESTIÓN .....	16
2.8.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	17
2.9. EFICIENCIA .....	18
2.10. EFICACIA .....	19

2.11. INDICADORES .....	19
2.12. INDICADORES DE GESTIÓN.....	20
2.12.1. TIPOS DE INDICADORES.....	21
2.13. INDICADORES DE GESTIÓN PARA ENTIDADES PÚBLICAS .....	22
2.13.1. LOS INDICADORES COMO MECANISMO DE EVALUACIÓN.....	23
2.14. PLAN DE MEJORA .....	23
2.14.1. EL PLAN DE MEJORA PERMITE: .....	24
2.14.2. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA .....	25
2.14.3. FUNCIONES DEL PLAN DE MEJORA .....	26
2.14.4. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA .....	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	28
3.1. UBICACIÓN .....	28
3.2. DURACIÓN .....	28
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	29
3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	29
3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO .....	29
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.4.1. ENTREVISTA.....	30
3.4.2. ENCUESTA.....	31
3.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	32
3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	33
3.6. VARIABLES DE ESTUDIO.....	33
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
FASE 1: ANALIZAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, Y DETERMINAR SU GRADO DE COMPLIMIENTO. ....	34
FASE 2: APLICAR TÉCNICAS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	34
FASE 3: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, A TRAVÉS DE INDICADORES. ....	35
FASE 4: PROPONER ACCIONES QUE MEJOREN LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR. ....	35
3.8. HERRAMIENTA.....	36

3.8.1. TÉCNICA ESTADÍSTICA .....	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	37
4.1. ANALIZAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, Y DETERMINAR SU GRADO DE COMPLIMIENTO. ....	37
4.2. APLICAR TÉCNICAS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	42
4.3. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, A TRAVÉS DE INDICADORES. ....	52
4.4. PROPONER ACCIONES QUE MEJOREN LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR. ....	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
5.1. CONCLUSIONES .....	58
5.2. RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS .....	69

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 3.1.Ubicación del GAD del Cantón Bolívar Fuente: Google maps.....	28
Cuadro 4.1. CEM, e impuestos prediales 2018, por el GAD el cantón Bolívar .....	41
Cuadro 4.2. Cartera vencida 2018, por el GAD el cantón Bolívar. ....	41
Cuadro 4.3. Frecuencia de respuesta: Trámites y servicios que se realizan en el GAD del cantón Bolívar. ....	42
Gráfico 4.1. Trámites y servicios que se realizan en el GAD del cantón Bolívar. ....	42
Cuadro 4.4. Frecuencia de respuesta: Frecuencia de solicitar servicio en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar. ....	43
Gráfico 4.2. Frecuencia de solicitar servicio en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar. ....	44
Cuadro 4.5. Frecuencia de respuesta: Información clara y precisa sobre los trámites. ....	44
Gráfico 4.3. Información clara y precisa sobre los trámites del departamento de Tesorería. ....	45
Cuadro 4.6. Frecuencia de respuesta: Tiempo que tarda trámite o servicio en el departamento de Tesorería del GAD Municipal de Bolívar .....	46
Gráfico 4.4. Tiempo que tarda trámite o servicio en el departamento de Tesorería del GAD Municipal de Bolívar.....	46
Cuadro 4.7. Frecuencia de respuesta: Satisfacción con el servicio, calidad y tiempo del departamento de Tesorería del GAD Municipal. ....	47

Gráfico 4.5. Como se siente con el servicio, calidad y tiempo que recibe usted por el departamento de Tesorería del GAD municipal. ....	47
Cuadro 4.8. Frecuencia de respuesta: principales problemas al momento de realizar un trámite en la tesorería del GAD del cantón Bolívar. ....	48
Gráfico 4.6. Problemas principales a la hora de realizar un trámite en el departamento de Tesorería.....	48
Cuadro 4.9. Frecuencia de respuesta: Servicios que deberían aumentarse en ventanilla o vía web.....	49
Gráfico 4.7. Servicios que deberían aumentarse en ventanilla o vía web .....	49
Cuadro 4.10. Frecuencia de respuesta: procesos utilizados por el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar para atender al usuario son las adecuadas.....	50
Gráfico 4.8. Procesos utilizados por el departamento de Tesorería para atender al usuario son adecuados.....	50
Cuadro 4.11. Frecuencia de respuesta: calificaría el servicio que le proporciona el departamento de Tesorería del municipio. ....	51
Gráfico 4.9. Calificación del servicio que brinda el departamento de Tesorería. ....	51
Cuadro 4.12. Resultados correspondientes a la aplicación de indicadores de gestión en las actividades planteadas en el POA. ....	52
Cuadro 4.13. Técnica del semáforo.....	53
Cuadro 4.14. Resultados de la evaluación correspondiente hacia el cumplimiento de los indicadores. ....	54
Cuadro 4.15. Plan de mejoras .....	56

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión en el departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar durante el año 2018, para lograr el cumplimiento de este objetivo, se emplearon métodos como el inductivo, deductivo y analítico, aquellos que detallan características del objeto de estudio. Asimismo, se utilizaron técnicas, como la entrevista al tesorero municipal para obtener información relevante sobre el Plan Operativo Anual del departamento, procesos administrativos, servicios que brinda, la recaudación de impuestos, entre otros aspectos. Luego, se aplicó una encuesta a la muestra de la población con el fin de conocer el grado de eficiencia y satisfacción en los servicios brindados en dicho período. Por consiguiente, se utilizaron indicadores de gestión, tales como eficiencia, eficacia y efectividad, los mismos que permitieron la aplicación de la técnica del semáforo para evaluar el grado de cumplimiento en los impuestos recaudados. Por último, una vez aplicadas estas herramientas se dio paso al diseño y aplicación de un plan de mejora, el cual contiene medidas óptimas para mitigar falencias encontradas en la gestión de dicho departamento, para fortalecer la gestión en el área de estudio.

## **PALABRAS CLAVE**

Indicadores, plan de mejora, diagnostico, cumplimiento, servicios.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out with the purpose of evaluating the efficiency and effectiveness of the management in the treasury department of the Autonomous Decentralized Government of Bolivar Canton during the period of the year 2018, to achieve the fulfillment of this objective, methods such as the inductive, deductive and analytical were used, those that detail characteristics of the study object. Techniques were also used, such as the interview with the municipal treasurer to obtain relevant information about the department's POA, administrative processes, services that it provides, tax collection, among other aspects. Then, a survey was applied to the population sample in order to know the degree of efficiency and satisfaction in the services provided during that period. Consequently, management indicators were used, such as efficiency, effectiveness and effectiveness, which allowed the application of the traffic light technique to assess the degree of compliance in the taxes collected. Finally, once these tools were applied, the design and application of an improvement plan was given, which contains optimal measures to mitigate shortcomings found in the management of said department, to strengthen management in the study area.

## **KEY WORDS**

Indicators, improvement plan, diagnosis, compliance, services.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo con Pascual (2014) la modernización de la gestión de las entidades públicas constituye una pieza clave para el desarrollo de cualquier país, es por ello que resulta de suma importancia tener una administración moderna dotada de un grado sensato de eficacia en la formulación y ejecución de las políticas de gobierno, con la finalidad de incrementar la capacidad de las instituciones públicas. En este sentido, Arenas & Bernal (2017) mencionan, una de las metas fijadas por el Gobierno Nacional en el plan de desarrollo es contar con un sector público más fortalecido (...) para la consecución de un mejor Estado; la profesionalización de los empleados públicos es una condición necesaria para la modernización del mismo, en donde la eficacia del desempeño, la responsabilidad, la honestidad y los valores deben ser reflejados en un mejor servicio a la comunidad. Para el logro de estos propósitos, es necesario tener una mirada estratégica de gestión, en la que se hace necesario desarrollar las competencias para un desempeño efectivo. (p. 6)

“Los términos de eficiencia y eficacia, asumen a la capacidad para el uso racional de los recursos y su optimización con vistas a cumplir objetivos y metas” (Calvo et al., 2018).

En este contexto Eraso et al., (2017) manifiesta que la eficacia en la gestión de las organizaciones está altamente relacionada con el modelo de planificación que se emplee en las instituciones y los modelos de marco lógico donde se establece la relación entre objetivos, metas, indicadores y actividades. El nivel de cumplimiento de los objetivos, es precisamente un referente para la medición de la eficacia, lo que constituye aún un reto que las organizaciones, a través del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, garanticen de forma transparente la participación ciudadana y social en la evaluación de su gestión, de forma colaborativa y abierta.

En virtud de ello, el Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría de su supervisión y control. En efecto, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2015) expresa en su artículo 15, que cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo. La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

Por otra parte, la CEPAL (2018) expresa, la nueva gestión pública exige eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, de manera de mejorar la calidad de las intervenciones gubernamentales, avanzando a esquemas de gestión orientada a resultados. Para esto se requiere avanzar en la aplicación de procesos de presupuesto basados en resultados, de planificación estratégica gubernamental y evaluación del desempeño, haciendo viable la obtención de resultados eficientes y eficaces con estándares de calidad.

De acuerdo con esto López (2013) agrega, la necesidad de lograr eficiencia y eficacia operacional en las empresas, han llegado a ser el centro de atención de la gerencia y de los profesionales encargados de la administración, no obstante, el medio que permite lograrlo, es el resultado del desempeño de su personal, por lo tanto, es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que permita la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

A su vez, Lovera (2017) manifiesta, la evaluación del desempeño de la gestión pública, está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional,

regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos (as) y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Acorde con Naranjo (2015) el fin último que se pretende conseguir, cuando se realiza la evaluación de una actuación en el sector público, no es otro que intentar demostrar el grado de acierto y el correcto funcionamiento de la actuación o programa público implantado. Asimismo, la adecuación de los medios empleados para la aplicación de un programa público; la determinación de la eficacia y eficiencia alcanzadas; la justificación de los gastos generados por su aplicación; y el apoyo a la generalización, expansión y difusión de éste, resultan ser tareas de las que actualmente no puede prescindir la administración pública.

En base a la problemática planteada surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera influye la evaluación de la eficiencia y eficacia del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar en la mejora de su gestión?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica con la necesidad de conocer y evaluar la eficiencia y eficacia del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, partiendo de los inconvenientes encontrados para proponer acciones que contribuyan a la mejora de su gestión.

Se justifica el desarrollo de la investigación de manera legal de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD (2010) en su artículo 53, el cual

indica que los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Asimismo, la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 239 declara que “el régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo” (p.121).

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Contraloría General Del Estado (2015) en su artículo 21 indica que la Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

El desarrollo social debe ser una constante principal para cualquier sociedad, por ello se realizan todos los cambios políticos y normativos necesarios, que deben ser evaluados mediante indicadores a fin de determinar si el camino elegido es correcto. En este contexto, la investigación beneficia a la institución y a la ciudadanía en general, ya que mejorando su gestión el servidor público brinda un servicio más eficiente y de calidad, por ende, el usuario permanece satisfecho.

Desde el punto de vista económico favorece de forma directa a la institución y al Estado, ya que a través de la determinación de utilización de los recursos de manera óptima con el que cuenta el departamento de Tesorería del GAD del

cantón Bolívar, se obtiene como resultado una eficiente y eficaz administración de los mismos.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, durante el período 2018, y proponer un plan de mejora.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el Plan Operativo Anual del departamento de tesorería para determinar su grado de cumplimiento.
- Aplicar técnicas para determinar la calidad del servicio que brinda el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar.
- Realizar un diagnóstico de la gestión del departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar, a través de indicadores de gestión.
- Proponer acciones que mejoren la eficiencia y eficacia en la gestión del departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de la gestión del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar influye en la mejora de la eficiencia y eficacia de su gestión.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017) en su artículo 4 señala que las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (p.4)

Por otra parte, la Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos, (2015) expresa que las organizaciones públicas son uno de los instrumentos más importantes que tiene un gobierno para alcanzar sus objetivos y lograr los fines planteados en sus ordenamientos jurídicos supremos. Mediante éstas, por un lado, se tiene una vasta estructura operativa para ejecutar el mandato de los ciudadanos de un país, y por otro, a través de dichas organizaciones se realizan una gran cantidad de erogaciones por parte del sector público.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017) en su artículo 3 indica que las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;

4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.  
(p.4)

Las instituciones públicas son entidades que se rigen por el Estado, realizadas con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la prestación de servicios; siendo estos referentes a la salud, educación, y al buen vivir utilizando recursos que son aportados por la comunidad a través de los diferentes impuestos pagados y así brindar un servicio eficaz y eficiente a los usuarios.

## **2.2. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 238 señala que 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. Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales. (p.82)

Por otro lado, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) menciona en su artículo 53 que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y

competencias que le corresponden. La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón. (p.27)

Adicional a esto Torres & Bell (2017) indican: “Es importante mencionar que los GAD, tienen autonomía administrativa y financiera, particular que le da la potestad a la máxima autoridad de administrar a su institución como creyere conveniente, amparándose siempre dentro del marco de la ley” (...).

### **2.2.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2015) refieren que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Bolívar viene desarrollando sus planes, proyectos y actividades a través de las vinculaciones con otras entidades públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales para el desarrollo del cantón. Esto se logra a través de los Convenios de Cooperación Interinstitucionales. (p.72)

- **MISIÓN INSTITUCIONAL**

Somos el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, una organización sin fines de lucro, que cree y participa en el desarrollo cantonal, comprometida con entregar a los y las ciudadanas servicios de calidad y calidez, con recursos humanos responsables, comprometidos e innovadores, empeñados en servir con responsabilidad y puntualidad para generar productividad y bienestar a la comunidad. (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, 2019)

- **VISIÓN INSTITUCIONAL**

El Gobierno local se construirá en una organización altamente eficiente capaz de gerenciar productos, procesos y proyectos compatibles con la dinámica estatal y

social en forma desconcentrada, descentralizada y con equidad de género. (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, 2019)

## **2.3. TESORERÍA**

Según Villanueva (2016) “La tesorería es fundamental para elaborar información para la rendición de cuentas”. En este contexto, Calderón et al., (2018) expresan que la tesorería es el área de la empresa que tiene como objetivo el conjunto de operaciones relacionadas con el flujo de caja, abarcando todas las operaciones que incluyen cobros y pagos, además de las gestiones con entidades financieras, cuando se trata de empresas públicas es la que maneja los recursos económicos y los aplica de acuerdo a la planificación contemplada en el Plan Operativo Anual - POA y el Plan Anual de Compras – PAC.

### **2.3.1. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR**

De acuerdo con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar (2015) el subproceso de tesorería se encarga de:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la buena marcha del área de trabajo a su cargo.
- Recibir y custodiar los títulos de crédito valores y reportes sobre los diferentes rubros de ingresos elaborados por Rentas; de especies valoradas, garantías y planificar la recaudación y ejecutar los depósitos bancarios en forma diaria.
- Preparar reportes de flujo de caja, con aperturas diarias, semanal, trimestral y anual y partes de recaudación adjuntando los respectivos comprobantes y documentos de respaldo.
- Llevar y presentar informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos de su custodia y la renovación de aquellos que se encuentren próximos a su vencimiento efectuar las devoluciones de conformidad con las órdenes y documentación de respaldo.
- Evaluar permanentemente las actividades generales, como aquellas determinadas para el personal de su área de trabajo y garantizar a base de

procedimientos adecuados de gestión el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Coordinar con las demás dependencias, especialmente del área financiera, el análisis y propuestas para una autogestión económica financiera que permita mejorar sustancialmente las fuentes de ingresos municipales.
- Realizar acciones conducentes para la recuperación de cartera vencida y ejecutar los trámites coactivos correspondientes, en coordinación con Rentas y Procuraduría Síndica.
- Atender al público: contratistas contribuyentes, deudores, acreedores, servidores en general y procurar la resolución de sus peticiones dentro de la competencia y disposiciones legales.
- Gestionar y recaudar valores por concepto de impuestos, tasas y otros servicios y extender los recibos correspondientes.
- Cumplir con los procedimientos determinados para la recaudación y registro de los valores y recomendar los cambios en el procedimiento a efecto de mejorar la labor.
- Verificar la cartera vencida y elaborar las notificaciones de pago y colaborar en el establecimiento de procedimientos coercitivos por el pago de obligaciones por parte de los contribuyentes.
- Coordinar con el Recaudador Municipal el cobro de las recaudaciones en mercados, terminal terrestre, camal municipal, centros comerciales y demás lugares públicos con respecto a arrendamientos de puestos y tasas por servicio.
- Participar activamente en la elaboración del Plan Operativo Anual del área a la que pertenece bajo la coordinación del Director correspondiente.
- Cumplir con la normativa legal vigente.
- Las demás funciones que le asigne el Director Financiero. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar, 2015)

## **2.4. PLAN OPERATIVO ANUAL**

Para la Universidad Estatal de Bolívar (2018) el Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión a corto plazo, que permite viabilizar la ejecución de

los proyectos institucionales. Contiene el conjunto de actividades organizadas y programadas que la Institución debe realizar para el logro de los objetivos institucionales, también se constituye en una herramienta de planificación estratégica, misma que permite llevar a la práctica los proyectos en el plazo de un año bajo la responsabilidad de las unidades académicas y administrativas con enfoque a resultados. La elaboración del POA es un proceso participativo y organizado, para el cumplimiento de actividades enfocadas al logro de indicadores. (p.1)

Por otra parte, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) cita en su artículo 233, que todas las dependencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley. (p.80)

El plan operativo anual es un documento en el cual se plasman los objetivos que se desean lograr en un determinado tiempo, por parte de los responsables de la organización, lo que ayuda a concretar y facilitar la implementación de un plan de desarrollo institucional, además permite dar seguimiento y cumplimiento de las actividades que se desarrollan en un proceso, y de esta manera facilita el logro de la una correcta administración de los recursos y una adecuada ejecución del presupuesto.

## **2.5. SERVICIO PÚBLICO**

Matías (2015) indica: “Los servicios públicos son un género en el cual están incluidas varias especies, entre estas, la salud, la educación, los servicios públicos domiciliarios y las telecomunicaciones”. Sin embargo, Tapia (2015) indica que cuando se habla de servicio público, se trata de actividades destinadas a satisfacer necesidades esenciales de los habitantes, y por tanto la

institución del servicio público permite mantener e impulsar el bien común y el desarrollo económico social de la persona humana, por lo cual deberá asegurar prestaciones de carácter obligatorio y sujetas a reglas preestablecidas.

Por otra parte, Pumagualle (2017) agrega que el servicio público es una prestación de un servicio por una persona competente o conocedora de manera habitual y constante a través de las instituciones u organizaciones, para satisfacer las necesidades del pueblo, basándose en los lineamientos y políticas organizacionales que tiene el Estado determinados en la Constitución del Ecuador y más normativa vigente. Los principios en los que se fundamenta el servicio público son: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, transparencia y evaluación (...).

El servicio público es una actividad que realiza una entidad pública a través de un funcionario, con la finalidad de satisfacer las necesidades colectivas de la ciudadanía en general, basándose en los lineamientos establecidos por el Estado Ecuatoriano plasmado en la Constitución de la República.

### **2.5.1. FINALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO**

La Ley Orgánica de Servicio Público (2017) en su artículo 2 manifiesta que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (p.5)

### **2.6. SERVIDORES PÚBLICOS**

Los servidores públicos son ciudadanos con el privilegio de servir a otros ciudadanos, personifican a la administración pública; son el rostro del gobierno

ante la sociedad, y por ende su imagen pública; también constituyen el mayor activo de cualquier reforma o acción de mejora que se emprenda y, por lo mismo, en quienes reside el éxito de las políticas públicas (Michoa, 2015, p.135).

La capacidad demostrada por los servidores públicos, de dirigir eficazmente con conocimiento experto distintas clases de organizaciones, capacitado para impulsar y conducir el desarrollo de las empresas, para lograr el liderazgo de las mismas y poseer conocimiento en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral del país y su contexto. La estabilidad laboral es considerada como un privilegio de los servidores públicos, sin que necesariamente estos empleados sean los hombres y mujeres más idóneos para ocupar estos cargos (Bell et al., 2015, p.5).

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 229 dispone que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores (...).

Se muestra que el servidor público es la persona que presta sus servicios al Estado o en la administración pública, teniendo como función principal generar el bienestar social. Éste servidor está inmerso a responsabilidades y derechos irrenunciables plasmados en la Constitución de la República del Ecuador, por lo tanto, debe de acoplarse a ellos, ya que éste viene a ser el rostro del gobierno ante la sociedad, y por ende una imagen pública.

### 2.6.1. VALORES QUE DEBE TENER UN SERVIDOR PÚBLICO

De acuerdo con la Revista de Administración Pública (2017) los trabajadores estatales no sólo deben regirse por los principios éticos de gestión pública, sino que deben estar adornados por cualidades, valores éticos y morales que les permitan desplegar en el servicio público todas sus virtudes y contribuir decididamente a la cristalización del fin último del Estado, bien común, el bienestar social, el buen vivir, el vivir bien y la felicidad de la gente. Dentro de dichos valores se pueden destacar:

- **Compromiso Social.** El servidor público debe actuar bajo el convencimiento de que su compromiso fundamental es con la sociedad, con la ciudadanía, entendiendo que de su conducta depende la satisfacción y la confianza de la gente.
- **Vocación de Servicio.** Se manifiesta a través de acciones que expresan entrega diligente y entusiasmo en el desempeño de las tareas asignadas e implica disposición para dar oportuna y esmerada atención y respuesta a los requerimientos de la gente y a los trabajos encomendados.
- **Justicia.** Los empleados públicos en sus actuaciones deben inspirarse en el ideal de reconocer a cada quien lo que en derecho y equidad le corresponde, despojándose de toda actitud que les conduzca a trato preferencial no justificado y prejuicio de cualquier índole.
- **Honestidad.** Constituye el reflejo del recto proceder en el ejercicio de las funciones de las personas que ocupan cargos públicos, rechazando todo tipo de presión y tentaciones a las que están expuestos (...)
- **Humildad.** Comportamiento que en el ejercicio de sus actividades obliga al empleado público a asumir su rol de servidor de los demás, alejándose de actitudes egocéntricas y altaneras, reconociendo plenamente los derechos y prerrogativas de cada quien y dando un trato equilibrado a todos.
- **Disciplina.** Supone la observación plena y el estricto cumplimiento de las normas y los procedimientos administrativos por parte de los servidores

públicos en el ejercicio de sus funciones, así como el respeto a la jerarquía institucional y las instrucciones legítimas que de ella emanan.

- **Lealtad.** Los Servidores Públicos deben manifestar permanentemente, sin importar las circunstancias, fidelidad hacia el Estado, sus instituciones y los ciudadanos.
- **Neutralidad.** El Servidor Público se obliga a desempeñar sus funciones con total imparcialidad, sin importar partido político o credo, además debe soslayar todo tratamiento influenciado por relación familiar o de amistad; deberá ofrecer los servicios a su cargo inspirado siempre en el cumplimiento del deber y colaboración con los demás.
- **Cortesía.** Es la manifestación por parte de los servidores estatales de un trato amable y respetuoso a la dignidad de las personas, en ocasión de atender a los ciudadanos que acuden a las instituciones públicas donde laboran.
- **Discreción.** Requiere que los trabajadores del Estado actúen con tacto y prudencia y guarden silencio de los asuntos que traten y ameriten confidencia, por protección de los intereses de las personas involucradas y del propio Estado; esto, sin menoscabo del derecho de los ciudadanos al libre acceso a la información pública. (p.56-58)

Los valores que debe tener el servidor público para que pueda contribuir en el servicio público del bienestar social deben regirse no solo a los principios del código de ética en la gestión pública, sino que también a los valores éticos y morales adquiridos desde el nacimiento del ser humano.

## 2.7. EVALUACIÓN

Simons (1993) citado por Lima (2016) expresa: “La evaluación es una actividad política, incluyendo los métodos y técnicas empleados, los cuales derivan necesariamente de opciones no estrictamente técnicas o procedimentales,

implicando valores, intereses, objetivos, epistemologías y visiones del mundo diferenciadas”.

De la misma manera Díaz et al (2018) menciona que la evaluación se puede definir de maneras diversas dependiendo de los objetivos, planes y metas que se pretenda alcanzar, ya que es un proceso que se modifica constantemente y atiende las necesidades generacionales y del contexto. (p.174)

Alfaro y Gómez (2016) articulan: La evaluación de la implementación tiene por objetivo general conocer cómo se han puesto en marcha el conjunto de programas y acciones que integran cada una de las actuaciones llevadas a cabo desde la Administración Pública y determinar si existen diferencias significativas entre el funcionamiento real de esas acciones y lo previsto en el diseño de las mismas. (p. 278)

En otras palabras, se puede puntualizar que la evaluación es un proceso que permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos o actividades planteadas en una organización, principalmente los logros y debilidades, con el fin de corregir las falencias que están existiendo y de esta manera mejorar su rendimiento y alcanzar los resultados planteados.

## **2.8. GESTIÓN**

Según Veintimilla (2016) la gestión es un proceso que sirve para guiar hacia los objetivos de la organización y es importante resaltar que esta realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información. La Gestión tiene como principal finalidad lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la misma; y esta manera lograr optimizar los objetivos planteados (...) (p.1)

Asimismo, Rodríguez (2015) define a la gestión como un “Conjunto de procesos en donde se trata de resolver los problemas dentro de una empresa y tomar decisiones para la solución de los mismos. También se considera a la gestión como la administración de una institución” (p.22).

En este mismo orden de ideas Torres (2015) agrega que la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

En otras palabras, el término gestión se refiere a un conjunto de procesos o acciones que se realizan con la finalidad de resolver una situación en una empresa u organización, esta a su vez tiene como propósito lograr que el personal de la empresa utilice los recursos de manera eficiente y eficaz para de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

### **2.8.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Pérez & Vega (2013) citado por Salazar et al., (2018) las actividades de gestión administrativa no son más que un conjunto de actividades coordinadas y desarrolladas por una empresa con el fin de dirigir y controlar una organización; esto permite obtener una mayor eficacia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión que se realiza.

Asimismo, Mendoza (2017) indica que la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión,

la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial. (p.952)

La gestión administrativa se la puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo una organización por parte del personal, utilizando los recursos humanos, materiales y financieros, todo esto con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos, además, es muy apreciada por las organizaciones, ya que sostiene las bases para la ejecución e impulso de las actividades que se desarrollan, y de esta manera cumplir con los fines esperados.

## **2.9. EFICIENCIA**

Para Calvo et al., (2018) la palabra eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos.

De la misma forma, Ramírez et al., (2020) expresa que, en el sector público la eficiencia consiste en optimizar el uso de los recursos, obteniendo el máximo de bienes y servicios tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

La eficiencia se la puede definir como la capacidad de lograr un objetivo deseado en el menor tiempo posible y con la cantidad mínima de recursos, por lo tanto, esta cualidad es muy apreciada en las organizaciones ya que está ligada a usar los medios de los cuales se dispone de manera óptima para llegar a un determinado fin o meta.

## **2.10. EFICACIA**

Ávalos et al., (2015) define a la eficacia como el “grado en el cual los resultados reales de un sistema se acercan a los resultados planeados. Es una comparación entre lo deseado y lo logrado” (p.92).

La eficacia se define como una medición del desempeño externo, es decir, lo bien que se alcance la salida deseada. A pesar de que la eficiencia es una medida de cuán bien son utilizados los recursos gastados, no hay ninguna ventaja en tener un elevado grado de eficiencia, si los recursos son usados para alcanzar algo no ligado al objetivo de la organización o sistema estudiado, en otras palabras, alta eficacia. Es la combinación de alta eficiencia y eficacia la que conduce a un alto desempeño. Así, los conceptos de eficiencia y eficacia precisan ser tenidos en cuenta simultáneamente. (Pinheiro et al., 2017, p.269)

La eficacia hace referencia a la capacidad de realizar un objeto o brindar un servicio en el menor tiempo posible logrando el resultado deseado, independientemente del uso que se les dé a los recursos, es por esto que la eficacia es de vital importancia en las organizaciones, ya que busca el diseño de estrategias, logrando la consecución de los objetivos y metas propuestas.

## **2.11. INDICADORES**

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas. (Contreras et al., 2017, p.54)

De acuerdo con Zambrano et al., (2015) “los indicadores permiten conocer si se están cumpliendo la misión, objetivos y metas, y esto conforma la filosofía de gestión de las organizaciones, por ello, los indicadores permiten evaluar la gestión” (p. 498).

Arango (2017) define a un indicador como una representación cuantitativa, verificable, en la que se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso de un determinado objetivo. Se indica que el uso de indicadores y la gestión del desempeño dentro de una empresa consiste en establecer un conjunto de objetivos y estrategias, definir métricas, cuantificar, analizar, evaluar y actuar, adicional a esto señalar que indicadores deben permitir la medición cuantitativa de actividades para así tener la posibilidad de analizar qué aspectos deben abordarse para mejorar algún proceso. (p.708)

Los indicadores se los puede definir como una herramienta útil que permiten medir aspectos cuantitativos o identificar aspectos cualitativos, estos muestran los cambios y avances que está realizando un determinado programa, y a su vez permiten valorar el grado de cumplimiento de un objetivo, es por esto que los indicadores deben ser construidos con un criterio claro, para luego poder tomar medidas correctivas en algún proceso que contenga falencias.

## **2.12. INDICADORES DE GESTIÓN**

De acuerdo con Lugo (2012) citado por Cedeño y Sacón (2016) un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso, de un departamento o de una organización. Cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia puede dar lugar al establecimiento de acciones correctivas o preventivas. Es un valor que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema. (p.31)

Asimismo, Rodríguez (2014) señala que un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados. (p.33)

Por otra parte, De la Cruz et al (2018) agrega que los indicadores generan información útil que permite perfeccionar la toma de decisiones oportunas, planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora del proceso y explicar, analizar y valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de gestión constituyen una herramienta fundamental para determinar el éxito de una organización o proyecto, permiten el control y la evaluación de la gestión, además se usan para medir los niveles de eficiencia y eficacia, lo cual ayuda a la optimización de los recursos, y de esta manera contribuyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **2.12.1. TIPOS DE INDICADORES**

Según Sánchez, (2013) citado por Rodríguez y Zambrano (2016) mencionan cuatro tipos de indicadores que son:

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de

evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. (p.17)

### **2.13. INDICADORES DE GESTIÓN PARA ENTIDADES PÚBLICAS**

Barbei et al (2018) manifiesta, en las sociedades modernas, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) se convierten en medios a través de los cuales los diferentes niveles de gobierno pueden brindar información y rendir cuentas de sus políticas mediante los indicadores de desempeño, favoreciendo la transparencia y llevando a un gobierno más confiable.

Del mismo modo, Darville et al., (2017) expresa que los indicadores de gestión permiten evaluar aspectos relevantes de la gestión de las instituciones públicas; entre otros, los aspectos estratégicos de la provisión de los bienes y servicios y el resultado que éstos generan en los usuarios finales, así como sus principales características (niveles de producción, costos promedio, cobertura, focalización y tiempos de respuesta o resolución de reclamos a los usuarios, entre otros). También considera la medición de aspectos de gestión interna que afectan la producción de los bienes y servicios de la institución, tales como la capacidad de ejecución del presupuesto institucional y procedimientos de compras y contrataciones públicas.

Los indicadores en las entidades públicas son una pieza elemental para el cumplimiento y el control de la gestión, debido a que estos brindan mayor posibilidad de optimizar recursos al momento de evaluar una determinada función, contribuyendo de forma positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los servicios que ofrece una determinada entidad.

### 2.13.1. LOS INDICADORES COMO MECANISMO DE EVALUACIÓN

De acuerdo a Contreras et al., (2017) los indicadores como mecanismo de evaluación o estimación cuantitativa o cualitativa en el tiempo permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo una organización sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- **Recursos:** Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- **Cargas de trabajo:** Como estadísticas y metas que se tengan para un período determinado, y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- **Resultados:** Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, entre otros.
- **Impacto:** De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- **Productividad:** Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- **Satisfacción del usuario:** Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- **Calidad y oportunidad del producto y/o servicio:** Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites. (p.62)

### 2.14. PLAN DE MEJORA

El Ministerio de Administración Pública (2014) citado por Orozco (2016) describe al plan de mejora como un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir

cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Según Mazuera (2017) un plan de mejoramiento es una herramienta bastante útil que ayuda a la gestión de las acciones institucionales. Bosquejar un plan de mejoramiento organizado y sistemático es una gran posibilidad que tiene la institución para mostrar cómo puede llegar a subsanar sus falencias (...), y también como puede aprovechar sus fortalezas para potenciar y avanzar cada vez más. Por su parte Cabrera et al. (2016) agrega que el plan de mejora se puede categorizar según la mejora: al aseguramiento a la calidad, a la operación, a la infraestructura, a la seguridad y salud en el trabajo, al medio ambiente y a la competencia y atención al hombre.

El plan de mejora es un documento en el cual se describen un conjunto de acciones que son planeadas, organizadas, sistematizadas e integradas las cuales son implementadas por las entidades públicas y privadas con la finalidad de producir cambios y así conseguir resultados en la gestión de las mismas, a través del mejoramiento en sus procedimientos; por lo cual su realización se fundamenta en priorizar los problemas, las metas, recursos a utilizar, responsable del seguimiento y los aspectos a mejorar dentro de ellas.

#### **2.14.1. EL PLAN DE MEJORA PERMITE:**

Publicaciones MAP Rep. Dominicana (2014) citado por Lara (2018) menciona que para que un plan de mejora sea eficaz se requieren ciertas condiciones previas como son:

- Reconocer las razones que provocan los problemas identificados.
- Reconocer las acciones de mejora que se deberán aplicar.
- Analizar si su aplicación es viable.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un Plan de Acción que se desarrollará en un futuro.
- Negociar la estrategia a seguir.

- Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión.
- Incentivar a los colaboradores a mejorar el nivel de calidad. (p.31-38)

### **2.14.2. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA**

Según el Ministerio de Educación (2012) citado por Robalino y Valencia (2017) para la elaboración de un plan de mejora es fundamental conocer sus componentes y a continuación se exponen los siguientes:

1. Los problemas priorizados.
2. Las metas: contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
3. Las acciones concretas: para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
4. Los recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
5. Responsables: es el acto que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además, se define quienes participarán y cuáles serán sus responsabilidades
6. El seguimiento permanente: permite realizar los ajustes necesarios.
7. Los resultados: evidencian las situaciones de cambio en los actos educativos en función de las metas planteadas. (p.27)

Los componentes del plan de mejoras son fundamentales para su diseño y elaboración, ya que permiten conocer los mecanismos que se utilizarán para alcanzar las metas y objetivos propuestos, contribuyendo a la institución a ocupar un lugar importante en su entorno.

### **2.14.3. FUNCIONES DEL PLAN DE MEJORA**

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2013) citado por García (2018) señala que el plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. (p.20)

El plan de mejora tiene como función que en la organización se lleve un seguimiento continuo para detectar las falencias y así ir haciendo cambios para un mejor desarrollo en la institución.

### **2.14.4. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA**

Espiñeria (2012) citado por García (2018) plantea que las características relevantes en un plan de mejora, que ayudan a obtener una idea más completa sobre su esencia, son las siguientes:

- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables.
- Debe contemplarse como un compromiso entre la institución y todas sus partes interesadas; es decir, se establece un compromiso del centro consigo mismo.
- La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva y apoyarse en hechos o en resultados, mediante la utilización de los instrumentos adecuados.
- Debe explicitar los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su seguimiento y evaluación.

- Suele provocar la satisfacción colectiva de formar parte de un equipo humano comprometido, capaz de convertir los desafíos en oportunidades; así, los procesos de coordinación son fundamentales. (p.21)

Un plan de mejoras comprende un sinnúmero de características las cuales permiten tener una idea precisa de las estrategias a utilizarse en la aplicación del mismo, y al usarlas de manera correcta permitirá la obtención del objetivo planteado, que es desarrollar acciones para el mejoramiento continuo de la organización.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar. Ubicado en la calle Chile, diagonal de la clínica Zambrano de la ciudad de Calceta, provincia de Manabí.



Figura 3.1. Ubicación del GAD del Cantón Bolívar Fuente: Google maps.

### 3.2. DURACIÓN

El desarrollo de la investigación tuvo una duración aproximadamente de nueve meses, correspondiente a la etapa de ejecución.

### 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El término métodos de investigación como técnica particular se refiere a las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio. Los métodos que se pueden emplear en el proceso investigativo son múltiples y variados, determinados en última instancia por el objeto de estudio (...). (Rodríguez y Pérez, 2017).

### **3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO**

La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales (...). (Rodríguez y Pérez, 2017).

El método inductivo permitió realizar la investigación a través de la observación, lo cual ayudó a ponerse en contacto con el objeto de estudio, permitiendo descubrir y describir las características que denotan causas y efectos para proponer estrategias o actividades que mejoren la eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

### **3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Mediante el método deductivo se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares (...). (Rodríguez, y Pérez, 2017).

El método deductivo permitió analizar y sintetizar información que se obtuvo a través de la aplicación de las técnicas de investigación, de esta manera plasmar un plan de mejora para el fortalecimiento de estrategias en la eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

### **3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico fue empleado para descomponer el todo en las partes, conocer las raíces y, partiendo de este análisis, realizar la síntesis para reconstruir y explicar. Aquí la reconstrucción y explicación implican elaboración

de conocimientos, lo cual es un llamado a que, aunque lo más común en su empleo es para la búsqueda de información, en ocasiones se le utiliza para la elaboración de conocimientos (Rodríguez y Pérez, 2017).

El método analítico permitió descomponer y describir las causas y efectos de la investigación a través de la parte cuantitativa y cualitativa, con la que se realizó un análisis para poder sustentarse y de esta manera proponer actividades de mejora en la gestión del área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación (...). (Maya, 2014).

Las técnicas que se utilizaron en esta investigación son las siguientes:

#### **3.4.1. ENTREVISTA**

Troncoso et al., (2016) indica, que la entrevista es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador

La entrevista fue dirigida al director del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, quién respondió sobre los argumentos planteados en la descripción de las alternativas de la investigación, sujeta en un cúmulo de preguntas estructurada por las autoras con la finalidad de obtener conocimientos sobre el contexto real de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual.

### **3.4.2. ENCUESTA**

La encuesta es una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos y la forma protocolaria de realizar las preguntas que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (López, & Fachelli, 2016).

Se aplicó una encuesta a los usuarios del cantón Bolívar para que éstos respondan de forma objetiva a cada una de las preguntas planteadas acerca de los servicios que brinda el departamento de tesorería del GAD Municipal.

### **3.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN**

Gómez (2017) afirma que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa o cualitativa del comportamiento o desempeño de una organización, división que al ser comparada con algún nivel de referencia puede señalar una desviación, sobre la cual es posible tomar medidas correctivas o preventivas.

En este contexto, esta técnica permitió medir el grado de cumplimiento de la gestión administrativa y recaudatoria en el departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, a través de los siguientes indicadores.

- **Indicadores de eficacia**

Este indicador busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad, es decir volumen de bienes y servicios generados en el tiempo. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016, p.21)

- **Los indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016, p.20)

- **Los indicadores de efectividad**

Se enfocan en el impacto producido por los productos o servicios sobre los clientes y usuarios. Se relacionan, con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, así como establecer el grado de cobertura del servicio prestado. (Ministerio del Interior, 2015, p.4)

### **3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los siguientes tipos de investigación que permitieron visualizar y desarrollar de mejor manera la información recabada.

#### **3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

“La investigación de campo tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación” (Baena, 2014).

La investigación de campo permitió ir al lugar de los hechos, para obtener información relevante y argumento de la misma, ya que a través de la observación se pudo determinar las causas y efectos, y de esta manera se realizaron datos estadísticos que permitieron tener información sobre la

eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar.

### **3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio. Para el proceso de recolección de información se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda (Gómez *et al.*, 2014).

La investigación bibliográfica permitió argumentar técnica y científicamente la investigación a través de las diferentes fuentes bibliográficas que se encuentran en revistas técnicas y científicas anexadas en libros o en la web, al mismo tiempo se aplicó el método descriptivo para extraer características esenciales de la investigación, las cuales se sujetan a cambios y transformación, emitiendo criterios de análisis y comparación.

### **3.6. VARIABLES DE ESTUDIO**

**Variable dependiente:** Plan de mejora

**Variable independiente:** Eficiencia y eficacia de la gestión.

### **3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación se establecieron cuatro fases, cada una de ellas con sus respectivas actividades, mismas que se detallan a continuación.

**FASE 1: ANALIZAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, Y DETERMINAR SU GRADO DE COMPLIMIENTO.**

**Actividades:**

- Solicitud a dirección de carrera que envíe un oficio a la máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar para que permita realizar la investigación.
- Petición del POA (Plan Operativo Anual) del departamento de tesorería.
- Análisis del Plan Operativo Anual
- Diseño y Aplicación de una entrevista al director del departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar.

Es importante determinar el punto de partida de la línea base de la investigación, para de esta manera poder evaluar el crecimiento, la eficiencia y eficacia del departamento de tesorería. De esta manera se solicitó de forma legal y por escrito a la máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar que brinde la información necesaria sobre el Plan Operativo Anual del área de tesorería, y así conocer si está alineado a los objetivos institucionales, una vez obtenida la información se procedió a realizar una entrevista al director de este departamento con la finalidad de conocer los procesos o herramientas que utilizan en su desempeño.

**FASE 2: APLICAR TÉCNICAS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR**

**Actividades:**

- Diseño y aplicación de encuestas
- Tabulación de los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas.

Con la aplicación de la encuesta se logró recopilar información real sobre la eficiencia administrativa en los servicios que ofrece el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar, por consiguiente, mediante la tabulación y análisis de los datos obtenidos se creó gráficos estadísticos reflejando los porcentajes de la eficiencia y falencias existentes en los servicios que presta este departamento hacia la ciudadanía.

### **FASE 3: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, A TRAVÉS DE INDICADORES.**

#### **Actividades:**

- Identificar procesos con debilidades en la gestión.
- Aplicación y análisis de indicadores de gestión.

Para poder medir la eficiencia en el departamento de tesorería, en esta fase se procedió a identificar en el POA los procesos con posibles problemas, y de esta manera proceder aplicar indicadores gestión, de eficiencia de eficacia y de efectividad.

### **FASE 4: PROPONER ACCIONES QUE MEJOREN LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

#### **Actividades:**

- Diseño de un plan de mejora con estrategias para el fortalecimiento de la de eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de tesorería.
- Sociabilización con los involucrados de la investigación.

Se diseñó un plan de mejora para el área de tesorería de dicha Institución, tomando en consideración toda la información recaudada a través de los métodos, indicadores y técnicas empleadas en esta investigación, localizar, identificar y organizar los problemas para poder aplicar las respectivas estrategias para mejorar la gestión en este departamento institucional, y de esta manera dar paso a la sociabilización.

### 3.8. HERRAMIENTA

#### 3.8.1. TÉCNICA ESTADÍSTICA

Otzen & Manterola (2017) expresan: la técnica de muestreo probabilístico Aleatorio simple garantiza que todos los individuos que componen la población blanca tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio "x" es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población blanco. En este contexto, para realizar la encuesta se utilizó el muestreo probabilístico de aleatorio simple, con la fórmula de cálculo del tamaño de muestra de población finita que se describe a continuación, en donde:

n: Muestra (?).

Z= Valor Normal (nivel de confianza) (97,5 % = 1.96).

E= Error (0,05).

N= Población (40. 735).

P= Proporción de Éxito (0,5).

Q= Proporción de Fracaso 1-P (0,5).

$$n = \frac{P*Q*Z^2*N}{N*E^2*Z^2*P*Q}$$

$$n = \frac{(0.5) * (0.5) * (1.96^2) * (40.735)}{(40.735) * (0.05^2) + (1.96^2) * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{39121.894}{102.797}$$

**n= 380 encuestados**

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para cumplir con el objetivo de la investigación sobre la evaluación de la eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar, se procedió a cumplir con cada una de las actividades planteadas en la misma; se presentaron los siguientes resultados como un análisis del plan anual del departamento de tesorería del GAD y así determinar su grado de cumplimiento, también la aplicación de técnicas de investigación para determinar la calidad del servicio que brinda dicho departamento, al igual de la ejecución de un diagnóstico por medio de indicadores de gestión y por último la propuesta de acciones de mejora sobre la eficiencia y eficacia en la gestión del departamento en estudio del GAD del cantón Bolívar.

De esta forma se presentan a continuación el desarrollo de las actividades con la obtención de los resultados obtenidos.

### **4.1. ANALIZAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, Y DETERMINAR SU GRADO DE COMPLIMIENTO.**

Para cumplir con el desarrollo de la presente actividad se procedió a realizar solicitud al director de la carrera de administración pública; quien oficializó al GAD del cantón Bolívar, facilitando la investigación de forma inmediata. Posteriormente se solicitó el Plan Operativo Anual (POA) del departamento de tesorería donde se analizaron los elementos y resultados de metas.

El POA Institucional del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar presenta objetivos que están alineados hacia las actividades y metas que establece la institución en general, tales como se muestra a continuación:

- Aumentar los ingresos para realizar proyectos a beneficio de la población.
- Mantener las recaudaciones institucionales.

- Agilizar la atención al usuario.
- Mantener un adecuado control de archivo, protegido y en perfectas condiciones.
- Mantener un ambiente adecuado para la atención del usuario interno y externo.
- Fortalecer los conocimientos orientados al desarrollo integral del talento humano del GAD Bolívar para mejorar el servicio público.

Es así que dentro del POA se establece recuperar un valor determinado en el año de la cartera vencida generada por impuestos, diseñando actividades de mejora en la recaudación de la misma. Con relación a la gestión administrativa se considera que existen actividades que no han sido cumplidas totalmente, debido a la falta de gestión por parte de la institución.

Por otra parte, se encontró que el porcentaje de recaudación de impuestos prediales a finales del 2018 fue de 69% cuando se había pronosticado recuperar un 85%, en lo cual se puede mencionar que dicha deficiencia se debe a la conducta de pago de los usuarios. De igual forma el porcentaje de cartera vencida pronosticado para el año 2018 fue de 30%, y solo se logró cumplir con un 14%, lo cual indica que no se ha cumplido de forma eficiente la recaudación en comparación a lo estipulado, uno de sus factores por el cual no se recupera en su totalidad es porque los pagos que efectúa la ciudadanía no son usuales y por lo general nunca es recuperada en su totalidad.

Asimismo, el presente estudio nos permitió identificar las principales actividades que no han sido cumplidas en un 100% dentro del POA institucional:

- Programación de campañas para el pago de impuesto predial, presentación de proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal, debido a la falta de gestión y de recursos de la institución.
- Gestión de recuperación de cartera vencida, dicho incumplimiento se da por la falta de participación que mantiene la ciudadanía al efectuar dichos pagos.

- Socialización de campañas para el pago del impuesto predial, incrementar la recaudación, el incumplimiento de esta actividad se debe a la insuficiente gestión por parte de las autoridades que están a cargo de dicha actividad.

#### **4.1.1. APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR**

Para cumplir con la actividad se aplicó una entrevista al director del Departamento de Tesorería el Ing. César Suárez García, con el objetivo de conocer los procesos o herramientas que utiliza en su desempeño.

Señala que el POA está apegado a la Misión y Visión Institucional en consideración a las actividades, programas y el plan de trabajo del gobierno municipal se basa en brindar servicios a la colectividad, como dotar de obras a la ciudadanía a través de la generación de recursos que son captados por la institución, ya sean estos impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejora, entre otros.

En relación a la categoría de los procesos administrativos del departamento, él considera que se encuentra enmarcado dentro de la dirección financiera, donde se encuentran establecidas todas las funciones o procesos que debe realizar el mismo, entre los más importantes se tiene la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejora y el seguimiento de los procesos coactivos que maneja la institución, además la implementación de estos servicios van acorde con el plan de desarrollo de la institución.

El entrevistado manifiesta que la elaboración del POA debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional, entre sus diferentes instancias orgánicas como direcciones, gerencias, departamentos, divisiones, procesos, subprocesos, entre otros. De igual forma, su coordinación debe estar a cargo de la Dirección de Planificación o quien asuma ese rol, dicho POA debe sustentarse en objetivos, metas e indicadores institucionales; ajustados a las disposiciones

legales para que exista una compatibilidad con el presupuesto asignado a la institución.

Expone que por ser nueva administración no se ha realizado un análisis del Plan Operativo Anual para conocer sus objetivos y estrategias, únicamente el que efectúa el COOTAD que se da a través del análisis de los tres puntos fundamentales para el desenvolvimiento de la institución, estos son el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Contrataciones y el Presupuesto, midiendo el nivel de cumplimiento dentro de dichos planes.

Para el cumplimiento del POA el entrevistado sostiene que es necesario que en la institución se realicen reuniones periódicas en las que se evalúe el cumplimiento de los indicadores definidos, destacando los objetivos que se han cumplido y los que no se han podido efectuar, dando lugar a buscar mecanismos y que estos se cumplan.

También para mejorar la gestión del departamento, por disposición de la máxima autoridad se procedió la apertura de otra ventanilla para dar más agilidad y mejor atención al usuario, que ha ayudado a que exista incremento en las recaudaciones y satisfacción al usuario al momento de acercarse a la institución a realizar su pago.

Con relación a la calidad del rendimiento de los servidores públicos el director manifiesta que han existido formaciones con temas relacionados a la atención al cliente, relaciones humanas, entre otros. El departamento dispone de herramientas básicas para prevenir los imprevistos, como sistemas de contabilidad y automatización de procesos que suprime los trabajos esforzados, y de esta manera lograr la mejora del servicio.

Por otra parte, dentro del período en estudio el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar no mantuvo una aplicación de capacitaciones, sólo se

realizó una a nivel general; por esta razón en ocasiones los colaboradores tienden a capacitarse por sus propios medios.

De igual forma dio a conocer el CEM (contribuciones especiales por mejoras), los impuestos prediales y la cartera que mantuvo al 31 de diciembre de 2018 y que montos se recuperaron en este mismo período, como se muestra a continuación:

**Cuadro 4.1.** CEM, e impuestos prediales 2018, por el GAD el cantón Bolívar

CONCEPTO	EMISIÓN 2018 USD	BAJAS EMISIÓN 2018 (-)	(A)RECAUDACIÓN DE 01/01/2018 AL 31/12/1018	DEL 01/01/2018 AL 31/12/2018 SOBRE LA EMISIÓN DE AÑOS ANTERIORES (2017-2016-2015, 2014, 2013...)	TOTAL RECAUDADO (A+B) USD
CEM	29.058,81	28,96	20.076,06	4.137,21	24.213,27
PREDIAL	187.538,70	3.087,09	101.260,45	16.806,68	148.067,13
<b>URBANO</b>					
PREDIAL	78.692,45	4.225,94	40.217,23	11.568,09	54.785,32
<b>RURAL</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>295.289,96</b>	<b>7.341,99</b>	<b>194.553,74</b>	<b>32.511,98</b>	<b>227.065,72</b>

**Cuadro 4.2.** Cartera vencida 2018, por el GAD el cantón Bolívar.

	VALOR USD
Total cartera vencida al 31 de diciembre del 2017 (consolidado tributos)	\$ 229.547,69
Valor recaudado de cartera vencida desde el 01/01/2018	\$ 32.511,98
Al 31/12/2018, sobre el total de la cartera vencida al 31/12/2017 reportada en consolidados tributos.	
Valor dado de baja en cartera vencida desde el 01/01/2018 al 31/12/2018, sobre el total de la cartera vencida al 31/12/2017 reportada en consolidado tributos.	\$ 546,47
<b>REDUCCIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 196.489,24</b>

Con relación a los juicios coactivos, se desprende que actualmente no tienen ninguna acción en ejecución sobre los contribuyentes.

Por último, el director recomienda como estrategia cumplir con los objetivos establecidos en los planes estratégicos determinados, llevar a cabo capacitaciones continuas al personal que labora dentro en los diferentes departamentos, permanecer en constante modernización en cuanto a herramientas tecnológicas, entre otros aspectos.

## 4.2. APLICAR TÉCNICAS PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR.

Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra seleccionada de 380 usuarios del GAD del cantón Bolívar, para determinar la calidad y eficiencia administrativa de los servicios que ofrece el departamento de Tesorería de dicha institución, posteriormente se tabularon y analizaron los datos obtenidos reflejando porcentajes de eficiencia y falencias existentes en los servicios que presta el departamento hacia la ciudadanía; como se muestra a continuación.

### 1. ¿Señale los trámites y servicios que usted normalmente realiza en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

Cuadro 4.3. Frecuencia de respuesta: Trámites y servicios que se realizan en el GAD del cantón Bolívar.

OPCIÓN	Nº	%
Solvencia	33	9
Linderación	25	7
Desmembración	41	11
Permiso de construcción	41	11
Avalúo	89	23
Plan regulador	4	1
Línea de fábrica	6	2
Permiso de construcción de bóveda	87	23
Especies valoradas	54	14
TOTAL	380	100

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar

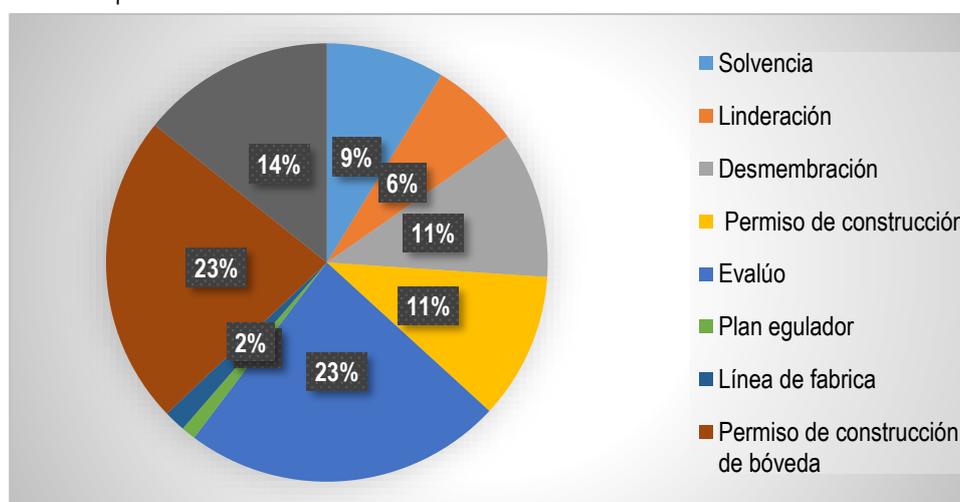


Gráfico 4.1. Trámites y servicios que se realizan en el GAD del cantón Bolívar.

El 23% de los encuestados manifiestan que el servicio que normalmente más realizan es el avalúo, de igual manera este porcentaje coincide con el permiso de construcción de bóveda, a diferencia del 14% que manifiesta que son las especies valoradas; por consiguiente, el 11% indica que realizan desmembración, este porcentaje coincide con el de permiso de construcción, por otra parte, el 9% adquieren el de solvencia, el 7% de linderación y con el 1 y 2% el plan regulador, línea de fábrica. Es decir que los más utilizados son el servicio de avalúo y permiso de construcción de bóveda.

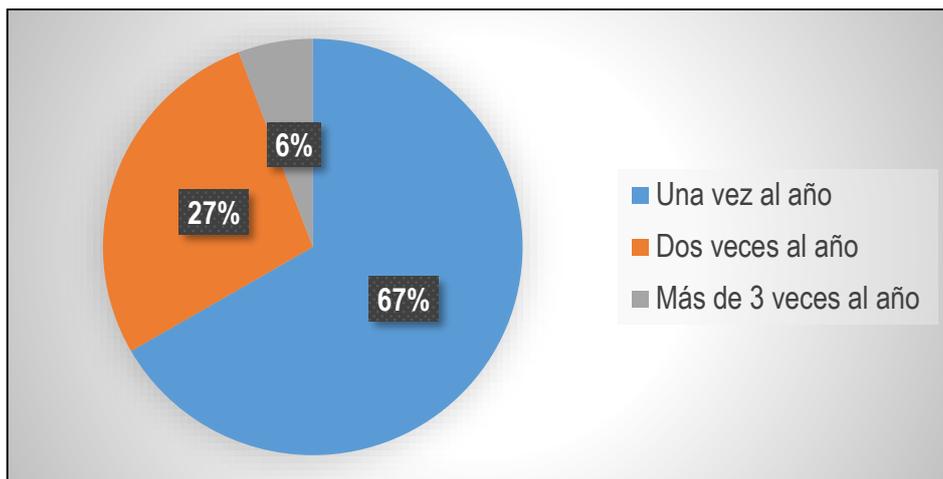
Dichos resultados mantienen una similitud en la investigación realizada en el GAD del cantón Rocafuerte donde se establece con un 35% la utilización más frecuente siendo el servicio de avalúo, con un 8% el servicio de solvencia y con el 18% las especies valoradas (Cedeño & Guillen, 2016).

## 2. ¿Con qué frecuencia usted solicita los servicios en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar

**Cuadro 4.4.** Frecuencia de respuesta: Frecuencia de solicitar servicio en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar.

SERVICIOS	Una vez al año	Dos veces al año	Más de 3 veces al año
Solvencia	15	12	6
Linderación	10	10	5
Desmembración	25	10	6
Permiso de construcción	35	5	1
Avalúo	89	0	0
Plan regulador	4	0	0
Línea de fábrica	6	0	0
Permiso de construcción de bóveda	58	24	5
Especies valoradas	25	15	14
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	<b>76</b>	<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.2.** Frecuencia de solicitar servicio en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar.

Con relación a los datos obtenidos se tomaron como base las 3 frecuencias más altas en cada servicio, donde se obtuvo con el 67% que el servicio de evalúo y permiso de construcción lo realizan una sola vez por año, de igual forma con el 27% se hace uso de desmembración, especies valoradas, construcción de bóveda lo realizan dos veces por año y con el 6% solicitan más de tres veces por año la desmembración y permiso de construcción de bóveda. Es así que la mayoría de los servicios que los ciudadanos utilizan lo hacen una vez al año.

Ante los resultados obtenidos se presenta desigualdad en el estudio realizado en el GAD del cantón Rocafuerte donde se muestra con el 75% que los ciudadanos mantienen una frecuencia de utilización de los servicios hasta dos veces por año y con el 25% una vez por año. Es decir que se muestra una cantidad elevada de atención al usuario en la institución (Cedeño & Guillen, 2016).

### 3. ¿Recibe usted información clara y precisa de los requisitos para realizar un trámite en el departamento de Tesorería del GAD municipal del cantón Bolívar?

**Cuadro 4.5.** Frecuencia de respuesta: Información clara y precisa sobre los trámites.

OPCIÓN	N°	%
Muy de acuerdo	94	25
De acuerdo	175	46

En desacuerdo	62	16
Indiferente	49	13
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar

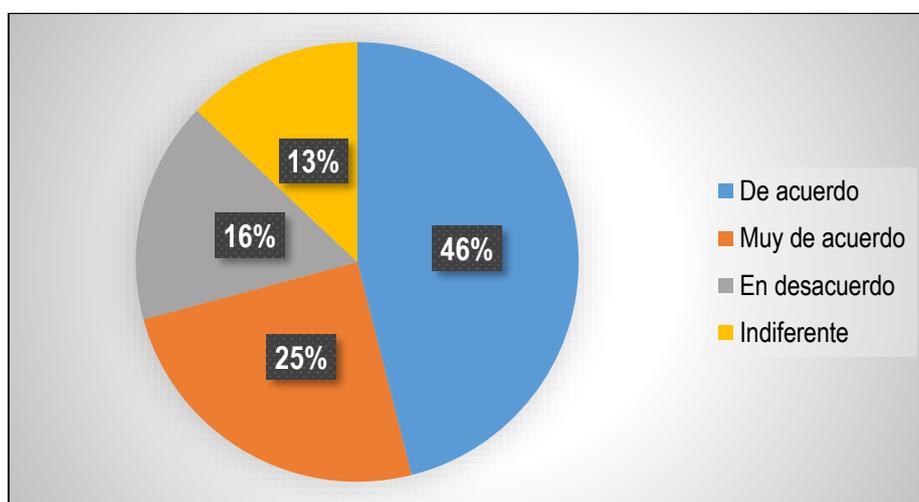


Gráfico 4.3. Información clara y precisa sobre los trámites del departamento de Tesorería.

El 46% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo sobre la información clara y precisa de los requisitos para realizar un trámite en el departamento del GAD municipal del cantón Bolívar, el 25% muy de acuerdo, a diferencia del 16% que está en desacuerdo y un 13% se muestra indiferente. De esta forma se establece que la institución ofrece información de calidad sin embargo es necesario aplicar medidas de mejora sobre los procesos establecidos.

Sin embargo, los resultados no han sido los mismos dentro del GAD del cantón Chone ya que se presenta un porcentaje elevado del 65% donde la ciudadanía muestra inconformidad sobre el tipo de información que la institución brinda sobre los requisitos para realizar un trámite dentro de la misma (Anchundia & Cedeño, 2019).

#### 4. ¿Cuánto tarda su trámite o servicio solicitado en el departamento de Tesorería del GAD Municipal?

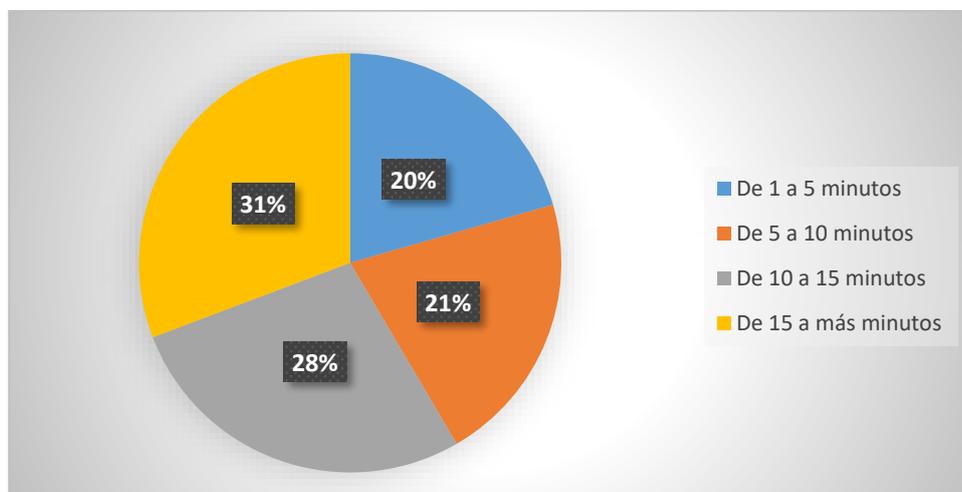
SERVICIO	TIEMPO ESTÁNDAR
Solvencia	5 minutos
Linderacion	5 minutos
Desmembración	5 minutos

Permiso de construcción	5 minutos
Avalúo	5 minutos
Plan regulador	5 minutos
Línea de fábrica	5 minutos
Permiso de construcción de bóveda	5 minutos
Especies valoradas	2 minutos (especie)

**Cuadro 4.6.** Frecuencia de respuesta: Tiempo que tarda trámite o servicio en el departamento de Tesorería del GAD Municipal de Bolívar

Servicios	De 1 a 5 minutos	De 5 a 10 minutos	De 10 a 15 minutos	De 15 a más minutos
Solvencia	5	10	15	20
Linderación	5	10	5	5
Desmembración	7	10	17	7
Permiso de construcción	8	13	16	25
Avalúo	15	13	38	23
Plan regulador	4	0	0	0
Línea de fábrica	6	0	0	0
Permiso de construcción de bóveda	15	21	14	37
Especies valoradas	13	3	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.4.** Tiempo que tarda trámite o servicio en el departamento de Tesorería del GAD Municipal de Bolívar

Dentro de la presente pregunta se muestran los resultados obtenidos sobre el tiempo que tarda un servicio en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, donde el 31% manifiestan que esperan por cada servicio de 15 a más minutos, el 28% esperan de 10 a 15 minutos; con el 21% esperan de 5 a 10 minutos y por último el 20% que esperan de 1 a 5 minutos. De esta forma se establece que en un 60% existe retraso en la atención de los servicios que

brinda, con relación a lo establecido con el tiempo estándar designado en tal entidad.

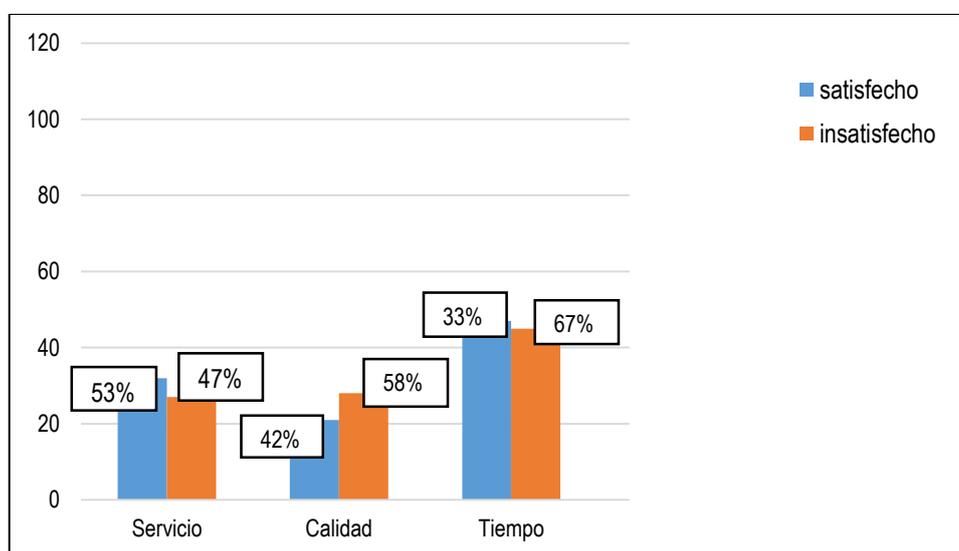
Se presenta una concordancia con los resultados obtenidos en la investigación realizada dentro del GAD del cantón Rocafuerte, donde los ciudadanos manifiestan con el 40% que esperan por un servicio de 5 a 10 minutos, sin embargo, sostienen que debería de agilizar en ciertos trámites como: especie valoradas y permiso de construcción (Cedeño & Guillen, 2016).

## 5. ¿Cómo se siente con el servicio, calidad y tiempo que recibe usted por el departamento de Tesorería del GAD municipal

**Cuadro 4.7.** Frecuencia de respuesta: Satisfacción con el servicio, calidad y tiempo del departamento de Tesorería del GAD Municipal.

OPCIONES	SERVICIO	%	CALIDAD	%	TIEMPO	%
<b>SATISFECHO</b>	200	53	158	42	127	33
<b>INSATISFECHO</b>	180	47	222	58	253	67
<b>TOTAL</b>	380	100	380	100	380	100

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.5.** Como se siente con el servicio, calidad y tiempo que recibe usted por el departamento de Tesorería del GAD municipal.

El 53% de los encuestados están satisfechos con el servicio que presta el departamento de Tesorería del GAD Municipal del cantón Bolívar y el 47% se muestra insatisfecho, con respecto a la calidad el 42% se siente satisfecho y el

58% insatisfecho y de acuerdo al tiempo el 33% se muestra satisfecho y el 67% insatisfecho. Es así que se observa una insatisfacción del servicio al mostrar una ciudadanía descontenta con los requerimientos que reciben dentro del departamento.

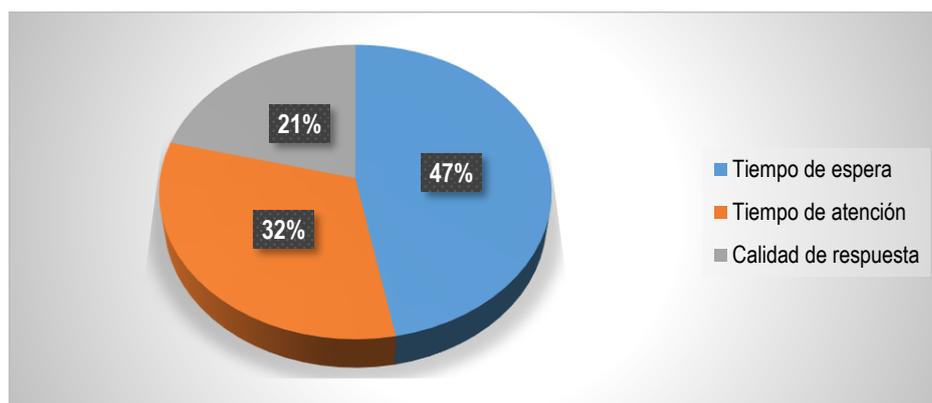
Sin embargo, dentro del GAD del cantón Chone se muestra lo contrario al establecer mediante una encuesta realizada a los ciudadanos, donde se obtuvo un 65% de satisfacción con el servicio, calidad y tiempo que mantiene la institución al momento de ofrecer un requerimiento (Anchundia & Cedeño, 2019).

## 6. ¿Cuáles son los principales problemas que surgen a la hora que usted va a realizar algún trámite en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

**Cuadro 4.8.** Frecuencia de respuesta: principales problemas al momento de realizar un trámite en la tesorería del GAD del cantón Bolívar.

OPCIÓN	N°	%
Tiempo de espera	178	47
Tiempo de atención	123	32
Calidad de respuesta	79	21
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.6.** Problemas principales a la hora de realizar un trámite en el departamento de Tesorería

Los ciudadanos encuestados con relación a los principales problemas que surgen a la hora de realizar algún trámite en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar, sostienen con el 47% que es el tiempo de espera, el 32% consideran que tiene que ver con el tiempo de atención y el 21% con la

calidad de respuesta. Por esta razón se determina que uno de los principales problemas es el tiempo de espera que existe para cubrir los requerimientos del servicio.

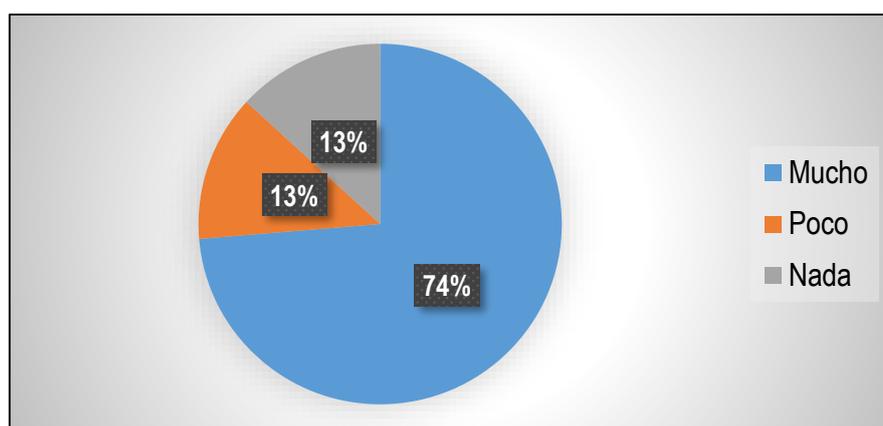
Dentro de los resultados obtenidos se establece una concordancia con el estudio realizado en el GAD del cantón Rocafuerte donde los ciudadanos sostienen con el 50% que uno de los principales problemas al momento de acceder a un servicio en dicha institución es el tiempo de espera y con un 40% la calidad en respuesta (Anchundia & Cedeño, 2019).

### 7. ¿De los servicios que actualmente brinda el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar, ya sean en ventanillas o vía web, usted considera que deberían aumentar?

**Cuadro 4.9.** Frecuencia de respuesta: Servicios que deberían aumentarse en ventanilla o vía web

OPCIÓN	N°	%
Mucho	280	74
Poco	50	13
Nada	50	13
TOTAL	380	100

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.7.** Servicios que deberían aumentarse en ventanilla o vía web

El 74% de los ciudadanos del GAD del cantón Bolívar manifiestan que de los servicios que brinda el departamento de tesorería se debe aumentar más el de ventanilla o vía web, a diferencia del 13% que considera que debe ser poco o nada los cambios. Es así que se debe aumentar más el servicio en ventanilla o vía web.

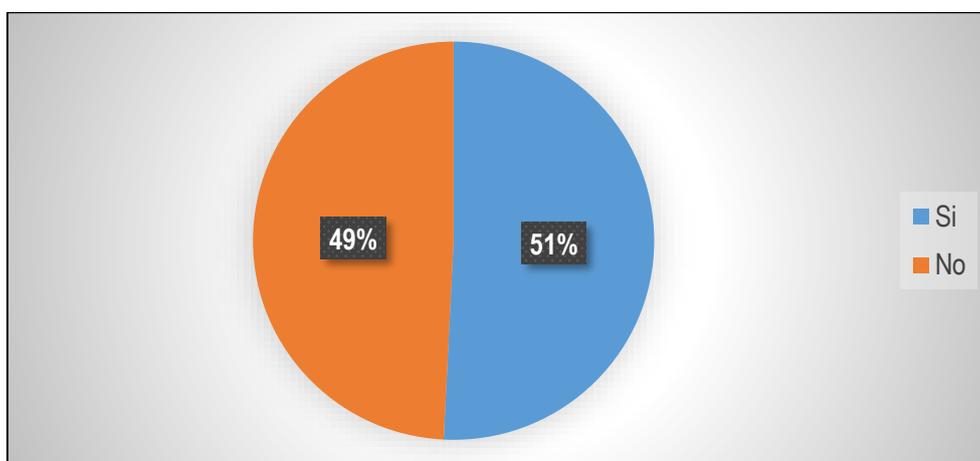
A diferencia del GAD del cantón Chone que mantiene un mejoramiento dentro del servicio de ventanilla o vía web facilitando una atención al usuario de forma eficiente, así lo establecieron los ciudadanos al presentar un 70% de que no se debe de mejorar nada para la accesibilidad del servicio (Anchundia & Cedeño, 2019).

### 8. ¿Considera usted que los procesos utilizados por el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar para atender al usuario son los adecuados?

**Cuadro 4.10.** Frecuencia de respuesta: procesos utilizados por el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar para atender al usuario son las adecuadas.

OPCIÓN	Nº	%
Si	193	51
No	187	49
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.8.** Procesos utilizados por el departamento de Tesorería para atender al usuario son adecuados.

El 51% de los encuestados consideran que, si son adecuados los procesos utilizados por el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar para atender al usuario, mientras que el 49% sostiene que no es así. Ante lo obtenido es importante señalar que existe una deficiencia ante la aplicación de procesos para mejorar la gestión del servicio que ofrece el departamento de Tesorería.

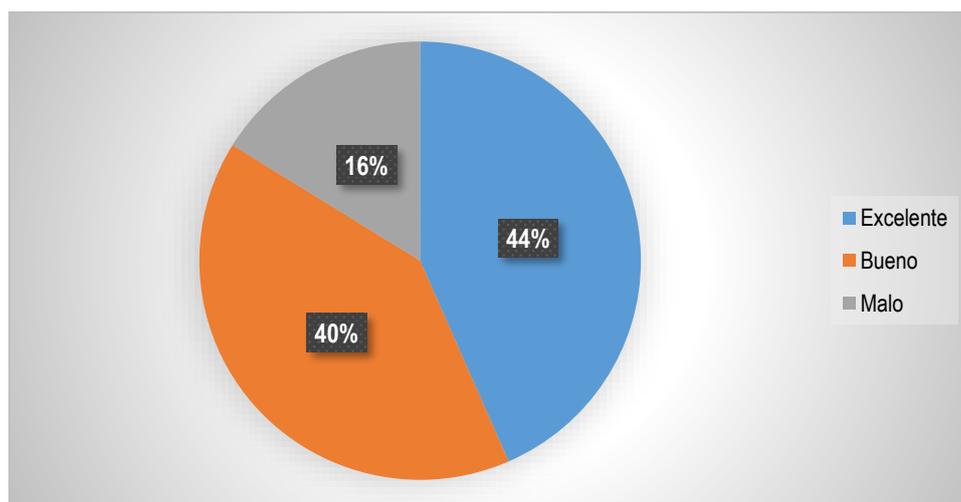
Dentro de los resultados obtenidos no se presenta lo mismos en la investigación realizada en el GAD del cantón Rocafuerte, ya que los ciudadanos manifiestan con el 60% que no son adecuados los procedimientos aplicados para acceder al servicio de forma rápida y oportuna (Cedeño & Guillen, 2016).

### 9. ¿Cómo califica usted el trato que recibió por parte del servidor público que lo atendió en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

**Cuadro 4.11.** Frecuencia de respuesta: calificaría el servicio que le proporciona el departamento de Tesorería del municipio.

OPCIÓN	Nº	%
Excelente	165	43
Bueno	153	40
Malo	62	16
TOTAL	380	100

Fuente: Encuesta aplicada a la sociedad civil del cantón Bolívar



**Gráfico 4.9.** Calificación del servicio que brinda el departamento de Tesorería.

Con relación a la interrogante sobre la calificación del servicio que le proporciona el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, el 44% de los encuestados sostienen que es excelente, el 40% bueno y el 16% que es malo. Por esta razón se considera que el servicio no es tan eficiente para cubrir las necesidades de los ciudadanos, por lo que es necesaria aplicar medidas de evaluación y procesos de mejoramiento donde existan falencias.

De esta forma existe una concordancia con los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los ciudadanos del GAD del cantón Chone al establecer

con el 52% que el servicio que les proporciona la institución es bueno y que cumple con cada uno de los requerimientos establecidos por los mismos de manera rápida y eficiente (Anchundia & Cedeño, 2019).

### 4.3. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR, A TRAVÉS DE INDICADORES.

Para cumplir con la actividad se procedió a revisar y analizar las actividades, metas e indicadores establecidos dentro del POA Institucional que son competencias directas del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, por esta razón para diagnosticar la gestión sobre los procedimientos se aplicó indicadores de gestión como eficiencia, eficacia y efectividad; tal como se muestra a continuación.

**Cuadro 4.12.** Resultados correspondientes a la aplicación de indicadores de gestión en las actividades planteadas en el POA.

Actividades principales del departamento de tesorería	Metas		Tiempo en meses		Gastos por fuentes		Indicadores			Observaciones
	P	E	P	E	P	U	Efectividad (%)	Eficacia (%)	Eficiencia (%)	
	a	b	c	d	e	F	$g=b/a*100$	$h=g*d/c$	$i=h*f/e$	
Socialización de la gestión de recaudación por medios informativos y elaboración de folletos (Tripticos).	1	1	12	12	\$ 200,00	\$200,00	100%	100%	100%	
Socialización de la gestión de cobro CEM por medios informativos y elaboración de folletos (Tripticos).	1	1	12	12	\$ 200,00	\$ 200,00	100%	100%	100%	

Programación de campañas para el pago de impuesto predial, presentación de proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal	2	1	12	12	\$ 25,00	\$ 25,00	50%	50%	50%
Solicitar elaboración de especies valoradas en el IGM para cumplir con las observaciones de la contraloría.	1	1	12	12	\$3.000,00	\$3.000,00	100%	100%	100%

Una vez aplicados los indicadores de gestión sobre las actividades del POA Institucional del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar se procedió a realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos dentro de cada una de ellas, por esta razón a continuación se presenta un método de calificación del semáforo para determinar el tipo de puntuación obtenida con sus respectivas observaciones.

**Cuadro 4.13.** Técnica del semáforo

SEMÁFORO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO	
	PUNTUACIÓN NUMÉRICA	PUNTUACIÓN CUALITATIVA
<b>VERDE</b>	Mayor o igual 95%	EXCELENTE
<b>AMARILLO</b>	Entre 80% y 94%	SATISFACTORIO
<b>ROJO</b>	Menos o igual a 75%	REGULAR

**Cuadro 4.14.** Resultados de la evaluación correspondiente hacia el cumplimiento de los indicadores.

PROYECTO	INDICADORES	PUNTUACIÓN NUMÉRICA	PUNTUACIÓN CUALITATIVA	OBSERVACIONES	FÓRMULA
<b>Gestión de recuperación de cartera vencida.</b>	Valor recuperado en cartera vencida	50%	REGULAR	No se logró recuperar en su máxima cantidad el valor de la cartera vencida. Ver Anexo 4.	Valor recuperado en el 2018/Cartera vencida al 31 de diciembre del 2017
<b>Contribución especial de mejoras (CEM)</b>	Valor recuperado por CEM	83%	SATISFACTORIO	Se logró aumentar ingresos para efectuar proyectos de CEM en beneficio de la población.	Valor recuperado por CEM/ Total CEM al final de año
<b>Socialización de campañas para el pago del impuesto predial, incrementar la recaudación</b>	Recaudación por impuesto predial	69%	REGULAR	Se determinó que no se logró recaudar de forma eficiente el impuesto predial.	Recuperación de predios 2018/Emisión de cartera por< predios  (Predios totales, urbano y rural)
<b>Elaboración de especies valoradas.</b>	Número de especies valoradas elaboradas	100%	EXCELENTE	Se aumentó el número de especies valoradas	

Por medio de los resultados obtenidos se logró determinar que el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar presenta un incumplimiento del 50% sobre el valor que se mantuvo en cartera vencida al 31 de diciembre del 2018 reflejado un 14% en recaudación (Anexo 4), cuando en sus metas se había proyectado un 30%, esto se debe a la falta de procesos eficiente que mantiene la institución dentro de dichas actividades. Asimismo, se presenta una deficiencia en el porcentaje esperado del impuesto predial, de acuerdo a lo expuesto no se ha realizado una programación sobre campañas con información para mantener un pago del impuesto predial efectivo, este se logró recaudar en un, 69% unidas

la parte urbana y rural, mientras que se había planificado recaudar un 85%. Por último, se observa que se logró aumentar los ingresos para efectuar proyectos de CEM, en beneficio de la comunidad a través de medio informativos y elaboración de folletos; así como el aumento de elaboración de especies valoradas.

#### **4.4. PROPONER ACCIONES QUE MEJOREN LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

Con relación a los resultados obtenidos en las actividades de la investigación realizada anteriormente, se procedió a realizar la elaboración de acciones que mejoren la eficiencia y eficacia en la gestión del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, a continuación, se describe los objetivos, actividades, tiempo de duración, causas y los responsables.

##### **INTRODUCCIÓN**

EL Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD (2010) en su artículo 53, el cual indica que los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Es así que se establece la importancia de incorporar acciones de mejora dentro de la planificación del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, de acuerdo a las falencias determinadas a través de la aplicación de los indicadores de gestión en el POA Institucional, con el objetivo de fortalecer la eficiencia y eficacia de la gestión.

##### **OBJETIVOS**

###### **GENERAL**

- Fortalecer la eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, por medio de una planificación de mejora que establezca procedimientos viables hacia las metas establecidas.

## ESPECÍFICOS

- Diseñar estrategias, procedimientos y actividades de mejoras con relación a los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Realizar el cronograma de avances sobre los procesos incorporados en el plan de mejora.
- Ejecutar los mecanismos de acción diseñados en el plan de mejora.

Cuadro 4.15. Plan de mejoras

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO EMPLEADO	RESPONSABLE
<b>Tiempo de espera elevado para realizar un trámite o servicio en el departamento de Tesorería del GAD Municipal de Bolívar.</b>	Atender la prestación de servicios en el tiempo estándar establecido de 1 a 5 minutos por trámite.	Revisar y analizar los procedimientos actuales para mejorar el tiempo de atención.  Aplicar estrategias para cubrir la cantidad de requerimientos a diario.	5 meses	Departamento de TESORERÍA.  Alcalde del GAD del cantón Bolívar.
<b>Ciudadanía insatisfecha con la calidad del servicio del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar.</b>	Obtener una satisfacción total sobre la calidad del servicio en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar.	Revisión e innovación de los actuales procedimientos, para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios	6 meses	Departamento de TESORERÍA.  Alcalde del GAD del cantón Bolívar.
<b>Falta de ampliación del servicio por ventanilla o vía web que brinda el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar.</b>	Ampliar y modernizar el servicio de ventanilla o vía web para obtener una información eficiente en el departamento de Tesorería.	Mejorar los procesos incorporados dentro del servicio de ventanilla o vía web.  Aplicar mecanismos de información informática en conjunto con la calidad del servicio ofertado.	7 meses	Departamento de TESORERÍA.  Alcalde del GAD del cantón Bolívar.

<b>Deficiencia en la atención de los servidores públicos con los que cuenta el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar.</b>	Disponer de servidores públicos con capacidades laborales eficientes para cubrir las necesidades de los usuarios.	Realizar capacitación al personal cada 3 meses con temas relacionados a la atención al usuario y de su puesto de trabajo.  Revisar los procedimientos de selección de talento humano.	5 meses	Departamento de TESORERÍA.  Alcalde del GAD del cantón Bolívar.
<b>Baja recaudación de la Cartera vencida</b>	Lograr una recaudación total de los vencimientos del año.	Definir estrategias de cobro persuasivo (Notificar sobre impuestos a pagar, a través de SMS, correo electrónico, entre otros).	12 meses	Departamento de TESORERÍA
<b>Baja recaudación del impuesto predial en el departamento de Tesorería.</b>	Fortalecer la gestión de recaudación mediante acciones extrajudiciales.	Cobro judicial e implementación de convenios de pago con los usuarios	12 meses	Departamento de TESORERÍA.  Alcalde del GAD del cantón Bolívar.
<b>Riesgo de prescripción de la cartera vencida</b>	Realizar cobros mediante juicios de coactiva	Implementar acciones de cobranza coactiva en los contribuyentes para aumentar la recaudación.	12 meses	Departamento de TESORERÍA.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Al analizar el POA del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar se logró determinar que los objetivos establecidos se encuentran alineados hacia las actividades y metas que emana la Institución en general. De igual forma se encontró que la recaudación de impuestos prediales a finales del 2018 fue de un 69% de cumplimiento frente a un 85% de la meta, existen actividades que no han sido cumplidas totalmente debido a la insuficiente gestión institucional. Por otro lado, el porcentaje de recaudación de cartera vencida pronosticado para el año 2018 fue del 30%, y sólo se alcanzó a cumplir con un 14%, incumpliendo con lo planificado.
- Al aplicar las técnicas para determinar la calidad del servicio que brinda el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, se determinó que existe un exceso en los tiempos de atención brindada a los usuarios al momento de prestar un servicio o cubrir cada uno de los trámites, también se muestra una insatisfacción del servicio brindado, por lo que se considera necesario el aumento de los servicios a través de ventanillas o vía web.
- Al realizar un diagnóstico de la gestión administrativa en el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, el resultado obtenido fue: a) limitadas acciones que contribuyan positivamente al pago de impuesto predial, como presentación de proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal, entre otras acciones; b) debilidad en la gestión de recuperación de cartera vencida, dicho incumplimiento se da por la baja aportación que mantiene la ciudadanía al efectuar dichos pagos; c) insuficiente socialización de campañas para el pago del impuesto predial.
- Las propuestas de acciones que mejoren la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del departamento de Tesorería del GAD del cantón

Bolívar con relación a las debilidades encontradas fueron las siguientes:

- a) establecer que el tiempo de respuesta a los servicios que brinda el departamento se encuentren dentro del estándar determinado
- b) propender a una satisfacción total de la calidad de los servicios,
- c) aumentar una recaudación de los impuestos prediales cada año dentro de la administración, ampliar y modernizar el servicio e ventanilla o vía web para obtener una información eficiente,
- d) disponer de servidores públicos con capacidades laborales para cubrir las necesidades de los usuarios, y
- por último e) fortalecer la gestión de la recaudación en cartera vencida e impuesto predial, por medio de los resultados obtenidos dentro de la investigación.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Es recomendable dar seguimiento y evaluación trimestral al avance de las actividades que componen el POA del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, con el propósito de verificar el cumplimiento dentro de objetivos y metas institucionales e identificar posibles falencias que puedan afectar el desarrollo de los procedimientos de la gestión en la entidad.
- Es necesario aplicar gestiones de cobranza tendientes en los pagos de los impuestos para lograr el máximo cumplimiento en la recaudación, de igual manera implementar métodos de medición y retroalimentación en la satisfacción del usuario externo, por ejemplo, encuestas, buzones de sugerencias, botones de calificación, que dispone la ciudadanía sobre el servicio que brinda el departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, también es necesario aplicar medidas de evaluación y procesos de mejoramiento donde existan mayores falencias dentro de las actividades de la entidad.
- Es recomendable que se continúe con la aplicación de los indicadores de gestión sobre las actividades del POA del departamento de Tesorería del GAD del cantón Bolívar, ya que permite identificar el cumplimiento de los

objetivos, la utilización total de los recursos, y mejorar la gestión administrativa.

- Es importante que se incorporen las acciones de mejoras sugeridas en el plan, para que de esta manera se pueda lograr un progreso sobre las falencias identificadas y así alcanzar los objetivos y metas propuestos, por ende mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de este departamento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). *Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública*. Revista de ciencias sociales. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4415/441548188006.pdf>
- Anchundia, J & Cedeño, M. (2019). *Evaluación de la gestión administrativa para la mejora de la calidad del servicio del Distrito De Educación 13d07 Chone Flavio Alfaro*. Recuperado de <Http://Repositorio.Espam.Edu.Ec/Bitstream/42000/1137/1/TTAP9.Pdf>
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., y Zapata, J. (2017). *Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre Ingeniare*. Revista Chilena de Ingeniería, 25(4) p 708. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/772/77254022014.pdf>
- Arenas, P., Bernal, M. (2017). *La evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en Colombia* (tesis de posgrado). Universidad Santo Tomás de Aquino, Bogotá.
- Ávalos, A; Borrás, F; López, D. (2015). *Indicadores financieros de eficacia en proyecto de desarrollo del patrimonio cultural*. Revista Scielo. 9(2). 92. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2306-91552015000200006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552015000200006&lng=es&nrm=iso)
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Barbej, A., Neira, G., González, P., y Zinno, A. (2018). *Indicadores de gestión en las entidades públicas*. Recuperado de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/18/14018/112a1ab5f4da67955295d15b135b38e1.pdf>
- Bell, R., Espín, E., y Espín, E. (2015). *Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público*. Revista Ecociencia, 2(2), 5. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/1.pdf>
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Noriega, D., Sanches, O., y Nuñez, Q. (2016). *Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de*

*mejora: medición de la factibilidad e impacto. Revista Ingeniería Industrial.* Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100011)

Calderón, A., Gil, D., Mora, J., y Escobar, D. (2018). *Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas.* Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/tesoreria-organizaciones-publicas.html>

Calvo, J., Pelegrín, A., y Gil, M. (2018). *Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público.* Revista retos. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006)

Cedeño, J., y Sacón, K. (2016). *Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión público* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.

Cedeño, M & Guillen, V. (2016). *Evaluación de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Bachillero del cantón Tosagua en el período 2012-2015.* Recuperado de <Http://Repositorio.Espam.Edu.Ec/Bitstream/42000/467/1/TAP69.Pdf>

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2018). *Curso internacional gestión por resultados y presupuesto.* Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/programa\\_cursoo\\_gp\\_r\\_y\\_ppto\\_2018.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/programa_cursoo_gp_r_y_ppto_2018.pdf)

COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización). (2010). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Capítulo II.- Externos. Artículo 53-233.* Recuperado de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/COOTAD.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Organización Territorial Del Estado. Artículo 238.* Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Contreras, F., Olaya, J., y Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información.* Recuperado de <http://eprin>

ts.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf

Darville, P., Israel, L., Estay, X., y Jimenez, R. (2017). *Indicadores de Desempeño de las Instituciones Públicas del Gobierno Central Resultados 2016*. Recuperado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-168320\\_documento\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-168320_documento_pdf.pdf)

De la Cruz, A., Guerra, K., y Fonet, E. (2018). *Propuesta de indicadores para la gestión de generalización en la provincia Holguín*. Artículo científico. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181553863001/index.html?lang=es>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2016). *Indicadores de Gestión*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506921/Indicadores+de+Gestion.pdf>

Díaz, C., Rosero, K., y Obando, M. (2018). *La evaluación como medio de aprendizaje*. *Educación y Humanismo*, 20(34), 174, <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.20.34.2863>

Eraso, B., Chávez, M., Herrera, D., Torres, J., Gallo, J., y Armijos, L. (2017). *Cómo medir la eficacia de la gestión en instituciones de salud*. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000300017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000300017)

García, B. (2018). *Propuesta de mejoras a la organización por procesos de la dirección de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal de Tosagua* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador. recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/755/1/TAP113.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar. (2019). *GAD del cantón Bolívar*. Recuperado de <https://gadbolivar.gob.ec/>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar. (2015). *subproceso de tesorería*. Recuperado de <http://www.gadbolivar.gob.ec/assets/organico-por-proceso-2015.pdf>

Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., y Betancourt, L. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a*

través de su estructuración y sistematización. *Revista Dyna*, 81(184), 158-163. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>

Gómez, J. (2017). *Gerencia pública y control fiscal*. 2da. E. Colombia.

Lara, V. (2018). *Medición de Clima Laboral y Propuesta de un Plan de Mejora en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo* (tesis de pregrado). Universidad central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Ley Orgánica de empresas públicas. (2017). *De la definición y constitución de las empresas públicas*. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>

Ley Orgánica de Servicio Público. (2017). *Principios, ámbito y disposiciones fundamentales*. Recuperado de <https://www.Telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf>

Lima, C. (2016). *Evaluación Hiperburocrática*. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56749100004.pdf>

LOGGE (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado). (2015). *Capítulo tres. Del sistema de control externo*. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_panel5\\_CGE\\_2.2.\\_reg\\_LOGGE.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_panel5_CGE_2.2._reg_LOGGE.pdf)

López, D. (2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A ubicada en el Cantón el triunfo, provincia del Guayas* (tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador.

López, P., y Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado en [https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsoccuan\\_presentacioa2015.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsoccuan_presentacioa2015.pdf)

Lovera, E. (2017). *La gestión pública desde una perspectiva gerencial de seguridad ciudadana y desempeño policial* (tesis de posgrado) Universidad de Carabobo, Barbula, Venezuela.

- Matias, S. (2015). *Los servicios públicos domiciliarios en Colombia: su prestación, regulación y control*. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357542721006.pdf>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de [http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)
- Mazuera, J. (2017) *Plan de mejoramiento*. *Revista gestión educativa*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/005106699a8f124d9caba>
- Mendoza, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. *Revista científica dominio de las ciencias*, 3(2), 952. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Michoa, Y. (2015). *La profesionalización del servicio público en el poder ejecutivo del Gobierno*. México. *Revista Espacios Públicos*, 18(2), 135. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/676/67642415007.pdf>
- Ministerio del Interior. (2015). *Guía gestión de indicadores por proceso*. Recuperado de [https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/guia\\_3.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/guia_3.pdf)
- Naranjo, B. (2015). *La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: aplicación del análisis envolvente de datos* (tesis doctoral). Universidad de Valladolid, España. p 16. Recuperado en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16212/1/Tesis822-160223.pdf>
- Orozco, E. (2016). *Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas todo sport*. Chiclayo – 2015 (tesis de pregrado). Universidad señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *Int. J. Morphol.* Vol. 35 no.1. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- Pascual, G. (2014). *Importancia de modernizar la gestión pública*. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/opinion/columnistas/importancia-modernizar-gestion-publica/23789676>

- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, M., y Follmanm, N. (2017). *Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma*. *Revista Chilena de ingeniería*. 25(2). 269. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-02-00264.pdf>
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. (2015). *Cantón Bolívar*. Recuperado de <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-CANTON-BOLIVAR-2016-2025.pdf>
- Pumagualle, I. (2017). *Estabilidad laboral del servidor público con nombramiento al aplicar el artículo 47, literal c) de la ley orgánica del servicio público* (tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Riobamba, Ecuador.
- Ramírez, Z., Barrachina, M., y Ripoll, V. (2020). *Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España*. *Revista de administración pública*. vol.54 no.3. Recuperado de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122020000300468&lang=es](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122020000300468&lang=es)
- Revista de Administración Pública. (2017). *Ética y Administración Pública. Elementos para la formación de una conducta íntegra en los servidores públicos*. México. *Revista de administración pública*. 52(2), 56 – 58. Recuperado de <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/rap144.pdf>
- Robalino, M., y Valencia J. (2017). *Propuesta de mejora al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos desvinculación con la comunidad de la ESPAM MFL* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Revista EAN*, (82), 181-186-187. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, J. (2015). *Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Rodríguez, J., y Zambrano, M. (2016). *Matriz de dimensionamiento para mejorar la capacidad de gestión en el departamento de obras públicas del*

*gobierno autónomo descentralizado de Junín*. (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.

Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. Venezuela*. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, 9(27). 33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>

Salazar, D., Díaz, P., Benalcázar, L., y Acuña, J. (2018). *Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito*. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo. Scielo, 14(1), 2-13. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-235X2018000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-235X2018000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos. (2015). *La Modernización de la Organización Gubernamental*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357542721008>

Tapia, R. (2015). *Concepto y Régimen Jurídico del Servicio Público en el Ordenamiento Público Peruano*. Revista IUS ET VERITAS. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/14827/15382>

Torres, E. (2015). *Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno – 2014 – Perú*. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844869006.pdf>

Torres, N., y Bell, R. (2017). *Procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona en los gobiernos*. Revista economía y desarrollo. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v158n2/eyd14217.pdf>

Troncoso, C., y Amaya, A. (2016). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Revista de la Facultad de Medicina. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

- Universidad Estatal De Bolívar. (2018). *Estructura Del Plan Operativo Anual (POA)*. Recuperado de <https://www.ueb.edu.ec/images/PDF/PLANEAMIENTO/PROYECTOS/Formato-No2-Estructura-del-Plan-Operativo-Anual.pdf>
- Veintimilla, E. (2016). *La gestión administrativa Y su influencia en el desempeño laboral de la secretaria que laboran en la Empresa Agrícola Prieto S.A. del cantón Pasaje* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador.
- Villanueva, D. (2016). *Rendición de cuentas y gobiernos locales: retos y perspectivas*. Revista el cotidiano. Recuperado de <https://www.Redalyc.org/pdf/325/32546809005.pdf>
- Zambrano, E., Prieto, A., y Castillo, R. (2015). *Indicadores de gestión de mantenimiento en las instituciones públicas de educación superior del municipio Cabimas Telos*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(3), 498. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99342682008.pdf>

## **ANEXOS**

## **ANEXO # 1**

### **FORMATO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR**

**OBJETIVO:** Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, durante el periodo 2018.

1. ¿Cree usted que el POA está apegado a la Misión y visión institucional?  
¿Por qué?
2. ¿Cómo usted categoriza los procesos administrativos con los que trabaja el Departamento de Tesorería?
3. ¿Quiénes participan en la elaboración del POA?
4. ¿Qué parámetros se toman como base para la construcción del POA?
5. ¿Realizan un análisis del Plan Operativo Anual (POA) para conocer sus objetivos y estrategias?
6. ¿Se han determinado medios de verificación de cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Operativo Anual (POA)?
7. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa del departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?
8. ¿Se realizan capacitaciones a los servidores públicos del GAD del cantón Bolívar frecuentemente?
9. ¿Cuenta el GAD del cantón Bolívar con un plan estratégico?
10. ¿Cree que el modelo de gestión administrativa que se aplica actualmente en este departamento cubren con todas las necesidades del mismo?
11. ¿Cuenta con herramientas adecuadas el departamento de tesorería?

12. ¿El software que utiliza este departamento es el adecuado para atender las necesidades de los usuarios?
  
13. ¿Qué estrategias recomienda aplicar para aumentar el grado de eficiencia y eficacia en la administración del departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

## ANEXO # 2

### FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CIUDADANOS DEL CANTÓN BOLÍVAR

**OBJETIVO:** Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar, durante el periodo 2018.

1. Señale los trámites y servicios que usted normalmente realiza en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar

- a. Solvencia
- b. Linderación
- c. Desmembración
- d. Permiso de construcción
- e. Avalúo
- f. Plan Regulador
- g. Línea de fabrica
- h. Permiso de construcción de bóveda
- i. Especies valoradas

2. ¿Con qué frecuencia usted solicita los servicios en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

SERVICIOS	Una vez al año	Dos veces al año	Más de 3 veces al año
Solvencia			
Linderación			
Desmembración			
Permiso de construcción			
Avalúo			
Plan regulador			
Línea de fabrica			
Permiso de construcción de bóveda			
Especies valoradas			

3. ¿Recibe usted información clara y precisa de los requisitos para realizar un trámite en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

- a. De acuerdo

- b. Muy de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Indiferente

4. ¿Cuánto tarda su trámite o servicio solicitado en el departamento de Tesorería del GAD Municipal?

SERVICIOS	De 1 a 5 minutos	De 5 a 10 minutos	De 10 a 15 minutos	De 15 a más minutos
Solvencia				
Linderación				
Desmembración				
Permiso de construcción				
Avalúo				
Plan Regulador				
Línea de fabrica				
Permiso de construcción de bóveda				
Especies valoradas				

5. ¿Cómo se siente con el servicio, calidad y tiempo que recibe usted por el departamento de Tesorería del GAD municipal?

- a. Servicio                      Satisfecho     Insatisfecho
- b. Calidad                        Satisfecho     Insatisfecho
- c. Tiempo                         Satisfecho     Insatisfecho

6. ¿Cuáles son los principales problemas que surgen a la hora que usted va a realizar algún trámite en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?

- a. Tiempo de espera
- b. Tiempo de atención
- c. Calidad de respuesta

7. ¿De los servicios que actualmente brinda el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar, ya sean en ventanilla o vía web, usted considera que deberían aumentar?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

8. ¿Considera usted que los procesos utilizados por el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar para atender al usuario son los adecuados?
  - a. Si
  - b. No
  
9. ¿Cómo califica usted el trato que recibió por parte el servidor público que lo atendió en el departamento de tesorería del GAD del cantón Bolívar?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Malo

**ANEXO # 3**

**Anexo 3.1** Entrevista al director del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Bolívar

## ANEXO # 4

 **Municipio de Bolívar**  
¡Juntos vamos bien!

OFIC N 486 DTM – CSG

Caiceta, 08 de noviembre de 2019.

Srtas.  
BUSTE MOREIRA JENNIFER ESTEFANIA  
NAVARRETE RODRIGUEZ JENNIFFER KATHERINE  
Ciudad. -

En atención a oficio S/N de fecha 8 de noviembre del año en curso, en el que se solicita información sobre la cartera vencida y los respectivos juicios coactivos, tengo a bien informar lo siguiente.

Revisados los archivos de ambos periodos de cobro presentamos cuadro detallado de cartera recaudación y bajas que dan la disminución total de la cartera, aclarando que el periodo 2018 solo incluye la emisión del impuesto principal mientras que la 2019 incluye todos los fondos propios, los cuales serían impuesto principal y servicios administrativos.

**2018**

	VALOR USD
TOTAL CARTERA VENCIDA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (CONSOLIDADO TRIBUTOS)	229.547,69
VALOR RECAUDADO DE CARTERA VENCIDA DESDE EL 01/01/2018	
AL 31/12/2018, SOBRE EL TOTAL DE LA CARTERA VENCIDA AL 31 /12/2017 REPORTADA EN CONSOLIDADO TRIBUTOS.	32.511,98
VALOR DADO DE BAJA EN CARTERA VENCIDA DESDE EL 01/01/2018 AL 31/12/2018, SOBRE EL TOTAL DE LA CARTERA VENCIDA AL 31/12/2017 REPORTADA EN CONSOLIDADO TRIBUTOS.	546,47
REDUCCION TOTAL	196.489,24

Dirección: Calle María Victoria Avellán y Chile  
Email: secretaria@gadbolivar.gob.ec  
gobiernomunicipal\_cantonbolivar@hotmail.com  
www.gadbolivar.gob.ec  
Bolívar - Manabí - Ecuador

**Anexo 4.1.** Información facilitada por el GAD de Bolívar: cartera vencida, impuestos prediales e impuestos por contribución especial por mejoras.



Municipio de  
**Bolívar**  
¡Juntos vamos bien!

2019

	VALOR USD
TOTAL CARTERA VENCIDA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	358.156,27
VALOR RECAUDADO DE CARTERA VENCIDA DESDE EL 01/01/2019 AL 30/09/2019, SOBRE EL TOTAL DE LA CARTERA VENCIDA AL 31 /12/2018 REPORTADA EN CONSOLIDADO TRIBUTOS.	41.619,54
VALOR DADO DE BAJA EN CARTERA VENCIDA DESDE EL 01/01/2019 AL 30/09/2019, SOBRE EL TOTAL DE LA CARTERA VENCIDA AL 31/12/2018 REPORTADA EN CONSOLIDADO TRIBUTOS.	2.650,07
REDUCCION TOTAL	313.886,66

Sobre el segundo punto de los juicios coactivos, se desprende que actualmente no tenemos ninguna acción en ejecución sobre los contribuyentes.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ing. Cesar Boanerges Suárez García  
TESORERO MUNICIPAL

Dirección: Calle María Victoria Avellán y Chile  
Email: secretaria@gadbolivar.gob.ec  
gobiernomunicipal\_cantonbolivar@hotmail.com  
www.gadbolivar.gob.ec  
Bolívar - Manabí - Ecuador



Municipio de  
**Bolívar**  
¡Juntos vamos bien!

Calceta, 25 de noviembre de 2019

CONCEPTO	EMISIÓN 2018 USD	BAJAS EMISIÓN 2018 (-)	(A)RECAUDACIÓN DE 01/01/2018 AL 31/12/1018	DEL 01/01/2018 AL 31/12/2018 SOBRE LA EMISIÓN DE AÑOS ANTERIORES (2017-2016- 2015, 2014, 2013...)	TOTAL RECAUDADO (A+B) USD
CEM	29.058,81	28,96	20.076,06	4.137,21	24.213,27
PREDIAL URBANO	187.538,70	3.087,09	101.260,45	16.806,68	148.067,13
PREDIAL RURAL	78.692,45	4.225,94	40.217,23	11.568,09	54.785,32
<b>TOTAL</b>	<b>295.289,96</b>	<b>7.341,99</b>	<b>194.553,74</b>	<b>32.511,98</b>	<b>227.065,72</b>

Atentamente;



Ing César Boanerges Suárez García  
**TESORERO MUNICIPAL**

**Dirección:** Calle María Victoria Avellán y Chile  
**Email:** secretaria@gadbolivar.gob.ec  
gobiernomunicipal\_cantonbolivar@hotmail.com  
**www.gadbolivar.gob.ec**  
**Bolívar – Manabí - Ecuador**

## ANEXO # 5

### Anexo 5-A



**Anexo 5.A.** Encuesta a los ciudadanos del cantón Bolívar

### Anexo 5-B



**Anexo 5.B.** Encuesta a los ciudadanos del cantón Bolívar