

NOMBRE DEL PROCESO: Auditoría de Gestión al Proceso de Gestión de Activos – Cartera

INFORME PRELIMINAR: 31/03/2020

INFORME DEFINITIVO: 28/04/2020

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 019, y 2641 de 2012, el Decreto 943 de 2014, los Decretos 648 y 1499 de 2017, el Decreto 338 de 2019 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción” y las Circulares Normativas establecidas por la Entidad, el estatuto de Auditoría Interna y la guía de auditoría para entidades públicas emitida por el DAFP en su versión No 3, 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 y permanente del Sistema de Control Interno.

En cumplimiento al Programa General de Auditorías aprobado en el mes de enero de 2020, por el Comité Asesor de Junta Directiva de Auditoría, la Oficina de Control Interno realizó Auditoría Interna de Gestión al Proceso de Gestión de Activos – Cartera, de conformidad al Plan de Auditoría dado a conocer con anterioridad al líder del proceso 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 y la Gerencia de Normalización de Cartera como ejecutores de las actividades, lo cual redundará en el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Institucionales.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar la efectividad de los controles existentes, el manejo de los riesgos e indicadores, la pertinencia y oportunidad de los procedimientos establecidos en los Manuales, las Circulares Normativas aplicables al proceso de Gestión de Activos – Cartera como también el cumplimiento de la política y normatividad legal vigente aplicable, generando una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación.

3. ALCANCE

La Oficina de control interno realizó Auditoría Interna de Gestión al Proceso de Gestión de Activos- Cartera, evaluando la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos en

los manuales y las circulares internas, políticas y normatividad legal vigente, donde se evaluó el periodo comprendido entre el 1 agosto de 2017 y el 20 de febrero de 2020.

Esta auditoría se llevó acabo en Cumplimiento a las normas y técnicas de auditoría generalmente aceptadas, con fundamento en normas internacionales de auditoría basadas en riesgos, la guía de auditoria para entidades públicas versión 3, Estatuto de Auditoria Interna, séptima dimensión y tercera línea de defensa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la auditoría se realizó del 18 de febrero al 31 de marzo de 2020.

4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

4.1. EVALUACIÓN DE AUDITORIAS ANTERIORES

4.1.1. Auditorías anteriores: Realizada la verificación al plan de mejoramiento correspondiente a las vigencias 2017, se dio cumplimiento al 100% de las acciones de mejora propuestas por los responsables de su ejecución.

4.1.2. Auditorías internas de Calidad: Se realizó la verificación de las acciones de mejora en el aplicativo ISOLUCION, observando que la Gerencia de Normalización de Cartera no tiene acciones de mejoramiento abiertas o pendientes de tratamiento.

4.1.3. Plan de Mejoramiento CGR, La Gerencia de Normalización de Cartera es responsable de las acciones de mejora propuestas para los siguientes hallazgos registrados en el Plan de Mejoramiento suscrito con la CGR:

HALLAZGO	DESCRIPCION DE HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ACTIVIDADES / DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES / UNIDAD DE MEDIDA
H13Jun14	Ejecución Presupuestal 2013 Central de Inversiones S.A. -CISA para la vigencia 2013 presenta una ejecución del 38% en sus ingresos, situación muy similar presentada en las vigencias anteriores (2011 y 2012) (H13-jun14)	Formular y hacer seguimiento periódico al plan de acción 2018	Optimización de la gestión de cobranza	Actividades del proyecto Ejecutadas
H03Dic17	A CISA han ingresado dineros por concepto de recaudo del cobro de cartera, de los cuales a \$ 125 millones no se les ha identificado el tercero al que corresponden. Esta suma de dinero figura a 31 de diciembre de 2016	Depurar los registros que se encuentran en partidas por identificar para su contabilización, a través de la localización del depositante. Es de anotar que,	Reforzar a los Gestores y Aliados de Cobro para que se le indique, al deudor que debe ingresar el número de identificación y/o obligación para determinar los pagos recibidos, así como efectuar la conciliación y aplicación de las partidas	Informe de gestión de

<p>en la cuenta del total de que se encuentran por 1384040998- \$125.975.483 de identificar. PARTIDAS POR partidas a diciembre IDENTIFICAR, y se de 2016, indicadas encuentra representada en el informe de la en 303 partidas que Contraloría, se a datan entre las vigencias efectuado una 2009 a 2016. depuración de partidas y con corte a octubre de 2017 el valor por identificar asciende a \$32.067.772.</p>	<p>Efectuar un informe de cierre mensual de las partidas pendientes de conciliar a la Vicepresidencia de Negocios, que permita conocer la gestión y la depuración de los valores que están pendiente para su aplicación y contabilización.</p>	Informe de gestión
	<p>Reforzar con las Entidades Bancarias trimestralmente la información de los datos que deben recibir y que permiten la identificación del pago del deudor.</p>	Informe de gestión
	<p>Llevar cada seis meses a comité de saneamiento contable las partidas no identificadas con más de tres años de antigüedad.</p>	Presentación al comité
	<p>Cruzar la base de datos de los acuerdos de pago incumplidos con las partidas pendientes de identificar.</p>	Informe de gestión

Fuente: Plan de Mejoramiento CGR - CISA - Corte Diciembre 2019

Con el fin de determinar la efectividad de las acciones suscritas en el plan de mejoramiento y soportar el cierre de las mismas, el equipo auditor realiza las siguientes observaciones:

Hallazgo 13Jun2014: Se soporta en la ejecución del proyecto **Pro.2018.NP1.005** denominado “Optimización del Recaudo de Cartera”, el cual fue ejecutado en las vigencias 2018 con 7 actividades y 2019 con 6 actividades, entre las que se resalta, que a la fecha de generación del presente informe no fue posible establecer la vigencia los convenios de inter-operatividad suscritos con Catastro Distrital – Convenio 009-2017 firmado el 21 de febrero de 2017 – Plazo de ejecución 10 meses, IGAC – Convenio 042 de 2014 firmado el 21 de octubre 2014 – Plazo de ejecución 3 años, Ministerio de Transporte – Convenio 023 de 2018 firmado el 26 de enero 2018 – Plazo de ejecución hasta 31 de diciembre 2018, Departamento Administrativo de la Función Pública - Convenio 034 de 2015 firmado el 25 de noviembre de 2015 – plazo 2 años, donde en una de sus cláusulas establece el plazo que podrán ser prorrogados por mutuo acuerdo entre las partes, para el convenio con la Secretaria del Habilidad de Bogotá (VUC) no se evidencio información de suscripción del convenio, solo la solicitud realizada por la Gerencia de Normalización de Cartera al Gerente de Planeación donde registra el requerimiento de

suscribir dicho convenio; el convenio con la Superintendencia de Salud suscrito el 26 de enero de 2018 es el único vigente a la fecha teniendo en cuenta que su plazo de ejecución es por cinco (5) años.

Adicional a lo anterior y como soportes de ejecución de las actividades se suscribieron contratos para Adscripción de Aliados, Optimización de herramientas para localización de deudores y gestión de Cobro de Cartera Coactiva mediante arrendamientos de software, los cuales serán analizados y evaluados en los siguientes numerales del presente informe de acuerdo con la actividad que soporta el contrato.

Hallazgo 03Dic2017: Corresponde a la identificación de ingresos por concepto de recaudo de cartera a las cuales no se les ha identificado un tercero, que, para la fecha de la Auditoria por parte de la CGR, ascendían a 303 partidas por valor de 125 millones correspondientes a las vigencias 2009 a 2016, para lo cual el responsable estableció realizar cinco (5) acciones de mejora las cuales fueron ejecutadas y documentadas en el aplicativo de seguimiento a la Estrategia ASE, de la siguiente manera:

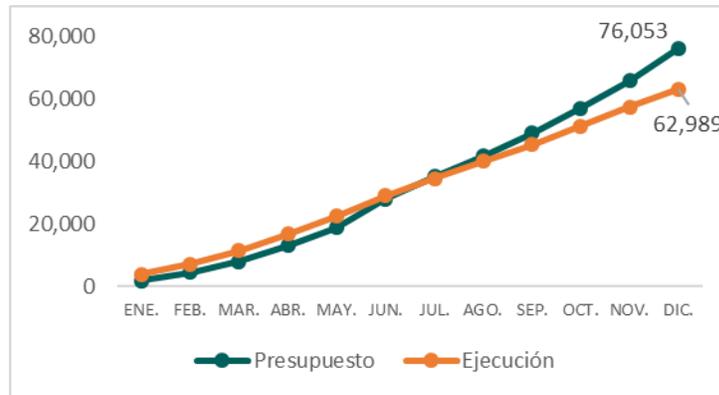
Evaluadas las actividades se resalta la denominada *“Reforzar a los Gestores y Aliados de Cobro para que se le indique, al deudor que debe ingresar el número de identificación y/o obligación para determinar los pagos recibidos, así como efectuar la conciliación y aplicación de las partidas que se encuentran por identificar”*; toda vez, que a corte febrero 29 de 2020 se registran 53 terceros por valor de \$112 millones aproximadamente, siendo el mayor valor una consignación de \$18 millones en la vigencia 2012 la cual no registra identificación del tercero que efectuó la consignación y a la fecha no se ha solicitado su reembolso, adicionalmente en el siguiente cuadro se relacionan por cada vigencia los terceros y los valores pendientes por identificar, es de aclarar que para la vigencia 2020 se evidencia mayor número de obligaciones por mayor valor en solo dos meses, estos se ajustan cuando el gestor de cartera identifique la obligación a aplicar el pago.

No.	ID TERCERO	VIGENCIA DEL PAGO										TOTAL RECAUDO
		2009	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	0		18,399,916						5,884,397	6,036,162	11,314,416	41,634,891
2	901037916								14,181,208			14,181,208
3	900626433			948,192	823,798	330,000	4,460,201	292,944	671,838	2,170,131	366,347	10,063,451
4	13172850								4,870,000			4,870,000
5	899999063									4,537,115		4,537,115
6	8001508282									4,235,108		4,235,108
7	900910081							1,531,788	1,684,957	710,482		3,927,227
8	7311826									1,452,600	1,557,600	3,010,200
9	800116398								1,992,122	1,000,000		2,992,122
10	900200960									2,621,950		2,621,950
11	27082113							2,477,729				2,477,729
12	800252683								1,760,000			1,760,000
13	899999035							1,642,464				1,642,464
14	5564110								600,000	800,000		1,400,000
15	8301223988	1,011,789										1,011,789
16	901222001										980,000	980,000
17	25484638										854,200	854,200
18	900309798										833,497	833,497
19	800037800								800,000			800,000
20	55155185									746,700		746,700
21	1140880365									634,200		634,200
22	8040097528							625,000				625,000
23	1030671220								600,000			600,000
24	8002526833									480,000		480,000
25	900336952							475,839				475,839
26	80830482								420,000			420,000
27	6463499								405,000			405,000
28	1008599357626								384,800			384,800

No.	ID TERCERO	VIGENCIA DEL PAGO										TOTAL RECAUDO
		2009	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
29	10184377274								362,020			362,020
30	900070666									360,000		360,000
31	51645950								350,000			350,000
32	8672373									332,400		332,400
33	66987373									271,000		271,000
34	98618423									243,000		243,000
35	79603343								240,000			240,000
36	8064289										200,000	200,000
37	29382135								184,900			184,900
38	1067888448									181,000		181,000
39	20737388									172,000		172,000
40	23777836									140,000		140,000
41	8460360										138,000	138,000
42	1018021068								113,697			113,697
43	65751648									103,300		103,300
44	811010485								98,416	2,904		101,320
45	1010523485									95,000		95,000
46	16722042								86,550			86,550
47	43565634										65,000	65,000
48	17629042									41,455		41,455
49	72261100									40,000		40,000
50	900574406					30,000						30,000
51	860402272								1,965			1,965
52	9009169627								914			914
53	26509605								100			100
54	800053755											-
Total general		1,011,789	18,399,916	948,192	823,798	360,000	4,460,201	7,045,764	35,692,884	27,406,507	16,309,060	112,458,112

Se informa por parte del área financiera que de acuerdo con las políticas de saneamiento los valores con más de cinco (5) años en el tanque serán sujeto de provisión y serán presentadas al Comité de Saneamiento Contable y realizar su retiro de la cuenta respectiva.

Así mismo los valores antes detallados son conciliados al cierre de cada mes con la Gerencia de Normalización de Cartera como se evidencian en cada una de las actas de conciliación que reposan en la Gerencia Financiera, así como la conciliación realizada entre los acuerdos



Dado el incumplimiento presentado desde el mes de septiembre de 2018, el proceso determino la suscripción de la No Conformidad Real #1032, la cual indica como acción a desarrollar el ajuste del Informe “Como vamos” con el que la Gerencia de Normalización, realiza entre otras el seguimiento al cumplimiento de cada uno de los indicadores del proceso y el nivel de cumplimiento de metas las cuales son registradas en las actas del Comité de Seguimiento Nacional – Comercial y Jurídico, lo que permite tomar las medidas necesarias previas a un incumplimiento.

Adicionalmente, este indicador es de medición trimestral en el SIG donde se registra el promedio de cumplimiento en el periodo, no obstante en la evaluación realizada a los datos registrados para el reporte en el aplicativo ISOLUCION, pestaña de soporte de medición y los valores allegados para ser presentados como indicadores de Cumplimiento de la Meta del Plan Estratégico mes a mes, se presentan diferencias en el dato registrado como Ejecución, cifras que deberán ser revisadas y analizadas por el líder del proceso, que al ser extraídas de una misma fuente de información no deben presentar dichas diferencias, como se evidencia en el siguiente cuadro comparativo:

INDICADOR - CUMPLIMIENTO DE METAS DE RECAUDO - VIGENCIA 2018 (Valores en miles de millones)												
COMPARATIVO REPORTE PLAN ESTRATEGICO vs REPORTE ISOLUCIÓN (SIG)												
INDICADOR	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Presupuesto	1,718	4,419	7,832	12,863	18,779	27,777	34,928	41,568	48,970	56,762	65,634	76,053
Ejecución PE	3,477	3,792	11,424	16,622	22,427	28,877	34,448	39,900	45,296	51,169	57,219	62,989
Ejecución ISOLUCION	3,756	7,071	11,382	16,329	22,278	28,681	34,216	39,639	44,970	50,841	56,849	62,642
%		86%	146%	129%	119%	104%	99%	96%	92%	90%	87%	82%
% Corregido ISOLUCION		160%	145%	127%	119%	103%	98%	95%	92%	90%	87%	82%

Fuente:: Seguimientos PE - Gerencia de Planeación Resultados Pagina WEB y Reporte Indicadores SIG vigencia 2018

b. Cumplimiento de metas de recaudo - Vigencia 2019

CUMPLIMIENTO DE METAS DE RECAUDO - VIGENCIA 2019												
INDICADOR	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
presupuesto	3,273	7,038	11,962	16,432	23,274	30,482	38,136	45,298	53,235	62,166	71,386	82,453
ejecución	4,341	8,732	13,768	18,796	25,071	30,385	38,058	53,648	59,671	67,508	72,473	77,532
%	133%	124%	115%	114%	108%	100%	100%	118%	112%	109%	102%	94%

Fuente:: Seguimientos PE - Gerencia de Planeación Resultados Pagina WEB

CUMPLIMIENTO DE METAS DE RECAUDO - VIGENCIA 2019												
COMPARATIVO REPORTE PLAN ESTRATEGICO vs REPORTE ISOLUCIÓN (SIG)												
INDICADOR	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
presupuesto	3,273	7,038	11,962	16,432	23,274	30,482	38,136	45,298	53,235	62,166	71,386	82,453
ejecución	4,341	8,732	13,768	18,796	25,071	30,385	38,058	53,648	59,671	67,508	72,473	77,532
Ejecución ISOLUCION	4,341	8,819	13,799	18,784	24,987	30,242	37,949	53,629	59,684	67,447	72,417	77,995
%	133%	124%	115%	114%	108%	100%	100%	118%	112%	109%	102%	94%
% Corregido ISOLUCION	133%	125%	115%	114%	107%	99%	100%	118%	112%	108%	101%	95%

Fuente:: Seguimientos PE - Gerencia de Planeación Resultados Pagina WEB y Reporte Indicadores SIG vigencia 2019

Para la vigencia 2019 se presenta la misma inconsistencia relacionada en la vigencia 2018, los valores registrados en la ejecución presentan variación, situación que no debe presentarse teniendo la misma fuente de información para los dos reportes.

Así mismo se presenta diferencia en este mismo indicador en el informe presentado por la Gerencia de Planeación frente al cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico 2019-2022^(sic) en el cual los datos registrados son generados por la Gerencia Financiera como dato real a partir del cierre contable de la Vigencia, generando incertidumbre frente a la información reportada y publicada para el mismo indicador en los seguimientos mensuales del Plan Estratégico e ISOLUCION como se evidencia a continuación en los valores registrados.



Resultados Metas Plan Estratégico 2019-2022

Corte Diciembre 2019

Objetivo, Estrategia	Nombre Objetivo, Estrategia	Indicador	Meta 2019	Ejecución	Cumplimiento
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por recaudo	71,550	78,031	100%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por administración de cartera	1,200	1,699	100%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por venta masiva de cartera	0	277	100%
Fuente: Gerencia de Planeación - Resultados Vigencia 2019					

Adicionalmente, la Gerencia de Normalización de Cartera es responsable de reportar los indicadores de Ingresos por Administración de Cartera e Ingresos por venta masiva de cartera, los cuales se diseñaron en 2019 para soportar la Estrategia de Potencializar el portafolio actual del Negocio.

De acuerdo con la mesa de trabajo realizada el 28 de abril de 2020, se indica por parte del responsable del proceso que la diferencia presentada no corresponde a que sea una única fuente de información, aclarando, que para definir el indicador del Plan Estratégico la información es de carácter contable sobre los recaudos y el indicador de ISOLUCION se basa en los pagos identificados en el aplicativo COBRA.

4.2.2. INDICADORES ISOLUCION

Como fue mencionado en el numeral anterior, el indicador de Cumplimiento metas de Recaudo que se reporta tanto como Indicador Estratégico como indicador de proceso en el SIG, adicionalmente el proceso registra dos indicadores más a saber:

- a. **Gestión de Contactabilidad al Portafolio:** Indicador de eficiencia que se mide desde el mes de junio de 2018 el cual busca determinar el % de clientes gestionados frente a la meta de gestión propuesta, los resultados para las vigencias 2018 y 2019 son los siguientes:

Indicador	2018		2019			
	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Gestión de Contactabilidad del Portafolio	94	85	82	72	91	Sin reporte

Fuente: ISOLUCION- Reporte - Vigencias 2018-2019

En atención al bajo nivel registrado del indicador, se generó la No Conformidad Real #1064 en el mes de junio de 2019, en la cual se incluye dentro del informe interno “Como Vamos” el establecimiento de metas por contactabilidad a cada uno de los gestores, donde se evalúa al gestor de cartera tanto el nivel de recaudo como el porcentaje de gestión (contactabilidad), en las siguientes imágenes se evidencia de manera comparativa su cumplimiento en los meses de octubre y diciembre de 2019 por cada una de las sucursales, dirección general y aliados.

DETALLES SUCURSALES					Primer Puesto
BARRANQUILLA					
NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO	GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%		
DIEGO FERNANDO TRIANA	\$96	\$32	33%	12%	13%
PAOLA ANDREA BAYONA JARABA	\$25	\$6	22%	IND	99%
JOSE LUIS OLIVERO MOGOLLON	\$68	\$77	113%	23%	54%
LILIANA PAEZ	\$69	\$64	93%	25%	46%
MARGARITA AYALA AMARIS	\$69	\$80	116%	13%	55%
OSMAR BOLIVAR ORTEGA	\$68	\$85	125%	23%	38%
STEPHANIE ANGULO IMPARATO	\$68	\$83	121%	22%	38%
DAIRIS MILENA CASTRO DE LA HOZ	\$27	\$9	34%	23%	57%
JOSE GREGORIO BARRIOS FONTALVO	\$69	\$5	7%	50%	94%
CLAUDIA PATRICIA ROMERO ROMERO	\$30	\$26	89%	13%	47%
BRIGITT VANESSA CHAPARRO GONZALEZ	\$25	\$21	85%	20%	43%
TOTAL	\$613	\$488	80%	23%	57%

BOGOTÁ

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
OFELIA PRIETO	\$12	\$18	149%	13%
ANDREA DEL PILAR GALINDO URREGO SUC. BOGOTÁ	\$85	\$174	205%	30%
ANGIE JAZBLEIDY RESTREPO QUIROGA SUC. BOGOTÁ	\$83	\$200	240%	98%
ANYI MILENA HERNANDEZ GONZALEZ - SUC. BOGOTÁ	\$84	\$176	210%	99%
CRISTIAN EDUARDO MORENO SAMACA SUC. BOGOTÁ	\$84	\$145	172%	60%
CRISTIAN FELIPE CARDENAS AVENDAÑO	\$28	\$24	87%	10%
DAVID BARRETO	\$106	\$128	121%	37%
DAVID QUINTANA VELASQUEZ	\$106	\$120	113%	13%
DIANA MARCELA CALLEJAS CALLEJAS SUC. BOGOTÁ	\$84	\$70	84%	37%
JACQUELINE QUINTANA SANABRIA	\$106	\$103	97%	73%
JHONY ALEJANDRO ORTIZ MARTINEZ - SUC. BOGOTÁ	\$83	\$148	178%	14%
FRANCISCO ALBERTO ARIAS PRIETO	\$27	\$44	160%	19%
LEYDI CATERINE GIL CHOCONTA	\$107	\$107	100%	45%
MADELYN PULIDO PEDREROS SUC. BOGOTÁ	\$84	\$82	97%	31%
PAOLA ANDREA TACHA DIAZ	\$28	\$29	106%	34%
SEBASTIAN CAMILO PRIETO WALTEROS	\$28	\$39	141%	21%
YENI YAMILE LOZANO URREGO - SUC BOGOTÁ	\$84	\$160	191%	99%
YINETH PATRICIA FONSECA TALERIO	\$28	\$26	92%	24%
PATRICIA ALEJANDRA FANDIÑO SILVA	\$27	\$31	115%	43%
TOTAL	\$1,275	\$1,825	143%	43%

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
OFELIA PRIETO	\$19	\$22	115%	18%
ANDREA DEL PILAR GALINDO URREGO SUC. BOGOTÁ	\$103	\$87	85%	100%
ANGIE JAZBLEIDY RESTREPO QUIROGA SUC. BOGOTÁ	\$99	\$125	125%	100%
ANYI MILENA HERNANDEZ GONZALEZ - SUC. BOGOTÁ	\$101	\$127	126%	100%
CRISTIAN EDUARDO MORENO SAMACA SUC. BOGOTÁ	\$102	\$75	74%	84%
CRISTIAN FELIPE CARDENAS AVENDAÑO	\$28	\$26	93%	84%
DAVID BARRETO	\$115	\$102	88%	52%
DAVID QUINTANA VELASQUEZ	\$115	\$106	92%	74%
DIANA MARCELA CALLEJAS CALLEJAS SUC. BOGOTÁ	\$103	\$102	99%	88%
JACQUELINE QUINTANA SANABRIA	\$115	\$63	55%	88%
JHONY ALEJANDRO ORTIZ MARTINEZ - SUC. BOGOTÁ	\$100	\$104	103%	83%
FRANCISCO ALBERTO ARIAS PRIETO	\$28	\$2	7%	99%
LEYDI CATERINE GIL CHOCONTA	\$115	\$154	134%	78%
MADELYN PULIDO PEDREROS SUC. BOGOTÁ	\$104	\$87	84%	96%
PAOLA ANDREA TACHA DIAZ	\$28	\$45	159%	44%
SEBASTIAN CAMILO PRIETO WALTEROS	\$28	\$46	166%	42%
YENI YAMILE LOZANO URREGO - SUC BOGOTÁ	\$102	\$117	115%	100%
YINETH PATRICIA FONSECA TALERIO	\$28	\$24	88%	77%
PATRICIA ALEJANDRA FANDIÑO SILVA	\$27	\$40	146%	79%
TOTAL	\$1,462	\$1,454	99%	80%

CALI

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
ALEX BALANTA MERA	\$69	\$5	7%	6%
ASTRID CAROLINA YALY LEYTON	\$25	\$33	133%	21%
MAURICIO VARELA HERNANDEZ	\$63	\$93	149%	24%
CINDY TATIANA LEUDO CAJIAO	\$71	\$91	129%	40%
FRANCISCO ANTONIO ARTUNDUAGA VERGARA	\$70	\$103	148%	17%
JEFFERSON DELGADO VELASQUEZ	\$25	\$19	77%	27%
JULIO CÉSAR VARÓN CORAL	\$71	\$104	147%	19%
LILIANA OLARTE BERMEO	\$70	\$81	115%	23%
NATALIA QUINTERO OSORIO	\$25	\$31	123%	25%
PAOLA ANDREA GALLEGU ARIAS	\$25	\$29	116%	31%
TOTAL	\$513	\$589	115%	25%

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
ALEX BALANTA MERA	\$108	\$2	2%	6%
ASTRID CAROLINA YALY LEYTON	\$25	\$14	54%	61%
MAURICIO VARELA HERNANDEZ	\$71	\$51	72%	52%
CINDY TATIANA LEUDO CAJIAO	\$80	\$92	115%	70%
FRANCISCO ANTONIO ARTUNDUAGA VERGARA	\$81	\$18	22%	60%
JEFFERSON DELGADO VELASQUEZ	\$25	\$33	131%	51%
JULIO CÉSAR VARÓN CORAL	\$81	\$83	102%	46%
LILIANA OLARTE BERMEO	\$81	\$97	120%	51%
NATALIA QUINTERO OSORIO	\$25	\$13	51%	52%
PAOLA ANDREA GALLEGU ARIAS	\$26	\$10	39%	73%
TOTAL	\$603	\$412	68%	58%

MEDELLIN

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
FEDERMAN OSPINA LARGO	\$46	\$20	42%	17%
NORRELEY ALZATE VALDERRAMA	\$56	\$0	0%	IND
ERIKA MARCELA MOSQUERA ROA	\$55	\$46	82%	59%
ERIKA MARIA RESTREPO GUZMÁN	\$60	\$62	103%	34%
JENNIFER SANCHEZ LONDOÑO	\$21	\$28	132%	45%
KARINA JENNEIFFIER RESTREPO	\$60	\$83	138%	51%
SANDRA MILENA GARCÍA MARTÍNEZ	\$85	\$104	121%	40%
YESICA CIRO GURRIERREZ	\$22	\$35	159%	30%
TOTAL	\$407	\$377	93%	41%

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
FEDERMAN OSPINA LARGO	\$72	\$57	79%	100%
LINA MARCELA GALEANO MEJIA	\$69	\$67	96%	IND
ERIKA MARCELA MOSQUERA ROA	\$71	\$24	33%	100%
ERIKA MARIA RESTREPO GUZMÁN	\$70	\$79	113%	95%
JENNIFER SANCHEZ LONDOÑO	\$23	\$24	106%	100%
KARINA JENNEIFFIER RESTREPO	\$69	\$72	103%	92%
SANDRA MILENA GARCÍA MARTÍNEZ	\$90	\$65	72%	100%
YESICA CIRO GURRIERREZ	\$23	\$32	136%	100%
TOTAL	\$487	\$418	86%	98%

CARTERA ESPECIAL

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
GERENCIA NORMALIZACION CARTERA	\$2,862	\$2,218	77%	5%
TOTAL	\$2,862	\$2,218	77%	5%

NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%	
GERENCIA NORMALIZACION CARTERA	\$3,461	\$1,011	29%	71%
TOTAL	\$3,461	\$1,011	29%	71%

ALIADOS									
NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO	NOMBRE GESTOR	TOTAL			GESTION PORTAFOLIO
	META	RECAUDO	%			META	RECAUDO	%	
FINANCREDITOS	\$1,556	\$1,233	79%	6%	FINANCREDITOS	\$1,963	\$905	46%	16%
FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE SANTANDER	\$302	\$174	57%	14%	FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DE SANTANDER	\$487	\$56	11%	32%
FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DEL CARIBE COI	\$267	\$86	25%	45%	FONDO REGIONAL DE GARANTIAS DEL CARIBE COI	\$445	\$121	27%	52%
TEQUENDAMA	\$1,135	\$793	70%	31%	TEQUENDAMA	\$1,430	\$630	44%	40%
TOTAL	\$3,261	\$2,266	69%	11%	TOTAL	\$4,325	\$1,711	40%	21%

De la información anterior, se evidencia que las acciones tomadas por el proceso han sido **efectivas**, toda vez que como se pudo identificar en solo dos meses comparados se incrementa su cumplimiento entre el 10% y el 70%, siendo esta una actividad de gran importancia en el proceso debido a que por no tener la localización de clientes se generaba disminución en el recaudo.

Adicionalmente el proceso no ha realizado el reporte del indicador para el IV trimestre de 2019 y I Trimestre del 2020, incumpliendo lo establecido en el numeral 3 “Responsabilidades” y numeral 7 “Resultados” del Anexo 9 “Procedimiento para el Seguimiento y Medición del Desempeño del SIG”, del Manual 13 versión 10 del 20 de enero de 2020.

- b. Cumplimiento plan de trabajo Venta masiva de Cartera:** Este indicador fue trasladado de la Vicepresidencia de Saneamiento desde el mes de septiembre de 2019, no obstante, la información relacionada con el mismo está siendo objeto de revisión debido a que no genera valor agregado al proceso.

4.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

El mapa de riesgos vigente a febrero de 2020 contiene nueve (9) riesgos asociados al Proceso de Gestión Integral de Activos – Cartera, (6) seis de corrupción y (3) operativos todos sin registro de materialización. Tal como se detalla a continuación:

NOMBRE	OBSERVACIONES
RC-GAC-01 Sustracción de documentos que soporten la obligación para beneficio propio o de un tercero.	
RC-GAC-02 Cobro o recaudo de las obligaciones para el beneficio propio o de un tercero	
RC-GAC-03 No reportar o eliminar en las centrales de riesgos a deudores para beneficio propio o de un tercero	
RC-GAC-04 Demorar, omitir o realizar acciones tendientes al cobro en búsqueda de beneficio propio o de un tercero	
RC-GAC-05 Recibir y/o pagar bienes o servicios sin el cumplimiento de los requisitos establecidos contractualmente para beneficio propio o de terceros	

RC-S-01 Estructuración de paquetes de venta de cartera para beneficio propio o de un tercero	Por cambios en la estructura del proceso de saneamiento es necesario realizar una actualización de los controles asociados a este riesgo, en razón a que con la nueva estructura no serían eficaces.
RO-GAC-01 Inadecuada gestión y/o administración documental para el cobro	
RO-GAC-02 Inadecuada gestión del cobro (persuasivo, jurídico y coactivo)	
RO-S-02 Generación de paquetes de venta de cartera errados	

Fuente: Aplicativo ASE – 24 de febrero de 2020

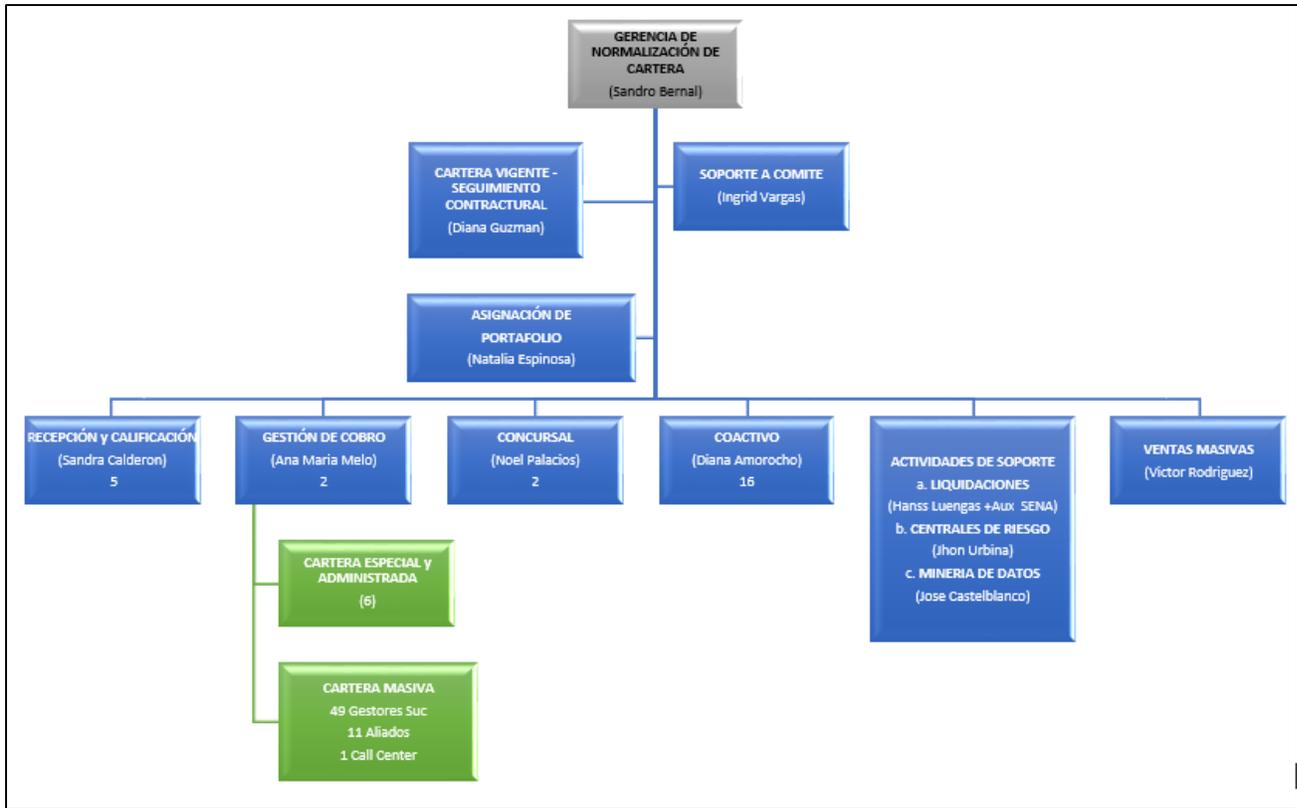
Una vez analizados los riesgos y controles se evidenciaron que el riesgo denominado **“RC-S-01 Estructuración de paquetes de venta de cartera para beneficio propio o de un tercero”** fue identificado en un proceso diferente al de cartera, actividades que por el cambio de estructura de la entidad a la fecha hacen parte del proceso de normalización, razón por la cual los controles identificados en su oportunidad no son eficaces y deberán ser actualizados a la nueva estructura organizacional.

Adicionalmente, en el desarrollo del informe se hace referencia a posibles riesgos que no han sido identificados por el proceso, los cuales deberán ser analizados, valorados y en su defecto reportados por el líder del proceso.

4.4. ESTRUCTURA DE LA GERENCIA:

La gerencia de Normalización de Cartera presenta la siguiente estructura vigente desde el mes de noviembre de 2019, en la cual tiene asignados 44 funcionarios de acuerdo con la información aportada por la Gerencia de Recursos los cuales tienen el siguiente vínculo contractual:

- a. Contrato Indefinido – 13
- b. Contrato Obra o Labor CISA – 14
- c. Contrato Obra o Labor con Temporal 15
- d. Contrato Terminado Fijo - 1
- e. Aprendiz SENA - 1



Evaluada cada una de las funciones asignadas a cada uno de los servidores públicos vinculados al proceso de Gestión Integral de Activos – Cartera, se establecieron 20 perfiles y manuales de responsabilidades (Indefinido) y manual de funciones (Obra/Labor), los cuales fueron evaluados por el equipo auditor versus el cumplimiento de las actividades registradas en dichos documentos y el día a día, con el fin de establecer desviaciones en las actividades desarrolladas observando lo siguiente:

No.	CARGO	PERFIL	TIPO DE CONTRATO	OBSERVACIÓN AUDITORIA
1	ABOGADO COBRO COACTIVO	PROFESIONAL	INDEFINIDO	Se establece cumplimiento de asignación de metas, no se evidencia esta actividad en la definición de portafolio
No.	CARGO	PERFIL	TIPO DE CONTRATO	OBSERVACIÓN AUDITORIA

2	ABOGADO CONCURSAL	PROFESIONAL	INDEFINIDO	Tanto el perfil como en el manual de responsabilidades se indica que es asignado a Sucursal y depende del Proceso de Gestión Jurídica del Negocio. Por lo anterior se deben revisar las actividades, ya no se hace la asignación de abogados externos.
3	ABOGADO CONCURSAL JUNIOR	PROFESIONAL	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
4	ANALISTA DE CONVENIOS CARTERA	PROFESIONAL	INDEFINIDO	Sin Observaciones
5	ANALISTA DE ALIADOS	PROFESIONAL	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
6	ANALISTA DE ALITAMIENTO DE ACTIVOS	PROFESIONAL	INDEFINIDO	Sin Observaciones
7	ANALISTA DE RECEPCIÓN Y CALIFICACIÓN	TECNICO - TECNOLOGO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
8	ANALISTA DE CENTALES DE RIESGO	TECNICO - TECNOLOGO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
9	ANALISTA DE INFORMACIÓN DE COBRANZA	PROFESIONAL	INDEFINIDO	De las dos funcionarias asignadas a este perfil Ivonne Natalia Espinosa tiene a su cargo la asignación de Portafolio y no se encuentra descrita en su manual de responsabilidades, se deberá revisar esta función con las responsabilidades del Ejecutivo de Cobranza la cual no se evidencia su participación.
10	ANALISTA LIQUIDACIONES	TECNICO - TECNOLOGO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
11	ANALISTA OPERATIVO COBRO COACTIVO	PROFESIONAL	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
12	ANALISTA MINERIA DE DATOS	PROFESIONAL	OBRA O LABOR	Tiene la función de Asignar y reasignar de portafolio, revisar si es un apoyo o es el responsable. Revisar frente al manual del Ejecutivo de Cobranza
No.	CARGO	PERFIL	TIPO DE CONTRATO	OBSERVACIÓN AUDITORIA

13	ANALISTA VENTA DE CARTERA	PROFESIONAL	OBRA O LABOR	Manual de Funciones enfocado como área responsable de la Vicepresidencia de Saneamiento, adicionalmente este funcionario realiza el manejo de BIG DATA y no se encuentra esta actividad asignada a sus funciones.
14	COORDINADOR RECEPCION DE CARTERA	PROFESIONAL	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
15	EJECUTIVO DE COBRANZA	PROFESIONAL	INDEFINIDO	Se deberán revisar las actividades descritas en el Manual de Responsabilidades versus los procedimientos de la CN 100 6.4 "Procedimiento para instrumentar fórmulas de Normalización" actividad 10 y Procedimiento 6.8 "Asignar el portafolio y calcular metas de recaudo", donde la responsabilidad corresponde al Ejecutivo de Cobranzas y no se incluyen en su manual de responsabilidades.
16	GESTOR DE CARTERA ESPECIAL	TECNICO - TECNOLOGO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
17	GESTOR CARTERA ADMINISTRADA	TECNICO - TECNOLOGO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
18	GESTOR DOCUMENTAL	TECNICO - TECNOLOGO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
19	GESTOR JURIDICO - COACTIVO	PROFESIONAL / ULTIMOS SEMESTRES DE DERECHO	OBRA O LABOR	Sin Observaciones
20	TECNICO ALISTAMIENTO DE ACTIVOS	TECNICO - TECNOLOGO	INDEFINIDO	Sin Observaciones

Fuente: Perfiles y Manual de Responsabilidades y Funciones - Gerencia de Recursos - Marzo 2020

Las observaciones registradas en el cuadro anterior deberán ser revisadas por parte de la Gerencia de Normalización de Cartera y la Gerencia de Recursos con el fin de ajustar el manual de responsabilidades y/o funciones con los procedimientos de la Circular Normativa 100 y las nuevas asignaciones del proceso.

4.5. ASIGNACIÓN DE PERFILES EN EL APLICATIVO – COBRA

Realizada la validación de los perfiles asignados en el aplicativo COBRA, remitida por el área de Tecnología, se pudo establecer que el 47.9% de las asignaciones en los diferentes perfiles no se encuentran asociados a ningún funcionario activo de la entidad, así mismo se identificaron unos perfiles que deben ser revisados por el responsable del proceso correspondientes a Abogados con perfil de gestor de cobranza, como también los asignados a aliados y Call Center, en el siguiente cuadro se registran los perfiles activos y la cantidad de funcionarios activos en cada uno de ellos:

PERFIL ASIGNADO EN COBRA	NO ENCONTRADOS	ERROR DE ASIGNACION	REVISIÓN - Abogados	REVISIÓN - CALL	PERFIL SI CORRESPONDE	TOTALES
ADMINISTRACIÓN GESTIONES DE CONTACTO					1	1
ADMINISTRADOR					3	3
ANALISTA COBRANZA	1			2	26	29
AUDITORIA					2	2
CONSULTOR	35			2	69	106
COORDINACIÓN SUCURSALES					4	4
DELEGACIÓN JEFE JURÍDICO					3	3
GESTOR DE COBRO	201	2	53	6	40	302
LIDER COBRA					6	6
LOCALIZADOR Y DEPURADOR DE DATOS	12				32	44
OPERACIONES					6	6
PROCESAMIENTO DE CARTERA					1	1
SERVICIO AL CLIENTE	15			6	23	44
TOTALES	264	2	53	16	216	551

Fuente: Dirección de Tecnología - Marzo 2020

Adicionalmente se evidencia un error de asignación en dos funcionarios que tiene perfil de gestor de cobro y sus funciones no corresponden a esta, como son el Gerente de Planeación Estratégica y el Auxiliar de Gestión Humana.

La siguiente relación corresponde a personal de terceros que ya no se encuentran laborando o con asignaciones en la entidad y siguen con perfil de "consultor" activo, es de señalar que el Gerente de Valoración actual también se encuentra registrado como activo, no generando un bloqueo en su nueva designación.

CARGOS	PERFILES ENCONTRADOS
CONTRALORIA	12
GERENTE DE VALORACIÓN	1
LEON & ASOCIADOS	1
REVISORIA FISCAL	2
TOTAL	16

Fuente: Dirección de Tecnología - Marzo 2020

De la información anterior se evidencia que las acciones realizadas por el proceso para controlar la activación y desactivación de los perfiles definidos en el Aplicativo COBRA, no fueron efectivas, aumentando el nivel de riesgo frente al manejo de la información y los accesos propios al aplicativo, esta situación fue observada por el equipo auditor en la auditoria interna de gestión realizada en la vigencia 2017.

4.6. DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACION DE LA CIRCULAR NORMATIVA 100, ANEXOS Y PROCEDIMIENTOS

4.6.1. LISTADO DE CARTERAS ACTIVAS

Analizada la información remitida por el auditado se puede establecer que a la fecha de corte febrero 20 de 2020 se identificó lo siguiente:

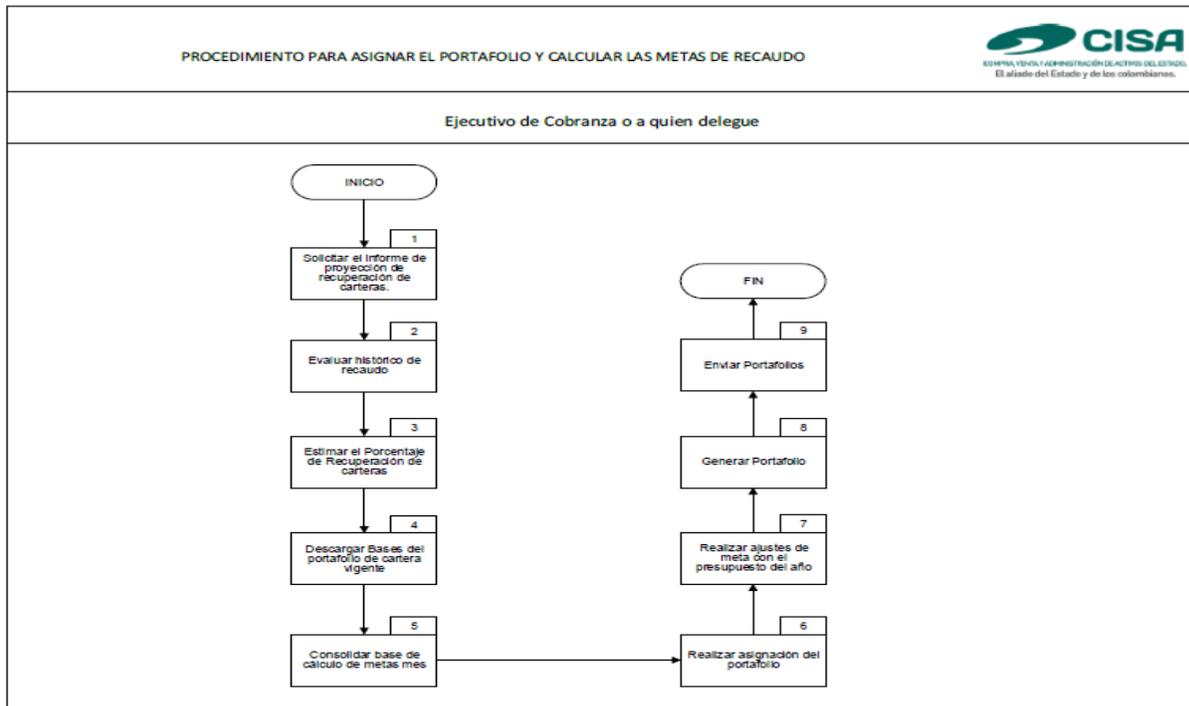


La información anterior es base para la determinación de las metas estratégicas y proyecciones de recaudo, las cuales se identifican en el cumplimiento de los indicadores mencionados en el numeral 4.2.1 del presente informe, las cuales son objeto de revisiones, ajustes e incorporaciones de nuevas carteras, retiros por aplicación de políticas de exclusión entre otras actividades que se desarrollan en los siguientes numerales que afectan los valores registrados.

4.6.2. ASIGNACIÓN DE PORTAFOLIO Y DEFINICIÓN DE METAS

4.6.2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Para ejecutar esta actividad el proceso tiene definido el procedimiento 6.8 “Asignación de portafolio y calcular metas de recaudo” en la Circular Normativa 100, el cual tiene como responsable al Ejecutivo de Cobranza, así:



Actividades que son desarrolladas por una de las Analistas de Información de Cobranza con apoyo del analista de Minería de Datos, siguiendo las indicaciones dadas por el Gerente de Normalización de Cartera, indicaciones que no se encuentran documentadas ni soportadas en políticas y/o metodologías probadas ni formalizadas en correos donde se indique las decisiones que deberán ser aplicadas.

Los siguientes son los pasos que realiza el analista para atender esta actividad, la cual se debe hacer de manera mensual durante los primeros cinco (5) días de cada mes así:

- a. Descargue de informe de la Base de Datos - BD del aplicativo COBRA "Reporte de Obligaciones Vigentes".
- b. Se resalta los clientes con obligaciones vigentes y el gestor que lo tiene asignado
- c. Se ingresa base de la cartera nueva para realizar asignación de gestor
- d. Se ingresa la información relacionada con los informes de BD de COBRA "Marca Vigente de Clientes" y "Marca Vigente de Obligaciones" para definir cuales obligaciones se encuentran "Excluidas de Gestión".
- e. A partir de la designación anterior se definen las metas teniendo como base el % de recuperación establecido en el informe presentado por la Gerencia de Valoración en la cual establece la recuperación de la cartera en cada periodo.
- f. Se adjunta a la Base cada contrato y cada acta de incorporación donde la llave de asignación es el ADC del Contrato.
- g. Se realiza la asignación de gestores a partir del uso de una base propia de gestores elaborada de manera manual en la cual se incluyen los gestores internos, aliados vigentes y gestores del Call Center.
- h. Para definir el gestor de cobro se revisa si la obligación tiene proceso jurídico, si es afirmativo se asigna a la sucursal donde se encuentra radicado el proceso, si es negativo se asigna gestor sin importar que sea de la misma región demográfica de la obligación.
- i. Para tener control sobre la asignación del portafolio se desarrolló el Informe interno "Como vamos" que se envía de manera semanal y registra el avance de cada una de las metas y gestión del portafolio y adicionalmente el nivel de localización que tiene los gestores, identificado por Tipo de cartera, sucursal y gestor.

Es de aclarar que como se menciona poder determinar el portafolio se hace uso de 3 y hasta 5 archivos diferentes, de fuentes como informes de BD de COBRA, soportes de compra de la cartera y archivos generados directamente por el profesional que realiza la actividad, situación que genera un riesgo de manipulación de la información consignada en dichos archivos, situación que no se encuentra identificada en el proceso como un posible riesgo operativo.

Adicionalmente se deben tener en cuenta los siguientes criterios para asignar portafolio y las metas de recaudo en cumplimiento al numeral 2.2. "Responsables" de la CN 100, los cuales a la fecha de corte registran los siguientes datos:

CRITERIO	# OBLIGACIONES	VALOR CAPITAL A LA COMPRA
MENOS DE 10 MILL	228,750	611,832,504,632.85
ENTRE 10 - 100 MILL	53,758	1,363,929,342,194.20
MAYORES A 100 MILL	4,294	1,236,508,891,105.41
TOTAL, A FECHA CORTE	286,777	3,212,270,737,932.46

Fuente: Gerencia de Normalización – Corte febrero 20 de 2020

- Se debe asignar el 50% del portafolio a los gestores internos (Corresponde a cartera masiva con Capital entre 10 millones y 100 millones de pesos)
- Se debe asignar el 10% de portafolio a Cartera Especial y Corporativa (Corresponde a cartera con capital contable de 100 y 500 millones de pesos y correspondientes a entes territoriales)

Para las obligaciones inferiores a 10 millones, se observó que no se tiene documentado la asignación, no obstante, se informa que el 35% del portafolio es asignado a los Aliados y el 5% al Call Center para realizar la gestión de cobro.

4.6.2.2 OBLIGACIONES EXCLUIDAS DE GESTIÓN

En el portafolio también se identifican las obligaciones marcadas como “Excluidas de gestión”, marcación que hace referencia a las obligaciones que se encuentran dentro los lineamientos establecidos en los numerales 5.12 “Políticas de Exclusión de Gestión”, 5.13 “Políticas Especiales de Cartera Masiva y Especial”^(sic) y 5.14.1 “Exclusión de Gestión y Depuración de Base de datos de cartera Oficial y Corporativa”, las cuales a la fecha de corte presentaba la siguiente situación la cual corresponden al 10% de la cantidad de obligaciones registradas en el portafolio total de la Entidad.

ENTIDAD	Nº OBLIGACIONES
AERONAUTICA CIVIL	162
BANCOLOMBIA	2,662
CASUR CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE LA POLICIA NAL	32
COLCIENCIAS	151
COLDEPORTES	97
CREMIL	11
DAS	403
DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL	1
DPTO ADTVO FUNCIÓN PÚBLICA	4
FGA FONDO DE GARANTIAS DE ANTIOQUIA	2,482

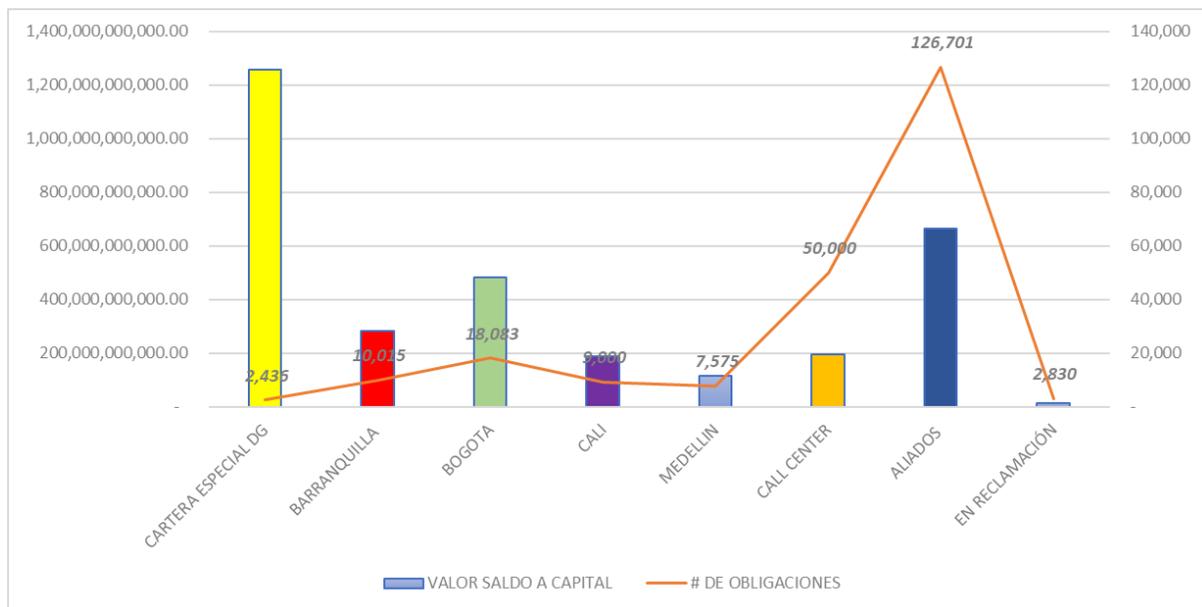
FIDUAGRARIA	61
FIDUPREVISORA	280
FONDO DE BIENESTAR SOCIAL DE LA CGR	57
FONDO NACIONAL DE GARANTIAS	6,762
FONTIC – FONDO DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y L	106
ICETEX	3
IDEAR	4,523
INCI	1
INCODER - INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL	3
INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO - ICA	75
IPSE - INST DE PLANIF Y PROM DE SOLUCIONES ENERGET	43
ISVIMED INSTITUTO DE VIVIENDA Y HABITAT	656
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	38
MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO	2
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	205
MINISTERIO DE TRANSPORTE	22
SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE	13
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS	1
SUPERSOCIEDADES	30
SUPERSOLIDARIA	39
UNAT INCODER	7,680
TOTAL, OBLIGACIONES EXCLUÍDAS DE GESTIÓN	26,605

Fuente: Gerencia de Normalización – Corte febrero 2020

4.6.2.3 DISTRIBUCIÓN DEL PORTAFOLIO POR GESTORES

En aplicación al procedimiento la siguiente es la distribución del portafolio y la designación de metas por cada uno de los gestores responsables:

GESTORES	VALOR SALDO A CAPITAL	# DE OBLIGACIONES	% PART SALDO A CAPITAL	% DE OBLIGACIONES
CARTERA ESPECIAL DG	1,256,937,909,102.14	2,436	39%	1%
BARRANQUILLA	281,363,771,240.27	10,015	9%	4%
BOGOTA	481,627,414,906.70	18,083	15%	8%
CALI	188,348,718,993.48	9,000	6%	4%
MEDELLIN	116,917,019,821.62	7,575	4%	3%
CALL CENTER	194,104,218,925.99	50,000	6%	22%
ALIADOS	664,864,996,987.57	126,701	21%	56%
EN RECLAMACIÓN	12,750,519,301.57	2,830	0%	1%
TOTALES	3,196,914,569,279.34	226,640	100%	100%



De acuerdo con la distribución establecida para el mes de febrero de 2020, se asignaron a cada gestor interno de las sucursales 1000 obligaciones de cartera masiva, en promedio 810 obligaciones a cartera especial y de acuerdo con lo indicado en el numeral 4.6.2.1 a los aliados y Call Center las obligaciones menores a 10 millones de pesos.

Para apoyar la gestión de cobranza por terceros el proceso suscribió “Cartas de Adscripción de Empresas de Cobranza Integral” en el mes de enero de 2020, soportadas en la CN 097 del Proceso de Gestión Jurídica del Negocio, cartas de adscripción que no establecen Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) con las cuales se les pueda hacer seguimiento y determinación de su continuidad o no en el servicio adscrito con CISA, analizado el documento se determinó que únicamente indica “...la empresa acepta que la presente adscripción no implica la obligatoriedad de CISA en la entrega de nuevos negocios objeto de judicialización y manifestamos así mismo, que tenemos conocimiento de la tabla de comisiones establecidas por CENTRAL DE INVERSIONES para la remuneración de la labor y que nos acogemos a las

mismas.. no siendo esta una herramienta técnica y/o de gestión que pueda determinar la continuidad del tercero.

4.6.3. SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN

El proceso realizar el seguimiento sobre la gestión comercial a partir de la recepción de los convenios y contratos, donde se deben realizar las conciliaciones, transacciones (Pagos) y/o reporte de incumplimientos a los mismos, los cuales son realizadas en cuatro (4) actividades principales por la Analista de Convenios de la Gerencia, así:

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
1	REPORTE APLICACIÓN DE PAGOS	Dineros que se reciben de las Entidades para aplicar como recaudo a obligaciones
2	AJUSTES Y NOVEDADES DE SALDOS DE CONTRATOS	Ajustes y recompras de los contratos de cartera que afectan el valor de compra
3	PROINDIVISOS	Cartera que se origina de facturas por cobrar de gastos de inmuebles
4	PROCESAMIENTO OPERATIVO DEL CIERRE	Entregar el cierre del mes

Como fue mencionado en el numeral 4.1.3 seguimiento al Plan de Mejoramiento con la CGR, posterior a la gestión realizada por los gestores de cobranza para identificar los recursos por ingresos de pago a obligaciones la profesional debe realizar la validación de los saldos que a la fecha no se han cargado con el cumplimiento de los acuerdos de pago del periodo, registrando así los cierres operativos en cada una de las compras.

Adicionalmente, se deben realizar los ajustes correspondientes a cada uno de los contratos teniendo presente las fechas pactadas por los contratos y/o convenios, los cuales se controlan de manera manual en un archivo de Excel por el profesional responsable, el cual registra las fechas en las cuales se aceptaran tanto por la entidad originadora como por CISA los ajustes a los mismos, actividad que no se encuentra documentada y genera un posible riesgo de incumplimiento y pérdidas económicas a la entidad si no se registra la corrección a tiempo.

La actividad de "Cierre Operativo" es de vital importancia tanto para el área de Cartera como para la Gerencia Financiera, puesto que a partir de este cierre se comienzan a definir las metas y portafolios para el siguiente mes, cierre que debe darse dentro de los 5 primeros días del mes.

4.6.4. RELACIÓN DE ACUERDOS DE PAGO

En las auditorías internas de gestión realizadas a las diferentes sucursales, se han indicado de manera reiterativa la suscripción de acuerdos de pago cuando la obligación se encuentra al “día” en un acuerdo anterior o en términos inferiores a uno o dos meses de diferencia entre cada suscripción, al igual que se modifican los valores inicialmente negociados por el gestor, por lo cual a continuación se relacionan a manera de ejemplo algunos acuerdos de la vigencia 2019 en la cual se evidencia más de un acuerdo durante un mismo día con diferentes valores:

Información General del Cliente

Tipo de Identificación: NIT Número: 811032627 Buscar Datos Busqueda avanzada

Naturaleza Jurídica: JURIDICA Nombre Cliente: C.I.A.P. FOOTWEAR & LINGERIE S.A. Información del cliente

Genero: No. Obligaciones: 9 Celulares: 3206659060 Editar información del cliente

Direcciones: CL 61 SUR 48 A 5 - LIQUIDADOR SR. JUAN GABRIEL PALACIO Contactos

Ocupación: Sucursal: DIRECCION GENERAL Fichas

Clasificación Cartera: ESPECIAL Negociaciones

Gestor de Cobro: LUZ MARITZA SANDINO CABEZAS Categoría: AAA Garantías

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

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

Descripción de la Deuda

Capitales

Vigente: \$ 0.00

Vencido: \$ 686,221,733.00

Saldo: \$ 686,221,733.00

A fecha de compra: \$ 839,745,502.00

Intereses

Seguros

Otros

Totales

Deuda: \$ 1,640,649,353.00

Valor capital inicial: \$ 762,983,617.00

Resumen de Gestiones

Acuerdos (4)

Fecha Acuerdo	Valor Acuerdo	Estado Acuerdo	Cumplimiento
26/04/2019	\$ 55,000,000.00	No vigente	CUMPLIDO
26/04/2019	\$ 21,327,377.00	Vigente	CUMPLIDO
26/04/2019	\$ 10,221,830.00	Vigente	CUMPLIDO
26/04/2019	\$ 23,450,793.00	Vigente	CUMPLIDO

Daciones (0)

Refinanciacines (0)

Ver Recaudos

Información General del Cliente

Tipo de Identificación: CEDULA CIUDADANIA Número: 1030553901 Buscar Datos Busqueda avanzada

Naturaleza Jurídica: NATURAL Nombre Cliente: MICHAEL YESID PIÑEROS QUIMBAY Información del cliente

Genero: MASCULINO No. Obligaciones: 2 Celulares: 3005106029 Editar información del cliente

Direcciones: KR 80 C 8 B 38 CASTILLA APTO 521 Contactos

Ocupación: INDEPENDIENTE Sucursal: DIRECCION GENERAL Fichas

Clasificación Cartera: MASIVA Negociaciones

Gestor de Cobro: FINANCRREDITOS Categoría: C Garantías

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

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

Descripción de la Deuda

Capitales

Vigente: \$ 0.00

Vencido: \$ 0.00

Saldo: \$ 0.00

A fecha de compra: \$ 5,004,881.00

Intereses

Seguros

Otros

Totales

Deuda: \$ 0.00

Valor capital inicial: \$ 5,004,881.00

Resumen de Gestiones

Propuestas de Negodo (0)

Acuerdos (3)

Fecha Acuerdo	Valor Acuerdo	Estado Acuerdo	Cumplimiento
28/08/2018	\$ 3,706,000.00	No vigente	INCUMPLIDO
05/12/2019	\$ 1,755,552.00	Vigente	CUMPLIDO
05/12/2019	\$ 431,200.00	Vigente	CUMPLIDO

Daciones (0)

Refinanciacines (0)

Ver Recaudos

Por lo anterior, el proceso deberá revisar la relación de acuerdos adjunta en el **Anexo 1** – “Acuerdos de Pago” del presente informe, donde se relacionan los acuerdos de la vigencia 2019 con más de una aprobación, situación que deberá ser revisada por el responsable del proceso toda vez que esto genera incertidumbre en la aplicación de las políticas de recaudo y la gestión que se realiza para normalización de las obligaciones donde como se identifica en el numeral 4.6.4.1 nivel de cumplimiento de acuerdos de pago el 99% de las obligaciones no tiene acuerdos suscritos y el nivel de incumplimiento de los mismos supera el 50%.

4.6.4.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO ACUERDOS DE PAGO

Como soporte a la gestión de cobranza que realiza el proceso de firma de acuerdos de pago con el apoyo de los aliados, gestores de sucursales, gestores de carteras especial y corporativa y Call Center, los cuales suscriben acuerdos de pago con los clientes como soporte a su intención de normalizar las obligaciones vencidas, en la siguiente tabla se identifica el estado de cada acuerdo frente a la totalidad del portafolio con corte a febrero 20 de 2020.

ESTADO DEL ACUERDO	CANTIDAD DE OBLIGACIONES	SALDO A CAPITAL
AL DIA	361	3,761,395,713.00
CUMPLIDO	444	2,087,904,823.00
INCUMPLIDO	812	5,529,198,335.00
SIN ACUERDO	258,513	3,055,954,208,793.45
EN PROCESAMIENTO	42	175,340,155.40
TOTALES	260,172	3,067,508,047,819.85

Fuente: Gerencia de Normalización - Marzo 2020

Lo anterior evidencia que solo el 0.38% de las obligaciones suscriben acuerdos de pago para normalizar sus obligaciones, situación que debe ser analizadas por el responsable del proceso y determinar así un indicador que le permita implementar nuevas y efectivas estrategias de recaudo que aumenten el nivel de normalizaciones, apoyados en los aliados y contratos de localización, así como la activación de los convenios de interoperabilidad que se tenían suscritos con entidades gubernamentales.

4.6.4.2 CONTRATOS DE LOCALIZACIÓN DE CLIENTES

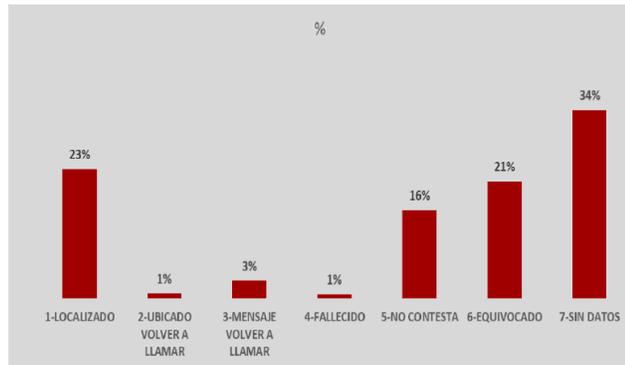
Como soporte a la gestión de normalización de cartera, el Proceso suscribió los contratos (020/2018 y 022/2019) con la empresa de GSC OUTSOURCING S.A.S con el “objeto de realizar las actividades necesarias para desplegar la labor investigativa, tales como ubicación de deudores, codeudores y referencias que contengan direcciones, teléfonos, email, consultas de páginas de internet que contenga la información mencionada, con el fin de brindar herramientas que permitan una mejor gestión de cobranza de la cartera”, los cuales registraron la siguiente ejecución:

a. Contrato 020/2018:

BASES ENTREGADAS	# OBLIGACIONES	LOCALIZADOS	% LOCALIZACIÓN
BASE 1	17315	7333	42%
BASE 2	21875	5506	25%
BASE 3	222	6	3%
BASE 4	20554	273	1%
DUPLICADOS	190		

Fuente: Ejecución Contrato 020/2018 - Enero 2019

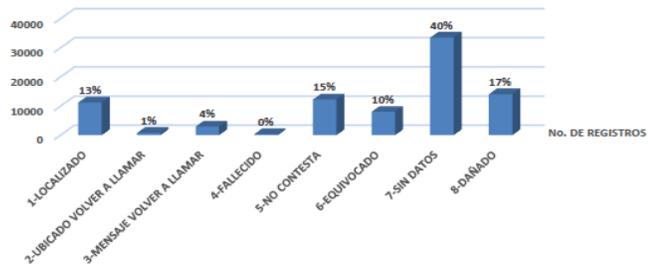
ESTADO ACTUAL DE GESTIÓN



b. Contrato 022/2019

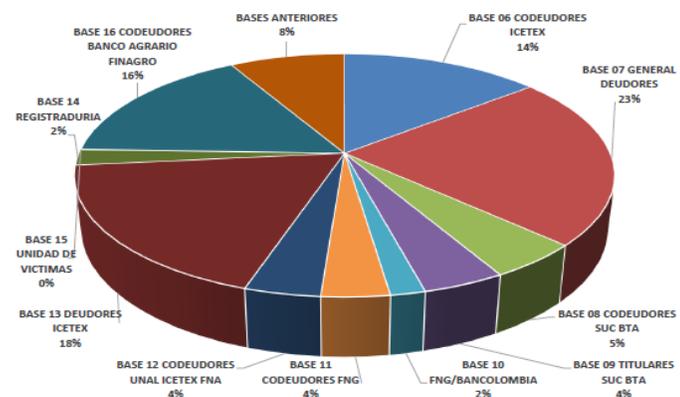
ASIGNACION	
CLIENTES	92.294
* REGISTROS DEPURADOS	9.196
BASE FINAL TRABAJADA	83.098

RESULTADO GESTIÓN	No. DE REGISTROS
1-LOCALIZADO	11204
2-UBICADO VOLVER A LLAMAR	737
3-MENSAJE VOLVER A LLAMAR	2971
4-FALLECIDO	345
5-NO CONTESTA	12255
6-EQUIVOCADO	8022
7-SIN DATOS	33518
8-DAÑADO	14046
Total general	83098



ESTADO DE GESTIÓN POR BASE ASIGNADA

BASE	No. REGISTROS LOCALIZADOS
BASE 06 CODEUDORES ICETEX	1590
BASE 07 GENERAL DEUDORES	2560
BASE 08 CODEUDORES SUC BTA	532
BASE 09 TITULARES SUC BTA	468
BASE 10 FNG/BANCOLOMBIA	198
BASE 11 CODEUDORES FNG	386
BASE 12 CODEUDORES UNAL ICETEX FNA	431
BASE 13 DEUDORES ICETEX	2061
BASE 14 REGISTRADURIA	232
BASE 15 UNIDAD DE VICTIMAS	8
BASE 16 CODEUDORES BANCO AGRARIO FINAGRO	1818
BASES ANTERIORES	920
Total general	11204



Analizada la ejecución de cada uno de los contratos, el equipo auditor solicitó al responsable del área indicar si se había establecido un informe donde se evaluara el costo – beneficio de la contratación, indicando que no se ha realizado, lo que identificó fue un mayor aumento en el recaudo en los meses en los cuales se encontraban vigentes los contratos.

4.6.5. GESTIÓN POR CARTERA CONCURSAL

Esta actividad venía siendo desarrollada por las Gerencias Jurídicas de las Sucursales, a partir de la reestructuración realizada en el mes de febrero de 2017, fueron retirados de la planta la asignación de este cargo para las sucursales de Cali, Medellín y Barranquilla, dejando únicamente al apoyo jurídico en la Sucursal Bogotá por el número de procesos radicados, es así como a partir del mes de febrero de 2019 se establece que la Gerencia de Normalización de Cartera será la responsable de desarrollar esta actividad, por lo que el Abogado asignado a la Sucursal Bogotá fue trasladado a la Gerencia de Normalización de Cartera, para atender todos los casos radicados a nivel nacional siguiendo los lineamientos establecidos en los numerales **5.4.6.2.** “Políticas para entidades oficiales, territoriales y procesos concursales (liquidaciones, concordatos, Ley 550 y régimen de insolvencia” (sic), **5.7.1.** “Acuerdos de Pago”, **5.7.2.3** “Novaciones”, **5.8.1** “Acuerdos de Pago” para Política de Cartera Masiva y Especial sin garantía hipotecaria, lo anterior evidencia que no se ha implementado un procedimiento para la atención de este tipo de acuerdos.

A continuación, se relacionan los valores de recaudo obtenidos durante las últimas tres vigencias y lo corrido del 2020 en la gestión del portafolio de procesos concursales, señalando que el recaudo obedece a acuerdos de reorganización en ejecución, adjudicaciones en procesos de Liquidación y ventas de derechos de crédito, así:

MARCA COBRA	AÑO RECAUDO				
	2017	2018	2019	2020	TOTAL
CLIENTE EN LIQUIDACION	\$ 734,735,557	\$ 308,011,111	\$ 26,370,760	\$ -	\$ 1,069,117,428
PROCESOS CONCURSALES	\$ 2,217,846,589	\$ 609,513,372	\$ 10,867,777,888	\$ 761,933,850	\$ 14,457,071,699
TOTAL RECAUDO	\$ 2,952,582,146	\$ 917,524,483	\$ 10,894,148,648	\$ 761,933,850	\$ 15,526,189,127

Fuente: Gerencia de Normalización - Abogado Concursal marzo 2020

La siguiente es la relación de tipologías de los procesos marcados en el aplicativo COBRA relacionados con los procesos concursales:

TIPOLOGIA DEL PROCESO EN EL APLICATIVO	CANTIDA DE PROCESOS
LIQUIDACION VOLUNTARIA	1581
LIQUIDACION JUDICIAL	727
REORGANIZACION	339
PROCESO DE REORGANIZACION	220
ACTIVA	113
LIQUIDACION OBLIGATORIA	112

LIQUIDACION POR ADJUDICACION	64
PROCESO DE LIQUIDACION JUDICIAL	60
PROCESO DE LIQUIDACION VOLUNTARIA	51
PROCESO DE NEGOCIACION DE DEUDAS	30
REESTRUCTURACION	24
VALIDACION JUDICIAL	22
INACTIVA	11
LIQUIDACIÓN POR ADJUDICACIÓN	11
LIQUIDACION FORSOZA ADMINISTRATIVA	6
LIQUIDACIÓN PATRIMONIAL	4
CONCORDATO	4
VENDIDA	3
LIQUIDACION POR ADJUDICACION	2
LIQUIDACION JUDICIAL	2
PAGO	2
CASTIGADA	1
REORGANIZACION	1
ABSORVIDA	1
INTERVENCION	1
NEGOCIACION DE DEUDAS	1
PROCESO DE LIQUIDACIÓN POR ADJUDICACIÓN	1
REORGANIZACION	1
AJUSTE	1
TOTALES	3396

Dentro de las actividades realizadas por el Abogado responsable, debe realizar la verificación diaria en las bases de datos de la Superintendencia de Sociedades para obligaciones de personas jurídicas y naturales y en los Juzgados Civiles del Circuito para las personas naturales, esta actividad se realiza de manera manual, donde a partir del mes de enero de 2020 se asignaron dos funcionarios de apoyo, con el fin de realizar las respectivas marcaciones en el aplicativo para que dichas obligaciones queden en marca “Excluido de Gestión”.

Adicionalmente se informa por parte del abogado responsable que el proceso presenta las siguientes debilidades que limita el accionar de CISA:

- a. No se hace entrega de las subrogaciones por parte del Fondo Nacional de Garantías
- b. Se hace entrega de un único poder de subrogación limitando el accionar en el proceso concursal y el posible accionar en un proceso ejecutivo de evidenciarse la posibilidad de ser parte en este último.
- c. Entre el 2016 y el 2018 los bancos dejaron de hacerse parte en los procesos concursales de las obligaciones que ya habían sido vendidas a CISA, limitando el accionar de la entidad al no poder hacer parte de los procesos, esto debido a que al hacerse parte el Banco era el único responsable de la reclamación de los Títulos

generados en el proceso, los cuales contablemente ya habían sido provisionados y entregados a CISA para su cobro generando doble contabilización en la entidad bancaria.

Los siguientes casos han sido presentados ante el Comité de Vicepresidencia de Negocios con las siguientes decisiones frente a solicitudes de Ventas de Derecho de Crédito, buscando así generar ingresos para CISA:

VENTA DE DERECHO DE CREDITO	2017	2019	2020	TOTAL
APROBADO	1	5	2	8
EL COMITÉ DE VICEPRESIDENCIA DEL 18 DE MARZO DE 2019 NIEGA LA PROPUESTA DE LA VENTA DE DERECHOS DE CRÉDITO		1		1
NEGADO, VALOR MINIMO DE VENTA \$33 MILLONES	1			1
PENDIENTE		1	2	3
TOTALES	2	7	4	13

Fuente: Gerencia de Normalización - Abogado Concursal - Marzo 2020

4.6.6. GESTIÓN POR CARTERA COACTIVA

El proceso de gestión de cartera coactiva ingreso a CISA en la vigencia 2017, dando cumplimiento a los establecido en la Ley 1066 de 2006 “Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones” y el artículo 370 de la Ley 1819 de 2016 en la cual se otorga a Central de Inversiones S.A. a realizar el Cobro Coactivo de los créditos transferidos, así:

Artículo 5°: Facultad de cobro coactivo y procedimiento para las entidades públicas. Las entidades públicas que de manera permanente tengan a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios del Estado colombiano y que en virtud de estas tengan que recaudar rentas o caudales públicos, del nivel nacional, territorial, incluidos los órganos autónomos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política, tienen jurisdicción coactiva para hacer efectivas las obligaciones exigibles a su favor y, para estos efectos, deberán seguir el procedimiento descrito en el Estatuto Tributario.

Las entidades públicas de que trata el inciso anterior, podrán vender la cartera coactiva que tengan a su cargo a la entidad estatal colectora de activos públicos Central de Inversiones CISA S.A., quien tendrá para el efecto la facultad de cobro coactivo de los créditos transferidos, conforme al procedimiento establecido en el Estatuto Tributario. Los procesos de cobro coactivo ya iniciados que se transfieran a CISA, continuarán su trámite sin solución de continuidad.”

Parágrafo 1°. Se excluyen del campo de aplicación de la presente Ley las deudas generadas en contratos de mutuo o aquellas derivadas de obligaciones civiles o comerciales en las que las entidades indicadas en este artículo desarrollan una actividad de cobranza similar o igual a los particulares, en desarrollo del régimen privado que se aplica al giro principal de sus negocios, cuando dicho régimen esté consagrado en la Ley o en los estatutos sociales de la sociedad.

Parágrafo 2°. Los representantes legales de las entidades a que hace referencia el presente artículo, para efectos de dar por terminados los procesos de cobro coactivo y proceder a su archivo, quedan facultados para dar aplicación a los incisos 1° y 2° del artículo 820 del Estatuto Tributario.

Parágrafo 3°. Las Administradoras de Régimen de Prima Media con Prestación Definida seguirán ejerciendo la facultad de cobro coactivo que les fue otorgada por la Ley 100 de 1993 y normas reglamentarias.

Para dar cumplimiento a dicha obligación la entidad estableció en el 2017 el Reglamento de acuerdo con lo indicado en el Estatuto Tributario documentándolo en el Manual 21 del SIG denominado “Reglamento Interno de Cobro de Cartera Coactiva” versión 2 de fecha 15 de mayo de 2018, así como el procedimiento 6.7 “Procedimiento para el Cobro de Cobro Coactivo” de la CN 100, no obstante, la entidad no contaba con la herramienta tecnológica que permitiera la automatización de las operaciones y que cumpliera con las condiciones técnicas establecidas en el marco lógico del proceso y minimizara el riesgo de la operación y mejorara la capacidad de CISA para administrar y soportar cada una de las etapas procesales propias del proceso coactivo, para lo cual se contrató el 19 de octubre de 2017 a la empresa Inversiones Tecnológicas de América S.A. – ITA (**Contrato 034 de 2017**), para habilitar unas licencias por uso de servicios de Software denominado SAR (Licencia Registrada), mediante el cual se podrá llevar a cabo el apoyo a la gestión de cartera coactiva, mientras se realiza internamente el desarrollo para incluirlo como un módulo del Aplicativo COBRA, el cual fue contratado hasta el 31 de diciembre de 2017, por valor de \$185.000.000 más IVA, donde el proveedor debe entregar a la Entidad un herramienta totalmente instalada, configurada y en funcionamiento, y la configuración de las estaciones de trabajo al interior de CISA, soportar el apoyo tecnológico a los procesos de cobranza persuasiva y coactiva así como la integración con otros sistemas con migración de datos, levantamiento de información en plantillas, formatos e informes, capacitaciones y soporte permanente desde el punto de vista tecnológico.

Durante la ejecución del contrato con ITA, la entidad solicito llevar a cabo proceso público para la contratación de la herramienta que de soporte a la gestión de la cartera coactiva la cual atenderá documental y tecnológicamente el proceso como fue mencionado anteriormente, proceso contractual que dio como resultado la firma del **Contrato No. 016 de 2019** firmado el 24 de marzo de 2019, el cual tiene por objeto “Otorgar el licenciamiento de uso y administración integral del Software denominado “SISTEMA DOZZIER” del cual es titular de los derechos patrimoniales, para la gestión de cartera coactiva bajo el modelo SaaS (Software como servicio), por el termino de 24 meses contados a partir de la fecha de suscripción del acta de inicio, por un Valor hasta la suma de **\$68.744.179**, donde se establece en su parágrafo 2 la Cláusula Quinta “Valor del Contrato”, que el valor final del contrato corresponderá a un valor calculado con base a los ingresos por recaudo de cartera gestionada a través del software.

Así mismo se establece en la Cláusula Sexta “Forma de Pago”: CISA pagara al Contratista el valor del presente contrato en mensualidades vencidas, en una suma correspondiente al 1.29% del ingreso por recaudo de las carteras gestionadas en el Software para el mes correspondiente.

En ejecución de los dos contratos antes mencionados la información correspondiente al contrato 034 de 2017 se encuentra cargada en el aplicativo Cobra, en lo relacionado con los acuerdos de pago y su documentación soporte se encuentra de manera física, es de resaltar que el equipo auditor no pudo establecer el Costo- Beneficio generado con esta contratación para la Entidad en virtud al desarrollo interno que se propuso por parte de la Dirección de Tecnología, la cual ha informado que entregara el desarrollo en el mes de abril del 2020.

Para la ejecución del contrato 016 de 2019, la información que inicialmente es cargada en el aplicativo COBRA debe ser extraída del mismo y cargada mediante archivos planos al DIZZIER para empezar a incorporar las acciones soporte del proceso, es importante mencionar que este aplicativo no tiene conexión con COBRA a excepción del aporte contable que se genera a partir de las gestiones realizadas en las etapas persuasivas y coactivas, aclarando por parte del profesional responsable que las carteras adquiridas antes de marzo de 2019 no se encuentran cargadas en este sistema únicamente las adquiridas posteriormente.

De acuerdo con lo informado por el profesional responsable a la fecha de corte de la auditoria el nivel de recaudo en aplicación a las diferentes etapas del proceso es el siguiente:

Nombre del paquete de cartera	Valor de Compra	Fecha de compra	No. Obligaciones	Recaudo - Etapa Persuasiva.	Recaudo - Etapa Coactiva.
COLDEPORTES ACTA NO. 1 CM-003-2017 FEB/2017	\$ 72,849,522	24/02/2017	166	\$ 2,385,099,982	\$ 21,483,734
FONTIC CM-010-2017 ACTA NO. 1 COMPRA 2 MAY 31/17	\$ 9,926,118	31/05/2017	624	\$ 211,241,818	\$ -
MINSALUD COACTIVA CM-017-2017 ACTA NO. 1 OCT 26/17	\$ 67,114,532	26/10/2017	1,235	\$ 197,316,127	\$ 29,455,235
COLDEPORTES COACTIVA CM-003-2017 ACTA NO. 2 NOV 29/17	\$ 80,411,407	29/11/2017	69	\$ 153,645	\$ 73,606,087
COLJUEGOS COACTIVA CM-018-2016 ACTA NO. 2 DIC 04/17	\$ 98,944,059	04/12/2017	296	\$ 2,100,000	\$ -
REGISTRADURIA COACTIVA CM-041-2017 ACTA NO. 1 DIC 13/17	\$ 149,341,799	13/12/2017	22,502	\$ 3,424,663,652	\$ 812,630,682
COACTIVA SUPERSOLIDARIA CM-039-2017 MAR 08/18 ACTA 1	\$ 35,784,643	08/03/2018	139	\$ 36,197,710	\$ -
FNR CM-004-2018 ACTA 1 MAY 10/18	\$ 801,948,328	10/05/2018	192	\$ 3,503,488,333	\$ -
SUPERPUERTOS CM-040-2017 ACTA 1 JUN 14/18 COACTIVA	\$ 369,755,745	14/06/2018	1,471	\$ 579,279,442	\$ 179,978,410
Nombre del paquete de cartera	Valor de Compra	Fecha de compra	No. Obligaciones	Recaudo - Etapa Persuasiva.	Recaudo - Etapa Coactiva.
COACTIVA SUPERSOLIDARIA CM-022-2012 ACTA 12 JUN 29/18	\$ 4,911,342	26/06/2018	54	\$ 13,890,803	\$ -
REGISTRADURIA CM-041-2017 ACTA NO. 2 MAY 14/19	\$ 444,736,980	14/05/2019	8,834	\$ 879,988,161	\$ -
REGISTRADURIA CM-041-2017 ACTA NO. 3 JUL 22/19	\$ 124,932,361	22/07/2019	45,679	\$ 1,668,737,324	\$ 274,936,564
SUPERSOLIDARIA CM-022-2018 ACTA NO. 13 AGO 30/19	\$ 11,373,056	30/08/2019	88	\$ 22,054,000	\$ -
FNR CM-004-2018 ACTA NO. 2 DIC 17/19	\$ 898,440,657	17/12/2019	60	\$ 499,194,965	\$ -
Total	\$ 2,848,042,536		83874	\$ 14,348,460,223	\$ 1,508,963,731

Así como fue mencionado en la atención de procesos concursales esta actividad también presentan algunas debilidades que impactan la gestión del mismo y que deben ser analizadas para minimizar los posibles riesgos generados en el desarrollo de las actividades soporte del proceso, las cuales se relacionan a continuación:

- a. La cobranza persuasiva está siendo realizada por gestores pertenecientes al Call Center y a los Aliados, sin cumplir con los parámetros que garanticen el régimen de protección de datos personales y el derecho fundamental de Habeas Data, generando un aumento en el número de Quejas radicadas por violación a este derecho como se evidencia numeral del 2 del **anexo 2** - PQRD's del presente informe.
- b. El alto nivel de rotación del personal asignado, toda vez que hasta el mes octubre de 2019 estaba soportado la contratación de **Judicantes**, que al momento de finalizar su proceso profesional se retiran, limitando la transferencia del conocimiento que es esencial en el desarrollo de actividades propias del proceso Coactivo, generando así la Prescripción de los procesos.

Para atender esta debilidad el área de Procesos se encuentra realizando el levantamiento de cargas de trabajo al grupo, medición que se encuentra en etapa de pruebas, no obstante, como se menciona en el numeral 4.4. "Estructura del área" del presente informe el subproceso cuenta con 17 funcionarios asignados entre los que se encuentran un analista operativo, un apoyo administrativo, un judicante, dos estudiantes de últimos semestres de Derecho y la diferencia son abogados titulados.

- c. Realización de Liquidaciones en diferentes aplicativos, como fue mencionado en la implementación del contrato 016 de 2019, la información correspondiente a carteras adquiridas antes del mes de marzo de 2019 se debe ser realizada de manera manual, toda vez que el Aplicativo COBRA y el Software DOZZIER no la generan.

4.6.7. VENTAS MASIVAS DE CARTERA

A partir de la Reestructuración realizada en el mes abril de 2019, se le asigna la función de Venta Masiva de Carteras al proceso de Gestión Integral de Activos – Cartera la responsabilidad de continuar con las valoraciones para la estructuración de las ventas propuestas por la Vicepresidencia de Saneamiento de las vigencias 2018 y 2019, como se evidencia a continuación:

VALORACIONES VENTA MASIVA DE CARTERA - AÑO 2018			
No.	Radicado zeus	Fecha de valoración	Nombre cartera
1	341766	06/04/2018	Cartera masiva Pq2
2	363809	01/08/2018	Cartera masiva Pq3
3	383824	29/08/2018	Cartera masiva Pq2-actualización
4	386721	30/08/2018	Cartera masiva Pq3-actualización

VALORACIONES VENTA MASIVA DE CARTERA - AÑO 2019			
No.	Radicado zeus	Fecha de valoración	Nombre cartera
1	424479	05/03/2019	Cartera masiva Pq1-2019
2	430712	14/06/2019	Cartera masiva Pq2-2019
3	464876	12/11/2019	Cartera masiva Pq3-2020

De lo anterior únicamente se ha registrado efectivamente la venta sobre el Paquete 1 de 2019 el cual fue formalizado en el contrato sin número de identificación de venta de cartera suscrito entre HAVAS GROUP S.A.S y Central de Inversiones S.A. – CISA, firmado el 23 de agosto de 2019, el cual registro la venta de carteras de entidades tales como Fondo Nacional de Garantías (FNG), BANCOLOMBIA, AERONAUTICA CIVIL, FONDO DE GARANTIAS DE ANTIOQUIA (FGA) correspondientes a 8310 obligaciones cuya sumatoria de saldo bruto de capital a fecha 25 de junio de 2019 de \$65.035.764.915 las cuales fueron vendidas por un valor de 0.4257% del saldo al capital el cual correspondió a \$276.857.251, valores pagados por el comprador a CISA el 25 de julio de 2019.

Así mismo en cumplimiento a la Cláusula Cuarta “Recaudo de portafolio de Cartera”, se firma el 26 de agosto de 2019 el Acta 01 de ajustes al contrato de Compraventa de Cartera celebrado entre HAVAS GROUP S.A.S y CISA por valor de \$518.765 valor que CISA deberá reintegrar al Comprador por el retiro de 26 obligaciones de las relacionadas en el anexo 1 del contrato.

De acuerdo con lo evaluado, se puede establecer que no se cuenta con un procedimiento documentado que permita identificar las actividades desarrolladas en este subproceso, al igual que no se realiza la numeración de los contratos suscritos que permitan tener una identificación clara de los mismos para posteriores seguimientos.

4.6.8. REPORTES CENTRALES DE RIESGO

En cumplimiento a 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, la entidad tiene activos los contratos 045 de 2011 suscrito con DATACREDITO – Experian y 031-2018 con CIFIN con el de objeto de regular la relación entre CIFIN y CISA para el desarrollo del servicio de recepción, procesamiento y administración de datos.

En cumplimiento al objeto contractual CISA: 1) reportará a CIFIN la información originada en las relaciones con sus clientes; 2) podrá hacer uso del servicio de consulta de la información de titulares contenida en la base de datos de CIFIN; 3) podrá acceder a los productos, servicios y herramientas adicionales que ofrece CIFIN.

Actividades que se viene desarrollando mes a mes como se evidencia en las siguientes imágenes que corresponden a las capturas de soporte, teniendo como base que los reportes se hacen directamente en las plataformas de cada uno de los proveedores las cuales fueron aportadas por el funcionario responsable en cumplimiento a la labor comercial que presta CISA a sus clientes.

4.6.9. ATENCIÓN DE PQRD'S RELACIONADAS CON EL PROCESO DE CARTERA

El proceso de gestión Integral de Activos – Cartera es el responsable de atender las peticiones, quejas, reclamos, denuncias y sugerencias radicadas en la entidad y que tienen relación directa con las funciones que desarrolla, en el **anexo 2** se describen una a una las peticiones radicadas en la vigencia 2019 y los tiempos de atención los cuales fueron observados en los informes presentados por la Auditoría Interna a la Presidencia de la Entidad, para que sean analizados por el líder del proceso con el fin de identificar las desviaciones de tiempos y falta de gestión de los funcionarios responsables de emitir las respectivas respuestas, así como la relación de tutelas radicadas en virtud de la no atención al derecho de petición previo radicado por los deudores y/o clientes de CISA.

4.6.10. MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN –MIPG

a. CÓDIGO DE INTEGRIDAD

El MIPG es concebido como el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

El equipo auditor realizó encuesta al 50% de los funcionarios de la Gerencia de Normalización de Cartera, con el fin de determinar el nivel de conocimiento e interiorización que se tiene sobre el Código de Integridad, las (7) siete dimensiones y sus (18) dieciocho políticas, al igual que las (4) cuatro líneas de defensa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Como resultado de la encuesta se evidenció que el 100% de los funcionarios de la Gerencia encuestados no conoce el Código de integridad de la Entidad, de igual forma no tienen claridad donde pueden consultarlo, los elementos que lo componen, ni el uso y la aplicación del código, al igual que las dimensiones, políticas y líneas de defensa como elementos fundamental del MIPG.

b. CONFLICTO DE INTERESES

Así mismo se evaluó el conocimiento relacionado con el conflicto de interés y la manera como aplicarlo de llegar a presentarse situaciones dentro de la ejecución de sus funciones y manejo con los clientes, obteniendo un resultado negativo frente a su conocimiento y aplicabilidad que del código de integridad formalizado en la entidad en el Manual 023 – Versión 1 de fecha 11 de noviembre de 2019.

Lo anterior, denota la falta de socialización e interiorización del modelo en especial la primera dimensión “Talento Humano”, por parte de los funcionarios responsables de esta, por lo que debe considerarse nuevamente capacitar y socializar este modelo e incluirlo dentro del Plan Institucional de Capacitación, Inducciones y Reinducciones programadas por la entidad.

Es importante anotar que el Código de Integridad se constituye en el principal instrumento técnico de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la cual hace parte de la dimensión del Talento Humano.

4.6.11. OBSERVACIONES NO ATENDIDAS EN LAS AUDITORIAS INTERNAS DE GESTIÓN REALIZADAS A LAS SUCURSALES – VIGENCIA 2019

A continuación, se relacionan las observaciones registradas en las Auditorías Internas de Gestión realizadas a las Sucursales Medellín, Cali, Barranquilla y Bogotá, en cumplimiento al Plan Anual de Auditorias para la vigencia 2019, en las cuales los responsables de cada una de ellas suscribieron acciones de mejora relacionadas con solicitudes a la Gerencia de Normalización de Cartera, toda vez que estas actividades deben ser desarrolladas, ajustadas e implementadas por la Dirección General e informadas respectivamente a cada Sucursal según corresponda.

- a. Se recomienda analizar y definir indicadores propios que permitan medir la gestión que realiza en los diferentes procesos al interior de la sucursal.
- b. En relación con la administración del riesgo, y el manejo de los mismos, se recomienda a la Gerencia de Planeación y a los líderes de proceso como responsables de su identificación, análisis, valoración, seguimiento, evaluación y monitoreo del riesgo, involucrar y hacer partícipes a las diferentes sucursales ya que son ellos quienes aplican los controles y pueden dar cuenta de su efectividad y monitoreo.
- c. Se solicita dar trámite a las solicitudes de mejora al Aplicativo COBRA, que realizan los usuarios del mismo en las Sucursales, para que se evalúen y atiendan oportunamente por parte de la Dirección de Tecnología a fin de que este aplicativo sea más funcional y se ajuste a las necesidades reales de los operadores.
- d. Se observó que la gerencia de cartera emite diferentes brigadas, cuya periodicidad sobrepone una con otra, lo que genera un posible riesgo y confusión para los operadores de las sucursales conllevando a realizar negociaciones en las cuales se aplican políticas que no corresponden al mes de la radicación de la oferta.
- e. Evaluados los acuerdos de cartera se observó que el aplicativo Cobra presenta deficiencias en la conservación de la información histórica de las obligaciones la cual es recalculada o borrada una vez se han realizado los acuerdos o los comités lo que no permite tener la trazabilidad de las negociaciones realizadas por la sucursal.

5. HALLAZGOS

- 5.1. Evaluado el formato correspondiente al Anexo 13 de la CN 100 – versión 7 de fecha 12/03/2018 “Planilla de Aplicación de Pagos Parciales”, se evidencia un error en su diligenciamiento, toda vez que al tener una celda oculta con información del número de cuenta en la cual se realiza el pago, se genera reproceso de información en el área contable debiendo identificar manualmente la cuenta donde se realizó la consignación, tal como se describe en el numeral 4.1.3 del presente informe.
- 5.2. Evaluados los indicadores en el Aplicativo ISOLUCION, se evidencio que no se ha realizado el reporte del indicador “Cumplimiento de metas de Recaudo” para el IV trimestre de 2019 y I Trimestre del 2020, incumpliendo lo establecido en el numeral 3 “Responsabilidades” y numeral 7 “Resultados” del Anexo 9 “*Procedimiento para el Seguimiento y Medición del Desempeño del SIG*”, del Manual 13 versión 10 del 20 de enero de 2020, tal como se describe en el literal a numeral 4.2.2. del presente informe.

6. OBSERVACIONES

- 6.1. Se observaron diferencias en los datos registrados como **Ejecución en el indicador de recaudo de cartera**, tanto para el reporte del Plan Estratégico como el registrado en el Aplicativo ISOLUCION, el cual debe ser revisado por el responsable del proceso teniendo en cuenta que para definir el indicador del Plan Estratégico la información es de carácter contable sobre los recaudos y el indicador de ISOLUCION se basa en los pagos identificados en el aplicativo COBRA, como se menciona en el numeral 4.2.1. del presente informe.
- 6.2. Analizados los manuales de responsabilidades y funciones se observa que los cargos asignados al proceso deberán ser revisados por la Gerencia de Normalización de Cartera y la Gerencia de Recursos con el fin de establecer las acciones a tomar relacionadas con las desviaciones en las actividades registradas en los cargos asignados, la normatividad interna, y las nuevas funciones asignadas al proceso, tal como se describe en el cuadro de análisis del numeral 4.4 del presente informe.
- 6.3. En relación con los perfiles activos en el Aplicativo COBRA, se observó que se encuentran asignados perfiles activos de personal que ya no labora en la entidad y/o ya no se encuentran asignados en funciones a la entidad, como es el caso del personal de la Contraloría General de la República que desde la vigencia 2017 no se encuentran realizando labores en CISA o quienes ejercieron la revisoría fiscal en vigencias anteriores, tal como se describe en el numeral 4.5 del presente informe.
- 6.4. Se observó que las actividades desarrolladas por la Analistas de Información de Cobranza para realizar el procedimiento de asignación de portafolio y establecimiento de metas, no se encuentran documentadas ni soportadas en políticas y/o metodologías probadas, así como tampoco son formalizadas en correos donde se indiquen las decisiones que deberán ser aplicadas, tal como se describe en el numeral 4.6.2 del presente informe.

- 6.5.** Se observó, que para poder determinar el portafolio se hace uso de 3 a 5 archivos diferentes, generando un riesgo de manipulación de la información consignada en dichos archivos, situación que no se encuentra identificada en el proceso como un posible riesgo operativo, tal como se describe en el numeral 4.6.2 del presente informe.
- 6.6.** Se observó que no se tiene documentada la asignación del portafolio para los Aliados ni Call Center, tal como se describe en el numeral 4.6.2 del presente informe.
- 6.7.** Evaluadas las “Cartas de Adscripción de Empresas de Cobranza Integral” se observó que no establecen Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) que permitan hacer seguimiento y determinar la continuidad en el servicio adscrito con CISA, tal como se describe en el numeral 4.6.2.3 de presente informe.
- 6.8.** Evaluado el seguimiento a la gestión realizada por el proceso a los convenios, se observó que estos no se encuentran documentados, donde la labor realizada se ejecuta utilizando un archivo excel como control, lo que genera un posible riesgo de incumplimiento y posibles pérdidas económicas al no registrarse las correcciones a tiempo, tal como se describe en el numeral 4.6.3 del presente informe.
- 6.9.** En el desarrollo de la auditoria se observó que no se encuentra un procedimiento documentado que le permita al proceso realizar la actividad de cobro por aplicación de procesos concursales, tal como se describe en el numeral 4.6.5 del presente informe.
- 6.10.** En el desarrollo de la auditoría se observaron debilidades en las actividades para ejecutar los subprocesos de Cobro Coactivo y Procesos Concursales, las cuales deberán ser atendidas por el líder del proceso como acciones de mejora tal como se describe en los numerales 4.6.6 y 4.6.5 del presente informe e identificarlos como posibles riesgos que pueden afectar el proceso.
- 6.11.** Se observó que el proceso no ha identificado el impacto por costo – beneficio que representa el contratar Software externos para apoyar la gestión del cobro coactivo y la demora en el desarrollo propuesto por la Dirección de Tecnología de CISA informando que será entregado el desarrollo interno sobre el aplicativo COBRA en el mes de abril del 2020 como fue descrito en el numeral 4.6.6 del presente informe.
- 6.12.** En el desarrollo de la auditoria se observó que las liquidaciones a la gestión del cobro de cartera coactiva se deben realizar de forma manual, dado que el aplicativo externo y COBRA no tiene interfaces articuladas entre sí, que minimicen el riesgo de errores en la liquidación, tal como se describe en el numeral 4.6.6 del presente informe.
- 6.13.** Evaluado el Contrato de Venta de Cartera Masiva del 2019, se observó que este no se encuentra numerado, lo que no permite tener una identificación clara del mismo al momento y posteriores seguimientos por quienes lo requieran, tal como se describe en el numeral 4.6.7 del presente informe.

- 6.14.** De las auditoras realizadas a las cuatro (4) Sucursales en la vigencia 2019, se observó que la Gerencia de Normalización de Cartera no ha dado respuesta a los requerimientos hechos por los funcionarios responsables de cada Sucursal, relacionados con las acciones de mejora suscritas en los planes de mejoramientos y cuya acción es compartida con la Gerencia, lo anterior no ha permitido el cierre total de estas acciones, tal como se describió en el numeral 4.6.11 del presente informe.
- 6.15.** Se observó que los funcionarios de la Gerencia de Normalización de Cartera no conocen el Código de integridad, no tienen claridad donde pueden consultarlo, desconocen los elementos que lo componen, su uso y aplicación, igualmente no tiene conocimiento sobre el Conflicto de Intereses descrito en el Manual 023 del SIG, tal como se describe en el numeral 4.6.9 del presente informe.

7. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Con el fin de fortalecer la gestión de cobranza, se recomienda establecer estrategias eficientes con acciones concretas y efectivas que permitan aumentar el nivel de recaudo en cumplimiento a la misión institucional.
- 7.2.** En relación con el seguimiento a la gestión realizada por el proceso, se recomienda sistematizar esta actividad, con el fin de minimizar el riesgo asociado al incumplimiento de los acuerdos descritos en los contratos y evitar el posible riesgo de que la información sea manipulada.
- 7.3.** Se recomienda que el proceso determine el costo – beneficio de la contratación realizada como apoyo a la localización de clientes, donde se deberá realizar un análisis de datos con la información recaudada en la ejecución de los mismos para que se tome como insumo en la definición de estrategias de recaudo.
- 7.4.** En relación con la contratación de Software externos para apoyar la gestión del cobro coactivo, se recomienda al líder del proceso establecer el impacto por costo – beneficio que representa dicha contratación en comparación con el tiempo que ha tardado el desarrollo interno propuesto por la Dirección de Tecnología de CISA.
- 7.5.** Se recomienda al líder del proceso y equipo de trabajo responder oportunamente las PQRD's relacionadas con su gestión, en los términos que establece la Ley, en especial las originadas por incumplimiento al Derecho de Habeas Data en los procesos de Cobro Coactivo.
- 7.6.** Se recomienda al responsable del proceso, atender los requerimientos internos solicitados por las distintas Sucursales en atención al cumplimiento de las acciones de mejora propuestas en sus planes de mejoramiento, para atender las observaciones realizadas por la Auditoría Interna de Gestión.

8. CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA

De la evaluación realizada al Proceso de Gestión Integral de Activos - Cartera, se concluye que este cumple con las políticas administrativas establecidas por la entidad, no obstante, presenta algunas desviaciones operativas que requieren suscribir acciones de mejora para fortalecer el proceso, tal como se describe en los numerales 5 y 6 del presente informe.

Así mismo, se debe fortalecer el tema de documentación, indicadores, riesgos y controles al interior del proceso, con el fin de establecer mecanismos de seguimiento eficientes que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Igualmente se deberá socializar e interiorizar con todo el equipo de trabajo, temas transversales de obligatorio cumplimiento como es el conocimiento de las Dimensiones establecidas en el MIPG y el reporte de Conflicto de Interés, con el fin de fortalecer el conocimiento de la gestión pública en el desarrollo de las actividades propias del Proceso.

Se resalta por parte del equipo auditor, la disponibilidad y cumplimiento oportuno en la entrega de la información requerida y el compromiso permanente por parte de los funcionarios adscritos al proceso evaluado para atender todo lo relacionado con la etapa de ejecución de la Auditoria, mostrando un avance significativo con la cultura del Control.

9. MESA DE TRABAJO

Se realizó mesa de trabajo el día 28/04/2020, con la participación del Doctor Sandro Jorge Bernal Cendales, como Líder del Proceso de Gestión Integral de Activos, Ana María Melo Hurtado - Ejecutiva de Cobranza, Ivonne Natalia Espinosa Álvarez – Analista de Información de Cobranza y Diana Judith Guzmán Romero – Analista de Convenios Cartera y por Auditoria Interna el Doctor Elkin Orlando Angel Muñoz - Auditor Interno, Mauren Andrea González Salcedo como auditor Líder, donde se revisaron los hallazgos y observaciones descritos en el informe preliminar, lo observado fue ajustado en el presente informe.

El acta de mesa de trabajo hace parte integral del informe.

Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de aprobación
<p style="text-align: center;">ORIGINAL FIRMADO Elkin Orlando Angel Muñoz Auditor Interno</p>	<p style="text-align: center;">ORIGINAL FIRMADO Mauren Andrea González Salcedo Auditor Líder</p> <p style="text-align: center;">Zulma Janneth Cristancho Jaimes Yiceth Lorena Picón Páez Audidores de apoyo</p>	<p style="text-align: center;">28-04-2020</p>