

## INFORME DE AUDITORÍA

**NOMBRE DEL PROCESO:** Gestión Integral de Activos -Cartera

**INFORME DEFINITIVO:** 02/06/2017

### 1. INTRODUCCIÓN.

La Oficina de Control Interno, en ejercicio de las facultades legales otorgadas por la Ley 87 de 1993, modificada por la Ley 1474 de 2011, el Decreto 2145 de 1999 y sus modificaciones; los Decretos 1537 de 2001, 019, 2482 y 2641 de 2012, el Decreto 943 de 2014 y las Circulares Normativas establecidas por la Entidad, así como la guía de auditoría para entidades públicas emitida por el DAFP en su versión No 2, tiene como función realizar la evaluación independiente y objetiva al Sistema de Control Interno, a los procesos, procedimientos, actividades y actuaciones de la administración, con el fin de determinar la efectividad del Control Interno, el cumplimiento de la gestión institucional y los objetivos de la Entidad, produciendo recomendaciones para asesorar al Representante Legal en busca del mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.

En cumplimiento al Programa General de Auditorías aprobado en el mes de enero de 2017, por el Comité Asesor de Junta Directiva de Auditoría, la Oficina de Control Interno realizó la evaluación al proceso de Gestión Integral de Activos – Cartera de conformidad al Plan de Auditorías dado a conocer con anterioridad al Gerente de Cobranzas y Otros Activos como responsable, cuyo propósito principal de la auditoría de gestión, fue verificar la existencia y efectividad de los controles, la correcta administración de los riesgos y efectuar las recomendaciones necesarias en pro del mejoramiento continuo del proceso, lo cual redundará en el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Institucionales.

### 2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Verificar que las políticas para la gestión operativa, normalización y recaudo de cartera definidas por CISA, son aplicadas de acuerdo con los procedimientos establecidos para realizar la recepción, distribución del portafolio, gestión de cobro, evaluación, toma de decisiones y venta de cartera propia y de terceros, así como la existencia y efectividad de los controles para los riesgos del proceso y la gestión de indicadores.

## INFORME DE AUDITORÍA

### 3. ALCANCE

El alcance corresponde a las operaciones realizadas de compra, venta y normalización de cartera durante las vigencias 2014 a febrero de 2017 y la vigente por gestionar a la fecha de evaluación. Presentándose limitación al tema de Cobro coactivo dado que para la fecha de evaluación se encuentra estructurándose este subproceso frente a la obligación establecida en artículo 370 de Ley 1819 de 2016.

### 4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

#### 4.1 Evaluación de Auditorías Anteriores - Planes de Mejoramiento (Planes de Mejoramiento Internos – SIG – CGR, Otros órganos de control)

Verificados los resultados de la auditoría interna de calidad realizada al proceso de Gestión de Activos –Cartera para la vigencia 2016, se evidenció que se configuraron una no conformidad y una oportunidad de mejora que a la fecha de revisión 14 de marzo de 2017, se encuentran con acciones correctivas y/o de mejora, establecidas y cumplidas.

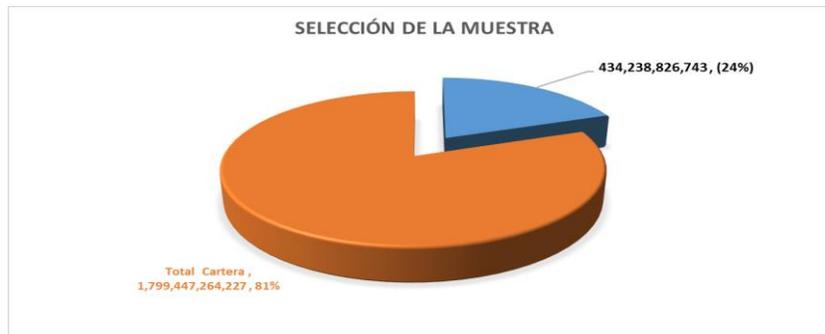
Frente a la validación realizada al plan de mejoramiento de la entidad suscrito con la Contraloría General de la República vigente, se observó que el proceso de Gestión de Activos – cartera no cuenta con acciones de mejoramiento dentro del mismo.

#### 4.2 Determinación de la Muestra de Auditoría

Para la revisión documental y de aspectos operativos en la evaluación de los procedimientos objeto de auditoría se solicitó al responsable la base de datos de la cartera vigente con corte al 28 de febrero de 2017, en la cual se registran 209 carteras correspondientes a un valor en portafolio de \$1,799,447,264,226.55, de la cual de manera aleatoria se escogió una muestra de 26 carteras correspondientes al 24% del total.

## INFORME DE AUDITORÍA

Grafica 1 – Definición de la Muestra



Las carteras seleccionadas son las siguientes:

Tabla 1 – Listado de Carteras

Convenio	Valor
FDO BIENESTAR SOCIAL CGR COMP-8 ACTA 6 JUL2014 CONTRATO CM-010-2013/JUL 2014	671,480
FIDUAGRARIA-PARBANCAFE CM-003A-2016 FEB/2016	793,157,383
FNG-3 COMPRA 23 24MAR2015	13,162,792,100
FNG-3 COMPRA 24 24JUN2015	22,448,008,075
FNG-4 GRUPO 1 ACTA N.1 FEB 5/16	3,636,013,241
FNG-4 GRUPO 1 ACTA NO. 8 SEP 7/16	11,946,184,740
FNG-4 GRUPO 1 ACTA NO. 9 OCT 6/16	15,090,627,312
FNG-4 GRUPO 2 ACTA N.2 JUN30/16	16,664,796,945
FNG-4 GRUPO 2 ACTA NO. 3 SEP 29/16	18,638,827,279
BANCOLOMBIA CM-009-2015 18MAR2015	89,043,120,810
COLJUEGOS ACTA NO. 1 DIC 14/16	55,425,453,687
CREG ACTA N°3 CM-026-2011 SEP 2014	166,260,039
CREMIL CM-006-2013 ACTA NO. 2 COMPRA 4 13/06/2016	19,612,447
SUPERSOCIEDADES COMPRA #2 CM-001-2013- ENE 2015	1,166,431,651
PAR ELECTRIFICADORA MAGANGUE CM-027-2015/ SEP/15	2,244,550,750
CREMIL CM-006-2013 ACTA NO. 2 COMPRA 4 13/06/2016	19,612,447
FDO BIENESTAR SOCIAL CGR 28FEB2014 COMPRA 3 ACTA N° 2 CM-010	462,746,489
FGA 3 CM-033-2015 NOV 2015	13,819,338,033
FNG-4 GRUPO 2 ACTA NO. 4 DIC 22/16	16,281,437,948
PAR ADPOSTAL CM-025-2015 AGO-15	263,174,540
PAR BCO CAFETERO LIQ ACT N°1 CM-040-2014 SEP 2014	28,834,995
PAR ESE POLICARPA S. PND CM-029-2014	1,729,490
PAR ESE RITA ARANGO ACTA NO. 1 CM-028/2014-JULIO/14	137,466,260
SUPERINT.DE NOTARIADO CM-AGO-15	1,760,441,479
SUPERSOLIDARIA CM-022-2012 ACTA 10 COMPRA 11 27MAY/16	150,066,525
FNG-4 COMPRA 28 22ENE/2016	149,399,748,258
PAR ESE LUIS CARLOS GALAN S. PND - CM-027-2014	1,467,722,340

## INFORME DE AUDITORÍA

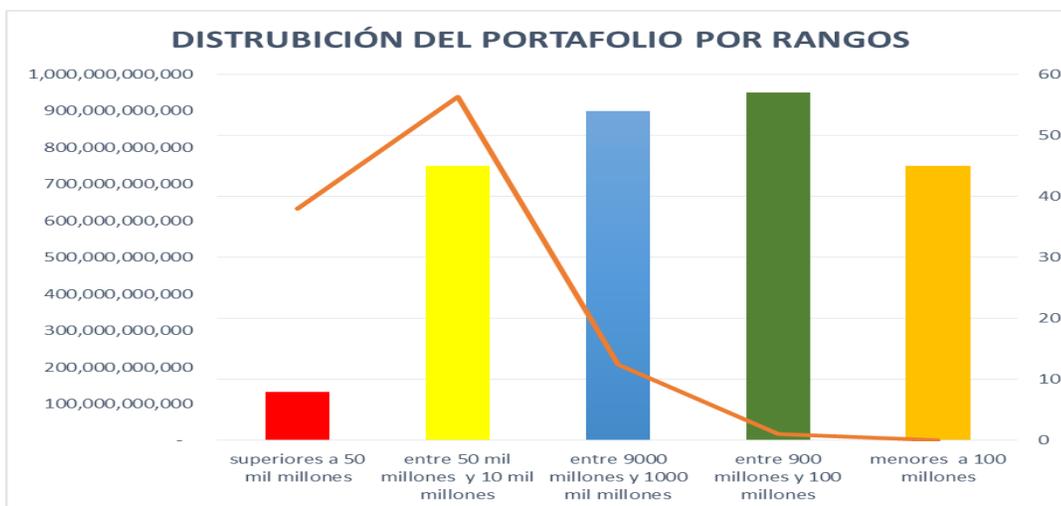
### 4.3 Aplicabilidad de los procedimientos

A la fecha de evaluación se pudo establecer que el portafolio que maneja CISA se encuentra distribuido de la siguiente manera por rangos de cartera:

Tabla 2 – Rango de Carteras

RANGO CARTERAS	CANTIDAD	VALOR ( SALDO CAPITAL A FEB 28)
superiores a 50 mil millones	8	632,566,977,023
entre 50 mil millones y 10 mil millones	45	938,286,489,956
entre 9000 millones y 1000 mil millones	54	208,289,874,883
entre 900 millones y 100 millones	57	18,773,807,504
menores a 100 millones	45	1,530,114,861
<b>TOTALES</b>	<b>209</b>	<b>1,799,447,264,227</b>

Grafica 2 – Distribución de Portafolio



Fuente: Gerente de Cartera – Feb 28 de 2017

#### 4.3.1. Procedimiento de Asignación de Portafolios a gestores:

Verificado el procedimiento para la asignación del portafolio de clientes a los diferentes gestores y aliados, se identificó que no existe en la normatividad interna un procedimiento para desarrollar esta actividad, así mismo se indagó con el responsable de la distribución del portafolio quien manifestó que el procedimiento es realizado de forma manual, el cual no está descrito ni formulado en la Circular Normativa 100.

Las siguientes graficas nos evidencian la distribución de las 209 carteras entre las sucursales y la distribución entre los aliados:

## INFORME DE AUDITORÍA

Tabla 3 - Distribución entre sucursales y Gestores

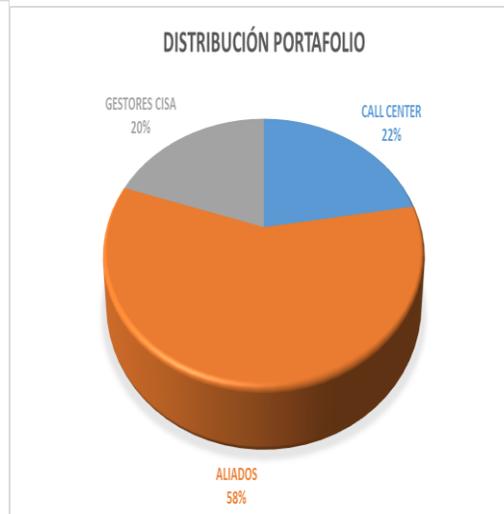
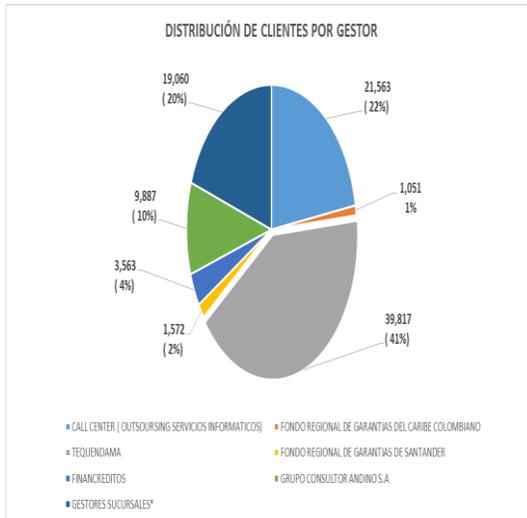
SUCURSAL	TOTAL CLIENTES
DIRECCION GENERAL	77,849
BOGOTA	7,005
CALI	2,443
MEDELLIN	6,306
BARRANQUILLA	2,910
<b>TOTALES</b>	<b>96,513</b>

GESTOR	CANTIDAD DE CLIENTES
CALL CENTER ( OUTSOURCING SERVICIOS INFORMATICOS)	21,563
FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DEL CARIBE COLOMBIANO	1,051
TEQUENDAMA	39,817
FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE SANTANDER	1,572
FINANCREDITOS	3,563
GRUPO CONSULTOR ANDINO S.A	9,887
<b>GESTORES SUCURSALES*</b>	<b>19,060</b>
<b>TOTALES</b>	<b>96,513</b>

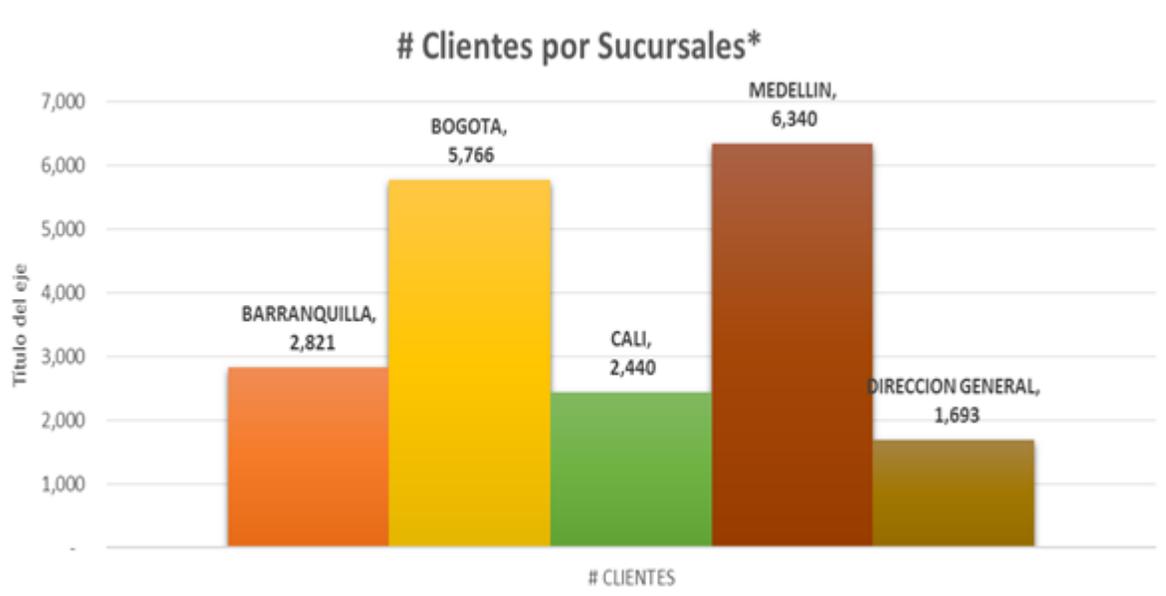
Grafico 3 – Distribución de Clientes

Grafico 4 – Distribución de portafolio



## INFORME DE AUDITORÍA

Grafico 5 – Número de Clientes por Sucursales



En las anteriores gráficas, se describe como es la distribución de clientes atendidos directamente en las sucursales, frente a los que son gestionados por los aliados, en la cual se evidencia que el 80% del portafolio esa siendo atendido por terceros.

Igualmente el responsable manifiesta que la cartera con valores superiores a 100 millones son entregadas para gestión a los analistas de cada sucursal, asignando estas carteras de mayor valor en razón a que deben hacerle seguimiento a los gestores de cada sucursal y presentar los negocios ante el comité, no obstante, validado el manual de responsabilidades de los analistas de cartera de las sucursales versión 3 del 7 de marzo de 2016, no se observa que esta responsabilidad este asignada a ellos, así mismo, se identificó que la única responsabilidad adicional que tiene el analista con relación a los gestores es la de presentar a comité los negocios previamente elaborados por los gestores y proyectar las actas del comité.

De otra parte para el manejo de la gestión de cartera inferior a 10 millones se ha realizado la contratación del servicio de call center con la compañía “Outsourcing servicios informáticos S.A.” suscrito el 05 de febrero de 2014 y cuenta con 5 adiciones así:

## INFORME DE AUDITORÍA

CONTRATO	FECHA	VALOR	OBSERVACIÓN
Inicial 016-2014	3/02/2014	5.186.291.773	Vigencia 24 meses
Adición #1	25/02/2016	3.477.291.773	Prorroga tiempo 6 meses y ajuste del valor
Adición #2	26/6/2016	315.000.000	Adición en valor
Adición #3	22/08/2016	130.000.000	Adición en tiempo 1 mes y en valor
Adición #4	23/09/2016	650.000.000	Adición en tiempo 5 meses y en valor
Adición #5	24/02/2017	390.000.000	Adición en tiempo 3 meses y en valor
<b>TOTALES</b>		<b>4.932.291.773</b>	<b>39 meses</b>

Lo anterior denota falta de debilidad en el cumplimiento de los principios de contratación estatal de planeación y pluralidad de oferentes.

### 4.3.2. Distribución del portafolio entre gestores y de gestores a aliados

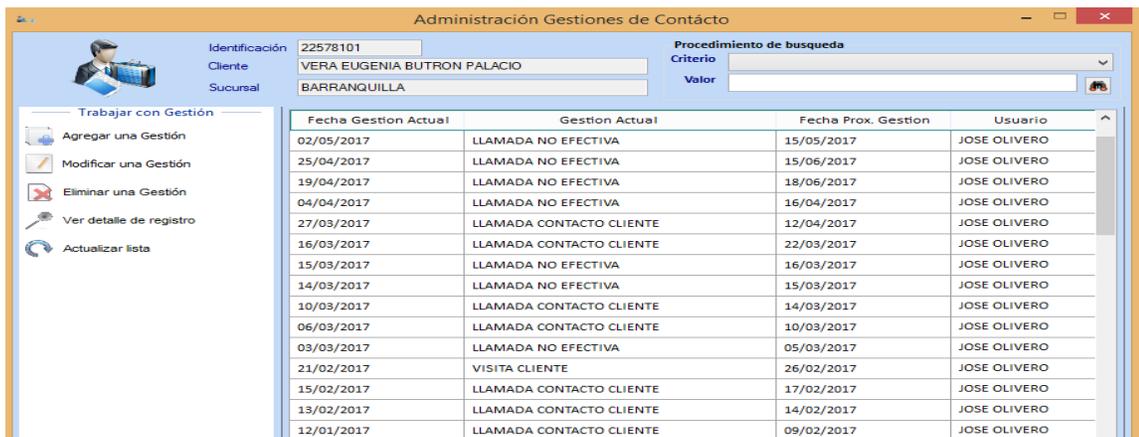
De otra parte en la distribución del portafolio, cuando las obligaciones no presentan gestión durante seis meses, es analizado y reasignado a otro funcionario o a un aliado, no obstante, la fuente utilizada para validar la gestión hecha por el gestor, es el El *“informe contactos al cliente”* generado desde el aplicativo COBRA, que no es adecuado por cuanto este extrae la información del módulo de gestión, pero la información allí registrada no es confiable en razón a que se marca como gestionada la obligación o un cliente con el que no se ha tenido contacto, como se evidencia en los siguientes casos:

**CASO 1 (Clientes 10260639 – 1129577686 – 900178158):** Al gestor en uso de la herramienta “Predictivo” se le activa una llamada a un cliente cuyo número esta errado o deshabilitado, por tanto **“no es efectiva”** la comunicación, quedando registrado en el aplicativo gestión para este cliente, pero si días posteriores nuevamente el predictivo selecciona el mismo cliente y se repite la anterior situación, nuevamente es marcada por el aplicativo como cliente gestionado, y así sucesivamente, lo que no es real porque el gestor no ha realizado ningún contacto

## INFORME DE AUDITORÍA

ni avance con el cliente, sin embargo al generar el informe esta obligación muestra gestión y no sería reasignada, adicionalmente no se toman acciones frente a ella lo que la rezaga en el tiempo dando a entender que si se gestiona el cliente.

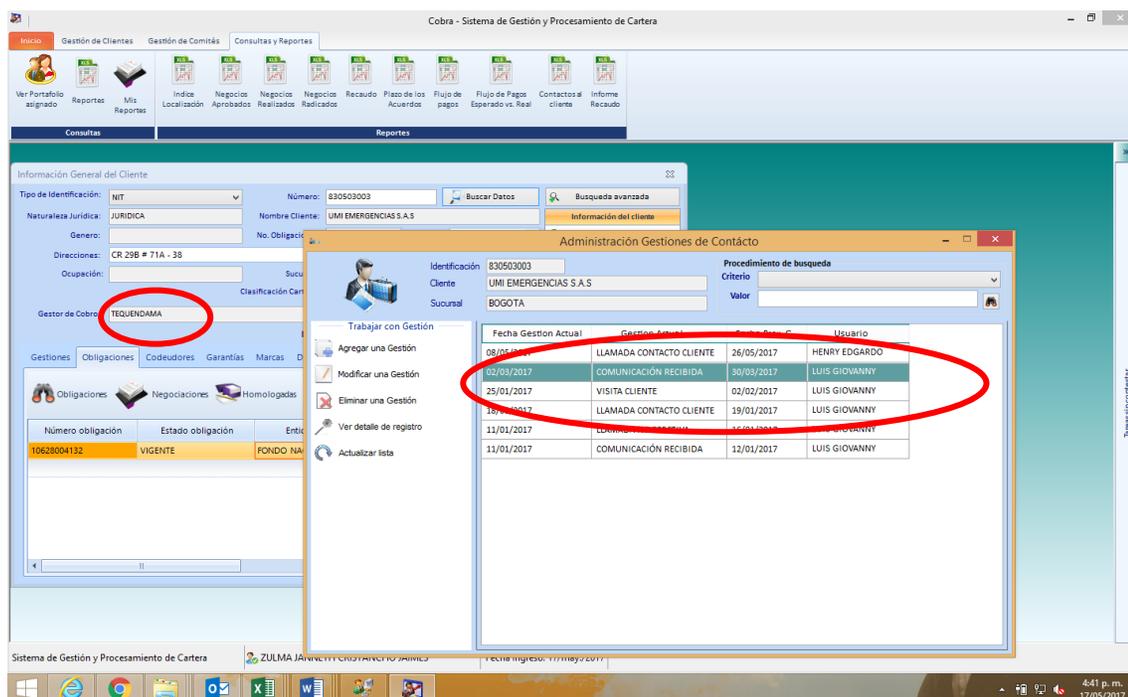
**CASO 2 Cliente 22578101 y 19177146:** Dentro de un mismo portafolio se evidencia que hay obligaciones en las cuales su última gestión se realizó hace más de 3 años y fue asignada por el “Predictivo”, así mismo tiene acuerdo firmado que fue incumplido y no se volvió a tener contacto con el cliente, frente a otra que durante el mismo mes han sido contactaros hasta 3 y 4 veces con la misma respuesta “llamada no efectiva”.



Fecha Gestion Actual	Gestion Actual	Fecha Prox. Gestion	Usuario
02/05/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	15/05/2017	JOSE OLIVERO
25/04/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	15/06/2017	JOSE OLIVERO
19/04/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	18/06/2017	JOSE OLIVERO
04/04/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	16/04/2017	JOSE OLIVERO
27/03/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	12/04/2017	JOSE OLIVERO
16/03/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	22/03/2017	JOSE OLIVERO
15/03/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	16/03/2017	JOSE OLIVERO
14/03/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	15/03/2017	JOSE OLIVERO
10/03/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	14/03/2017	JOSE OLIVERO
06/03/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	10/03/2017	JOSE OLIVERO
03/03/2017	LLAMADA NO EFECTIVA	05/03/2017	JOSE OLIVERO
21/02/2017	VISITA CLIENTE	26/02/2017	JOSE OLIVERO
15/02/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	17/02/2017	JOSE OLIVERO
13/02/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	14/02/2017	JOSE OLIVERO
12/01/2017	LLAMADA CONTACTO CLIENTE	09/02/2017	JOSE OLIVERO

Igualmente, se evidenció que hay clientes cuyos acuerdos fueron realizados y en la actualidad son gestionados por CISA y que se le han resignado a los Aliados, lo que representaría el pago de la comisión sin que corresponda a una gestión efectiva por parte de estos últimos.

## INFORME DE AUDITORÍA



Una vez validado con el responsable del pago de facturas a los aliados en la gerencia operativa, se observa que CISA no cuenta con un procedimiento documentado para el pago de facturas a los aliados, así mismo, las validaciones realizadas por la analista de cartera para el pago son netamente manuales lo que incrementa el riesgo de errores operativos y humanos frente a estos ya que el volumen de revisión sobre las obligaciones es en promedio de 300 en 3 días.

De otra parte se observó que la analista usa información en bases paralelas de Excel, enviadas por los aliados que pueden ser modificadas y no informes obtenidos directamente de los aplicativos de CISA,

### 4.3.3. Localización de Clientes

La circular normativa 100 en su numeral 6.1 establece el procedimiento para la localización de los clientes; en el cual se observa que las actividades descritas en este no se están llevando a cabo, de acuerdo con la información suministrada por los gestores entrevistados, indican no tener instrucciones para realizar actividad de localización, tal como lo establece la actividad 2 del procedimiento, así mismo la actividad 13 indica que para la cartera con garantía real, se deben realizar “visitas de inspección” por parte del gestor para validar la existencia y el estado de la

## INFORME DE AUDITORÍA

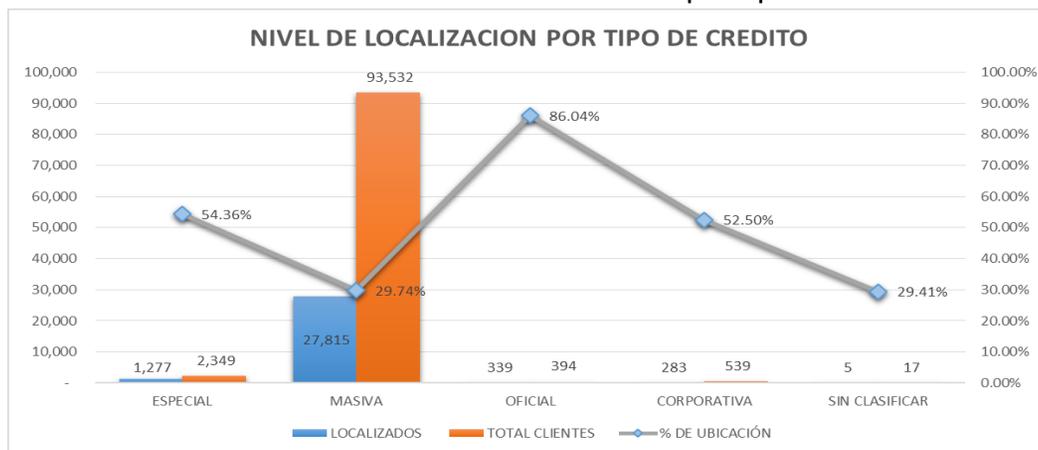
garantía, actividad que no es conocida y por lo tanto no se lleva a cabo por este personal.

Así mismo, se evidencia dentro de la revisión efectuada que del total del portafolio de cartera solo el 31% de los cliente se encuentran localizados según el tipo de crédito, del cual solo el 17% ha sido localizado entre el año 2014 y el 28 de febrero 2017, por lo que se deben potencializar las estrategias actuales de localización.

Tabla 4 – Localización de Clientes

TIPO DE CREDITO	LOCALIZADOS	TOTAL CLIENTES	% DE UBICACIÓN
ESPECIAL	1,277	2,349	54.36%
MASIVA	27,815	93,532	29.74%
OFICIAL	339	394	86.04%
CORPORATIVA	283	539	52.50%
SIN CLASIFICAR	5	17	29.41%
<b>TOTAL</b>	<b>29,719</b>	<b>96,831</b>	<b>30.69%</b>

Grafico 5 – Nivel de Localización por tipo de Crédito



CISA Central de Inversiones S.A. Índice de localización		
Gestor de cobro: Todos	Sucursal: Todos	
Clasificación de cartera: Todos	Departamento: Todos	
	Ciudad: Todos	
	Fecha inicial: 01/01/2014	
	Fecha final: 28/02/2017	
<b>No. Clientes Localizados</b>	<b>Total Clientes</b>	<b>Índice de localización</b>
17077	96757	17.649369%
		<a href="#">Ver detalle</a>

## INFORME DE AUDITORÍA

Adicionalmente, dentro de la revisión documental realizada de manera aleatoria para algunos clientes se pudo evidenciar que de acuerdo a la información suministrada en el aplicativo COBRA se establece que el cliente está “ILOCALIZADO” y al hacer una prueba de ubicación en la solución informática “GOOGLE”, se ubicó información de algunos clientes, soporte de ello se anexa al presente informe (ver anexo 1):

 39520425 MARTINEZ BLANCO LUZ STELLA

 MARGARITA MARIA GONZALEZ - 43598927

 MILTON RAMIREZ GAMBOA - 13835330

 ORLANDO MUÑOZ CARVAJAL - 7226654

 VERA EUGENIA BRUTON - 22578101

### 4.3.4 Recaudo de Cartera

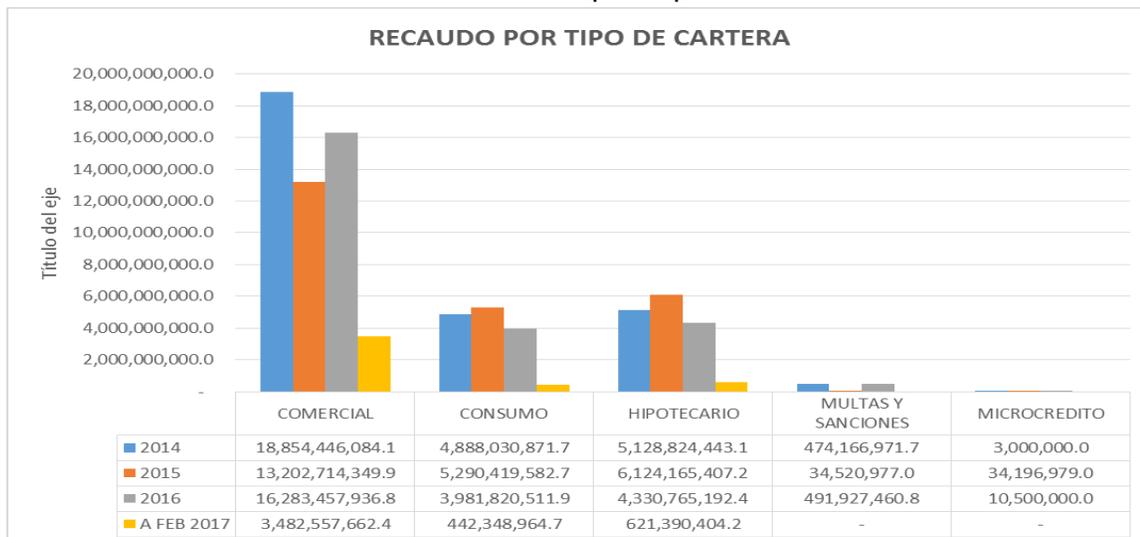
De acuerdo con la base de evaluación tomada correspondiente a las vigencias 2014-2016 y corte febrero 28 de 2017, la tendencia de recaudo de cartera ha venido en déficit de acuerdo con el tipo de cartera, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 5 – Nivel de Recaudo por Vigencia

TIPO DE CARTERA	RECAUDO			
	2014	2015	2016	feb-17
COMERCIAL	18,854,446,084.1	13,202,714,349.9	↑ 16,283,457,936.8	3,482,557,662.4
CONSUMO	4,888,030,871.7	5,290,419,582.7	↓ 3,981,820,511.9	442,348,964.7
HIPOTECARIO	5,128,824,443.1	6,124,165,407.2	↓ 4,330,765,192.4	621,390,404.2
MULTAS Y SANCIONES	474,166,971.7	34,520,977.0	491,927,460.8	-
MICROCREDITO	3,000,000.0	34,196,979.0	↓ 10,500,000.0	-
<b>TOTALES</b>	<b>29,348,468,370.6</b>	<b>24,686,017,295.7</b>	<b>25,098,471,101.8</b>	<b>4,546,297,031.3</b>

## INFORME DE AUDITORÍA

Grafico 6 – Recaudo por Tipo de Cartera



Es de resaltar que la variación de recaudo obtenido por la cartera de multas y sanciones que presenta variación del 92% entre la vigencia de 2015 a 2016, la cual fue generada excepcionalmente por la compra de la cartera de Superintendencia de Sociedades denominada *SUPERSOCIEDADES COMPRA #2 CM-001-2013- ENE 2015* y su cláusula 6° de ajuste al precio contenida en el Convenio Marco, que género la recuperación de la misma en un tiempo muy corto y de manera efectiva.

### 4.3.4.1. Recaudo de Cartera vs Capital Comprado

Se realizó el análisis del recaudo frente al capital comprado de las vigencias 2014 a 2017 para los 26 convenios relacionados en la muestra del numeral 4.2, la validación se realizó con la información tomada de las siguientes fuentes, archivo “Base de Tendencias” aportado por el ejecutivo de cartera responsable de realizar las validaciones de recaudo y el informe extractado de COBRA denominado “Saldo por Convenios” / Columna “Valor Compra inicial”; del análisis se resalta el valor obtenido por carteras como *“FDO BIENESTAR SOCIAL CGR 28FEB2014 COMPRA 3 ACTA N° 2 CM-010”* y *“PAR ESE POLICARPA S. PND CM-029-2014”* las cuales presentan un recaudo superior al 100% frente al capital comprado, así mismo se evidencia que del total de la muestra el 81% de las carteras presentan un recaudo inferior al 20% del capital, evidenciando debilidades en la gestión realizada, toda vez que durante los primeros tres (3) años se genera el mayor flujo de recuperación.

## INFORME DE AUDITORÍA

Tabla 6 Recaudo vs Capital Comprado

CONVENIO	VALOR CAPITAL	VALOR COMPRA	RECAUDO POR VIGENCIA				TOTAL RECAUDO	RELACIÓN CAPITAL / RECAUDO	RELACIÓN COMPRA / RECAUDO
			2014	2015	2016	2017			
CREMIL CM-006-2013 ACTA NO. 2 COMPRA 4 13/06/2016	19,612,447	1						0.0%	0%
COLUEGOS ACTA NO. 1 DIC 14/16	55,425,453,687	181,285,605				5,885,022.00	5,885,022.00	0.0%	3%
PAR ELECTRIFICADORA MAGANGUE CM-027-2015/ SEP/15	2,244,550,750	1	1,398,656.97				1,398,656.97	0.1%	139865697%
FNG-4 GRUPO 2 ACTA NO. 3 SEP 29/16	18,638,827,279	775,025,900			9,952,112.00	11,836,412.04	21,788,524.04	0.1%	3%
FNG-4 GRUPO 2 ACTA NO. 4 DIC 22/16	16,281,437,948	677,126,866				46,684,067.00	46,684,067.00	0.3%	7%
FNG-4 GRUPO 2 ACTA N.2 JUN30/16	16,664,796,945	698,885,289			91,096,674.00	56,838,000.00	147,934,674.00	0.9%	21%
BANCOLOMBIA CM-009-2015 18MAR2015	89,043,120,810	1,555,299,036		587,152,376.15	477,673,214.24	136,886,773.74	1,201,712,364.13	1.3%	77%
PAR ESE LUIS CARLOS GALAN S. PND - CM-027-2014	1,467,722,340	102,747,665	30,848,659.00	236,784.70			30,611,874.30	2.1%	30%
FNG-3 COMPRA 24 24JUN2015	22,448,008,075	1,142,655,693		147,282,976.86	317,909,430.83	52,538,324.92	517,730,732.61	2.3%	45%
FGA 3 CM-033-2015 NOV 2015	13,819,338,033	201,543,580	121,556,516.80	147,309,432.00	64,337,839.00	5,157,090.00	338,360,877.80	2.4%	168%
FNG-4 GRUPO 1 ACTA N.1 FEB 5/16	3,636,013,241	420,536,995			91,814,269.68	8,692,857.00	100,507,126.68	2.8%	24%
FNG-4 GRUPO 1 ACTA NO. 9 OCT 6/16	15,090,627,312	1,763,295,180			319,564,847.87	222,601,977.00	542,166,824.87	3.6%	31%
FNG-4 GRUPO 1 ACTA NO. 8 SEP 7/16	11,946,184,740	1,382,261,297			302,352,175.71	145,521,060.03	447,873,235.74	3.7%	32%
FNG-4 COMPRA 28 22ENE/2016	149,399,748,258	10,455,101,254			4,797,672,585.54	959,411,851.35	5,757,084,436.89	3.9%	55%
PAR ADPOSTAL CM-025-2015 AGO-15	263,174,540	2		4,100,000.00	5,161,988.00	1,200,000.00	10,461,988.00	4.0%	523099400%
FNG-3 COMPRA 23 24MAR2015	13,162,792,100	667,302,646		231,618,054.13	382,908,600.36	18,042,000.00	632,568,654.49	4.8%	95%
CREG ACTA N°3 CM-026-2011 SEP 2014	166,260,039	12,636,714		2,921,644.44	7,874,437.12	147,276.10	10,943,357.66	6.6%	87%
SUPERSOCIEDADES COMPRA #2 CM-001-2013- ENE 2015	1,166,431,651	147,776,338		91,624,304.00	74,684,801.00	8,709,000.00	175,018,105.00	15.0%	118%
FIDUAGRARIA-PARBANCAFE CM-003A-2016 FEB/2016	793,157,383	3,147,435			102,155,408.80	21,969,799.00	124,125,207.80	15.6%	3944%
SUPERSOLIDARIA CM-022-2012 ACTA 10 COMPRA 11 27MAY/16	150,066,525	6,400,473			29,354,405.00	1,869,689.00	31,224,094.00	20.8%	488%
PAR BCO CAFETERO LIQ ACT N°1 CM-040-2014 SEP2014	28,834,995	6		5,752,263.00	1,440,000.00		7,192,263.00	24.9%	119871050%
SUPERINT.DE NOTARIADO CM-AGO-15	1,760,441,479	800,000,000		409,979,047.61	691,685,458.21	266,666,714.00	1,368,331,219.82	77.7%	171%
PAR ESE RITA ARANGO ACTA NO. 1 CM-028/2014- JULIO/14	137,466,260	1	\$ 133,244,384.79				\$ 133,244,384.79	96.9%	13324438479%
FDO BIENESTAR SOCIAL CGR 28FEB2014 COMPRA 3 ACTA N° 2 CM-010	462,746,489	82,797,761	\$ 258,179,369.00	\$ 119,217,352.00	\$ 103,740,360.00	\$ 9,034,000.00	\$ 490,171,081.00	105.9%	592%
PAR ESE POLICARPA S. PND CM-029-2014	1,729,490	1	\$ 2,179,612.76				\$ 2,179,612.76	126.0%	217961276%
FDO BIENESTAR SOCIAL CGR COMP-8 ACTA 6 JUL2014 CONTRATO CM-010-2013/JUL 2014	671,480	4,334,628	\$ 794,109.00	\$ 13,500,000.00			\$ 14,294,109.00	2128.7%	330%

### 4.3.4.2 Acuerdos de pagos

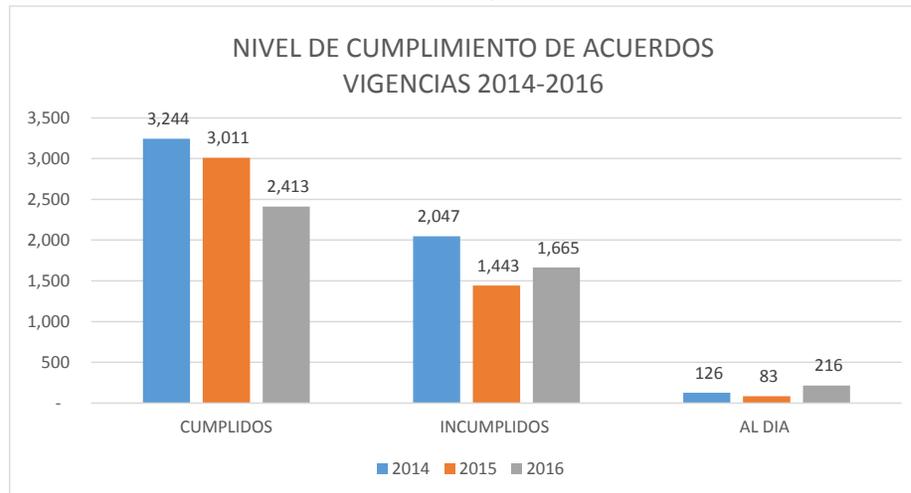
Para las vigencias analizadas se registraron en promedio 4.700 acuerdos de pago que fueron aprobados por los comités respectivos, de los cuales se presenta el siguiente comportamiento de pago:

Tabla 7 – Numero de Acuerdos aprobados

ESTADO DE LOS ACUERDOS	2014	2015	2016
CUMPLIDOS	3,244	3,011	2,413
INCUMPLIDOS	2,047	1,443	1,665
AL DIA	126	83	216
<b>TOTAL DE ACUERDOS</b>	<b>5,417</b>	<b>4,537</b>	<b>4,294</b>

## INFORME DE AUDITORÍA

Grafica 8 – Nivel de Cumplimiento de acuerdos



Es de resaltar el nivel de acuerdos incumplidos que corresponden al 30% de los acuerdos suscritos por vigencia, del análisis realizado a la muestra se pudo evidenciar que no se realiza seguimiento constante a los acuerdos por parte de los gestores, a su vez según lo informado por los funcionarios entrevistados, al no realizar la aplicación del pago a las obligaciones de manera directa o en línea, se pierde la gestión realizada toda vez que cuando el gestor evidencia el incumplimiento ya han pasado entre 10 y 15 días de retraso, lo que evidencia.

### 4.3.5 Recaudo Vs Costos y Gastos

#### ESTADO DE RESULTADOS

Acumulado a marzo 2017 - Ejecución vs Presupuesto

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	VARIACIÓN	VARIACIÓN	EJECUCION	VAR. (\$)	VAR. (%)
	2017	2017	(\$)	(%)		2016	2017 - 2016
Ingresos de cartera	6,080	7,076	996	116%	5,008	2,069	41%
Costo de cartera	1,131	1,139	7	101%	1,007	132	13%
Gastos de cartera	2,346	2,162	-183	92%	1,925	237	12%
Provisiones de cartera	2,049	2,531	482	124%	2,042	490	24%
<b>UTILIDAD BRUTA DE CARTERA</b>	<b>554</b>	<b>1,244</b>	<b>689</b>	<b>224%</b>	<b>34</b>	<b>1,210</b>	<b>3599%</b>

El recaudo de cartera durante el primer trimestre de la vigencia 2017, presenta un cumplimiento del 116% frente al presupuesto, los gastos presentan una disminución de 8% frente para el mismo periodo lo que refleja una gestión satisfactoria en el proceso, no obstante se observa que la provisión de cartera surge un incremento frente al presupuesto del trimestre ocasionado por un 124%,

## INFORME DE AUDITORÍA

dado que el modelo de valoración contempla las provisiones individuales y el recaudo no se genera de forma homogénea en la totalidad de los clientes.

### GASTOS DE CARTERA

Acumulado a marzo 2017

CONCEPTO CARTERA	PRESUPUESTO 2017	EJECUCION 2017	VARIACIÓN %	VARIACION \$	EJECUCION 2016	VARIACIÓN \$ 2017 - 2016	% VAR. 2017 - 2016
CALL CENTER	233	225	97%	-8	212	13	6%
COMISIONES POR RECAUDO DE CARTERA	297	182	61%	-115	28	154	554%
GASTOS DE VIAJE	23	5	20%	-19	12	-8	-64%
GASTOS LEGALES (Notariales, certificados de libertad, gastos judiciales,	45	94	208%	49	22	72	329%
HONORARIOS ABOGADOS	150	99	66%	-51	166	-67	-41%
IMPUESTO PREDIAL	9	0	0%	-9	0	0	NA
OTROS IMPUESTOS (estampillas, remates)	0	0	NA	0	0	0	NA
OUTSOURCING	453	356	79%	-96	444	-87	-20%
PROYECTOS	50	5	10%	-45	0	5	NA
PUBLICIDAD	20	23	113%	3	36	-13	-37%
SEGUROS	28	21	75%	-7	25	-4	-16%
SERVICIOS	99	213	216%	114	84	128	152%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1,406</b>	<b>1,221</b>	<b>87%</b>	<b>-184</b>	<b>1,029</b>	<b>192</b>	<b>19%</b>
NOMINA	651	604	93%	-47	701	-96	-14%
INTERES FINANCIACION COMPRA DE CARTERA	289	337	117%	48	195	141	72%
<b>TOTAL GASTOS DE CARTERA</b>	<b>2,346</b>	<b>2,162</b>	<b>92%</b>	<b>-183</b>	<b>1,925</b>	<b>237</b>	<b>12%</b>

Cifras expresadas en millones de pesos

53

La disminución de los gastos de cartera durante el primer trimestre de la vigencia 2017 frente a lo presupuestado, da muestra una eficiencia administrativa en el proceso por cuando el recaudo de cartera superó las expectativas con una optimización de sus gastos.

#### 4.3.6 Ventas de derechos de Crédito y Ventas Masivas

Se evidencia que de acuerdo con la base entregada, el registro de la negociación sobre la venta de derechos de crédito y ventas masivas presenta inconsistencias, toda vez que la información relacionada con el Acta del Comité y la Fecha de la misma no corresponde, como se observa en los casos del municipio de COYAIMA Y DEPARTAMENTO DEL VALLE.

# INFORME DE AUDITORÍA

**Información General del Cliente**

Tipo de Identificación: NIT Número: 890702023 Buscar Datos Busqueda avanzada

Naturaleza Jurídica: JURIDICA Nombre Cliente: MUNICIPIO DE COYAIMA

Genero: No. Obligaciones: 7 Celulares: 3183580004

Direcciones: PALACIO MUNICIPAL

Ocupación: Sucursal: DIRECCION GENERAL

Clasificación Cartera: OFICIAL

Gestor de Cobro: LUZ MARITZA SANDINO CABEZAS Categoría: AAA

**INFORMACIÓN DEL CLIENTE**

Gestiones Obligaciones Codeudores Garantías Marcas Datos Adicionales Referencias Documentos Actividades Tareas Pendientes

Obligaciones Negociaciones Homologadas Garantías Seguimiento Pagos Intermediarios

Número obligación	Estado obligación	Entidad del contrato	Total deuda	Vir. capital vencido	Vir. capital vigente	Vir. saldo capi
2243298003987	OBLIGACION CANCELADA	GRANBANCO - BANC...	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
12901000757	EN PROC. FIN. PAGOS X V...	FINDETER	\$2,312,375.00	\$2,312,375.00	\$0.00	\$2,312,375.00
12901000758	EN PROC. FIN. PAGOS X V...	FINDETER	\$16,134,960.00	\$16,134,960.00	\$0.00	\$16,134,960.00
12901000759	EN PROC. FIN. PAGOS X V...	FINDETER	\$9,000,000.00	\$9,000,000.00	\$0.00	\$9,000,000.00
12901000760	EN PROC. FIN. PAGOS X V...	FINDETER	\$9,816,771.16	\$9,816,771.16	\$0.00	\$9,816,771.16
12901000761	EN PROC. FIN. PAGOS X V...	FINDETER	\$4,961,039.00	\$4,961,039.00	\$0.00	\$4,961,039.00
			\$42,225,145.16	\$42,225,145.16	\$0.00	\$42,225,145.16

**Negociaciones del cliente**

Modulo para registrar los Acuerdos, Venta de derechos, Daciones y Refinanciaciones

Nuevo Editar Eliminar Detalle Actualizar Firmar Acta Cambiar Vigenda Soporte Honorarios

Negociación Venta de derechos

Antes del Comité Después del Comité Datos Tercero

Valor acuerdo: \$16,000,000.00 Comité: VICEPRESIDENCIA

Valor descuento: \$0.00 Tipo Decisión: APROBADO

F. Estudio: 01/01/2014 F. Comité: 01/01/2014

No. Comité: 6 Cons. Fichas:

Usuario Acta: CLAUDIA MARIA RINCON DE VELEZ

La negociación esta vigente

Acta Firmada

**Observaciones de la decisión**

EL COMITÉ DE VICEPRESIDENCIA NO. 6 DEL 31 DE ENERO DE 2014, TENIENDO EN CUENTA LAS CONSIDERACIONES PRESENTADAS, SE PERMITE APROBAR LA VENTA DE LAS OBLIGACIONES A CARGO DEL MUNICIPIO DE COYAIMA, Y QUE FUERON ADQUIRIDAS A FINDETER, A LA FIRMA NEGOCIOS ESTRATEGICOS GLOBALES SAS - NEG, POR LA SUMA DE \$16.000.000, LOS CUALES DEBEN SER CANCELADOS EL 31 DE ENERO DE 2014.

Guardar Cancelar

## INFORME DE AUDITORÍA

### Información General del Cliente

Tipo de Identificación:	NIT	Número:	890399029	Buscar Datos
Naturaleza Jurídica:	JURIDICA	Nombre Cliente:	DEPARTAMENTO DEL VALLE	Busqueda avanzada
Genero:		No. Obligaciones:	26	Celulares:
Direcciones: CRA 6 ENTRE CLLS 9 Y 10 EDIF PALACIO DE SAN FCO				
Ocupación:		Sucursal:	CALI	
		Clasificación Cartera:	OFICIAL	
Gestor de Cobro:	MÓNICA ANDREA GONZÁLEZ			Categoría: C

### INFORMACIÓN DEL CLIENTE

Gestiones   Obligaciones   Codeudores   Garantías   Marcas   Datos Adicionales   Referencias   Documentos   Actividades   Tareas Pendientes

<h4>Descripción de la Deuda</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>^ <b>Capitales</b></li> <li>Vigente: \$0.00</li> <li>Vencido: \$20,511,314.00</li> <li>Saldo: \$20,511,314.00</li> <li>A fecha de compra: \$2,895,501,084.72</li> <li>∨ <b>Intereses</b></li> <li>∨ <b>Seguros</b></li> <li>∨ <b>Otros</b></li> <li>^ <b>Totales</b></li> <li>Deuda: \$21,793,062.36</li> <li>Valor capital inicial: \$2,908,154,447.00</li> </ul>	<h4>Resumen de Gestiones</h4> <p>Propuestas de Negodo (1)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Fecha Propuesta</th> <th>Valor Propuesta</th> <th>Estado Propuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18/09/2012</td> <td>\$395,865,664.00</td> <td>Vigente</td> </tr> <tr> <td>26/11/2014</td> <td>\$763,990.70</td> <td>Vigente</td> </tr> <tr> <td>13/02/2014</td> <td>\$153,000,000.00</td> <td>Vigente</td> </tr> </tbody> </table> <p>Acuerdos (0)            Daciones (0)            Refinanciaciones (0)</p> <p style="text-align: center;">  No Judicializado              No Preaprobado              Localizado              Ver Recaudos         </p>	Fecha Propuesta	Valor Propuesta	Estado Propuesta	18/09/2012	\$395,865,664.00	Vigente	26/11/2014	\$763,990.70	Vigente	13/02/2014	\$153,000,000.00	Vigente
Fecha Propuesta	Valor Propuesta	Estado Propuesta											
18/09/2012	\$395,865,664.00	Vigente											
26/11/2014	\$763,990.70	Vigente											
13/02/2014	\$153,000,000.00	Vigente											

### Comites

Busqueda Avanzada

Tipo Comite: PRESIDENCIA   Tipo Cartera:   Regional:   Gestor:   Año: 2014   Buscar Comites

Información del comite

Fecha y Hora Comite: 17/ febrero /2014 10:00 a. m.   Ciudad Comite: BOGOTA   Dirección Comite: D.G.

### Usuarios   Fichas

Fichas Normales de Negociación   Fichas de Ratificación

Para agregar fichas de negociación al comite hacer clic acá

Para quitar la ficha seleccionada hacer clic acá

Fecha Ficha	No. Identificación	Nombre Cliente	E Sujur...	Operador	Clasificación
12/02/2014 8:51:47 a. m.	4095746	HUMBERTO PIÑEROS TORRES			
10/02/2014 3:41:26 p. m.	43629638	MERCEDES MENA ARIAS			
31/01/2014 10:35:31 a. m.	88250949	JUAN MANUEL QUIJANO RIVER...			
06/02/2014 12:07:18 p. m.	40924321	NUBIA MUNIZ PERALTA			
11/02/2014 11:12:32 a. m.	21968735	MARIA MAGDALENA BARBARA...			
04/02/2014 4:38:13 p. m.	21691626	GARCIA PEREZ ANA LUCIA			

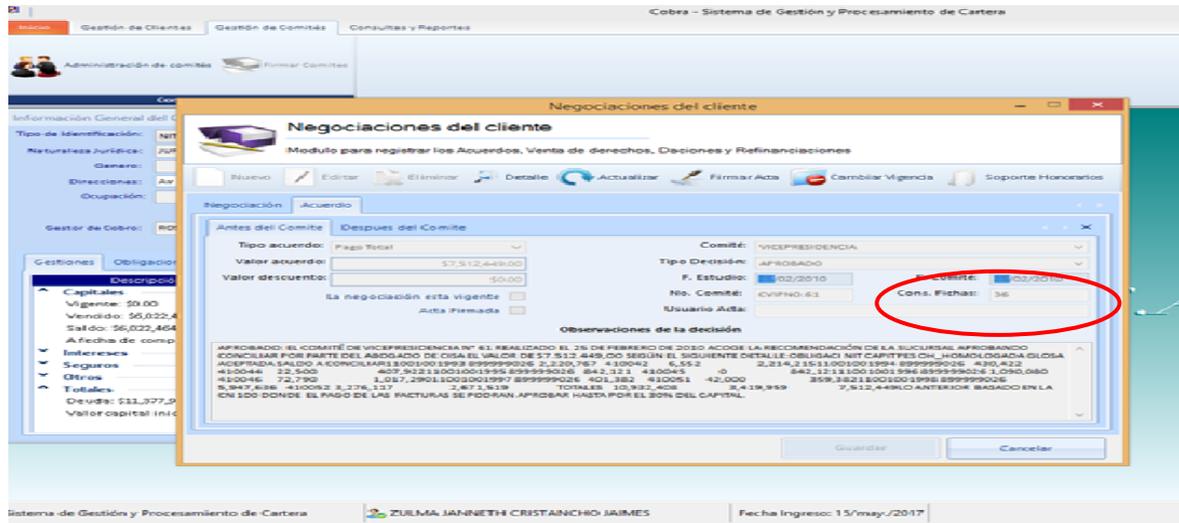
 
  
  
  
  
  
  
  

Trabajar Con Comites

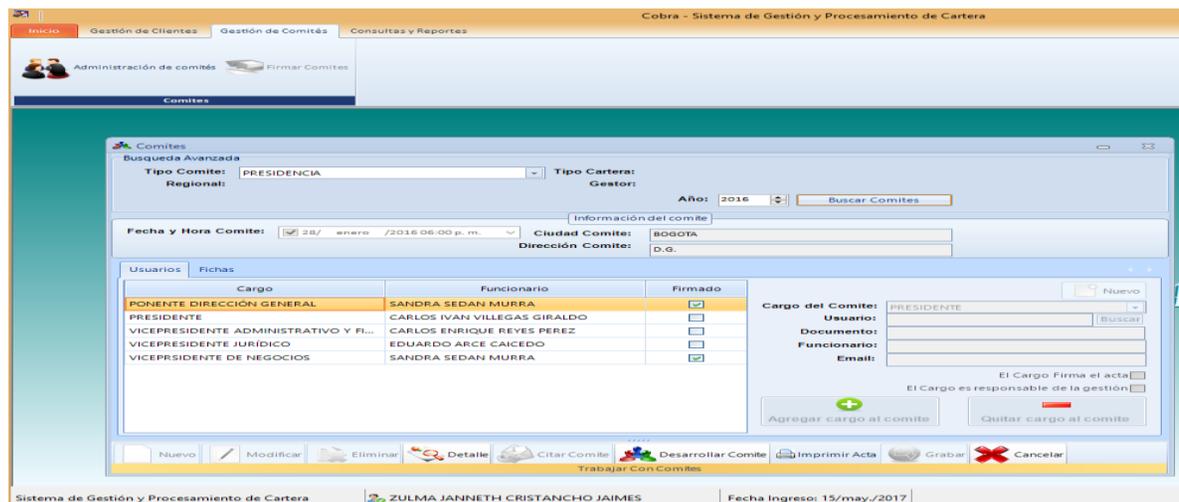
### 4.3.7. Aplicativo Cobra

En la revisión de la auditoría se pudo evidenciar en el aplicativo cobra que el campo denominado “F. Comité” indica como fecha de celebración de comité de aprobación de la normalización la fecha en que el último miembro del comité firma, no obstante las firmas por parte de los asistentes son posteriores a la sesión lo que no permite obtener una trazabilidad adecuada de la negociación frente a los documentos físicos de la misma.

## INFORME DE AUDITORÍA



De otra parte se evidenció que los comités de presidencia solo son firmados en el aplicativo cobra por la Vicepresidente de Negocios, lo que no da certeza de que los miembros convocados a las sesiones del comité asistieron y/o aprobaron los negocios vistos en los términos detallados en el aplicativo; aun cuando la citada practica es avalada en la circular normativa 100 en su numeral 5.2.1 “Atribuciones y competencias por monto” que define “Nota: Para el Comité de Presidencia la firma electrónica la realizará quien actué como ponente del tema en el comité, quien firmara el acta previa verificación que la decisión tomada se encuentre registrada en el aplicativo de Cartera” su aplicación genera un alto riesgo de confiabilidad de las aprobaciones por cuanto no se observa ningún control adicional que valide y avale las negociaciones ingresadas en el sistema.



## INFORME DE AUDITORÍA

### 4.3.7.1 Perfiles

Una vez validada la información suministrada por el proceso de infraestructura tecnológica referente a los usuarios del aplicativo Cobra se evidenció que cuenta con 202 usuarios distribuidos en ocho perfiles así:

Tabla 8 – Perfiles COBRA

PERFIL	CANTIDAD DE USUARIOS
ADMINISTRADOR	2
ANALISTA COBRANZA	11
CONSULTOR	65
GESTOR DE COBRO	94
LIDER COBRA	3
LOCALIZADOR Y DEPURADOR DE DATOS	6
OPERACIONES	5
SERVICIO AL CLIENTE	16
<b>TOTAL USUARIOS</b>	<b>202</b>

De otra parte se evidenció que a los ocho perfiles se les establecieron determinados permisos para ejecutar diferentes acciones de inclusión de información, ejecución, cargue y eliminación de documentos en el aplicativo, no obstante perfiles como el de gestor cuenta con esta atribución de eliminación tanto de información como de documentos de los clientes lo que representa un riesgo para la información contenida en el aplicativo, toda vez que solo deberían estar bajo la responsabilidad del “administrador” del sistema con su respectivo control dual.

Al validar los usuarios activos a la fecha de evaluación 31 de marzo de 2017 se pudo establecer que aún se encuentran activos ex funcionarios de la entidad como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 9 – Relación de Ex funcionarios

FUNCIÓNARIO	PERFIL
ABEL RAMIRO MEZA GODOY	CONSULTOR
CARLOS ANDRES MANTILLA GALVIS	CONSULTOR
CARLOS ELY CEBALLOS BUITRAGO	GESTOR DE COBRO
CLAUDIA MARIA RINCON DE VELEZ	GESTOR DE COBRO

## INFORME DE AUDITORÍA

DIANA BEATRIZ SANTA ZAPATA	GESTOR DE COBRO
EDGAR DARIO QUINTERO MORALES	GESTOR DE COBRO
JAIRO ZAMBRANO TARUD	GESTOR DE COBRO
JESUS ALBERTO MATEUS BRAVO	CONSULTOR
JORGE ALBERTO GARCES VASQUEZ	GESTOR DE COBRO
JOSE LEONIDAS GOMEZ GOMEZ	GESTOR DE COBRO
JUAN ALBERTO LAVERDE ENCISO	GESTOR DE COBRO
LUZ MYRIAM MECON SANDOVAL	GESTOR DE COBRO
MARÍA ALEJANDRA SANCHEZ GOMEZ	CONSULTOR
MARIO TRUJILLO CASTRO	OPERACIONES
MAXIMILIANO MANJARRES CUELLO	CONSULTOR
PEDRO ANTONIO FONSECA ROBERTO	GESTOR DE COBRO
RICARDO VILLAMIL REYES	LOCALIZADOR Y DEPURADOR DE DATOS
SANDRA NARVAEZ CASTILLO	CONSULTOR
SINDY RODRIGUEZ MEDINA	CONSULTOR
TERESA DE JESUS SIERRA RAMIREZ	GESTOR DE COBRO
VICTOR AUGUSTO LUCUMI PEÑA	GESTOR DE COBRO
YENY CATALINA ZUNIGA ESCOBAR	CONSULTOR

### 4.3.8. Evaluación de los riesgos asociados

Se verificó con el líder del proceso los riesgos establecidos para el proceso en el mapa de riesgos operativos y de corrupción de la entidad con fecha de actualización diciembre de 2016; determinando que el procesos cuenta con tres (3) riesgos operativos y seis (6) de corrupción, de los cuales el riesgo de corrupción denominado **“reporte inexacto de información financiera de clientes a centrales de riesgo”** se encuentra actualmente materializado, sin observar acciones de tratamiento posteriores a la materialización por parte de los responsables; igualmente, el control establecido para el tratamiento del riesgo citado **NO** se ejecuta de acuerdo a lo informado por el responsable del proceso, este reporte a centrales de riesgo no se ha realizado durante las vigencias 2016 y lo corrido de 2017.

Adicional a lo anterior se presenta incumplimiento normativo frente a esta actividad toda vez que se incumple con lo establecido en la Circular 23 de 2004 emitida por la Superintendencia Financiera y la Ley 1266 de 2008 *“Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan*

## INFORME DE AUDITORÍA

*otras disposiciones*”, al no remitir los reportes de actualización a las Centrales de Riesgos (CIFIN y Data Crédito) de los clientes tanto deudores como clientes que han regularizado sus obligaciones ante CISA.

De otra parte resultado de la revisión realizada por el equipo de auditoría a los controles de los riesgos se deberá atender la recomendación dada frente a formalizar los cambios realizados ante la Gerencia de Planeación, para surtir el trámite de presentación y aprobación ante el respectivo Comité.

### **4.3.9 Evaluación de Indicadores.**

El proceso de Gestión de Activos - Cartera a lo largo del periodo evaluado a contemplado indicadores de eficacia y eficiencia relacionados con el cumplimiento del recaudo y número de acuerdos de pago realizados, a la fecha de evaluación los indicadores se encuentran desactualizados en razón la ficha en el campo “dueño del indicador” cita funcionarios que fueron retirados de entidad hace más de dos años.

Así mismo, se identifica que el indicador de eficiencia “cumplimiento número de acuerdos de pago” contempla una formula en la cual se establece como denominador meta de acuerdos de cartera trimestral, aun cuando actualmente este criterio no se le asigna a ningún funcionario de la entidad, por lo anterior, es procedente revisar, analizar y actualizar el indicador para generar una medición que le permita al proceso tomar decisiones acertadas frente a la realidad del mismo.

De otra parte no se evidencia medición en ninguno de los indicadores durante la vigencia 2017, pese a contemplar periodos de medición trimestrales.

### **4.3.10 Desviaciones de tiempo en la auditoría**

El proceso auditor presentó desviaciones de tiempo en su ejecución, por los cambios presentados en la estructura de la entidad que directamente tuvieron relación con el personal del proceso, a lo cual el nuevo gerente solicito ampliación de tiempo para la entrega de información solicitada para el trabajo de campo.

De otra parte la entrega de información base para realizar los diferentes análisis fue suministrada cerca a la fecha de cierre del informe de auditoría, en razón a que se debió realizar reconstrucción de bases de datos de Backups de exfuncionarios de la Gerencia de Cobranzas, en especial la información

## INFORME DE AUDITORÍA

relacionada con la venta de derechos de crédito y venta masiva, por lo que se presenta limitación para la evaluación de este criterio.

### 5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

- 5.1. En la revisión de los procedimientos establecidos en la normatividad interna para el proceso se evidenció que el proceso de gestión integral de activos cartera no cumplen con las actividades 2 y 13 establecidas en el procedimiento 6.1 de la circular normativa 100, tal como se cita en el numeral 4.3.3 del presente informe
- 5.2. En relación con las ventas de derechos de crédito mencionadas en el numeral 4.3.6 del presente informe se evidencia que la información relacionada con la fecha y número del acta que soporta la aprobación de la venta registrada en el aplicativo COBRA no corresponde, toda vez que de acuerdo con lo evidenciado en módulo de actas estos negocios no fueron aprobados en las fechas y/o actas descritas en la pestaña de ventas de derechos, incumpliendo lo establecido en el numeral 5.2.1 de la circular normativa 100
- 5.3. Al realizar la validación de los perfiles asignados para el aplicativo COBRA, se evidencia que a la fecha de cierre de la auditoría 20 de mayo de 2017, se encuentran activos ex funcionarios de CISA, los cuales se encuentran relacionados en el numeral 4.3.7.1 del presente informe, contraviniendo lo establecido en el numeral 6.3 “Procedimiento de reporte de novedades de retiro de personal” de la circular normativa 24; mostrando falta de control por parte del administrador del sistema al no monitorear los usuarios del mismo.
- 5.4. Se evidencia la materialización del riesgo de corrupción denominado “*Reporte inexacto de información financiera de clientes a centrales de riesgo*”, toda vez en el mes de junio de 2016 se reportaron 263 clientes de forma errónea igualmente el control existente para mitigar el riesgo no es efectivo por cuanto para la vigencia 2016 y lo corrido de 2017 no se realiza el respectivo reporte, como se menciona en el numeral 4.3.8 del presente informe, materialización que no ha sido reportada por el responsable del proceso para la generación de acciones de mitigación y reclasificación del riesgo.

## INFORME DE AUDITORÍA

- 5.5. Incumplimiento de lo establecido en la Circular 23 de 2004, emitida por la Superintendencia Financiera y la Ley 1266 de 2008 “Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”, toda vez que no se realiza el reporte y/o actualización de operaciones a Centrales de Riesgo.
- 5.6. En la revisión de los indicadores del proceso se evidenció que no se ha realizado el reporte correspondiente de los indicadores de gestión en el aplicativo ISOLUCIÓN para el primer trimestre de 2017, toda vez la última medición registrada corresponde al mes de diciembre de 2016.

### 6. OBSERVACIONES DE AUDITORÍA

- 6.1. Se observó que el proceso de cartera no cuenta con un procedimiento documentado para la distribución del portafolio entre los gestores y los aliados, como se evidencia en el numeral 4.3.1 del presente informe.
- 6.2. En el manual de responsabilidades del analista de cartera de las sucursales se observa que estos no tienen asignada la función de “supervisión de los gestores”, tal como se describe en el numeral 4.3.2 del presente informe.
- 6.3. Se identificó que el proceso no cuenta con procedimientos documentados para la distribución reasignación de portafolio entre los gestores, como se menciona en el numeral 4.3.2 del presente informe.
- 6.4. En los numerales 4.3.3 Localización de clientes y 4.3.4.2 Acuerdos de Pago del presente informe se evidencia que no se realiza un seguimiento efectivo a la gestión realizada por los gestores, toda vez que se utiliza el registro en el módulo de “contacto” del aplicativo COBRA, sin identificar si realmente se tuvo o no un contacto efectivo con el cliente, lo que evidencia debilidad en el medio de control que se tiene con los gestores y el seguimiento que se realiza con relación a los cuerdos de pago, para minimizar la posibilidad de incumplimiento de los mismos.

## INFORME DE AUDITORÍA

- 6.5. El proceso de gestión de Activos / Cartera realiza las validaciones para el pago de facturas de forma manual incrementando el riesgo de realizar pagos a terceros de manera errada.
- 6.6. Se presenta debilidad en la firma de las actas que soportan la aprobación de los acuerdos y negociaciones realizadas en aplicativo COBRA, toda vez que únicamente se ve reflejada la aprobación por parte del Ponente de la negociación y del Vicepresidente de Negocios, y no la aprobación y/o firma electrónica de los demás asistentes al Comité, no obstante en el numeral 5.2.1 del a Circular Normativa 100, hace mención a este nivel de aprobación.
- 6.7. Se observó que en la ejecución de las diferentes actividades del proceso los funcionarios utilizan bases de datos alternas a las del aplicativo que son modificables y que en ocasiones sirven como soporte para otros procesos y para la toma de decisiones a nivel gerencial, situación que se ve reflejada en el numeral 4.3.4.1 del presente informe.
- 6.8. En la verificación de los perfiles de usuario del aplicativo se observó que no se cuenta con un estándar para cada grupo de perfil, asimismo algunos grupos de perfiles cuentan con permisos para realizar “eliminación” de documentación, lo que genera un riesgo de manipulación y confiabilidad de la misma como se muestra en el numeral 4.3.7.1 del presente informe.
- 6.9. Se observó que el contrato de call center se ha venido adicionando en tiempo y valor alcanzando una extensión adicional de 15 meses y en valor un 43% del contrato inicial, lo que denota una debilidad en los principios de la contratación pública de planeación y de pluralidad de oferentes, aspectos que deben ser garantizados por la entidad pública.
- 6.10. A la fecha de evaluación los indicadores se encuentran desactualizados en razón a la ficha en el campo “dueño del indicador” cita funcionarios que fueron retirados de entidad hace más de dos años, así mismo, se identifica que el indicador de eficiencia “cumplimiento número de acuerdos de pago” contempla una formula en la cual se establece como denominador meta de acuerdos de cartera trimestral, aun cuando actualmente este criterio no se le asigna a ningún funcionario de la entidad, por lo anterior, es procedente revisar, analizar y actualizar el indicador para generar una medición.

## INFORME DE AUDITORÍA

### 7. RECOMENDACIONES

- 7.1. Se recomienda realizar una validación y/o actualización de las políticas, procedimientos y actividades establecidas en la normatividad interna para el proceso de Gestión Integral de Activos – Cartera, a fin de ajustarlos a la operatividad actual del proceso y normatividad legal vigente.
- 7.2. se recomienda fortalecer las estrategias comerciales tanto para la recuperación de cartera como para la localización de los clientes con entidades gubernamentales bajo la modalidad de convenios interadministrativos que no generen erogaciones económicas para la entidad.
- 7.3. En la asignación, evaluación y seguimiento de las actividades realizadas por los gestores y aliados se presenta debilidad en la manera como CISA realiza su validación, por lo tanto es importante establecer claramente cuáles son los procedimientos para la asignación, reasignación y pago de comisiones.
- 7.4. Se recomienda realizar una revisión de los informes que el aplicativo COBRA genera, con el fin de que este sea la fuente única de información para el proceso, tanto en sus análisis como en la toma de decisiones, evitando la generación de reportes manuales que aumentan el riesgo de manipulación de información.
- 7.5. Las matrices de riesgos del proceso deben ser revisadas, dado que los controles planeados no están siendo efectivos, así mismo se debe realizar la notificación de la materialización de los mismos por parte del responsable del proceso, para realizar las correspondientes re - validaciones.
- 7.6. Se recomienda realizar la actualización de las fichas de los indicadores de acuerdo con la observación 6.11 del presente informe.
- 7.7. Se recomienda dar aplicabilidad a los principios de contratación pública en la gestión de los procesos contractuales con los proveedores del proceso.
- 7.8. Suscribir Plan de Mejoramiento que incluya los temas que ameritan adoptar acciones correctivas, dentro de los siguientes diez (10) días hábiles

## INFORME DE AUDITORÍA

siguientes a la fecha de recibo del informe definitivo de acuerdo con el Anexo “Plan de Mejoramiento por Procesos.” De la circular normativa 017.

### 8. CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA

De la evaluación realiza al proceso de Gestión Integral de Activos – Cartera, se puede concluir que el proceso está realizando sus actividades de manera controlada de acuerdo con lo establecido en la Circular Normativa 100, no obstante presenta debilidades en las estrategias establecidas para la asignación, gestión y seguimiento de los gestores de cobranza (internos y externos), como se describe en los numeral de 5 y 6 del presente informe.

Así mismo se debe fortalecer el tema de riesgos e indicadores en el proceso con el fin contar con mecanismos de medición y seguimiento eficientes en pro del Mejoramiento Continuo de proceso y el logro de los objetivos tanto internos como estratégicos de la organización al ser un proceso misional.

### 9. MESA DE TRABAJO

Se realizó mesa de trabajo el día 1 de junio de 2017, con la participación del Responsable del proceso, Doctor Edgar Alberto Gómez Rueda y los funcionarios Sandro Jorge Bernal Cendales y Diana Judith Guzman Romero, de acuerdo con lo indicado en el Acta de mesa de trabajo adjunta al presente informe.

### 10. ANEXOS

Anexo 1: Soporte de Gestión – localización en cinco (5) folios.

Aprobado por:  ORIGINAL FIRMADO Elkin Orlando Angel Muñoz Auditor Interno	Elaborado por:  ORIGINAL FIRMADO Mauren González Salcedo Zulma Cristancho Jaimes Equipo Auditor	Fecha aprobación  2-06-2017
---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------