

**PROYECTO 704 “FORTALECIMIENTO DE LA GESTION Y
DEPURACION DE LA CARTERA NO TRIBUTARIA DISTRITAL”**

SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA

DIRECCION DISTRITAL DE CONTABILIDAD

**RESULTADOS DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE
PUENTE ARANDA**

2016



PROYECTO 704 “FORTALECIMIENTO DE LA GESTION Y DEPURACION DE LA CARTERA NO TRIBUTARIA DISTRITAL”

RESULTADOS DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE PUENTE ARANDA

INTRODUCCION.....	2
1. ANÁLISIS DE LA LÍNEA BASE	2
2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE CARTERA.....	4
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION DE CARTERA MEDIANTE EL USO DE LA MATRIZ DOFA.....	5
3.1 OPORTUNIDADES	6
3.2 AMENAZAS	6
3.3 FORTALEZAS	8
3.4 DEBILIDADES	9
4. RECOMENDACIONES.....	10



INTRODUCCION

El objetivo general del proyecto era reducir la cartera en un 50%, por depuración y recaudo de la línea base establecida a 31 de diciembre del año 2012 de \$2.1 billones, con una población objeto de 57 entidades, distribuidos en 22 hospitales, 19 fondos de desarrollo local, 6 del nivel central y 10 establecimientos públicos. Para cumplir el objetivo y las metas planteadas, lo primero que se hizo fue un diagnóstico para conocer los problemas internos y externos que afectan la gestión de cartera, una vez se obtuvo este documento se pasó a la formulación plan de gestión de cartera, el cual pretendía solucionar las problemáticas encontradas en el diagnóstico.

Para el reporte de la información cuantitativa de la línea base se diseñó un formato donde reportaran los avances de recaudo y depuración ordinaria y extraordinaria, el cual fue extendido a la cartera de los años 2013, 2014 y 2015, así mismo se buscó que el saldo lo discriminaran por años y la condición en la que se encontraba.

Este documento muestra como fue el avance de las entidades en la ejecución del proyecto de manera particular, para el caso del Fondo de desarrollo local de Puente Aranda su participación fue positiva, en aspectos que en este informe exponemos enfocados todos a mejorar la gestión y organización de la cartera.

El Fondo de Desarrollo local de Puente Aranda logró reducir la cartera de \$922 millones a 31 de diciembre de 2015, de los \$1.684 millones que registraba en los estados contables a 31 de diciembre de 2012. En el plan de gestión de cartera el avance fue del 91.93%, esto demuestra el compromiso de las directivas por mostrar la realidad de la cartera.

1. ANÁLISIS DE LA LÍNEA BASE

Para obtener la información de la línea base de los Fondos de desarrollo local se tomaron varias fuentes de información; reportes elaborados por la Dirección Distrital de Contabilidad publicados en share, información



diligenciada por las entidades en la matriz caracterizando cuantitativamente la cartera según variables e instructivo diseñado por el equipo del proyecto, pero finalmente se tomó de los valores registrados en el Balance General reportados a la cuentas 1401, 1470 y 1475 correspondientes a las cuentas de Deudores.

Una vez consolidada la información a 31 de diciembre de 2015 de todas las entidades, los resultados obtenidos por el Fondo de desarrollo Local de Puente Aranda son los siguientes: la cartera a 31 de diciembre de 2012 era de \$1.684 millones, de los cuales recaudo \$312 millones un 18.52%, realizo depuración ordinaria por valor de \$431 millones y depuración extraordinaria por valor de \$47 millones, el saldo de la cartera es de \$894 millones pendiente de línea base por recaudar o depurar y representa un 53.09%.

CUADRO No 1 AVANCE DE LA LINEA BASE A 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Saldo a 31 de diciembre de 2012	1.684	100,00%
Recaudo	312	18,52%
Depuración Ordinaria	431	23,93%
Depuración Extraordinaria	47	2,79%
TOTAL AVANCE	790	46,91%
SALDO DE CARTERA	894	53,09%

Analizando la información del cuadro No. 1 se observa que la cartera fue recuperada en los valores que no presentaban problemas o que fueron resueltos en el transcurso de estos tres años, lo depurado corresponde en su mayor proporción a depuración ordinaria, a ajustes relacionados con la depuración de la base de datos de multas, la depuración extraordinaria representa el 2.79% , el porcentaje de avance de la línea base del FDL fue de 46.91%, el saldo final de la cartera es de \$894 millones es decir el 53.09%, al realizar la verificación de este saldo con el informe suministrado por la Subdirección de Ejecuciones Fiscales aplicativo SICO se evidencio que este valor se encuentra en su mayoría en proceso de cobro coactivo.



Para efectuar un análisis sobre la efectividad de la gestión de cartera en el FDL se tomaron los siguientes parámetros, se parte del saldo de cartera a 31 de diciembre de 2012 y se establece el porcentaje de recaudo y de depuración obtenidos en las vigencias 2013, 2014 y 2015, el porcentaje de depuración está compuesto por la suma de los valores de la depuración ordinaria y extraordinaria.

CUADRO No 2 COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA			
CONCEPTO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
RECAUDO	8,01%	8,01%	2,49%
DEPURACION	18,52%	6,53%	1,6%
TOTAL AVANCE A 31 DE DICIEMBRE DE 2015	26,53%	14,54%	4,09%

- 1- En el cuadro No. 2 podemos observar que el porcentaje de recaudo inicialmente era estable el último año descendió a un 2.49%, esto muestra que el recaudo es bastante bajo y ha descendido su porcentaje en la última vigencia.
- 2- Con relación a los porcentajes de depuración presentan una disminución significativa, el mayor porcentaje se presenta en el año 2012, y corresponden a ajustes ordinarios relacionados con la depuración de la base de datos de la cartera, en el mes de diciembre de 2015 se presentó una depuración extraordinaria aprobada mediante Comité de Sostenibilidad Contable por valor de \$28 Millones Resolución No 393 del 14/12/2015.

El saldo de la cartera a diciembre 31 de 2015, se encuentra en gran parte en la SEF en proceso de cobro coactivo, la depuración extraordinaria corresponde a depuración aprobada mediante Comité Resolución No 390 de 2015 se evidencio que siguieron las sugerencias y recomendaciones realizadas desde el interior del proyecto para que se avanzaran en el tema de saneamiento de una forma técnica.

2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE CARTERA



Para realizar el seguimiento a las actividades incorporadas por el FDL en el plan de gestión de cartera, se adjudicó un punto al cumplimiento de cada actividad y proporcional según el avance, el plan de gestión de cartera del FDL de Puente Aranda cuenta con 14 metas, incluidas las metas en cifras de recaudo y de depuración, es importante destacar que establecieron valores para estas metas, las 12 metas restantes están distribuidas así: las metas relacionadas con la elaboración de una base de datos de multas conciliada y clasificada está al 100% y la de la actualización del aplicativo SIACTUA se encuentra sin avance, las metas relacionadas con la depuración son dos (2) una hace referencia a la revisión de los procesos mayores a cinco años y está cumplida en un 92% la otra hace referencia a depurar la cartera en su totalidad y se encuentra con cumplimiento del 95%, las metas relacionadas con el proceso de cobro persuasivo como asignación de un profesional para realizar esas funciones está al 100%, la de seguimiento al proceso también está totalmente cumplida e igualmente la meta de recaudo está cumplida al 100%, las metas relacionadas con el seguimiento al cobro coactivo son dos (2) con total cumplimiento, la meta que hacen referencia a la devolución de títulos subsanados a la SEF se encuentra con 100% de cumplimiento, la meta relacionada con el cumplimiento del cobro persuasivo está cumplida al 83% , por lo anterior se estableció que el porcentaje de avance para el plan de gestión del FDL de Puente Aranda es del 91.93%.

A pesar de que el avance del plan de gestión de cartera es bastante positivo y se evidencio el avance con los reportes enviados, no lo es para actividades relacionadas con el recaudo pues no presenta la misma proporcionalidad con el valor de los ingresos, adicionalmente se actualizo la Resolución del Comité de Sostenibilidad Contable aunque no se incluyó como meta en el plan de gestión.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION DE CARTERA MEDIANTE EL USO DE LA MATRIZ DOFA

El proyecto en la vigencia 2015 realizó con el FDL de Puente Aranda un diagnóstico de las situaciones internas y externas que afectaban la gestión



de cartera, con el fin de medir el impacto del proyecto, se compararon los resultados obtenidos con la matriz DOFA del año 2013 para identificar si han cambiado las condiciones iniciales, los siguientes son los resultados:

3.1 OPORTUNIDADES

DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
1. El procedimiento se considera pertinente tal como está, es decir que la Alcaldía haga gestión de cobro persuasivo dentro del tiempo establecido y por parte de la Secretaria Distrital Hacienda el cobro coactivo	1. El procedimiento se considera pertinente tal como está, es decir que la Alcaldía haga gestión de cobro persuasivo dentro del tiempo establecido y por parte de la Secretaria Distrital Hacienda el cobro coactivo
2. La formulación por parte de la DDC del proyecto 704	Resolución 257 junio 2013, por medio de la cual se establece el manual de administración y cobro de cartera de la Secretaria Distrital de Gobierno y localidades
3. El aplicativo SI ACTUA	Resolución 282 del 4 de junio de 2015 que actualizó el manual de funciones y competencias de la Secretaria Distrital de Gobierno, define dentro de la planta de personal el perfil del profesional para el proceso de cobro persuasivo.

Identifica las mismas oportunidades relacionadas con a quién le corresponde la competencia de cada uno de los procesos de cobro tanto persuasivo como coactivo y su reglamentación la última hace referencia a que mediante la Resolución 282 del 4 de junio de 2015 se actualizó el manual de funciones y competencias de la Secretaria Distrital de Gobierno, y define dentro de la planta de personal el perfil del profesional para el proceso de cobro persuasivo.

3.2 AMENAZAS



DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
<p>LIMITACIONES EN EL PROCESO CONTABLE</p> <p>No existe una herramienta tecnológica en el área de gestión que permita el control y clasificación de la cartera, así como el cargue automático de información al módulo contable. Actualmente en las áreas de gestión, la relación de multas se maneja a través de una hoja de Excel, la cual no cuenta con los puntos de control necesarios para el adecuado seguimiento, y el registro a contabilidad se debe efectuar manualmente.</p> <p>Frente al módulo SICO, al no existir un reporte de novedades ni fechas de corte, la labor de conciliación y seguimiento resulta bastante dispendiosa, ya que para determinar las novedades de la Oficina de Ejecuciones Fiscales se debe realizar uno a uno el cruce de los expedientes. Igualmente el hecho que el reporte que nos genera SICO no clasifica la cartera por edades ni si permite identificar si es o no recuperable.</p>	<p>1. LIMITACIONES EN EL PROCESO CONTABLE</p> <p>No existe una herramienta tecnológica en el área de gestión que permita el control y clasificación de la cartera, así como el cargue automático de información al módulo contable. Actualmente en las áreas de gestión, la relación de multas se maneja a través de una hoja de Excel, la cual no cuenta con los puntos de control necesarios para el adecuado seguimiento, y el registro a contabilidad se debe efectuar manualmente.</p> <p>Frente al módulo SICO, al no existir un reporte de novedades ni fechas de corte, la labor de conciliación y seguimiento resulta bastante dispendiosa, ya que para determinar las novedades de la Oficina de Ejecuciones Fiscales se debe realizar uno a uno el cruce de los expedientes. Igualmente el hecho que el reporte que nos genera SICO no clasifica la cartera por edades ni si permite identificar si es o no recuperable.</p>
<p>• La falta de talento humano para adelantar el proceso persuasivo que requiere de profesionales idóneos y dedicados de manera exclusiva a esta gestión, que se asemeja a un proceso pre jurídico, además para la depuración se requiere un trabajo de tiempo permanente y eso redundaría en perjuicio de las otras actividades propias del cargo.</p>	<p>2. La resolución 257 de 2013, estableció el manual para la gestión de cobro persuasivo, pero dejó muchas trabas.</p>
<p>* Falta de una mayor celeridad en la etapa de cobro coactivo a efectos de que no se presente la pérdida de fuerza de ejecutoria principalmente.</p>	<p>3, El aplicativo SI ACTUA no es confiable, no se actualiza oportunamente conforme a la normatividad y/o necesidades de la entidad</p>
<p>• El procedimiento relacionado con la gestión de cobro persuasivo, a la fecha, no haya sido actualizado conforme a lo establecido en el Decreto 397 de 2011.</p>	<p>4. Al no contar con una herramienta de sistemas que garantice la integración de la información al módulo contable, oportunidad y calidad de la información, el ente de control no da confiabilidad a la cifra reportada en los</p>



	estados contables del FDLPA.
• Al aplicar multas sucesivas, la sumatoria de estas en algunos casos supera incluso el valor del bien o patrimonio de la persona, lo cual no solo genera actos de insolvencia, sino que se convierte en un problema social y por ende que la base de datos reporte cartera incobrable.	5. Falta de actualización de los procedimientos del proceso de multas a cargo de Subdirección de Apoyo a Localidades/Dirección de Apoyo a Localidades

En general se presentan las mismas amenazas de tipo internas relacionadas con la falta de una herramienta tecnológica para el registro y control de las multas y las de tipo externo que se deben escalar a las diferentes instancias que tienen a su cargo los aplicativos los cuales deben ser herramientas para realizar el seguimiento tanto al proceso persuasivo como coactivo.

3.3 FORTALEZAS

DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
1. El área de gestión (normativa y Jurídica) cuenta con una base de datos en excel en la cual se registran tanto los saldos antiguos como las novedades mensuales, y clasifica la cartera según la etapa en la que se encuentra la multa(Sin firmeza-cuenta de orden-, Cobro Persuasivo y Cobro Coactivo).	1. El área de gestión (normativa y Jurídica) cuenta con una base de datos en excel en la cual se registran tanto los saldos antiguos como las novedades mensuales, y clasifica la cartera según la etapa en la que se encuentra la multa(Sin firmeza-cuenta de orden-, Cobro Persuasivo y Cobro Coactivo).
2. Trabajo en equipo entre las áreas de gestión y contabilidad del FDLPA	2.Avance en la Depuración Cifras
3. La cifra de multas que reporta la Alcaldía Local de Puente Aranda, frente a los saldos con corte a 31 de diciembre de 2012, ha sido conciliada entre las áreas de gestión (Asesoría de Obras, Jurídica), Contabilidad y Oficina de Ejecuciones Fiscales de la Secretaría de Hacienda (responsable del cobro coactivo) y las partidas conciliatorias están plenamente	3.Trabajo en equipo



identificadas e individualizadas.	
El informe de auditoría a Estados Contables sobre los saldo a 31 de diciembre de 2012 emitido por la Contraloría de Bogotá, que identificó en el área de gestión, 110 expedientes por valor de 1.518 millones de pesos con más de 5 años y/o con alerta de vencimiento próximo	4. Contratación de personal para el apoyo del trámite de multas

Identifican como una fortaleza el que se tenga una base de datos de las multas, clasificada y conciliada en el área de gestión normativa, se evidencia un avance en la depuración de cifras, una fortaleza importante es la existencia del trabajo en equipo, además de que se integró a un profesional para colaborar con las funciones relacionadas con la gestión de cobro.

3.4 DEBILIDADES

DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
1. El saldo de la cuenta de Orden 812004 presenta saldos muy antiguos y el valor a depurar se acerca	1. Existen expedientes pendientes por depurar tanto en cuentas de orden como en cuentas por cobrar
2. El aplicativo SI ACTUA no responde a las necesidades de información que allí se registra y desde el sector central no se garantiza su implementación.	Falta seguimiento desde el inicio de la multa hasta el archivo de acuerdo con su causal.
3. Falta seguimiento desde el inicio de la multa hasta el archivo de acuerdo con su causal.	



Evidencian las mismas debilidades aunque se superó la del aplicativo SIACTUA, se requiere realizar el seguimiento a la imposición de multas desde que la multa quede en firme hasta determinar si procede o no, o sea realizar la conciliación y revisión de expedientes que se encuentran en cuentas de orden.

4. RECOMENDACIONES

De acuerdo al avance presentado por el FDL de Puente Aranda se proponen continuar con las siguientes tareas para preservar los lineamientos del Proyecto 704:

- Realizar el estudio de los expedientes de imposición de multas y establecer los que quedan en firme o los que se pueden depurar.
- Fortalecer la gestión del proceso de cobro persuasivo
- Continuar con revisión y reenvió los expedientes que se encuentran en estado devuelto por la oficina de ejecuciones fiscales y en el caso de que no se pueda tramitar, proceder a la depuración de los mismos.
- Implementar un sistema de información de cifras de cartera en línea para optimizar el flujo de información entre las dependencias (subsecretaría de Inspección, vigilancia y control de vivienda).
- Continuar con la depuración de valores incobrables
- Continuar con las actividades programadas en su plan de gestión de cartera.