

**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 SANTA
FE**

2016



PROYECTO 704 “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DEPURACIÓN DE LA CARTERA NO TRIBUTARIA DISTRITAL”

RESULTADOS DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE SANTA FE

INTRODUCCION.....	2
1. ANÁLISIS DE LA LÍNEA BASE	3
2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE CARTERA	5
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION DE CARTERA MEDIANTE EL USO DE LA MATRIZ DOFA	6
3.1 OPORTUNIDADES	6
3.2 AMENAZAS.....	6
3.3 FORTALEZAS	7
3.4 DEBILIDADES.....	8
4. RECOMENDACIONES	9



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 para saber la razonabilidad.

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 Santa Fe su participación no presento avance significativo, en aspectos que en este informe exponemos enfocados todos a mejorar la gestión y organización de la cartera.

El Fondo de desarrollo local de Santa Fe logró reducir la cartera a \$2.163 millones a 31 de diciembre de 2015, de los \$2.961 millones que registraba en los estados contables a 31 de diciembre de 2012. En el plan de gestión de cartera el avance fue del **97,15%**, 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 extractados de los informes oficiales elaborados en la DDC – SDH publicados en la red de contabilidad share con corte a diciembre 2011 y 2012, información diligenciada por las entidades en la matriz caracterizando cuantitativamente la cartera según variables e instructivo diseñado por el equipo del proyecto y adicionalmente el Balance General que forma parte de los informes CGN; se estableció como punto de partida las cifras de cartera que se tenían pendientes de recuperar en la cuenta 14 con corte a 31 de diciembre de 2012, con base en esta cifra y a través de un formato se solicita a la entidad reporte trimestral, de las gestiones realizadas a estas cifras e informe de cuanto han logrado recaudar y que partidas ha tenido que depurar y/o ajustar contablemente.

Una vez consolidada la información a 31 de diciembre de 2015 de todas las entidades, los resultados obtenidos por el FDL de Santa Fe son los siguientes: la cartera a 31 de diciembre de 2012 era de \$2.961 millones, de los cuales recaudó \$273 millones valor bastante bajo, realizó depuración ordinaria por \$466 millones este valor debería ser mayor pero debido a un ajuste contable relacionado con el reconocimiento de valores que no se habían registrado disminuyó su valor, la depuración extraordinaria muestra un valor poco significativo 1.99%, el saldo de la cartera es de \$2.163 millones y representa un 73.05% porcentaje alto de recuperar o depurar de la línea base del 2012.

CUADRO No 1 AVANCE DE LA LINEA BASE A 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Saldo a 31 de diciembre de 2012	2.961	100,00%
Recaudo	273	9,22%
Depuración Ordinaria	466	15,74%
Depuración Extraordinaria	59	1,99%
TOTAL AVANCE	798	26,95%
SALDO DE CARTERA	2.163	73,05%



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 y es un porcentaje muy bajo, lo depurado corresponde a ajustes ordinarios originados por la incorporación de multas en la contabilidad, el porcentaje de cumplimiento de la línea base para el FDL es del 26.95% porcentaje bastante bajo, al realizar la verificación de saldos reportados en los formatos línea base versión (1) y (2) se encontraron inconsistencias pues los saldos reportados no son los mismos del cuadro No 1 con los de la matriz línea base, igualmente se verifico con el reporte del aplicativo SICO se encontró que la mayoría de la cartera se encuentra en la Subdirección de Ejecuciones Fiscales en cobro coactivo y de esta cifra se encuentran pendientes por depuración extraordinaria \$62 millones.

CUADRO No 2 COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA			
CONCEPTO	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
RECAUDO	3%	5%	1%
DEPURACION	18,10%	0,00%	1%
TOTAL AVANCE A 31 DE DICIEMBRE DE 2015	21,10%	5,00%	2%

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 2.012 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.

En el cuadro No. 2 podemos observar que el porcentaje de recaudo varia en tres años pasado de un 3% a un 1% siendo este porcentaje bastante bajo, esto demuestra que la cartera que no se recaude en la vigencia, las posibilidades de lograr la recuperación disminuyen considerablemente y aumenta la probabilidad que se vuelvan incobrables

Con relación a los ajustes por depuración ordinaria o Extraordinaria tiene un comportamiento descendente, siendo el año 2013 donde más se avanzó



porque retiraron de la contabilidad algunos valores pero en el año siguiente se incorporó a la contabilidad valores sin registro, se evidencia que no se tuvieron en cuenta las sugerencias y recomendaciones realizadas desde el proyecto para que avanzaran en el tema de saneamiento de una manera 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 Santa Fe cuenta con 9 metas, incluidas las metas en cifras de recaudo y de depuración, es importante destacar que solo establecieron valores para la meta de recaudo, las 7 metas restantes están distribuidas así: las metas relacionadas con la elaboración de una base de datos de multas conciliada y clasificada son dos (2) y están al 100%, las metas relacionadas con la depuración son dos (2) y se encuentran cumplidas al 100%, la meta relacionada con el seguimiento al cobro coactivo se encuentra con total cumplimiento, la meta que hace referencia a la devolución de títulos subsanados a la SEF con total cumplimiento, y la meta relacionada con el cumplimiento del cobro persuasivo también se encuentra cumplida al 100%, por lo anterior se estableció que el porcentaje de avance para el plan de gestión del FDL de Santa Fe es del 85.17%.

A pesar de que el avance del plan de gestión de cartera es bastante alentador en actividades relacionadas con la actualización y conciliación de la base de datos de multas pues esto propicia cifras confiables, no es así en lo relacionado con el recaudo y depuración, el FDL no estuvo de acuerdo con establecer un valor para la meta de depuración.



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

El proyecto en la vigencia 2015 realizó con el FDL 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
No identificaron	Lograr que el sancionado haga los pagos en cobro persuasivo
	Completar el expediente en SI ACTUA con los datos de cobro persuasivo, una vez se empiece a usar esta herramienta
	Funcionarios de SDG con conocimientos en SIACTUA módulo de cobros persuasivos
	Cambio de normatividad respecto a la posibilidad de poner tope Mínimo al valor de las multas

En el año 2015 se evidenciaron oportunidades de tipo externo relacionadas con el uso del aplicativo SIACTUA al igual que la aplicación positiva de la gestión de cobro persuasivo.

3.2. AMENAZAS

DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
No identificaron	Cultura de no pago de los sancionados
	Demora del registro de los procesos en aplicativo SICO por parte de la oficina ejecuciones fiscales y la demora del análisis de los títulos enviado por



	esta alcaldía.
	Bajo nivel de ingresos o pocas posibilidades de pago de los sancionados
	Demora en la disponibilidad de la información de bienes del sancionado
	Derogación de multas por cumplimiento de tiempos en OEF
	Falta de integración de aplicativo SI ACTUA - SI CAPITAL para evitar registros manuales los cuales permiten alto margen de error

En general se exponen amenazas de tipo exclusivamente externo relacionadas con los aplicativos y con la capacidad de pago del deudor.

3.3. FORTALEZAS

DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
No evidencian	Trabajo en equipo entre las asesorías, inspecciones, contabilidad y la persona encargada de realizar el proceso de cobro persuasivo.
	Realización de Conciliación mensual entre las asesorías vs contabilidad.
	Identificación detallada de las diferencias entre OEF y la Alcaldía
	La experiencia que tiene la persona en cargada de cobro persuasivo que genera efectividad en el cobro.
	Existencia de un reporte detallado de multas, incluyendo la etapa en que esta, por parte de cada oficina fuente
	Actualización de registros de multas por parte de la oficina fuente a Contabilidad para su respectivo registro y conciliación



Se observa que en la actualidad identifican varias fortalezas panorama positivo pues son de tipo interno que tocan directamente con la gestión de las dependencias encargadas de la administración de la cartera.

3.4. DEBILIDADES

DOFA AÑO 2013	DOFA AÑO 2015
Demoras en las entidades que deben verificar que el proceso este adecuado a la norma, genera retraso y traumatismos en el proceso de cobro.	Seguimiento efectivo al proceso de cobro persuasivo y coactivo y definición del funcionario que debe realizarlo
Debilidad en el proceso de empalme de contratistas de prestación de servicios para que otro funcionario asuma los procesos	Que se cuente de manera permite con un funcionario que realice el proceso de cobro persuasivo.
Falta de continuidad del personal que tiene a cargo procesos Rotación	Desconocimiento de SIACTUA respecto al registro y trazabilidad de las acciones realizadas durante el proceso de cobro persuasivo y coactivo
	Debilidad en el control general de tiempo de cumplimiento en las etapas de la multa
	Desconocimiento de cifras generales de las multas a nivel directivo
	Errores de digitación involuntarios en la información entregada a para el registro en Contabilidad
	Incertidumbre frente a los valores de las multas que presentan diferencias con Ejecuciones Fiscales respecto de las multas que efectivamente se encuentran registradas las áreas fuente
	Demora en la solución de los valores determinados como diferencias entre áreas y SICO



Que se omita información por falta de entrega de documentos al área fuente de información

Se evidencian que continúan con la falta de una persona encargada del proceso de cobro persuasivo, incorporan más debilidades específicas de tipo interno relacionadas con el proceso persuasivo y con el seguimiento al cobro coactivo

4. RECOMENDACIONES

Debido a que los resultados obtenidos se recomiendan al FDL de Santa Fe realizar las siguientes actividades:

- Someter a comité de Sostenibilidad Contable las partidas que se encuentran pendientes de depuración en la SEF.
- Continuar con la revisión y reenviar 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,
- Incluir una meta relacionada con la actualización permanente del aplicativo SIACTUA.
- Fortalecer el grupo humano que gestiona la cartera al interior de la entidad
- 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), Subsecretaría Jurídica y Subdirección Financiera, así mismo lograr minimizar el riesgo del manejo de la información manual.
- Fortalecer los procedimientos relacionados con la administración de la cartera debido a que se plantearon varias debilidades relacionadas con el desconocimiento interno de esta gestión.
- Continuar con las conciliaciones en mesas de trabajo con la SEF
- Continuar con las actividades establecidas en el plan de gestión de cartera y fortalecer su ejecución.