



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
DESARROLLO ECONÓMICO
Instituto para la Economía Social

IPES - Correspondencia Administrativa- INTERNAS

Radicado: 00110-817-001558

Fecha: 29/03/2017 - 02:11 PM

Remite: ANDRÉS PABÓN SALAMANCA

Dependencia: Despacho de la Oficina Asesora de

Destinatario: VIVIAN LILIBETH BERNAL IZQUIERDO

Destino: Subdirección Administrativa y Financiera

Folios: 1 Anexos: 8

MEMORANDO

110301

Bogotá DC.,

PARA: Vivian Lilibeth Bernal Izquierdo, Subdirectora Administrativa y Financiera.

Adriana Villamizar Navarro, Subdirectora de Emprendimiento, Servicios Empresariales y Comercialización

DE: Andrés Pabón Salamanca, Asesor de Control Interno

ASUNTO: Informe de auditoría de Seguimiento Gestión de Cartera

Respetadas doctoras:

En cumplimiento del Rol de Evaluación y Seguimiento, la Asesoría de Control Interno adelantó Auditoría de seguimiento a la Gestión de Cartera, durante el periodo comprendido entre el 30 de septiembre de 2015 y el 30 de noviembre de 2016, resultados que se adjuntan a la presente. En síntesis se evidenció:

1. Tres (3) no conformidades, de las cuales se deberán analizar las causas y determinar acciones correctivas de conformidad con el procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora (PR-051), entre otros, contempla un plazo de 8 días para su formulación.
2. Falencias en el desarrollo de cada una de las fases o etapas que comprenden el proceso de cobro persuasivo de la cartera morosa que tiene la Entidad. En términos generales la gestión de recuperación de cartera no avanza de manera que sea perceptible el cumplimiento normatividad vigente. Se encontró que algunas de las causas se relacionan principalmente con la no disponibilidad de los documentos necesarios que permitan la configuración de obligaciones claras y expresas, para que puedan hacerse exigibles. Por otra parte, se evidenció que la organización administrativa implementada, la división del trabajo adoptada al interior del grupo de cartera; así como, la definida por SESEC –Subdirección con la que

27 MAY 2017 4:40 PM

FO-069
V-08

Carrera 10 N° 16-82 Piso 2
Tel. 2976030 Telefax
2976054
www.ipes.gov.co

Página 1 de 2

Alc

BOGOTÁ
MEJOR PARA TODOS



comparte su responsabilidad-, no es la más adecuada para avanzar en el cumplimiento de las exigencias legales.

3. El Estado de Cartera creció durante el periodo de análisis de la presente Auditoría. Así, el crecimiento total de las cuentas por cobrar fue de \$ 550.323.785.00 millones de pesos y, el crecimiento de las cuentas de orden fue de \$175.920.996.00 millones de pesos.

Estas y otras situaciones son mencionadas con detalle en el Informe de Auditoría adjunto.

Cordialmente,

ANDRÉS PABÓN SALAMANCA

Anexos: Ocho (8 folios)

Copia: Doctora María Gladys Valero Vivas, Directora General

	NOMBRE, CARGO O CONTRATO	FIRMA	FECHA
Elaboró	Nelcy Martínez Castillo Contrato 88 de 2016		29/03/2017
Aprobó	Andrés Pabón Salamanca Asesor de Control Interno		29/3/17
Revisó	Andrés Pabón Salamanca Asesor de Control Interno		29/3/17

Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y lo encontramos ajustado a las normas y disposiciones legales vigentes y por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad, lo presentamos para firma de Asesor de Control Interno del Instituto para la Economía Social IPES



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
DESARROLLO ECONÓMICO
Instituto para la Economía Social

FORMATO

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Fecha: 24/03/2017

ENFOQUE DE LA AUDITORIA INTERNA	GESTIÓN Y RESULTADOS (1)	ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE (1)	LEGAL (1)	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				
				SUBSISTEMA ÉNFASIS (1)				
				Gestión de Calidad	X	Gestión Ambiental	Gestión documental y archivo	Responsabilidad social
	X		X	Control Interno	X	Seguridad y salud ocupacional	Gestión y seguridad de la información	
INFORME (2)	Informe de seguimiento a la Gestión de Cobro de Cartera en las plazas de mercado administradas por el IPES.							
PROCESO, PROCEDIMIENTO, Y/O DEPENDENCIA	Subdirección Administrativa y Financiera – SAF y Subdirección de Emprendimiento, Servicios Empresariales y Comercialización - SESEC							
RESPONSABLE DEL PROCESO	Equipos de trabajo de las Subdirecciones Administrativa y Financiera – SAF y de Emprendimiento, Servicios Empresariales y Comercialización - SESEC							
OBJETIVO	Evaluar la Gestión de Cobro de Cartera en las plazas de mercado administradas por el IPES, realizada entre septiembre 30 de 2015 y Noviembre 30 de 2016.							
PERIODO DE EJECUCIÓN	Diciembre 20 de 2016 a Marzo 22 de 2017							
EQUIPO AUDITOR Y/O EVALUADOR	Nelcy Martínez Castillo- Contratista/Asesoría de Control Interno							
DOCUMENTACIÓN ANALIZADA (3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de Administración y Cobro de Cartera MS-014 Versión 1 de 27/10/2014 adoptado mediante Resolución 291 de 2014 ✓ Procedimientos PR-028 ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA ✓ Procedimiento PR-057 ACUERDO DE PAGO ✓ Procedimiento PR-060 RECAUDO Y COBRO PERSUASIVO ✓ Informe con corte al mes de Agosto de 2016 emitido por el Grupo de Cartera sobre la Gestión de cobro persuasivo. ✓ Base de Datos de Cartera por Edades con corte a 30 de septiembre de 2015. ✓ Base de Datos de Cartera por Edades con corte a noviembre 30 de 2016 ✓ Carpeta de Actas de Comité de Cartera ✓ Carpeta de Actas de Comité de Sostenibilidad Contable. ✓ Resolución 290 de 2014 ✓ Resolución 018 de 2017 							

(1) Marque con X el enfoque y énfasis que tuvo la Auditoría Interna.

(2) Establezca el título general del Informe de Auditoría Interna.

(3) Realice una relación de la documentación analizada con base en los criterios de auditoría definidos.

FO-175
V-07

Página 1 de 16

Carrera 10 N° 16-82 Piso 2
Tel. 2976030
Telefax 2976054
www.ipes.gov.co

BOGOTÁ
MEJOR PARA TODOS



1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA AUDITORIA

La presente auditoria de seguimiento tuvo como objetivo evaluar la gestión de cobro que realizó SAF-Cartera, durante el periodo comprendido entre septiembre 30 de 2015 y Noviembre 30 de 2016, periodo que corresponde a 15 meses del comportamiento de la cartera de la Entidad.

La ejecución se llevó a cabo mediante entrevista a servidores del grupo de trabajo de Cartera y de la Subdirección de Emprendimiento, Servicios Empresariales y Comercialización -SESEC-; así mismo, se adelantó la revisión de los documentos referidos en el encabezado del presente formato de Auditoría.

Los resultados obtenidos se presentan en la sección 3.0 de OBSERVACIONES y comprenden los siguientes apartes: 3.1 Verificación de cumplimiento del Manual de Administración y Cobro de Cartera MS-014; 3.3. Revisión de la funcionalidad de los procedimientos PR-028 Procedimiento, PR-057, PR-060; 3.4. Análisis del funcionamiento de Comité de Cartera; 3.5 Acciones adelantadas por SESEC para recuperación de Cartera; y 3.6 Comparativo de Bases de Datos de Cartera por Edades con corte a 30 de Septiembre de 2015 y con corte a noviembre 30 de 2016.

2. FORTALEZAS

- 2.1 Se contó con la colaboración y disponibilidad del personal del grupo de trabajo de SAF- Cartera y de la SESEC que fue entrevistado para el desarrollo de la auditoria.
- 2.2 El grupo de cartera brinda a los comerciantes de las plazas de mercado atención personalizada en el área de atención al ciudadano módulo de cartera, en donde se les informa el estado de cuenta para realizar pagos actuales o vencidos y/o reliquidar acuerdos de pago.

3. OBSERVACIONES

3.1. Verificación de cumplimiento del Manual de Administración y Cobro de Cartera -MS-014-

- 3.1.1. La verificación de cumplimiento se hizo -entre otras cosas- mediante **análisis al Informe de Gestión emitido por SAF-Cartera con corte a Agosto 30 de 2016**, el cual fue enviado mediante correo electrónico para la realización de esta Auditoria. Este informe se nominará -a través de todo el documento- con letra cursiva a fin de facilitar la comprensión del análisis realizado.
- 3.1.2. El documento *Informe de cartera* con corte al mes de Agosto de 2016 se presentó como un documento de word sin evidencias de haber sido comunicado formalmente a alguna de las instancias tales como (Dirección General, Comité Directivo, Comité de Cartera o de Sostenibilidad), competentes para ejercer actividades de control y seguimiento a la gestión del cobro persuasivo de la Entidad.
- 3.1.3. De acuerdo con el Manual MS-014 en su numeral 3.3.2. la fase de Indagación consta de dos partes: a) Establecer la existencia y ubicación del deudor y b) Investigación de bienes.



3. OBSERVACIONES

El grupo de Cartera indica textualmente que "para la fase de Indagación es fundamental contar con el expediente del comerciante moroso, por tanto **la gestión ha estado estancada**"; indica además que realizó la solicitud de los expedientes a la SESEC los días 4, 19 y 20 de enero de 2016 bajo los radicados 308, 309, 311, 326, 331, 334, 337, 339, 340, 342, 344, 345, 346, 347, 348, de 2016". El documento dice que a 30 de agosto de 2016 "solo han suministrado la información las plazas de mercado las Ferias, Los Luceros, el Carmen y la Perseverancia".

Dado lo anterior, el *informe de cartera* no menciona sobre las fechas en las que recibió tales expedientes, ni tampoco sobre los resultados de la etapa de Indagación que adelantó con los mismos. Revisada la Carpeta de Comité de Cartera en el mes de diciembre, -teniendo en cuenta que esta Auditoria abarca desde el 30 de septiembre de 2015 al 30 de Noviembre de 2016- tampoco se evidenciaron documentos alusivos a este tema.

- 3.1.4.** El *informe de Cartera* indica que la etapa de Investigación de bienes se está realizando con los beneficiarios clasificados como Grandes y con el 20% de las deudas Medianas; SAF- Cartera indica que "ya tienen respuestas de algunas Entidades (DIAN, SECRETARIA DE MOVILIDAD, MINTRANSPORTE, CAMARA DE COMERCIO, IGAC, REGISTRO DE INSTRUMENTOS PUBLICO, SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR Y VIA WEB DE CATASTRO) pero, no cuentan con los expedientes para anexarlas al mismo y remitirlas a la Subdirección Jurídica y de Contratación para el inicio del Cobro Coactivo".

El *informe de cartera* no describe en términos numéricos, la proporción de Investigaciones de bienes logradas respecto de las Grandes y Medianas deudas, así mismo indica que la gestión de búsqueda se inició "desde el 11 de agosto de 2015, posteriormente el 8 de febrero de 2016 y el 17 de marzo de 2016".

Dada esta situación, se observa que la Entidad adelanta esfuerzos no permanentes, aislados e insuficientes para la consecución de los documentos requeridos para la conformación de expedientes a fin de avanzar en la tarea de recuperación de la cartera, así mismo incumple con lo establecido en el Manual MS-014 en la búsqueda del objetivo primordial que debe llevar a cabo el IPES frente a los deudores clasificados como Grandes y Medianos como es el pago total o parcial de la deuda a través del cumplimiento cabal de las etapas de Indagación e Investigación de Bienes. Esta Auditoría hace notar que esta tarea debe ser permanente dadas las proporciones de la deuda que acarrea la Entidad desde hace varios años.

- 3.1.5.** Se evidenció que la tarea relacionada con la ubicación y contacto de los deudores clasificados como Grandes y Medianos, no se está realizando por lo que se incumple con lo establecido en el **Manual MS-014 numerales 3.3.1 Contactar a los Usuarios, arrendatarios y/o beneficiarios y 3.3.1.2 Call Center**, SAF-Cartera indica textualmente "No contamos con los números telefónicos de estos beneficiarios, hasta tanto no suministren los expedientes".

Esta Auditoria hace notar que la tarea de contactar y ubicar a los deudores clasificados como Grandes y Medianos es básica e imprescindible para el logro de la recuperación de una de la carteras más representativas de la Entidad, por lo que se recomienda a la Subdirección SAF definir Estrategias en Coordinación con SESEC.

Alis



3. OBSERVACIONES

3.1.6. Se evidenció que SESEC inscribió dentro del Plan de Acción de 2016 la actividad definida como "Mejorando las herramientas de gestión administrativa y estratégicas para la administración de las plazas de mercado distritales / Caracterizar y actualizar la base de datos de los comerciantes que realmente están usufructuando los espacios en las plazas de mercado distritales". Esta actividad fue evaluada con el 100% de cumplimiento, sin embargo, no se evidenció la realización de mesas de trabajo conjuntas entre SAF-Cartera y SESEC para realizar cruces de información que puedan servir de insumo a SAF-Cartera para la ubicación, contacto y negociación con los deudores, en especial los Grandes y Medianos deudores.

3.1.7. El grupo de Cartera indicó textualmente que "realizó llamadas a los deudores que suscribieron acuerdo, teniendo en cuenta que contamos con la custodia de los mismos" y relacionó el reporte de 489 llamadas telefónicas -realizadas entre junio de 2015 y marzo 30 de 2016- a través de las cuales se obtuvo un recaudo por \$ 179.921.341.00. El recuadro numérico de esta información reporta llamadas a once (11) Plazas de Mercado y recaudos en sólo ocho (8) de las mismas; igualmente, se menciona el hecho de que esta gestión quedo sin ejecutar desde el mes de abril hasta el 30 de agosto de 2016 debido a la falta de recursos tecnológicos (teléfono celular), el cual fue suministrado hasta el 22 de agosto de 2016. Es decir, que durante cuatro meses y 20 días no se realizó esta actividad.

De acuerdo con estos datos, la cifra promedio recaudada por mes en cada una de las ocho plazas es tan sólo de 17.992.134.10. Así mismo, la cifra de 489 llamadas en 10 meses corresponde a 48,9 llamadas por mes, lo que se evidencia como acción insuficiente, dada la proporción de usuarios en mora.

De lo anterior, se observa que el Grupo de Cartera adolece de la información que proviene de los expedientes para adelantar su gestión, razón por la cual se hace necesario identificar estrategias para avanzar en la consecución de los documentos que conforman cada uno de los expedientes. Por otra parte el área de Cartera no menciona gestión acerca de solicitudes presentadas a SAF para el suministro de elementos de trabajo básicos, como la telefonía celular. Se recomienda a la Subdirección SAF proveer los elementos tecnológicos y de trabajo necesarios, así como actuar de manera conjunta con el grupo de Cartera para el logro de recuperación de la Cartera morosa de la Entidad.

3.1.8. El grupo de Cartera indicó que realizó la gestión de cobro persuasivo definida en el numeral 3.0 del Manual de Administración y Cobro de Cartera, sin haber obtenido "buen resultado" y registró finalmente el envío de sólo de Cinco (5) expedientes a la SJC para el inicio del cobro coactivo. Teniendo en cuenta la clasificación de la cartera por número de beneficiarios aportada en el *Informe de cartera* y presentada en el siguiente recuadro, es evidente que cinco (5) expedientes presentados para el inicio del cobro coactivo, no es una cifra representativa frente a la proporción de la deuda en mora que acarrea la Entidad.

TIPO DE OCUPACIÓN	MEDIANA	PEQUEÑA	MÍNIMA CUANTÍA	GRANDES
LEGALIZADO	774	702	1.259	141
DE HECHO	1.060	1.019	1.928	269



3. OBSERVACIONES

3.2.0. El Grupo de Cartera indicó como parte de su gestión el envío de un Informe Mensual y señaló textualmente: "todos los primeros 10 días de cada mes se remite a los Gestores de plazas de mercado y de proyectos comerciales el *informe de la cartera*, la cual refleja el valor facturado, lo recaudado, por edad y por monto de cada alternativa comercial, adicionalmente se encuentra clasificada en cuentas por cobrar y/o cuentas de orden"¹. Se observó, que ésta información es una síntesis mensual del Estado de Cartera en Mora -en Excel- denominada "ESTADO GENERAL POR CONTRATO". Esta Auditoría indica que se hace necesario elaborar este tipo de informes, no sólo como insumo para la elaboración de Facturas de Cobro, sino como ejercicio de referencia para definir acciones estratégicas en conjunto con las Subdirecciones de SESEC y JURIDICA, a fin de tomar medidas adecuadas para la recuperación de la cartera. Por lo anterior, es necesario que estos informes y la situación general de la Cartera de la Entidad sean discutidos en el Comité de Cartera pues, no se evidenció su tratamiento en la Carpeta de documentos de dicho Comité.

3.2.1. Según reporte contenido en el *Informe de Cartera*, el grupo de Cartera adelantó jornadas de Circularización en las fechas el 18 de febrero de 2016 y 15 de junio de 2016 obteniendo resultados de recaudo para el mes de febrero por \$ 300.026.620, Marzo \$ 192.825.152; Junio 485.396.894 y Julio por \$ 249.675.495.

Analizadas esta cifras se observa:

Recaudo de 3.037 comerciantes por \$1.227.924.141
Promedio recaudado por persona es de \$404.321.41

Igualmente el *Informe de Cartera* reporta la visita en el mes de Junio de 2016 a las plazas de Quirigua, Siete de Agosto, Doce de Octubre, Restrepo, Trinidad Galán y 20 de Julio obteniendo recaudos por valor de \$59.076.895.

Durante el mes de Julio de 2016 se realizó cobro persuasivo en las Plazas La Perseverancia, San Carlos, San Benito, Kennedy, Fontibón y Las Ferias, señalando un total de recaudo por valor de \$ 28.094.953.

Analizadas estas cifras se observa:

Visita de Cobro a doce (12) plazas de mercado y cuarenta y cinco (45) usuarios. No se indica a qué clasificación corresponde la deuda (grande, mediana, mínima cuantía, pequeña) de los visitados, lo que denota falta de planeación.

Total recaudado \$87.171.848 en doce (12) visitas, es decir una (1) visita por plaza.

En promedio por cada deudor se recaudó \$1,937.152.17. No obstante, se evidencian pagos desde \$260.536 hasta \$3.408.072

Dado lo anterior, se observan acciones de cobro esporádico, de bajo impacto y sin planeación alguna.

3.2.2. Con el fin de obtener información más estructurada sobre jornadas de recuperación de cartera, se presentó solicitud de información al personal de SAF sobre "Jornadas de recuperación de Cartera adelantadas

¹ Se evidenció que el Grupo de Cartera envía este Informe mensual a SESEC como insumo para que los Coordinadores/Profesionales de Plazas de Mercado y Gestores adelanten el proceso de facturación.

Alin



3. OBSERVACIONES

durante el periodo auditado (septiembre 30 de 2015 a noviembre 30 de 2016) y posteriores o complementarios al *Informe de Cartera* suministrado. En respuesta, la Subdirección remite mediante correo electrónico el siguiente recuadro:

PLAZA DE MERCADO (1) ULTIMO CRONOGRAMA ENVIADO A VIVIAN (2) - Word

REFERENCIAS CORRESPONDENCIA REVISAR VISTA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

CRONOGRAMA DE VISITAS A PLAS DE MERCADO

PLAZA DE MERCADO	FECHA	HORA	OBSERVACIONES
FERTIAS	28 de Septiembre	08:00 a.m.	
FONTIBUN	29 y 30 de Septiembre	08:00 a.m.	Se hace doble jornada por el alto volumen de cartera
QUIRIGUA	03 de Octubre/16	08:00 a.m.	
DOCE DE OCTUBRE	06 de Octubre/16	08:00 a.m.	
CRUCES	07 de Octubre/16	08:00 a.m.	
SAN BENTU	10 de Octubre/16	08:00 a.m.	
SAN CARLOS	12 de Octubre/16	08:00 a.m.	
EL CARMEN	14 de Octubre/16	08:00 a.m.	
SANTANDER	19 de Octubre/16	08:00 a.m.	
SIETE DE AGOSTO	21 de Octubre/16	08:00 a.m.	
TRINIDAD GALAN	24 de Octubre/16	08:00 a.m.	
VEINTE DE JULIO	25 de Octubre/16	08:00 a.m.	
SAMPER MENDOZA	28 de Octubre/16	08:00 a.m.	
CARLOS E RESTREPU	02 y 04 de Noviembre/16	08:00 a.m.	Se hace doble jornada por el alto volumen de cartera
KENNEDY	09 de Noviembre/16	08:00 a.m.	
CONCORDIA	11 de Noviembre/16	08:00 a.m.	
PERSEVERANCIA	16 de Noviembre/16	08:00 a.m.	
LOS LOCEROS	18 de Noviembre/16	08:00 a.m.	

Las visitas a plazas se harán tres veces a la semana, con el fin de lograr el mejor recuento posible.

Cordialmente,

MARIA DEL PILAR SAENZ SALCEDO
Abogada Cartera

Dado que el contenido del recuadro enviado es mínimo, se recomienda adelantar jornadas de recuperación de cartera que respondan a un **Plan de Cartera Anual**, de manera que pueda mitigar en buena medida la proporción de la misma y limite su crecimiento.

Por otra parte, para fines informativos y de toma de decisiones, los resultados obtenidos en cumplimiento de jornadas de cobro en plazas de mercado deben presentarse en informe ejecutivo, en donde se relacione entre otras cosas, la gestión adelantada por periodo, así como los logros obtenidos en cada jornada.

- 3.2.3. Con referencia al tema de Depuración de Cartera, el *Informe de Cartera* indica que “dependen de las Subdirecciones SESEC, SGRSI, SAF y SJC”. De SESEC y SGRSI se requieren los expedientes con toda la documentación soporte para definir llevar a cabo el Proceso de Depuración. El grupo de Cartera señaló que \$ **5,875,385,319** son susceptibles de depuración por difícil cobro (asociado a fallecidos, deudores que ya no se encuentran ejerciendo su actividad comercial y ausencia de título ejecutivo para hacer exigible la obligación).



3. OBSERVACIONES

Frente a este hecho se evidenció Acta del 18 de julio de 2016 del Comité de Sostenibilidad Contable para definir la implementación de normas internacionales en el marco de la Resolución 533 de 2015 y se plantea la depuración de 260 expedientes de Cartera dentro de los cuales 63 casos corresponden a Plazas de Mercado por valor de \$ 69.878.505 correspondiente a cuentas de orden. Por lo anterior, se observa que esta cifra corresponde al 0.01% del total de Cartera susceptible de depuración.

- 3.2.4. Se observó la existencia de un Plan de Gestión de Cartera para la vigencia de 2015 que fue reportado a la Secretaría de Hacienda con Radicado 6495 de 24/06/2105, el cual fue modificado en diferentes oportunidades como se indicó en la auditoría al proceso de gestión para la soberanía, seguridad alimentaria y nutricional socializada con radicado 5082 de 09/11/2015. Revisado el *Informe de Gestión de Cartera* con corte a agosto 30 de 2016, se observó además, que no se incluyeron los resultados obtenidos de la ejecución de Plan de 2015 como antecedente o referente de la gestión para darle continuidad o para redireccionar sus actividades.

3.3. Revisión de Procedimientos y funcionalidad

En este aparte, se analizaron los procedimientos validados por el Sistema Integrado de Gestión que utiliza el Grupo de Cartera para el desarrollo de sus funciones; a su vez, se verificó su interacción y coherencia con el Manual de Administración de Cobro de Cartera y las Resoluciones 290 de 2014 y 018 de 2017. Como producto de este análisis se observaron las siguientes situaciones:

- 3.3.1. El Procedimiento PR-028 denominado ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA se encuentra desactualizado y corresponde a la Versión 1 del 17/09/2008.
- 3.3.2. El Procedimiento PR-057 denominado ACUERDO DE PAGO corresponde a la Versión 1 del 24/02/2015 y presenta imprecisiones respecto de las responsabilidades definidas para la SJC, el Grupo de Cartera, y la Subdirección SAF, frente a la ejecución real del procedimiento en la práctica.

Es necesario precisar el ámbito de lo operativo del Grupo de Cartera y definir claramente el nivel de responsabilidad de SAF como Subdirección que dirige la operación de recuperación de la cartera de la Entidad. Así mismo aclarar la responsabilidad de la SJC, el procedimiento es contradictorio al decir que es responsable de coordinar la realización de los acuerdos de pago, no obstante, el flujograma indica que sólo aprueba el acuerdo de pago. Esta Auditoría entiende que la SJC revisa y refrenda la legalidad del Acuerdo de pago, por tanto, se recomienda precisar los términos usados en la descripción del procedimiento.

Por otra parte, la suscripción de un acuerdo de pago, es una fase más en la actividad del cobro persuasivo o coactivo, razón por la cual no se entiende la razón por la cual fue desligado del procedimiento PR-060 denominado Recaudo y Cobro Persuasivo

- 3.3.3. El Procedimiento PR-060 denominado RECAUDO Y COBRO PERSUASIVO corresponde a la Versión 1 del 03/08/2015. El objetivo del procedimiento es "Definir el procedimiento para el recaudo del 100% de las cuentas de cobro generadas en el mes, mediante mecanismos efectivos que garanticen la sana y óptima administración de los recaudos de la *compañía* y a su vez establecer el proceso de cobro persuasivo para los deudores morosos de la entidad; estableciendo estrategias adecuadas que impacten en la



3. OBSERVACIONES

población deudora y así generar la recuperación efectiva de la cartera vencida de la entidad. Este procedimiento no aclara cuál es la compañía citada. Tampoco se evidenció la implementación de las Estrategias citadas, toda vez que no existe un Plan de Recuperación de Cartera.

- 3.3.4. Los artículos 23, 24 y 25 de las Resoluciones 290 de 2014 y 018 de 2017 definen en principio 30 actividades del Coordinador o Profesional de Plaza. Dentro de estas actividades, los numerales 10, 11 y 12 del Artículo 23 de ambas resoluciones se relacionan con Cartera. En las dos Resoluciones, el Artículo 24 define las responsabilidades de conformación de los documentos de archivo que sirven de base para adelantar acciones relacionadas de cobro de cartera morosa, y este mismo artículo se desglosa en cuatro y cinco incisos más. El Manual de Administración y Cobro de Cartera numeral 3.3.1.1 establece 2 actividades más a los Coordinadores y gestores de plaza relacionadas con distribuir los requerimientos por incumplimiento en el pago y publicar listados de usuarios en mora.

Así, esta Auditoría llama la atención sobre la complejidad y el amplio número de actividades que se ha encargado a estos servidores. Es claro que para la recuperación y disminución de cartera se adolece de los documentos necesarios para legalizar la ocupación de hecho en las plazas de mercado; así como, para adelantar los procesos de cobro persuasivo y coactivo y, para dar cumplimiento con el proceso de Depuración de la Cartera. No obstante, esta Auditoría evidencia que a la fecha, no ha sido efectiva la organización de actividades, ni la división del trabajo que ha implementado la Entidad para dar cumplimiento con estos objetivos.

Por lo anterior, se hace necesario revisar las cargas laborales, la distribución, organización y división del trabajo de los servidores del grupo de cartera y de sus colaboradores (servidores de SESEC, Coordinadores/Profesionales de Plazas y Gestores) para el logro del objetivo común que comparten. Así mismo, adelantar la revisión de los procedimientos y replantear su contenido teniendo como base la definición previa de Estrategias y la consecuente proyección de un Plan Anual de Recuperación de Cartera. Sumado a esto, es vital la automatización del proceso mismo, en el menor tiempo posible.

- 3.3.5. Se evidenció la celebración del Contrato No. 179 de 2016 celebrado entre IPES-IT GOP SAS cuyo objeto es la prestación de los servicios de soporte, acompañamiento, mantenimiento, capacitación, actualización e implantación de la última versión liberada del software GOOBI (Antiguo SIAFI), sobre la plataforma del Instituto para la Economía Social –IPES-. Según la obligación específica No. 5, esta contratación permitirá “Instalar la versión más reciente del software SIAFI en el motor de datos en el equipo servidor (pruebas y producción). Esta versión debe contener los módulos de Nómina y Cartera (...)”. De acuerdo con lo anterior, esta contratación crea la expectativa de solucionar situaciones tecnológicas que en la actualidad implican en buena medida la imposibilidad de disponer de información oportuna.

3.4. Análisis del funcionamiento de Comité de Cartera

- 3.4.1. El grupo de Cartera aporta mediante correo electrónico proyecto de Acta de Comité de Cartera para firma de los intervinientes en Comité celebrado el 19/09/2016 de lo cual se evidencia retraso en el cumplimiento de obligaciones tendientes a la recuperación de Cartera de la Entidad. Algunos de los temas tratados en esta Acta son:



3. OBSERVACIONES

Siniestro plaza de mercado 7 de Agosto.

- 3.4.2. SESEC plantea la necesidad de “un plan de trabajo para determinar qué cartera se va a depurar y cuál es la que se le iniciaría la jurisdicción coactiva, (...) para dar inicio el día de mañana 20 de septiembre con las plazas de mercado Fontibón, Veinte de julio y Luceros”.

De acuerdo con esta Acta, se dejaron tres actividades planteadas a saber: 1) Plan de trabajo para gestión de cobro y Depuración y 2) Verificar el estado en que se encuentra la denuncia frente al proceso de la Plaza de Mercado 7 de Agosto.

Esta Auditoría no evidenció documento alguno en la carpeta del Comité que indicara avance en el cumplimiento de las actividades planteadas en el Acta.

- 3.4.3. Se evidenció Acta de Comité de Cartera del 21 de septiembre de 2016 que contó con la asistencia de Servidores de SESEC, entre ellos el Subdirector de SESEC, personal del Grupo de Cartera y de la SJC.

En el Acta, los temas a tratar son los siguientes:

- Depuración de la cartera que se va a cobrar y definición de la prescrita,
- **Archivos no ordenados,**
- Priorización de 3 plazas para las cuales se armaran 10 carpetas tipo
- Caso de **“200 comerciantes que no están en plaza y se les sigue facturando”**
- Se habla de **“reportar novedades”**
- Se habla de **“Identificar Cartera de cinco (5 años) atrás y realizar depuración**
- Se habla de **“lista de chequeo para armar expediente”**
- Se habla de “separar los presentes con contrato con vencimiento de 2015 y 2016 y al día y tramitar la prórroga, identificando si el contrato incluía la cláusula, **cartera al día del vencimiento**” (del contrato).
- Se habla de “si tiene saldo con contrato vigente, expedientes con contrato con prórroga y evidencias de cobro persuasivo” Se habla de que “contrato vencido y saldo, **armar expedientes** y proceder con sellamientos (...)”
- Se habla de **“realizar cruce de base de datos con cartera** de aquellos ocupantes de hecho para comenzar sellamientos y armado de expedientes”,
- Se habla de **“cruce de base de datos de comerciantes en plaza con contrato** para comenzar proceso de cobro persuasivo”.

- 3.4.4. Se evidenció la existencia de formatos de Acta sin diligenciamiento completo de fechas 30 de septiembre de 2016 y 4 de octubre de 2016 que no presenta cuerpo o desarrollo de la reunión, no obstante, se registran compromisos adquiridos y firmas de los asistentes en sólo una de éstas Actas. Ver documentos soporte de auditoría.

- 3.4.5. Se evidenció Acta del 6 de octubre de 2016, en esta reunión se plantean las siguientes actividades:

- Proyectar en seis meses **cronograma para que las campañas sean periódicas**



3. OBSERVACIONES

- Priorizar los puntos de mayor cartera
- **Diagnóstico de cartera** Campaña general en todos los puntos. Ver documentos soporte de auditoría.

De acuerdo con lo anterior, quedó en evidencia que las diferentes problemáticas mencionadas en los Comités no cuentan con un sustento de planeación que le permita a los integrantes del mismo, saber hacia dónde ir con certeza y cómo resolverlas. Se evidenció desconocimiento del Estado actual de la cartera y descuido en la forma de llevar o administrar los documentos (Actas) y asuntos tratados en el Comité, situación que conlleva el no seguimiento estricto de los compromisos o tareas pactadas. Así mismo, se evidenció desarticulación en las acciones adelantadas por el grupo de Cartera y de SESEC.

3.5. Acciones adelantadas por SESEC para recuperación de Cartera.

3.5.1. Se evidenció que a mediados de noviembre como acción subsiguiente al cambio de Subdirector, SESEC adelantó la elaboración de una presentación en power point cuyo objetivo Estratégico es "fortalecer el proceso de legalización de contratos e incrementar el cobro y recaudo de cartera morosa dentro de las Plazas de Mercado", para "Estructurar e Implementar un Plan de Trabajo con el fin de aumentar la legalización de la ocupación en Plazas de Mercado". El documento indica textualmente, las siguientes actividades:

- Se visitaran las 19 Plazas Distritales para dar a conocer la presente estrategia a los Gerentes, Asistentes y Comités de cada Plaza de Mercado,
- Se priorizaran 4 Plazas de Mercado teniendo en cuenta las 3 sometidas a proceso de fortalecimiento y una que incide en los altos niveles de cartera y falta de legalización de contratos (Perseverancia-Fontibon-20 de Julio-Restrepo),
- Adelantar trabajo de campo con el equipo jurídico de la SESEC.
- Cumplimiento de meta del 30% de Legalización de Contratos (1500).

Así mismo, el documento ya citado, indica que para "Gestionar el proceso de recuperación de cartera se desarrollaran las siguientes tareas: a) Realizar capacitación sobre el proceso administrativo a seguir para el trámite por mora en el pago, a todos los gerentes y asistentes de plazas, b) Elaborar documento modelo para los requerimientos por mora en el pago, c) Monitorear la gestión a los requerimientos radicados por los Gerentes y/o asistentes de plazas, d) Asesorar e impulsar los procesos administrativos sancionatorios por mora en el pago

A los contenidos de esta presentación se anexó un cronograma indicando su cumplimiento entre el 01/11/2016 y el 30/12/2016. Ver documentos soporte de auditoría.

Por lo anterior, se observan dificultades para establecer el orden y prioridad en el desarrollo de las acciones que llevan al objetivo de recuperar, sanear y depurar la cartera de la Entidad. Los hechos y situaciones anteriores permiten evidenciar que los temas y preocupaciones a tratar en las reuniones adelantadas **representan acciones de carácter reactivo**. Se hace necesario dar permanencia y continuidad al desarrollo de acciones planeadas de manera conjunta con SAF, el Grupo de Cartera y



3. OBSERVACIONES

SESEC.

3.5.2. Se evidenció que SESEC inscribió dentro del Plan de Acción de 2016 la actividad definida como "Mejorando las herramientas de gestión administrativa y estratégicas para la administración de las plazas de mercado distritales / Caracterizar y actualizar la base de datos de los comerciantes que realmente están usufructuando los espacios en las plazas de mercado distritales. Esta actividad fue evaluada con el 100% de cumplimiento, sin embargo, no se evidenció la realización de mesas de trabajo conjuntas entre SAF-Cartera y SESEC para realizar cruces de información que puedan servir de insumo al Grupo de Cartera para la ubicación, contacto y negociación con los deudores, especialmente los Grandes y Medianos deudores. De acuerdo con la información aportada por SESEC durante la evaluación de gestión por dependencias para el segundo trimestre de 2016, para la realización de esta actividad se tomó como línea de partida la base de datos de caracterización que administra SDAE, la base de datos que administra SAF-Cartera y la de SESEC para la facturación; se dijo, que del cruce y comparación de estas bases de datos se obtuvieron los resultados de información para el cumplimiento de esta actividad.

Como instrumento de apoyo se diseñó una plantilla para la recopilación de información, la cual contiene entre otros los siguientes campos: a) Ocupante actual: Dirección de residencia, b) teléfonos, c) fecha de nacimiento, d) Titular del puesto y/o local, e) Número del módulo, f) fecha de inicio, g) fecha de vencimiento del contrato, h) tipo de contrato (legalizado o con ocupación de hecho), i) relación que hay entre ocupante y el titular (familiar, empleado, dependiente), j) estado de cartera, número de requerimientos enviados y fechas de envío. Dado lo anterior, se recomienda dar uso a la información contenida en esta base y agilizar la compilación de documentos de los usuarios identificados en la misma (2.909), a fin de legalizar la ocupación de hecho de estos usuarios. Por lo anterior, se observa que SESEC cuenta con los elementos suficientes para la compilación de los documentos necesarios en búsqueda de la legalización de ocupación de hecho en las plazas de mercado. Se recomienda, realizar jornadas de trabajo puntual, enfocado en este aspecto para la conformación de expedientes de usuarios y la consecuente elaboración de los contratos que facilitan la recuperación y depuración de cartera de la Entidad.

3.5.3. A partir del segundo semestre de 2016 SESEC cuenta con personal dedicado al análisis de datos mensuales remitidos por el Grupo de Cartera -para la emisión de facturas-, como producto de esta gestión se precisan cifras de ocupación de módulos mes a mes.

3.6. Comparativo de Bases de Datos de Cartera por Edades de 30 de Septiembre de 2015 a noviembre 30 de 2016.

La Asesoría de Control Interno realizó en 2015 Auditoría al proceso de gestión para la soberanía, seguridad alimentaria y nutricional, la cual fue socializada con radicado 5082 de 09/11/2015. Para la realización de esta Auditoría se recibió como fuente informativa en archivo Excel el Estado de Cartera con corte a 30 de septiembre de 2015. Esta base, es retomada y comparada con el Estado de Cartera a noviembre 30 de 2016 como fecha de corte de la presente Auditoría. Lo anterior con el fin de evidenciar el comportamiento de la Cartera en un periodo de 15 meses. Los resultados son los siguientes:

3.6.1. Se evidenció que el Estado de Cartera creció durante el periodo de análisis de la presente Auditoría. Los valores de crecimiento se indican en el siguiente recuadro.



3. OBSERVACIONES

VARIABILIDAD DEL ESTADO DE CARTERA DE 30/09/2015 a 30/11/2016

Septiembre 30/2015

CUENTAS X COBRAR (EADAES)		CUENTAS DE ORDEN (EADAES)		
0-30	1.456.478.626,00	0-30	711.897.511,00	
31-60	293.162.353,00	31-60	559.409.381,00	
61-90	255.266.312,00	61-90	59.270.535,00	
91-180	283.293.831,00	91-180	152.872.072,00	
181-360	721.549.878,00	181-360	529.326.491,00	
>360	3.030.391.740,00	> 360	1.896.918.697,00	
Total	6.040.142.740,00	TOTAL	3.909.694.687,00	9.949.837.427,00
	61%		0,39294056	100%

Noviembre 30/2016

CUENTAS X COBRAR (EADAES)		CUENTAS DE ORDEN (EADAES)		
0-30	1.726.850.712,00	0-30	740.499.626,00	
31-60	393.204.118,00	31-60	739.372.976,00	
61-90	332.242.111,00	61-90	87.118.138,00	
91-180	805.975.105,00	91-180	372.874.739,00	
181-360	485.465.110,00	181-360	137.492.127,00	
> 360	2.846.729.369,00	> 360	2.008.258.077,00	
TOTAL	6.590.466.525,00	TOTAL	4.085.615.683,00	10.676.082.208,00
	0,617311332		0,382688668	100%

CRECIMIENTO DE CARTERA en Millones de pesos

\$726.244.781,00	Crecimiento Total (CxC y CO) en 15 meses.
\$550.323.785,00	Crecimiento Total CxC en 15 meses.
\$175.920.996,00	Crecimiento Total CO en 15 meses.

3.6.2. Se observa que el Estado de Cartera en un periodo de 15 meses -respecto de los valores recuperados- no presentó cambios sustanciales, como se resume en el siguiente recuadro.



3. OBSERVACIONES

Descripción	30/09/2015	30/11/2016
No. De módulos en Base de Datos	6.421	6651
No. Puestos ocupados legalmente	2.922	3.171
No. Puestos con ocupación de hecho	3.499	3.480
No. De Acuerdo de pago celebrados	2.165	2.219
Valor total de Acuerdos de pago celebrados	\$3.244.903.367	\$3.478.588.048
Valor total de Acuerdos CXC	\$2.876.076.409	\$3.109.085.007
No. De Acuerdo de pago con recaudo	1.899	\$1.962
Valor recaudo por (1.899/1962) Acuerdos de pago	\$1.952.389.396	\$2.243.623.844
No. De Acuerdos vencidos	902	820
Valor de Acuerdo vencidos	\$1.105.693.295	\$1.029.797.150

Esta Auditoria hace notar que la tarea de contactar y ubicar a los deudores clasificados como Grandes y Medianos es básica e imprescindible para el logro de la recuperación de una de la carteras más representativas de la Entidad, por lo que se recomienda a la Subdirección SAF definir Estrategias en Coordinación con SESEC.

4. SOLICITUD DE CORRECCIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS

No.	DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	REQUISITO QUE INCUMPLE
1	Durante el desarrollo de la Auditoria al grupo de cartera se evidencio Incumplimiento del objetivo mismo del cobro persuasivo, existen falencias en el desarrollo de cada una de las fases o etapas y no se evidencia la Eficacia y Eficiencia definidas como parámetro de cumplimiento del objeto mismo del cobro persuasivo. En términos generales la gestión de recuperación de cartera no avanza de manera que sea perceptible el cumplimiento normatividad vigente. Se encontró que algunas de las causas se relacionan principalmente con la no disponibilidad de los documentos necesarios que permitan la configuración de obligaciones claras y expresas, para que puedan hacerse exigibles. Por otra parte, se evidenció que la organización administrativa implementada, la división del trabajo adoptada al interior del grupo de cartera; así como, la definida por SESEC –Subdirección con la que comparte su responsabilidad-, no es la más adecuada para avanzar en el cumplimiento de las exigencias legales. Por lo anterior, los resultados de la gestión de recuperación de cartera durante el periodo comprendido entre el 30/09/2015 y 30/11/2016 son de muy bajo impacto. Así mismo ponen en riesgo el cumplimiento de la normatividad establecida para adelantar procesos de Depuración de Cartera. Todo lo anterior, imposibilita que la Entidad conozca con certeza la información financiera de sus activos y ponga en riesgo de	<p>* Manual de Administración y Cobro de Cartera, Capítulo 3 COBRO PERSUASIVO, numerales 3.1.1. Objeto del cobro persuasivo; 3.3.1. Contactar a los usuarios; 3.3.1.2. Call Center; 3.3.1.3. Citación; 3.3.2. Indagación (establecer la existencia y ubicación del deudor, Investigación de bienes de los deudores; 3.4 Acuerdos de Pago; 3.5 Reparto de expedientes de grandes y medianas acreencias, denuncia de bienes; 3.6. Cobro de pequeños y mínima cuantía; 3.7. Paso de expedientes a Cobro Coactivo; 3.8. Acciones ejemplarizantes.</p> <p>* Ley 716 de 2001 Art. 1 Objeto, Depuración Contable; Art. 3 Gestión Administrativa, Art. 4 Depuración de información contable, Art. 5 Competencia y Responsabilidad Administrativa.</p> <p>* Decreto Ley 901 de 2004, art.4</p>



4. SOLICITUD DE CORRECCIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS

	pérdida la existencia de los mismos. (Ver detalle numeral 3.1.3. ; 3.1.4. ; 3.1.5. ; 3.1.7. ; 3.1.8.)	Depuración saldos contables. * Ley 1066 de 2006 artículo 1o. Gestión del recaudo de cartera pública. * Resolución 357 de 2008 de CGN, arts. 1 y 2
2	Se evidenció que la Entidad no dispone de un Plan Formalizado para adelantar de manera organizada y sincronizada el desarrollo de las actividades de recuperación y depuración de cartera. Por lo anterior, se observa el desarrollo de esfuerzos aislados y acciones no integradas ni sostenidas en el tiempo, con bajos resultados. (Ver detalle numeral 3.2.1.; 3.3.3.; 3.3.4.)	* Procedimiento PR-060 RECAUDO Y COBRO PERSUASIVO Numeral 1. Objetivo.
3	Se evidenció que la Carpeta de documentos del Comité de Cartera no presenta Actas diligenciadas de manera completa, de Cinco (5) Actas consultadas y/o aportadas por el Grupo de Cartera, tres (3) de ellas están por terminar o en borrador o por completar y firmar. Dado lo anterior, se evidencia retraso en el cumplimiento de obligaciones tendientes a la recuperación de Cartera de la Entidad. Por otra parte, no se evidenció el reporte de informes gerenciales periódicos en los que señale los logros alcanzados. (Ver detalle numerales 3.4.3. y 3.4.4.)	*Ley 594 de 2000 Ley General de Archivos, Art. 1 Objeto; Art. 4 Principios Generales, literales a, b, c, d, g, j, ; art. 11 Obligatoriedad de la conformación de archivos públicos; art. 23 Formación de archivos. *Manual de Administración y Cobro de Cartera, numeral 3.9 REPORTES.

5. CONCLUSIONES

- 5.1. Se evidenciaron falencias en el desarrollo de cada una de las fases o etapas que comprenden el proceso de cobro persuasivo de la cartera morosa que tiene la Entidad. En términos generales la gestión de recuperación de cartera no avanza de manera que sea perceptible el cumplimiento normatividad vigente. Se encontró que algunas de las causas se relacionan principalmente con la no disponibilidad de los documentos necesarios que permitan la configuración de obligaciones claras y expresas, para que puedan hacerse exigibles. Por otra parte, se evidenció que la organización administrativa implementada, la división del trabajo adoptada al interior del grupo de cartera; así como, la definida por SESEC –Subdirección con la que comparte su responsabilidad-, no es la más adecuada para avanzar en el cumplimiento de las exigencias legales.
- 5.2. Los resultados de la gestión de recuperación de cartera durante el periodo comprendido entre el 30/09/2015 y 30/11/2016 son de muy bajo impacto. Así mismo ponen en riesgo el cumplimiento de la normatividad establecida para adelantar procesos de Depuración de Cartera. Todo lo anterior, imposibilita que la Entidad conozca con certeza la información financiera de sus ingresos y ponga en riesgo de pérdida la existencia de los mismos.
- 5.3. Se evidenció que el Estado de Cartera creció durante el periodo de análisis de la presente Auditoría. Así, el crecimiento total de las cuentas por cobrar fue de \$ 550.323.785.00 millones de pesos y, el crecimiento de



5. CONCLUSIONES

las cuentas de orden fue de \$175.920.996.00 millones de pesos.

- 5.4. Durante la vigencia 2016 la Entidad no contó con un Plan Formalizado para adelantar de manera organizada y sincronizada el desarrollo de las actividades de recuperación y depuración de cartera. Se observó el desarrollo de esfuerzos aislados y acciones no integradas y sostenidas en el tiempo. Así mismo, a través de la celebración de los Comités de Cartera se observaron dificultades para establecer el orden y prioridad en el desarrollo de las acciones que llevan al objetivo de recuperar, sanear y depurar la cartera de la Entidad. Los temas y preocupaciones a tratar en las reuniones adelantadas representan acciones de carácter reactivo. Así mismo, se evidenció desarticulación entre las acciones adelantadas por el grupo de Cartera y de SESEC.
- 5.5. La Entidad adelanta esfuerzos no permanentes, aislados e insuficientes para la consecución de los documentos requeridos para la conformación de expedientes a fin de avanzar en la tarea de recuperación de la cartera, así mismo incumple con lo establecido en el Manual MS-014 en la búsqueda del objetivo primordial que debe llevar a cabo el IPES frente a los deudores clasificados como Grandes y Medianos como es el pago total o parcial de la deuda a través del cumplimiento cabal de las etapas de Indagación e Investigación de Bienes. Esta Auditoría hace notar que esta tarea debe ser permanente dadas las proporciones de la deuda que acarrea la Entidad desde hace varios años.
- 5.6. La Carpeta de documentos del Comité de Cartera no presenta Actas diligenciadas de manera completa, de 5 Cinco Actas consultadas y/o aportadas por SAF-Cartera, tres de ellas están por terminar o en borrador o por completar y firmar. Lo anterior, impide y retrasa el cumplimiento de compromisos pactados en las Actas y por ende en el avance hacia el logro de objetivos de recuperación y depuración de cartera.
- 5.7. Quedó en evidencia que las diferentes problemáticas mencionadas en los Comités no cuentan con un sustento de planeación que le permita a los integrantes del mismo, saber hacia dónde ir con certeza y cómo resolverlas; así mismo, se evidenció desarticulación en las acciones adelantadas por el grupo de Cartera y de SESEC.

6. RECOMENDACIONES

- 6.1. Se hace necesario construir un plan de cartera, de manera conjunta con las Subdirecciones SAF, el equipo de trabajo del área de Cartera, las Subdirecciones SESEC y SGRSI y, la SJC, en concordancia con el inciso segundo del artículo 121 del Acuerdo Distrital 645 de 2016. El Plan debe construirse para una anualidad, previendo una visión de alcance superior a un año, e indicando los responsables y tiempos en que las actividades planeadas por (fases o etapas) deben reportarse como cumplidas. Así mismo, debe estar integrado y/o ser parte misma de los Planes de Acción Operativos de cada una de las Subdirecciones que conforman dicho Proceso.
- 6.2. Se hace necesario revisar las cargas laborales, la distribución, organización y división del trabajo de los servidores del grupo de cartera y de sus colaboradores (servidores de SESEC, Coordinadores/Profesionales de Plazas y Gestores) para el logro del objetivo común que comparten. Así mismo, adelantar la revisión de



6. RECOMENDACIONES

los procedimientos y replantear su contenido teniendo como base la definición previa de Estrategias y la consecuente proyección de un Plan Anual de Recuperación de Cartera. Sumado a esto, es vital la automatización del proceso mismo, en el menor tiempo posible.

- 6.3. Debido a que el Grupo de Cartera adolece de la información que proviene de los expedientes para adelantar su gestión, se hace necesario identificar Estrategias para avanzar en la consecución de los documentos que conforman cada uno de los expedientes.
- 6.4. Se recomienda a la Subdirección SAF proveer los elementos tecnológicos y de trabajo necesarios, así como actuar de manera conjunta con el grupo de Cartera para el logro de recuperación de la Cartera morosa de la Entidad.
- 6.5. Se evidenció que SESEC inscribió dentro del Plan de Acción de 2016 la actividad definida como "Mejorando las herramientas de gestión administrativa y estratégicas para la administración de las plazas de mercado distritales / Caracterizar y actualizar la base de datos de los comerciantes que realmente están usufructuando los espacios en las plazas de mercado distritales. Esta actividad fue evaluada con el 100% de cumplimiento, sin embargo, no se evidenció la realización de mesas de trabajo conjuntas entre SAF-Cartera y SESEC para realizar cruces de información que puedan servir de insumo a SAF- Cartera para la ubicación, contacto y negociación con los deudores, en especial los Grandes y Medianos deudores.
- 6.6. Se recomienda dar uso a la información contenida en la Base de Caracterización que SESEC adelantó en cumplimiento del Plan Operativo correspondiente al primer semestre de 2016 y agilizar la compilación de documentos de los usuarios (2.909) identificados en la misma, a fin de legalizar la ocupación de hecho de estos usuarios. Así mismo, realizar jornadas de trabajo puntual, enfocado en este aspecto para la conformación de expedientes de usuarios y la consecuente elaboración de los contratos que facilitan la recuperación y depuración de la cartera de la Entidad. Se recomienda que esta Actividad sea realizada de manera conjunta entre los servidores de SESEC ubicados en el edificio Manual Mejía, SAF-Cartera y los Coordinadores de plaza, lo que a su vez exige la revisión de los procedimientos establecidos y su pertinencia.
- 6.7. La tarea de contactar y ubicar a los deudores clasificados como Grandes y Medianos es básica e imprescindible para el logro de la recuperación de una de la carteras más representativas de la Entidad, por lo que se recomienda a la Subdirección SAF definir acciones puntuales en Coordinación con SESEC, amarradas obviamente al Plan de recuperación de Cartera que se ha recomendado elaborar.

7. APROBACIÓN


FIRMA ASESOR CONTROL INTERNO


FIRMA AUDITORES