

**AUDITORIA PARA DETERMINAR LA EVOLUCION, SEGUIMIENTO Y  
DEVOLUCIONES EN EL RECAUDO DE CARTERA EN TODOS LOS MUNICIPIOS  
DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, DIAN SECCIONAL POPAYAN 2017**



**Edwin Fabián López Peña**

**Práctica profesional para optar al título de Administrador de Empresas**

**Universidad del cauca**

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**

**Administración de Empresas**

**Popayán**

**2017**

**AUDITORIA PARA DETERMINAR LA EVOLUCION, SEGUIMIENTO Y  
DEVOLUCIONES EN EL RECAUDO DE CARTERA EN TODOS LOS MUNICIPIOS  
DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, DIAN SECCIONAL POPAYAN 2017**



**Edwin Fabián López Peña**

**Asesor Académico:  
Esp. Martha Lucia Acosta Rangel**

**Asesor Empresarial:  
John Alberto Zúñiga Ruiz**

**Universidad del Cauca  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Administración de Empresas  
Popayán  
2017**

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>CAPITULO I</b> .....	6
CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO .....	6
1. Planteamiento del problema .....	6
2. Justificación .....	7
3. Objetivos.....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	10
4. Marco Teórico.....	10
5. Marco Conceptual .....	13
6. Marco Referencial .....	15
<b>CAPITULO III</b> .....	23
CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA.....	23
7. Contribución del Trabajo .....	23
8. Resultados Esperados.....	24
9. Metodología.....	25
<b>CAPITULO IV</b> .....	29
EJECUCION PRACTICA.....	29
10. Conclusiones.....	69
11. Lecciones aprendidas.....	70
12. Bibliografía.....	71

## INTRODUCCION

El cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario, aduanero y cambiario de nuestro país en común acuerdo con los principios constitucionales y con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, es una obligación para todas las personas naturales o jurídicas cumplirlas y es un deber de nuestra nación hacerlas realidad a través de entidades fiscalizadoras como lo es la DIAN, logrando una contribución positiva hacia el bienestar económico y social de los colombianos.

Por tal razón la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado la autoridad fiscal del estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, contando con un equipo de funcionarios públicos comprometidos con los intereses del estado con un sentido del servicio, un soporte técnico integral y permanentemente actualizado propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

En este sentido la razón de ser de las entidades públicas responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario como lo hace la DIAN, se centra en prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus contribuyentes, usuarios y demás que llegan hacer parte de su funcionamiento. Por lo tanto, es fundamental que esta entidad comprenda cuales son las necesidades actuales en cuanto al compromiso con el país de generar un adecuado

cumplimiento por parte de la sociedad en sus obligaciones tributarias, generar facilidades para sus debidos aportes requeridos y se esfuercen por exceder sus expectativas, para de esta manera lograr un potencial funcionamiento económico colombiano.

Entre esos propósitos de cumplimiento tributario y en concordancia por lo estipulado en la ley la División de Gestión y Cobranzas DIAN seccional Cauca está ejecutando un trabajo arduo en la auditoria y recaudo de cartera de todos los municipios del departamento, teniendo como insumo la información tributaria a favor o en contra de todos sus contribuyentes, lo cual hace necesario un análisis profundo de dicha información llegando a crear diferentes opciones ágiles, rápidas y efectivas que generen beneficio tanto para la institución, como para sus contribuyentes y así poder generar réditos tributarios positivos en la recaudación de cartera a nivel departamental.

Por tal razón en el presente trabajo se ejecutara diferentes actividades de depuración de información, análisis e implementación de una auditoria en la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento, utilizando herramientas estadísticas y de depuración de información, procedimientos de estudio de bienes y de dinero que permita establecer políticas claras de cobro generando niveles óptimos de liquidez.

# CAPITULO I

## CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

Este capítulo contiene la problematización y justificación en la elaboración de Una auditoria en la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento del cauca, además del objetivo tanto general como específicos en las actividades necesarias para la implementación de políticas claras de cobro y el recaudo positivo de cartera.

### **1. Planteamiento del problema**

#### *1.1 Descripción del problema*

La Empresa DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) , como Entidad Pública debe seguir un proceso riguroso y de mejora continua en los diferentes procesos de recaudo y cumplimiento por parte de toda persona natural o jurídica en sus respectivos pagos de impuestos; alineándolo con la Misión y Visión de la Entidad, mediante un enfoque a sus contribuyentes se resalta la debida ejecución legal en cuanto al manejo, políticas de cobro, estudio y evolución de cartera dentro de la división de gestión de recaudo y cobranzas enfocados hacia un sistema transparente en beneficio del buen funcionamiento tributario de nuestro país.

Actualmente la empresa cuenta con una división de gestión de recaudo y cobranzas compuesta por un grupo de cobro conformado por cobros persuasivos y coactivos donde se

concentra el manejo de cartera de todos los municipios del departamento del Cauca; dicha división quiere concentrarse en el análisis, estudio, composición de cartera, evolución, manejo y políticas de cobro que permita establecer una depuración ágil en la recuperación tributaria, mejorando potencialmente el grupo de cobro aumentando los índices de eficiencia en la recuperación de cartera a nivel departamental.

### *1.2 Definición del problema*

¿Cómo puede depurar y agilizar el recaudo de cartera la división de gestión y cobranzas DIAN seccional Popayán?

## **2. Justificación**

Con el fin de garantizar el buen flujo de cartera y recaudación de esta a nivel departamental con eficiencia y transparencia, la empresa DIAN seccional Cauca dentro de su división de gestión de recaudo y cobranzas ve la necesidad de agilizar su recaudo tributario mediante políticas de cobro ejecutadas por su grupo de funcionarios los cuales deben identificar a fondo el estado actual de cartera a nivel departamental y depurar en el menor tiempo posible los diferentes cuellos de botella que puedan generar una disminución significativa en el cobro tributario el cual se analizara a fondo para generar resultados positivos mediante herramientas estadísticas y bases de datos proporcionadas según estados de cartera pendiente por cobrar identificando los más altos índices de deuda y en qué estado de cobro se encuentran para así poder generar una mayor liquidez en la captación de obligaciones tributarias.

### **3. Objetivos**

#### *3.1 Objetivo general*

Realizar una Auditoria para determinar la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento del Cauca, con el propósito de agilizar el cobro tributario por parte de la DIAN seccional Popayán.

#### *3.2 Objetivos Específicos*

1. Analizar cartera por cada municipio del departamento del Cauca
2. Identificar los municipios con mayor monto de cartera del departamento del Cauca
3. Clasificar la cartera por municipios según la clase de impuesto que se debe (Renta, Renta Cree, Ventas, Retención, Consumo y Patrimonio).
4. Consolidar estado de cartera por funcionarios según su grupo de cobro (Persuasivo o Coactivo).
5. Realizar un Mapeo de cartera por municipios según su monto desde la más alta hasta la más baja identificando zonas del departamento con altos índices de cartera por cobrar.
6. Analizar obligaciones tributarias según su clasificación (exportadores, IVA retenido, IVA universidades, liquidaciones oficiales, pagos en exceso, sentencias y productores de bienes exentos) e identificar las de más alto nivel según su monto y su variación desde al año 2010-2016.
7. Consolidar estadísticamente la variación por monto desde el año 2010-2016 de las liquidaciones en Declaración según su impuesto (Renta, Ventas, Renta Cree).



**8.** Analizar cartera de alto riesgo de cobro por IVA municipio de Popayán según las 200 obligaciones con mayor monto de deuda.

**9.** Utilizar paquetes informáticos como el VUR (Ventanilla única de registro) para realizar investigación de bienes (Positivos y Negativos) de contribuyentes morosos.

## CAPITULO II

### 4. Marco Teórico

En el presente capítulo mencionaremos a partes teóricas que sirven como sustento ante las premisas planteadas, haciendo referencia fundamentalmente

En forma general la Auditoría (\*) ha sido entendida como el "examen hecho por una persona o firma de Auditores" para proporcionar información sobre el desenvolvimiento y situación de la empresa a otra u otras personas o entidades<sup>1</sup>Oficiales. Su propósito final será el de detectar fallas y hacer las recomendaciones que se juzguen adecuadas a las circunstancias.

- Tradicionalmente el examen se limitaba a la revisión de registros y estados financieros, pero hoy se aplica a casi todas las operaciones y actividades de la empresa tales como el sistema contable, el sistema presupuestal a estimaciones de eficiencia en la administración y productividad en la empresa, a las relaciones costo / beneficio en la evaluación del medio social y a los complejos sistemas de procedimientos electrónicos de datos. Es decir que el término *auditoría* se puede relacionar con el control y aplicarlo en forma amplia para hacer alusión a diferentes situaciones: Para expresar el examen de registros financieros, los cuales a ser amparados por el dictamen que emite el auditor independiente, puede servir de base a socios, a accionistas, gobierno y público en general para saber la situación de una entidad económica y en base a ello tomar decisiones más acertadas.
- Para determinar la eficiencia con que se están desarrollando las operaciones de la empresa con el fin de detectar y proponer recomendaciones.

---

(1) Auditoría. "Españolización de "Auditing", término usado en el pasado para describir el trabajo de investigación contable que permitía emitir una opinión sobre estados financieros

- Para evaluar los objetivos y políticas de la administración y su habilidad para aplicar el proceso administrativo.
- Para evaluar los planes de desarrollo a nivel macroeconómico.
- Para determinar la confiabilidad de los contables e informes obtenidos a través del procedimiento electrónico de datos. Y el sujeto que la efectúa desempeña una función social, al proporcionar con su información seguridad a las personas que la necesitan para que puedan actuar en forma más eficiente ante los diversos problemas que le plantea el diario transcurrir de las actividades de la empresa.

George R. Terry, en Principios de Administración, señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.”

Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.”

Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Si bien es cierto que antiguamente auditar significaba “escuchar” y posteriormente “examinar unos registros” también hoy se deberá aceptar que su concepto es muy amplio ya que implica un proceso de investigación y evaluación con el objeto de determinar las causas y los efectos que producen diversidad de factores, tanto externos como internos que inciden ya en la administración, ya en las operaciones productivas, y que reflejan en la situación financiera de la entidad. Con los resultados obtenidos se puede informar y proponer soluciones correctivas cuando fuere necesario.

El proceso por consiguiente es sencillo:

1. Se investiga para determinar la influencia de ciertos factores que inciden en la organización ya como un todo o por áreas.
2. Se analizan y evalúan los resultados obtenidos.
3. Se informa y se dan recomendaciones.

Investigar, revisar, analizar, evaluar, informar, comunicar y recomendar son las acciones principales que debe tener en cuenta todo profesional al trabajar en cualquier campo de auditoría.

En general aplicaremos el análisis de ciertos factores conformadores de la cartera DIAN seccional Popayán para determinar las falencias y oportunidades que se puedan generar en el cobro de obligaciones tributarias, analizando los resultados obtenidos frente a las demás seccionales en su recaudo de cartera e informar permanentemente cambios que se deban aplicar a los diferentes procesos de cobro en los grupos persuasivo y coactivo de la división de Recaudo y cobranzas

## **5. Marco Conceptual**

### **Auditoria:**

La auditoría es eminente, investigativa, analítica, crítica y creativa en todo lo referente a los aspectos contables, administrativos, operacionales, económico y sociales de las entidades económicas. Tiene su fuente principal en la lógica de la que se sustentan, en las matemáticas y estadísticas, en la comunicación, en la ética y en la teoría del conocimiento. Debe formular conceptos únicos que correspondan a su forma peculiar de ser, a su propia naturaleza, a su de actuación independiente.

Los autores Mautz y Sharaf en “La filosofía de la auditoria” dicen: “La Auditoria trata con ideas abstractas, y tiene sus cimientos en los más básicos tipos del saber; tiene una estructura racional de postulados, conceptos y técnicas; entendida adecuadamente, es un riguroso estudio intelectual digno de ser calificado como "disciplina" en el sentido corriente de ese término. Por ello la Auditoria demanda un gran esfuerzo intelectual. Es a través de este esfuerzo que la teoría subyacente podría ser descubierta, desarrollada, comprendida y utilizada en beneficio de la profesión”

### **Auditoria Interna:**

Si es desarrollada por personas que dependen de la empresa, quienes revisan aspectos que interesan a la administración de la misma. El Auditor Interno se encargara de ver que las políticas y los procedimientos establecidos por la empresa se apliquen de manera consistente en todas las divisiones o departamentos de la misma.( Mautz Sharaf. Filosofía de la auditoria.; Leonard, William. Auditoria Administrativa)

### **Auditoria Externa o Independiente:**

Efectuada por profesionales que no dependen del negocio ni económicamente ni laboralmente y a quienes se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen el cual puede basarse, o en un examen del aspecto contable de la empresa de o en el aspecto contable y operativo de la misma. .( Mautz Sharaf. Filosofía de la auditoria.; Leonard, William. Auditoria Administrativa)

### **Auditoria Administrativa:**

Examen crítico de la estructura orgánica de la empresa, de sus métodos de operación y del empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Su objetivo será el describir deficiencias o irregularidades en alguna de sus partes, analizarlas a dar posibles soluciones ayudando así a la dirección a lograr una administración más eficiente) Se observa en la definición que incluye la evaluación de procedimientos operativos. .( Mautz Sharaf. Filosofía de la auditoria.; Leonard, William. Auditoria Administrativa).

### **Auditoria operacional:**

El Comité Nacional de investigaciones Contables en Normas de Auditoria y revisoría Fiscal define a la Auditoria Operacional como el “examen de las Áreas de operación de una entidad económica para establecer si se tiene los controles adecuados para operar con eficiencia, con el fin de lograr la 'disminución de costos e incrementar la productividad” .( Mautz Sharaf. Filosofía de la auditoria.; Leonard, William. Auditoria Administrativa).

## **6. Marco Referencial**

A continuación se presentara una contextualización de la DIAN (Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales), en donde se describirán su historia, los diferentes procesos que desarrolla, sus funciones, direccionamiento estratégico entre otros aspectos para dar a conocer los factores e hitos importantes que caracterizan a esta organización, y ubicar dentro de ella el trabajo de intervención profesional que se va a desarrollar.

### *6.1 Aspectos de la Organización*

#### *6.1.2 Direccionamiento Estratégico*

#### **Cuál es la misión de la DIAN?**

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

#### **¿Cuál es la visión de la DIAN?**

En el 2006 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de

elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido del servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

### 6.1.3 Funciones, procesos y otros aspectos de la organización

#### **Cómo nació la DIAN?**

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1° de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.



### **¿Cuál es su naturaleza jurídica?**

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

### **¿Dónde tiene su jurisdicción?**

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C.

La DIAN hace presencia en 49 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, San José del Guaviare, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal. Mediante puntos de contacto en Pitalito, Ocaña, Magangue, la Dorada y Buga.

### **¿Cuál es el Objeto de la Entidad?**

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al

debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

### **¿Cómo está constituido su patrimonio?**

Está constituido por los bienes que posee y por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posterioridad.

### **¿Para qué existe la DIAN?**

Para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden público, económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

### **¿Quién es el representante legal de la DIAN?**

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

## **¿Qué funciones le competen a la DIAN?**

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la

administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.

La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones.

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

### **¿Qué procesos se desarrollan en la DIAN?**

En la DIAN existen procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

Los **procesos estratégicos** tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

Los **procesos misionales** tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Los **procesos de apoyo** proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Los **procesos de evaluación** permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

## CAPITULO III

### CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA

#### 7. Contribución del Trabajo

La auditoría para determinar la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento del Cauca, en la División de gestión de recaudo y cobranzas DIAN seccional Popayán garantiza un buen manejo, liquidez y políticas de cobro efectivas a la hora de recaudar recursos producto de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, lo que generara buenos resultados con relación a la Entidad, los contribuyentes y personal directivo y administrativo que se benefician con el debido proceso de cobro tributario.

Entidad:

- Genera confianza en la sociedad que contribuye sus obligaciones tributarias debidamente implementando buenas políticas de cobro con resultados positivos.
- Facilitando a los contribuyentes una buena atención que resuelva cualquier inconveniente a la hora de cancelar obligaciones.
- Promoviendo una relación gana-gana entre la Entidad y el contribuyente a la hora de generar soluciones de pago oportuno de las obligaciones tributarias que se deben.
- Aumentando capacidad competitiva con respecto a las demás regionales DIAN del país
- Mejora la operatividad del área gerencial, administrativa de la Entidad.

Contribuyentes

- Aumenta la satisfacción de los contribuyentes al generarse buenas políticas de cobro que generen beneficio a la hora de cancelar obligaciones tributarias ya vencidas o en procesos de cobro.
- Informar de manera oportuna los riesgos que conllevan un mal manejo tributario y la no cancelación de obligaciones y así generar cultura de prevención y oportuno pago tributario.
- Genera facilidad de acceso a toda la información necesaria para llevar a cabo una ejecución de pago oportuna y ágil a la hora de tramitar obligaciones tributarias.

Personal Directivo y Administrativo:

- Genera buenos índices de recuperación de cartera y competir con las demás regionales DIAN del país.
- Implementar políticas de cobro eficientes a la hora de analizar y generar procesos de recuperación de obligaciones tributarias en deuda.
- Agilidad en las políticas de cobro que se realizan en conjunto con los grupos de cobro generando depuración de cartera en deuda.
- Capacidad de identificar puntos críticos que necesiten intervención inmediata de políticas de cobro para la recuperación de cartera.

## **8. Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este informe de práctica profesional para optar por el título de Administrador de Empresas, es la implementación adecuada de una Auditoria para determinar la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento del Cauca. Dicha auditoria se realizara en conjunto con el cumplimiento de los

diferentes objetivos específicos propuesto y actividades a desarrollar para la implementación de buenas políticas de cobro dentro de la División de gestión de recaudo y cobranzas DIAN seccional Popayán, las cuales se analizarán con base en la información encontrada en las bases de datos de cartera de la entidad, conformando diferentes filtros y estadísticos que permitan identificar, agrupar y lograr un cobro positivo de obligaciones tributarias.

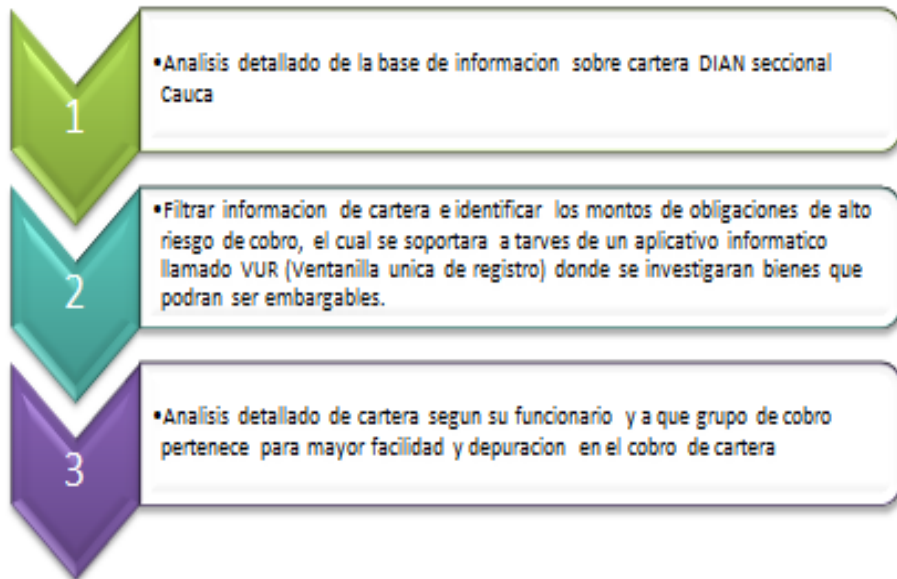
También poder lograr una sinergia eficiente entre los grupos de cobro identificando políticas de cobro adecuadas y que proporcionen la mayor agilidad en el cobro de cartera centrándose en las obligaciones que se puedan ir depurando, emitiendo una mayor liquidez en el monto de cartera a nivel departamental conformando una información más clara donde identifiquemos rápidamente que acciones podemos implementar para un buen manejo de cobro.

## **9. Metodología**

Para la ejecución de la Auditoría en la evolución, seguimiento y devolución en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento del Cauca se necesita analizar básicamente la información presentada en las bases de datos de cartera a la fecha de la DIAN seccional Cauca permitiendo así poder filtrar y seleccionar obligaciones tributarias que puedan ser cobradas.



## ANALISIS INFORMACION



### COBRO PERSUASIVO

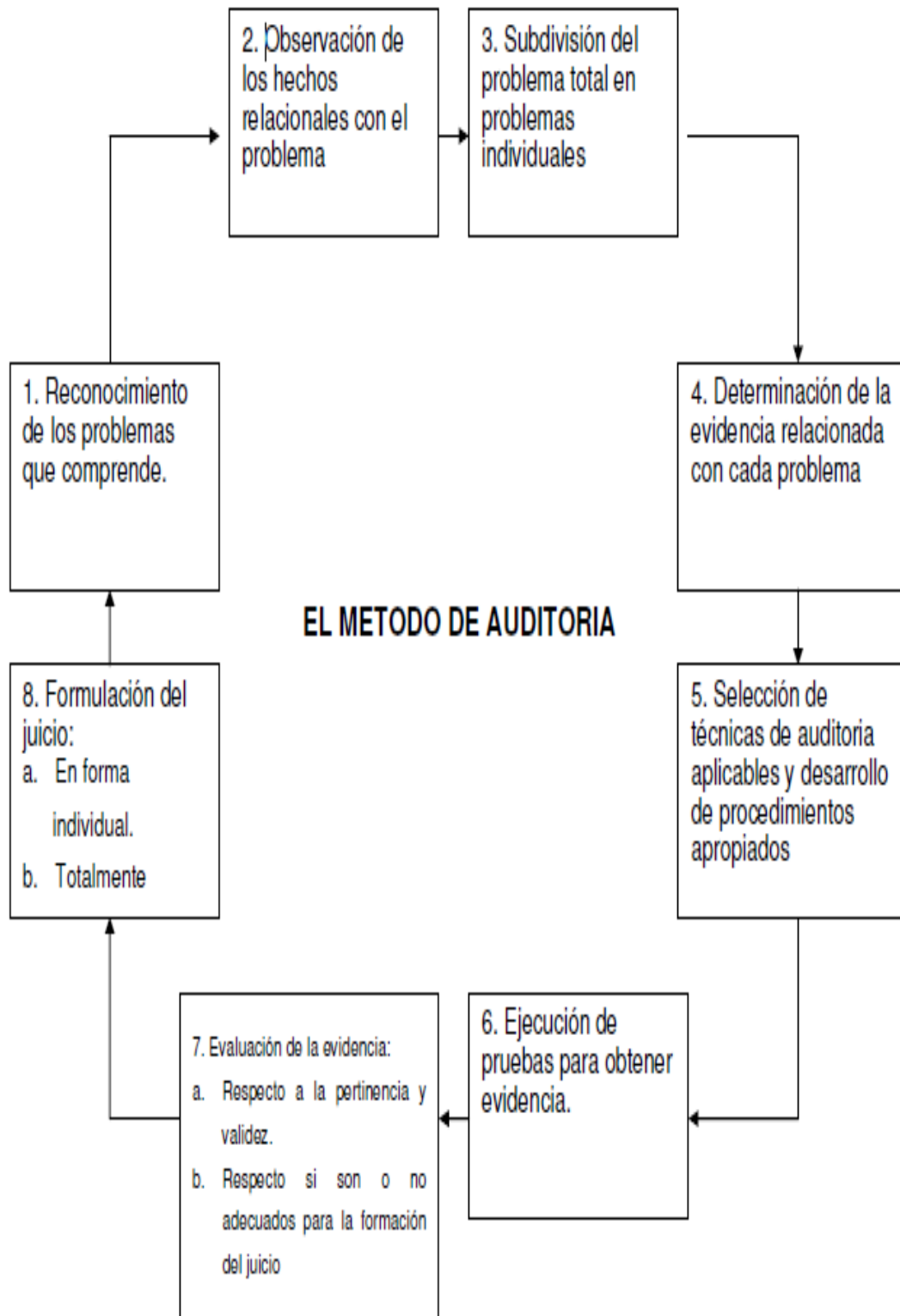
POLITICAS DE COBRO:  
FAPA(FACILIDADES DE PAGO)  
VISITAS  
LLAMADAS  
ACUERDOS DE PAGO

### COBRO COACTIVO

POLITICAS DE COBRO:  
EMBARGO DE BIENES  
EMBARGOS DE DINERO  
DENUNCIA PENAL  
PROCESOS JUDICIALES

SELECCIONAMOS CARTERA MAS REPRESENTATIVA QUE SEA COBRABLE IMPLEMENTANDO POLITICAS DE COBRO MAS ADECUADAS SEGUN ANALISIS PREVIO

I



**a. Sujeto:**

El investigador nace y se hace; al auditor lo hacen. El investigador busca estímulos, satisfacciones, personales y atrae hacia sí datos originales, el auditor recibe estímulos y /o motivaciones económicas por la investigación, revisión y opinión que da sobre determinada área o función de la organización, no obstante ello no implica que en ocasiones se encuentre entre datos, hechos o casos muy especiales.

**b. Objetivos:**

El investigador busca la verdad por sí misma, el auditor busca una verdad útil con la cual trata de satisfacer las necesidades de los usuarios. El auditor se propone dar una opinión o un informe sobre unos estados financieros en general, sobre una parte de ellos, sobre la correcta aplicación del proceso administrativo por la gerencia, sobre las operaciones, o sobre aspectos sociales de la empresa. El investigador trata de explicar algo desconocido, algo que va a generar un conocimiento o revisar una teoría propuesta, o a confirmar unas hipótesis que entraran en la corriente del conocimiento universal.

**c. Técnicas:**

El auditor recurre a datos o experiencias pasadas: estudia y evalúa el control interno, aplica técnicas (observación, medición, comunicación, cálculos, generalizaciones, etc.) y procedimientos propios de su campo de trabajo, recurre a la gerencia para la discusión de casos especiales, consulta papeles de trabajo (si los hay) y procura obtener información que ayude a enfocar el problema en forma general. El investigador recurre a lo que puede sacar de sus deducciones lógicas o de su experiencia, aplica métodos, técnicas de investigación, analiza variables, etc. Por lo tanto, existe íntima relación entre las técnicas del investigador y las técnicas del auditor y podría aplicarlas indistintamente aunque con diferente grado de intensidad.

#### **d. Comportamiento del auditor frente al problema:**

La empresa es un completo mundo que conlleva múltiples problemas. El auditor trata de detectar esos problemas ya sea en el campo administrativo, financiero, económico o social. Luego divide esos problemas en partes más pequeñas las cuales están íntimamente relacionadas con el todo. Por ejemplo, en el campo de la auditoría financiera se sabe que los estados financieros están conformados por un gran número de problemas individuales que el auditor de probar. Si son problemas individuales pueden conformar un conjunto e hipótesis ante los cuales adopta una posición determinada. En caso será la de definir si están razonablemente presentados los datos, obviamente analizando si hay un buen control interno y si se considera que la gerencia maneja adecuadamente la empresa como un todo. Una vez que los supuestos (hipótesis) sean definidos, el Auditor trata de probarlos para lo cual aplica técnicas y procedimientos acordes con las circunstancias.

## **CAPITULO IV**

### **EJECUCION PRÁCTICA**

Con el propósito de Realizar una Auditoria para determinar la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento del Cauca, con el propósito de agilizar el cobro tributario por parte de la DIAN seccional Popayán daremos a conocer avances y estadísticas que se han ido ejecutando hasta la fecha con el fin de ir identificando el cumplimiento de objetivos propuestos inicialmente dentro de esta auditoría.

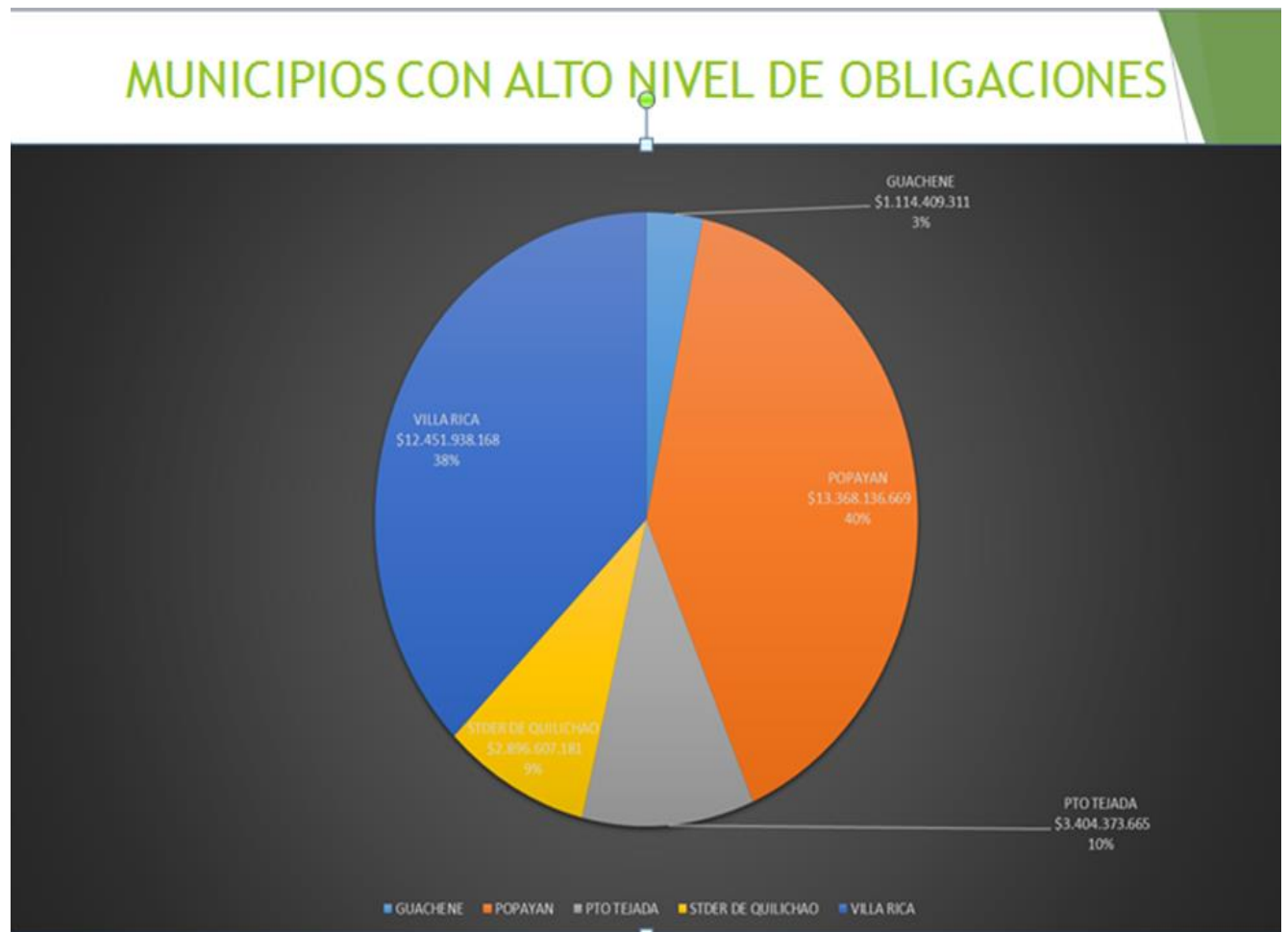
A continuación nuestras 2 primeras actividades que abarcan 3 objetivos específicos los cuales se plantearon al inicio del proyecto, dichos objetivos son Analizar cartera por cada municipio del departamento del Cauca , Identificar los municipios con mayor monto de cartera del departamento del Cauca y Consolidar estado de cartera por funcionarios según su grupo de cobro (Persuasivo o Coactivo).

## CONSOLIDADO CARTERA MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

CONSOLIDADO MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA		
MUNICIPIO	MONTO TOTAL	No De Obligaciones Totales
ARGELIA	\$ 12.128.000	23
ALMAGUER	\$ 275.000	1
BALBOA	\$ 42.342.481	15
BOLIVAR	\$ 3.919.000	16
BUENOS AIRES	\$ 7.848.000	9
CALOTO	\$ 159.108.280	65
CALDONO	\$ 106.434.000	11
CAJIBIO	\$ 20.844.999	8
CORINTO	\$ 128.641.592	64
EL TAMBO	\$ 12.837.000	30
GUAPI	\$ 827.833.613	55
<b>GUACHENE</b>	<b>\$ 1.114.409.311</b>	<b>68</b>
INZA	\$ 4.446.000	21
JAMBALO	\$ 153.000	4
LA SIERRA	\$ 757.000	4
LA VEGA	\$ 19.092.000	15
LOPEZ DE MICAY	\$ 398.000	3
MERCADERES	\$ 4.927.000	18
MIRANDA	\$ 283.393.402	97
MORALES	\$ 2.174.000	9
PADILLA	\$ 5.197.000	16
PAEZ	\$ 15.624.000	16
PATIA	\$ 11.635.033	36
PIAMONTE	\$ 14.228.000	55
PIENDAMO	\$ 89.012.761	131
<b>POPAYAN</b>	<b>\$ 13.368.136.669</b>	<b>1943</b>
<b>PTO TEJADA</b>	<b>\$ 3.404.373.665</b>	<b>159</b>
PURACE	\$ 542.000	4
ROSAS	\$ 3.644.000	9
SAN SEBASTIAN	\$ 2.713.000	5
SOTARA	\$ 1.352.000	6
SANTA ROSA	\$ 757.000	4
SILVIA	\$ 23.150.000	84
SUAREZ	\$ 1.385.000	10
SUCRE	\$ 594.000	3
<b>STDER DE QUILICHAO</b>	<b>\$ 2.896.607.181</b>	<b>232</b>
TIMBIO	\$ 33.097.000	35
TIMBIQUI	\$ 460.945.148	45
TORBIO	\$ 34.489.000	4
TOTORO	\$ 36.216.000	10
<b>VILLA RICA</b>	<b>\$ 12.451.938.168</b>	<b>49</b>
<b>MONTO TOTAL DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>\$ 35.607.598.303</b>	

Donde la información anterior fue seleccionada y finalmente filtrada obteniendo estos resultados a través de un análisis minucioso de toda la cartera municipio por municipio logrando un consolidado general de todo el departamento del cauca.

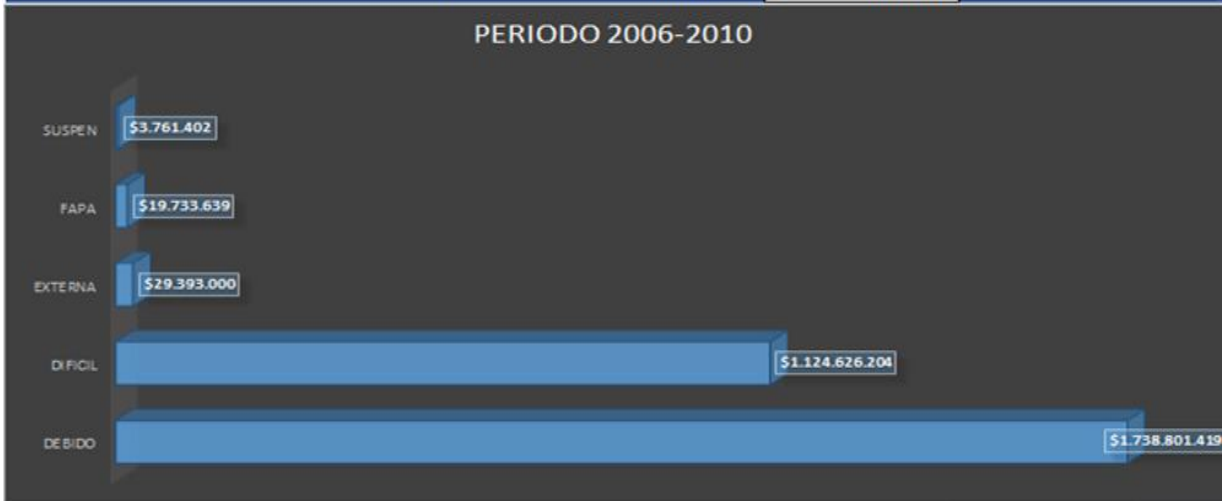
<sup>2</sup>La Clasificación de la cartera por municipios según la clase de impuesto que se debe (Renta, Renta Cree, Ventas, Retención, Consumo y Patrimonio).



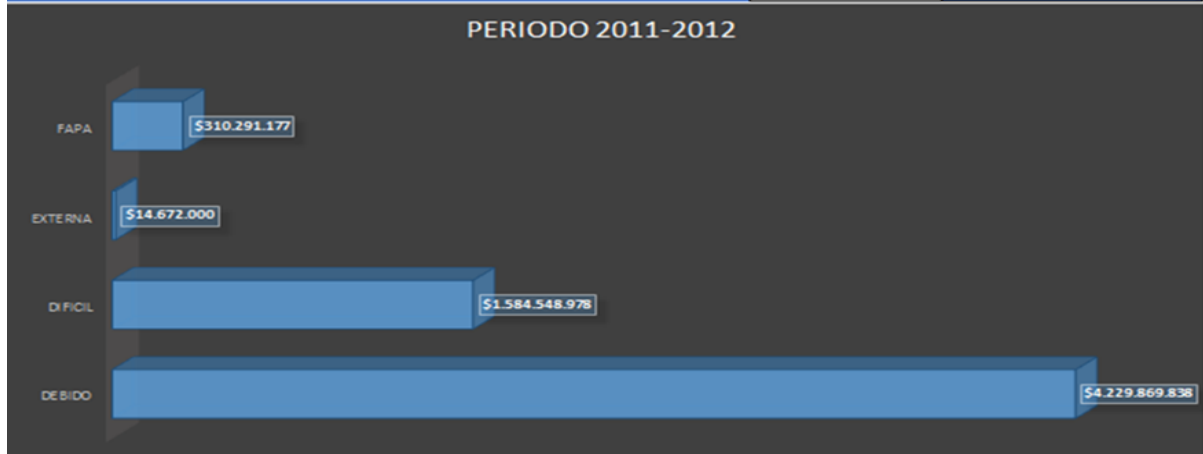
<sup>2</sup> Este objetivo de clasificación se ejecutó en su totalidad, no hay evidencia ni documentación ya que el contenido de esta es PRIVADO y de uso institucional DIAN.

Posteriormente se identifican los 5 municipios con mayor monto de cartera tributaria en deuda para estudio, análisis y visitas dentro de estos y poder ejecutar planes de cobro adecuados y en el menor tiempo posible.

PERIODO	NUMERO DE CONTRIBUYENTES	ESTADO	MONTO TOTAL	GRUPO
2006-2010	272	DEBIDO	\$ 1.738.801.419	COACTIVO
	191	DIFICIL	\$ 1.124.626.204	COACTIVA
	4	EXTERNA	\$ 29.393.000	RP.EXTRENA
	12	FAPA	\$ 19.733.639	FACILIDADES
	1	SUSPEN	\$ 3.761.402	



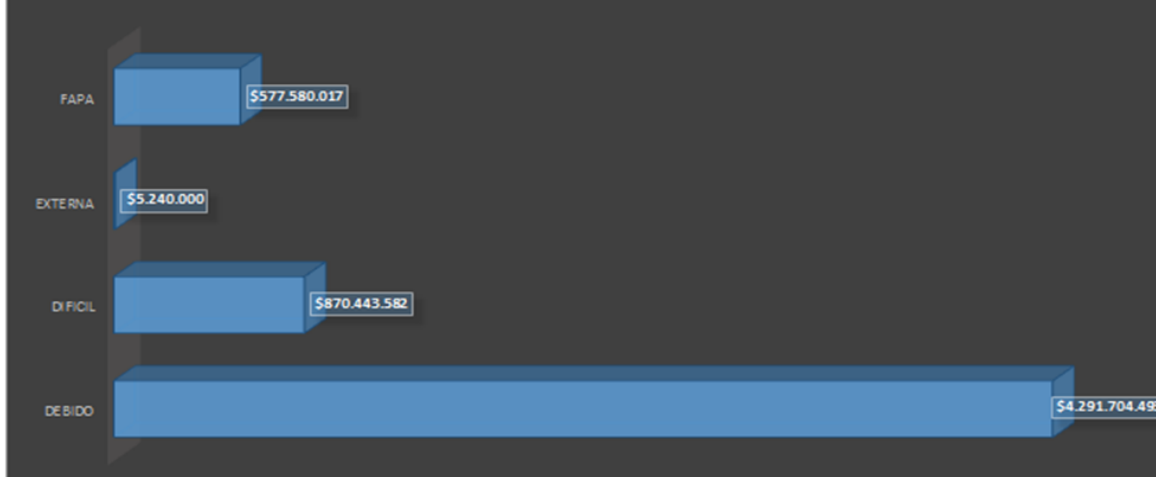
PERIODO	NUMERO DE CONTRIBUYENTES	ESTADO	MONTO TOTAL	GRUPO
2011-2012	375	DEBIDO	\$ 4.229.869.838	PERSUASIVO O COACTIVO
	76	DIFICIL	\$ 1.584.548.978	COACTIVA
	16	EXTERNA	\$ 14.672.000	RP.EXTRENA
	14	FAPA	\$ 310.291.177	FACILIDADES





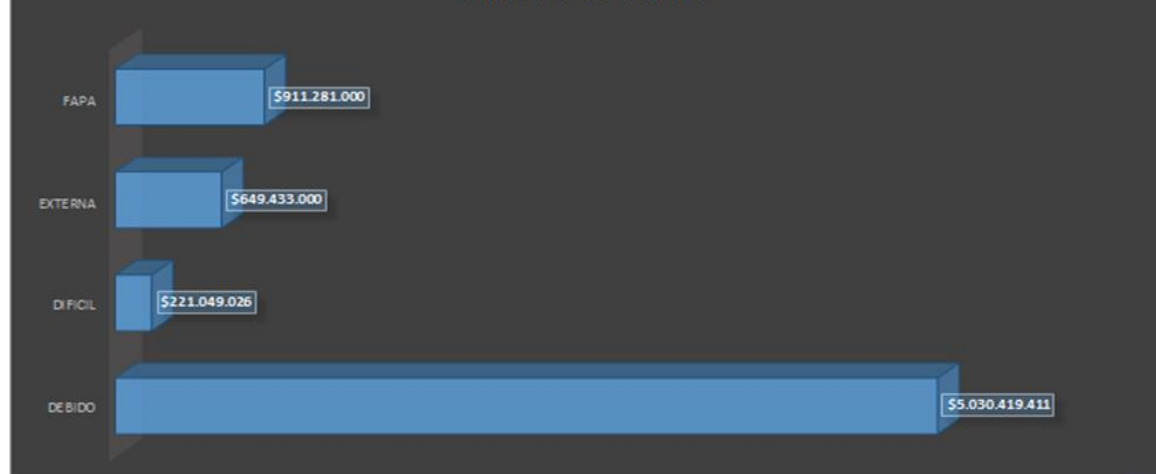
PERIODO	NUMERO DE CONTRIBUYENTES	ESTADO	MONTO TOTAL	GRUPO
2013-2014	1220	DEBIDO	\$ 4.291.704.493	PERSUASIVO O COACTIVO
	43	DIFICIL	\$ 870.443.582	COACTIVA
	6	EXTERNA	\$ 5.240.000	RP.EXTERNA
	44	FAPA	\$ 577.580.017	FACILIDADES

PERIODO 2013-2014



PERIODO	NUMERO DE CONTRIBUYENTES	ESTADO	MONTO TOTAL	GRUPO
2015-2016	1057	DEBIDO	\$ 5.030.419.411	PERSUASIVO O COACTIVO
	12	DIFICIL	\$ 221.049.026	COACTIVA
	3	EXTERNA	\$ 649.433.000	RP.EXTERNA
	29	FAPA	\$ 911.281.000	FACILIDADES

PERIODO 2015-2016



Luego clasifique la cartera por municipios según el estado actual de la deuda. Dicha clasificación se identifica como cartera DEBIDA, cartera de DIFICIL COBRO, CARTERA EXTERNA Y CARTERA EN FACILIDAD DE PAGO, está clasificada por periodos identificando dentro de estas clasificaciones cual es la más alta y generar estrategias en los grupos de cobro COACTIVO Y PERSUASIVO.

También clasifique ahora la cartera por FUNCIONARIOS por periodos y los mayores montos en deuda tributaria según cartera DEBIDA a la fecha y según grupo de cobro PERSUASIVA Y COACTIVA.<sup>3</sup> Luego trabaje con Los consolidados estadísticos de la variación por monto desde el año 2010-2016 de las liquidaciones en Declaración según su impuesto (Renta, Ventas, Renta Cree).

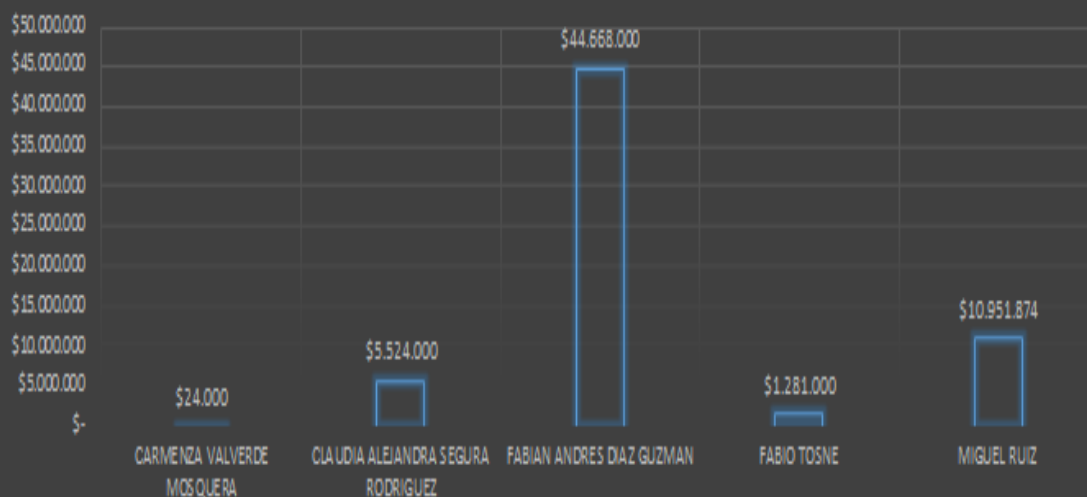
---

<sup>3</sup> Los consolidados estadísticos se realizaron exclusivamente para informe gerencial y uso PRIVADO de la Institución DIAN.

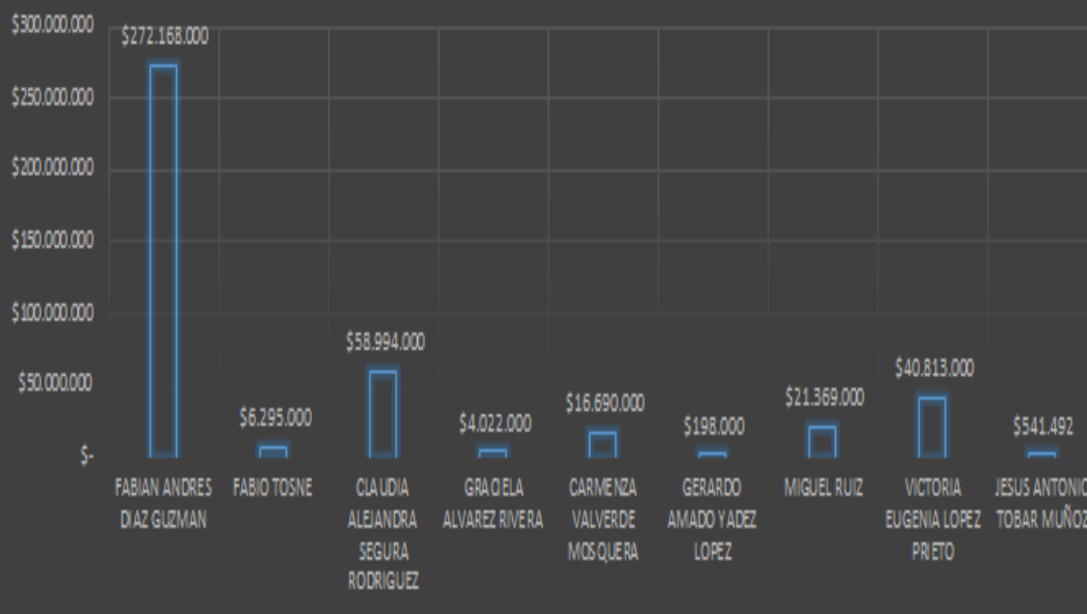
GRUPO PERSUASIVA

PERSUASIVA			
PERIODO	FUNCIONARIOS	ESTADO	MONTO
2001-2005	MIGUEL RUIZ	DEBIDO	\$ 2.931.000
2006-2010	CARMENZA VALVERDE MOSQUERA	DEBIDO	\$ 24.000
	CLAUDIA ALEJANDRA SEGURA RODRIGUEZ	DEBIDO	\$ 5.524.000
	FABIAN ANDRES DIAZ GUZMAN	DEBIDO	\$ 44.668.000
	FABIO TOSNE	DEBIDO	\$ 1.281.000
	MIGUEL RUIZ	DEBIDO	\$ 10.951.874
2011-2012	FABIAN ANDRES DIAZ GUZMAN	DEBIDO	\$ 272.168.000
	FABIO TOSNE	DEBIDO	\$ 6.295.000
	CLAUDIA ALEJANDRA SEGURA RODRIGUEZ	DEBIDO	\$ 58.994.000
	GRACIELA ALVAREZ RIVERA	DEBIDO	\$ 4.022.000
	CARMENZA VALVERDE MOSQUERA	DEBIDO	\$ 16.690.000
	GERARDO AMADO YADEZ LOPEZ	DEBIDO	\$ 198.000
	MIGUEL RUIZ	DEBIDO	\$ 21.369.000
	VICTORIA EUGENIA LOPEZ PRIETO	DEBIDO	\$ 40.813.000
	JESUS ANTONIO TOBAR MUÑOZ	DEBIDO	\$ 541.492
2013-2014	GRACIELA ALVAREZ RIVERA	DEBIDO	\$ 15.065.000
	CARMENZA VALVERDE GONZALEZ	DEBIDO	\$ 264.023.642
	CLAUDIA ALEJANDRA SEGURA RODRIGUEZ	DEBIDO	\$ 332.523.000
	FABIAN ANDRES DIAZ GUZMAN	DEBIDO	\$ 700.072.031
	FABIO TOSNE	DEBIDO	\$ 117.160.000
	GERARDO AMDO YADEZ LOPEZ	DEBIDO	\$ 869.000
	JESUS ANTONIO TOBAR MUÑOZ	DEBIDO	\$ 52.972.000
	MIGUEL RUIZ	DEBIDO	\$ 216.030.351
	VICTORIA EUGENIA LOPEZ PRIETO	DEBIDO	\$ 4.132.000
2015-2016	GRACIELA RIVERA ALVAREZ	DEBIDO	\$ 619.254.643
	CARMENZA VALVERDE MOSQUERA	DEBIDO	\$ 154.347.000
	CLAUDIA ALEJANDRA SEGURA RODRIGUEZ	DEBIDO	\$ 407.917.283
	FABIAN ANDRES DIAZ GUZMAN	DEBIDO	\$ 917.808.675
	FABIO TOSNE	DEBIDO	\$ 271.075.000
	GERARDO AMADO YADEZ LOPEZ	DEBIDO	\$ 4.449.000
	MIGUEL RUIZ	DEBIDO	\$ 284.465.326
	VICTORIA EUGENIA LOPEZ PRIETO	DEBIDO	\$ 281.499.000

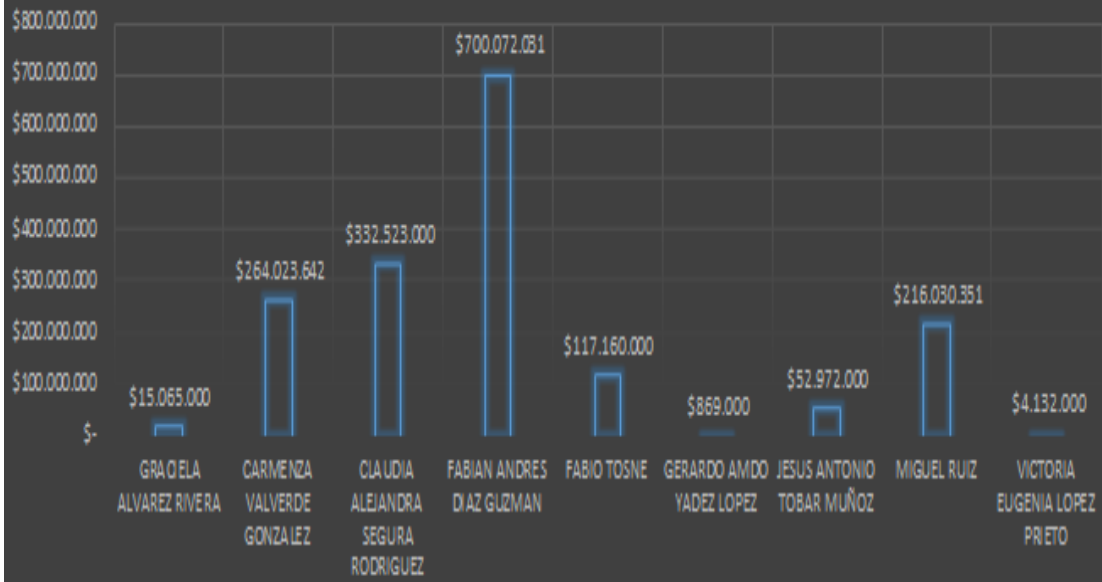
### FUNCIONARIOS PERSUASIVA ESTADO DEBIDO, PERIODO 2006-2010



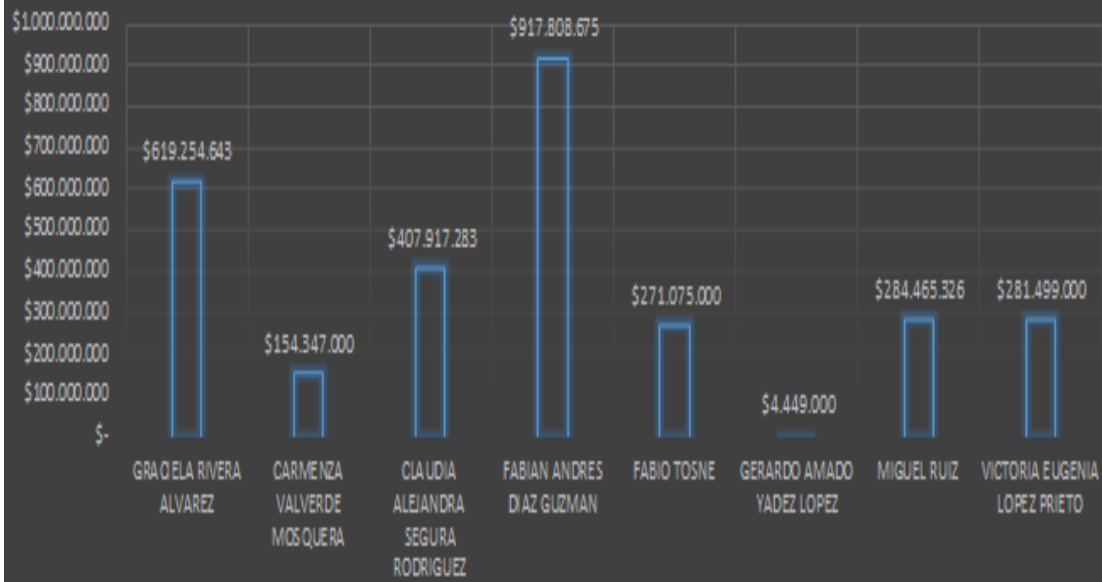
### FUNCIONARIOS PERSUASIVA ESTADO DEBIDO, PERIODO 2011-2012



### FUNCIONARIOS PERSUASIVA ESTADO DEBIDO, PERIODO 2013-2014



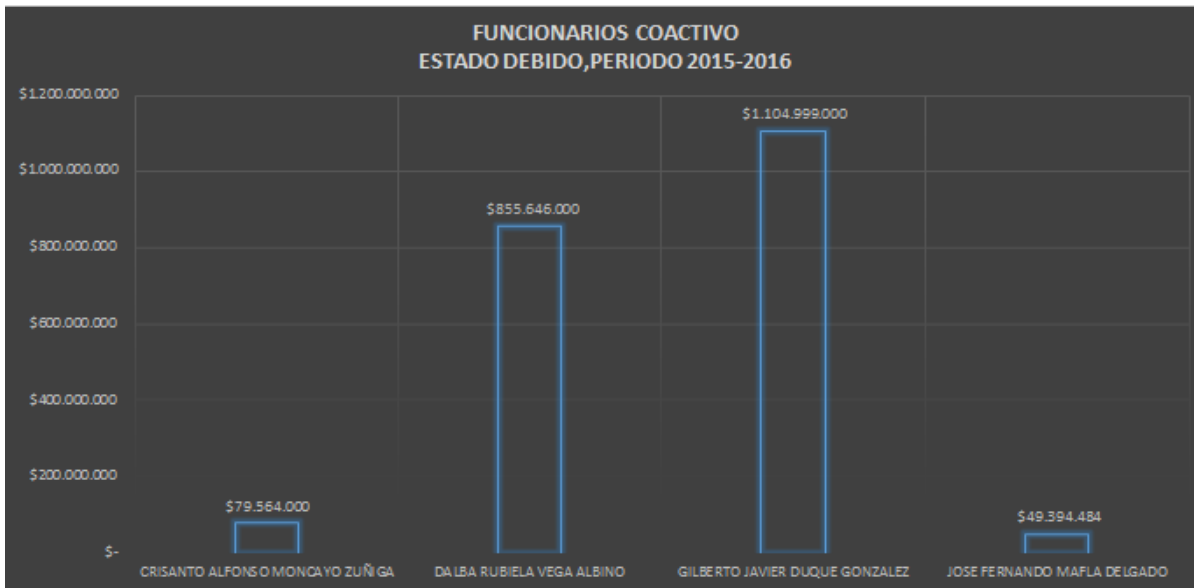
### FUNCIONARIOS PERUSASIVA ESTADO DEBIDO, PERIODO 2015-2016



## GRUPO COACTIVO

COACTIVO			
PERIODO	FUNCIONARIOS	ESTADO	MONTO
2001-2005	DALBA RUBIELA VEGA ALBINO	DEBIDO	\$ 34.141.000
	GILBERTO JAVIER DUQUE GONZALEZ	DEBIDO	\$ 4.372.000
	JOSE FERNANDO MAFLA DELGADO	DEBIDO	\$ 38.977.000
2006-2010	CRISANTO ALFONSO MONCAYO ZUÑIGA	DEBIDO	\$ 345.322.000
	DALBA RUBIELA VEGA ALBINO	DEBIDO	\$ 144.251.113
	GILBERTO JAVIER DUQUE GONZALES	DEBIDO	\$ 707.325.695
2011-2012	CRISANTO ALFONSO MONCAYO ZUÑIGA	DEBIDO	\$ 335.204.155
	DALBA RUBIELA VEGA ALBINO	DEBIDO	\$ 1.410.736.813
	GILBERTO JAVIER DUQUE GONZALEZ	DEBIDO	\$ 1.185.147.058
	JOSE FERNANDO MAFLA DELGADO	DEBIDO	\$ 877.691.320
2013-2014	CRISANTO ALFONSO MONCAYO ZUÑIGA	DEBIDO	\$ 408.152.390
	DALBA RUBIELA VEGA ALBINO	DEBIDO	\$ 1.092.748.308
	GILBERTO JAVIER DUQUE GONZALEZ	DEBIDO	\$ 440.381.852
	JOSE FERNANDO MAFLA DELGADO	DEBIDO	\$ 2.100.838.518
2015-2016	CRISANTO ALFONSO MONCAYO ZUÑIGA	DEBIDO	\$ 79.564.000
	DALBA RUBIELA VEGA ALBINO	DEBIDO	\$ 855.646.000
	GILBERTO JAVIER DUQUE GONZALEZ	DEBIDO	\$ 1.104.999.000
	JOSE FERNANDO MAFLA DELGADO	DEBIDO	\$ 49.394.484





Finalmente realizo un consolidado por periodos según Grupo de Cobro PERSUASIVO Y COACTIVO por Periodos.

PERIODO	GRUPO	MONTO
2001-2005	PERSUASIVO	\$ 2.931.000
2006-2010	PERUSASIVO	\$ 62.448.874
2011-2012	PERSUASIVO	\$ 421.090.492
2013-2014	PERSUASIVO	\$ 1.702.847.024
2015-2016	PERSUASIVO	\$ 2.940.815.927



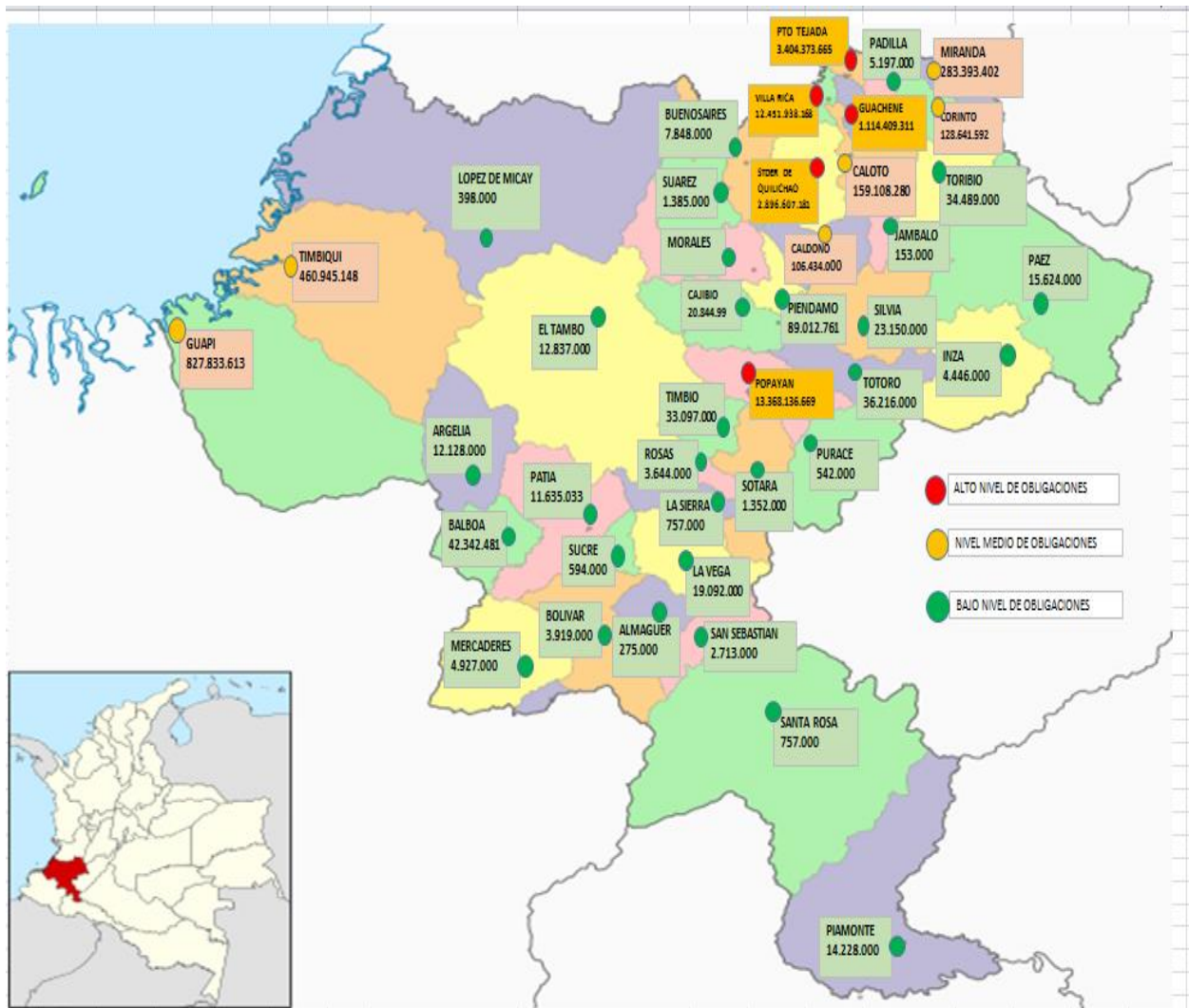
PERIODO	GRUPO	MONTO
2001-2005	COACTIVO	\$ 77.490.000
2006-2010	COACTIVO	\$ 1.196.898.808
2011-2012	COACTIVO	\$ 3.808.779.346
2013-2014	COACTIVO	\$ 4.042.121.068
2015-2016	COACTIVO	\$ 2.089.603.484



Finalmente hago el análisis por periodos según comportamiento de cartera DEBIDA de los funcionarios de cada Grupo de Cobro haciendo un balance del comportamiento de cartera en los últimos 16 años.



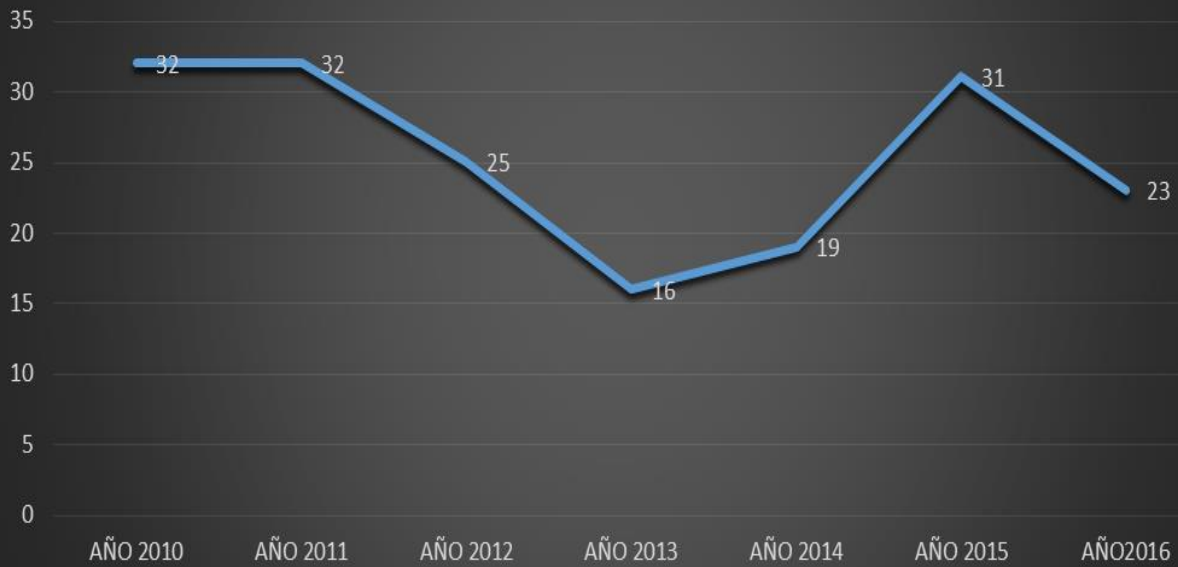
Posteriormente trabajo en la Realización de un Mapeo de cartera por municipios según su monto desde la más alta hasta las menos representativas y generar una ubicación geográfica o zonas más representativas en cartera y ejecutar planes de acción de cobro para su recuperación. En este caso abarcamos otro de nuestros objetivos planteados como lo es el Realizar un Mapeo de cartera por municipios según su monto desde la más alta hasta la más baja identificando zonas del departamento con altos índices de cartera por cobrar.



También ejecute labores de Análisis de obligaciones tributarias según su clasificación (exportadores, IVA retenido, IVA universidades, liquidaciones oficiales, pagos en exceso, sentencias y productores de bienes exentos) e identificar las de más alto nivel según su monto y su variación desde al año 2010-2016, lo que representa otro de nuestros objetivos propuestos a cumplir. Adicionalmente se calcula el monto total y se identifica la clasificación con mayor representación en obligaciones tributarias pendientes.

CLASIFICACION	RADICADOS CONSOLIDADO							TOTAL
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	
EMPRESA EN CONCORDATO		1						1
EXPORTADORES	32	32	25	16	19	31	23	178
IVA RETENIDO	12	17	1		3			33
IVA UNIVERSIDADES	6	12	12	12	12	15	10	79
LIQUIDACION OFICIAL	1						1	1
LIQUIDADOS EN DECLARACION	171	137	123	78	137	202	230	1078
PAGO DE LO NO DEBIDO	1		1			2		4
PAGO EN EXCESO	30	3	47	42	3	42	100	267
RETENCION REORGANIZACION						1		1
PBE	224	308	60	121	59	78	37	887
SENTENCIAS	2		7	1	2	4	4	20
VIS	5							5
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>484</b>	<b>510</b>	<b>276</b>	<b>270</b>	<b>235</b>	<b>375</b>	<b>405</b>	

## VARIACION EXPORTACION AÑO 2010-2016



## VARIACION UNIVERSIDADES AÑO 2010-2016

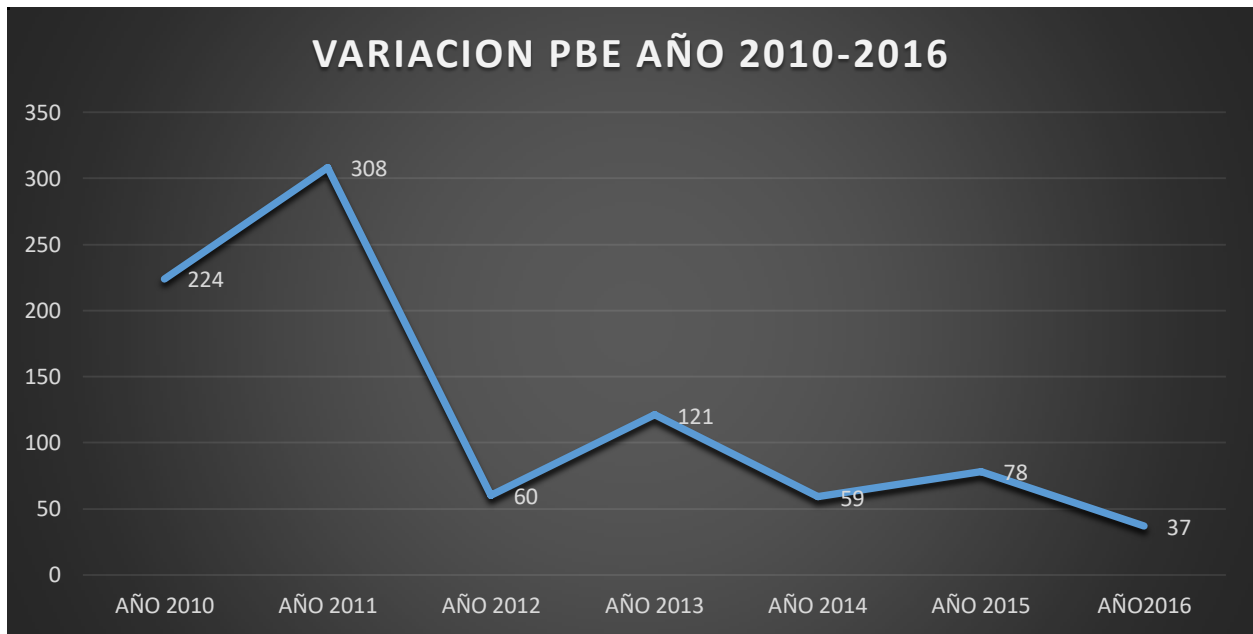


### VARIACION LIQ. EN DECLARACION AÑO 2010-2016



### VARIACION PAGO EN EXCESO AÑO 2010-2016





Finalmente hago un consolidado del monto total en cartera de todas las anteriores clasificaciones que se analizaron según sus variaciones desde el año 2010 hasta el año 2016 y se identificó la de mayor valor en relación con las demás en cuanto a representación en recaudo de cartera.

CONSOLIDADO RADICADOS	
CLASIFICACION	MONTO
EXPORTACION	\$ 3.594.897.000
LIQ. EN DECLARACION	\$ 52.927.550.000
PAGO EN EXCESO	\$ 5.155.226.714
PBE	\$ 562.700.000
SENTENCIA	\$ 1.136.000
UNIVERSIDADES	\$ 2.101.406.021
LIQ. OFICIAL DE CORRECCION	\$ 132.800.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 64.475.715.735</b>

Ya culminando los objetivos propuestos tenemos el Análisis de cartera de alto riesgo de cobro por IVA municipio de Popayán según las 200 obligaciones con mayor monto de deuda (representa el 10% de cartera más representativa). Donde trabaje un plan de cobro que se colocó a disposición de los dos grupos Persuasiva y Coactiva para poder manejar estrategias y poder llevar a cabo una mejor eficiencia a la hora de ejecutar procesos de cobro y recuperación de cartera. También lo complementa con un segundo plan de cobro directamente dirigido a Actos administrativos que los maneja directamente el Grupo de cobro Coactivo dentro de la Entidad y que representa un nivel alto de cartera que se puede recuperar según la agilidad que se implemente en los procesos.

**DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE POPAYAN**

**DIVISION DE RECAUDO Y COBRANZAS**

**GIT DE GESTION DE COBRANZAS**

**ESTRATEGIA LOCAL DE COBRO 10% DEL TOTAL DE MOROSOS SECCIONAL**

**POPAYAN**

La cuantía de la cartera y su importancia porcentual en la cartera recuperable de nuestra seccional hacen imperativo la necesidad de establecer un programa especial de cobro a través de estrategias que nos permitan obtener un impacto directo o indirecto en las metas establecidas en el plan operativo para el proceso de administración de cartera

En este documento se plantearán las estrategias que contribuirán a la buena ejecución de cobro del 10% del total de cartera morosa con mayor representación en cuanto a su cuantía, las cuales se ejecutarán en de las diferentes áreas o grupos informales que conforman nuestro GRUPO INTERNO DE TRABAJO, Persuasiva, Coactiva, facilidad de pago y representación externa.

**OBJETIVO**

La estrategia de cobro local se enfocará en un universo general de contribuyentes que representan el 10% del total de morosos quienes reflejan un alto nivel de endeudamiento tributario buscando la depuración inicial de la cartera así clasificada para luego proceder a la gestión de la misma orientada a la recuperación expedita de la cartera, la disminución del inventario y la venta forzada de bienes cuando esta sea la alternativa final.

## ESTRATEGIAS DE COBRO

Las siguientes son las estrategias que se aplicaran dependiendo del estado de la cartera y del grupo informal en que se encuentren ubicados los deudores morosos así:

1. Establecimiento inicial del universo de contribuyentes sobre los cuales se trabajará. Para el caso de nuestra dirección seccional se determinó un total de 180 contribuyentes quienes representan el 10% de la cartera más representativa de morosos
2. Depurar la cartera del 10% de morosos con cartera más representativa, clasificando la cartera del 10% de morosos según los siguientes estados, monto y numero de obligaciones, utilizando para ello la verificación en los aplicativos de cobro y mediante la verificación directa con el funcionario a cargo del expediente. Esta tarea ya se realizó en nuestro GIT arrojando los siguientes resultados:

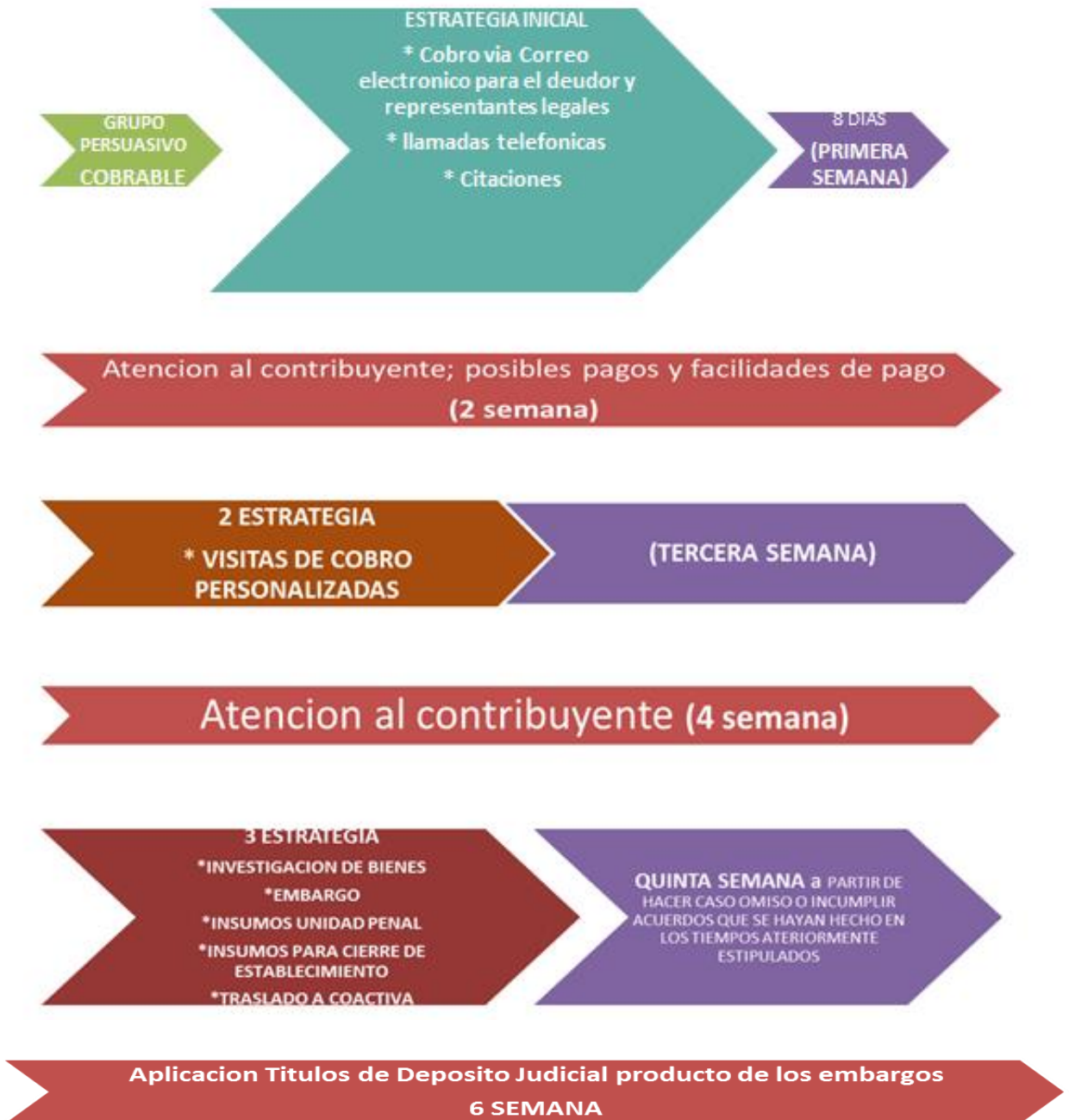
CLASIFICACION	MONTO TOTAL	NUMERO OBLIGACIONES
COBRABLE	\$ 16.465.579.666	108
CANCELADO	\$ 405.742.484	20
INCONSISTENCIA	\$ 1.909.845.763	31
PRESCRITO	\$ 210.870.165	7
DIFICIL COBRO	\$ 53.295.148	4
REPRESENTACION EXTERNA	\$ 171.859.000	3
SUSPENDIDOS	\$ 1.208.392.754	7
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.425.584.980</b>	<b>180</b>

3. Entrega física de listados según la anterior clasificación a los respectivos funcionarios.
4. Estrategias de cobro y acciones de gestión tomadas a partir del anterior análisis del estado actual de la cartera, teniendo en cuenta el grupo de cobro donde se implementarán así:



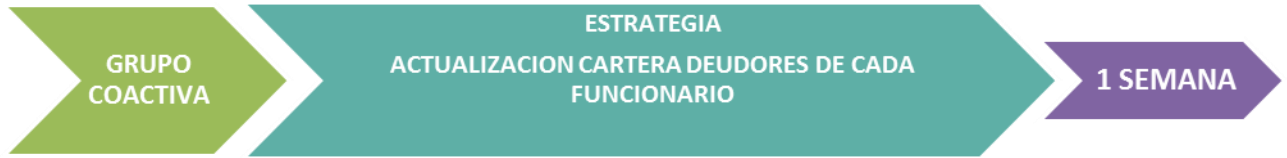
# 1. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS GRUPO PERSUASIVO CARTERA

## COBRABLE



## 2. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS GRUPO COACTIVO CARTERA

### COBRABLE



4



<sup>4</sup> La Utilización de paquetes informáticos como el VUR (Ventanilla única de registro) para realizar investigación de bienes (Positivos y Negativos) de contribuyentes morosos se realizó con aproximadamente 340 investigaciones entre positivas y negativas; no hay evidencias ya que son de uso exclusivo de la Entidad DIAN para sus expedientes.

Siguiendo con la implementación de estrategias para el cobro y manejo efectivo de cartera tributaria, a continuación, se dará a conocer las diferentes acciones de gestión que se realizará para obligaciones que a la fecha no tengan la calidad de cobrables.

### **ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA CARTERA NO COBRABLE**



## SUSPENDIDOS

Verificación expedientes  
representación externa y  
facilidades de pago

Verificación virtual-  
baranda virtual

SEMANAL

Verificación física  
juzgados competentes

MENSUAL

Verificación física en  
superintendencia de  
sociedades

BIMESTRAL

SEGUIMIENTO  
EXPEDIENTES FAPA

MENSUAL

**CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES GRUPO PERSUASIVO CARTERA COBRABLE**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GRUPO PERSUASIVO CARTERA COBRABLE**

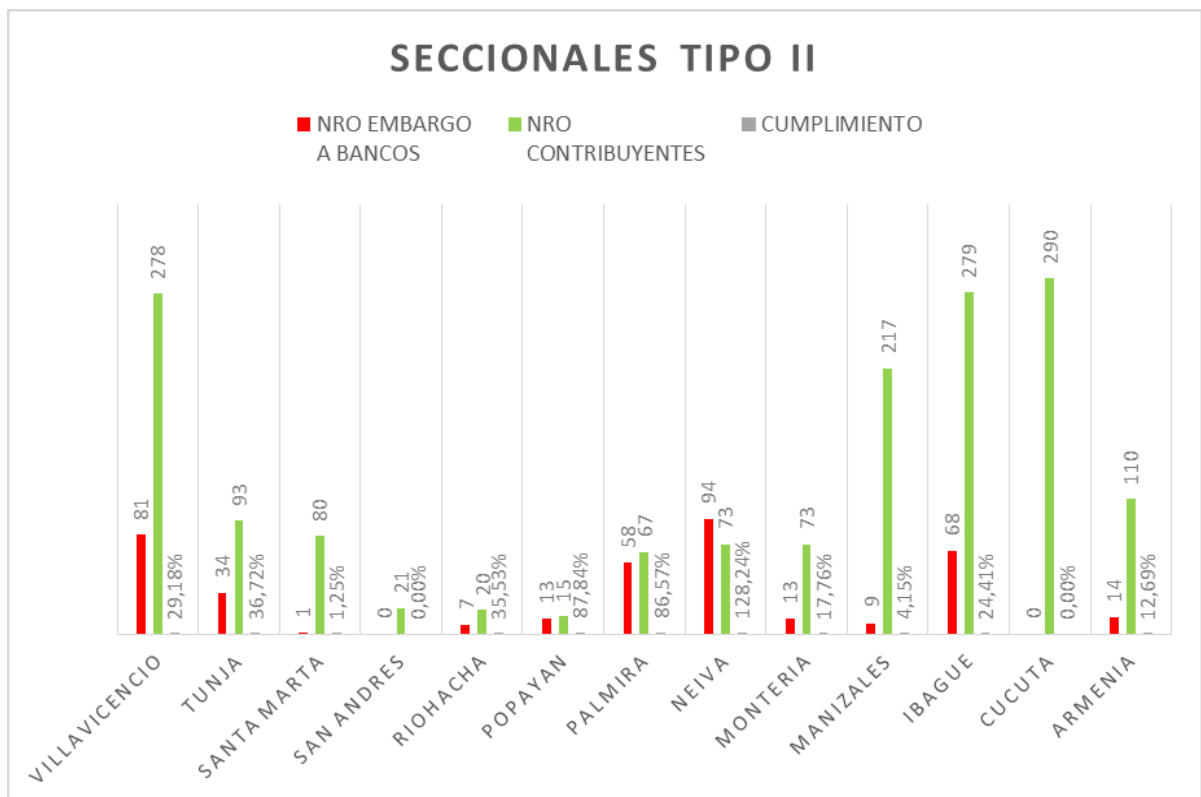
ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO			
	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	5 SEMANA	6 SEMANA	7 SEMANA	8 SEMANA
ESTABLECIMIENTO INICIAL UNIVERSO CONTRIBUYENTES								
DEPURAR CARTERA 10% MOROSOS CLASIFICACION								
ENTREGA FISICA DE LISTADOS A FUNCIONARIOS								
COBRO VIA CORREO ELECTRONICO								
LLAMADAS TELEFONICAS								
CITACIONES								
ATENCION AL CONTRIBUYENTE								
VISITAS DE COBRO PERSONALIZADAS		SEMANA SANTA						
ATENCION AL CONTRIBUYENTE								
INVESTIGACION DE BIENES								
EMBARGOS								
INSUMOS UNIDAD PENAL								
INSUMOS PARA CIERRE DE ESTABLECIMIENTO								
TRASLADO A COACTIVA								
APLICACIÓN TITULOS DE DEPOSITO JUDICIAL								





**COMPARATIVO DE CUMPLIMIENTO DE NUESTRA SECCIONAL FRENTE A  
OTRAS DEL PAIS**

SECCIONAL	NRO EMBARGO A BANCOS	META	CUMPLIMIENTO
VILLAVICENCIO	81	278	29,18%
TUNJA	34	93	36,72%
<b>SANTA MARTA</b>	<b>1</b>	<b>80</b>	<b>1,25%</b>
<b>SAN ANDRES</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0,00%</b>
RIOHACHA	7	20	35,53%
POPAYAN	13	15	87,84%
PALMIRA	58	67	86,57%
<b>NEIVA</b>	<b>94</b>	<b>73</b>	<b>128,24%</b>
MONTERIA	13	73	17,76%
<b>MANIZALES</b>	<b>9</b>	<b>217</b>	<b>4,15%</b>
IBAGUE	68	279	24,41%
<b>CUCUTA</b>	<b>0</b>	<b>290</b>	<b>0,00%</b>
ARMENIA	14	110	12,69%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>1.616</b>	<b>24,26%</b>





**DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE  
POPAYAN**

**DIVISION DE RECAUDO Y COBRANZAS**

**GIT DE GESTION DE COBRANZAS**

**ESTRATEGIA LOCAL DE COBRO ACTOS ADMINISTRATIVOS MOROSOS**

La cuantía de la cartera y su importancia a la hora de ejecutar un cobro inmediato para que esta sea recuperable, requiere de ciertas estrategias que generen un impacto positivo en las metas propuestas por nuestra seccional.

En este documento se plantearán las estrategias que contribuirán a un ágil cobro del total de actos administrativos, que irán encaminados a seguir algunas directrices para una mayor obtención de resultados.

**OBJETIVO**

La estrategia de cobro local se enfocará en un universo específico de contribuyentes que representan la totalidad de actos administrativos cuyos expedientes pertenecen al grupo de cobro coactivo, donde se pretende generar un cobro y recuperación de cartera ágil logrando una disminución significativa del inventario.

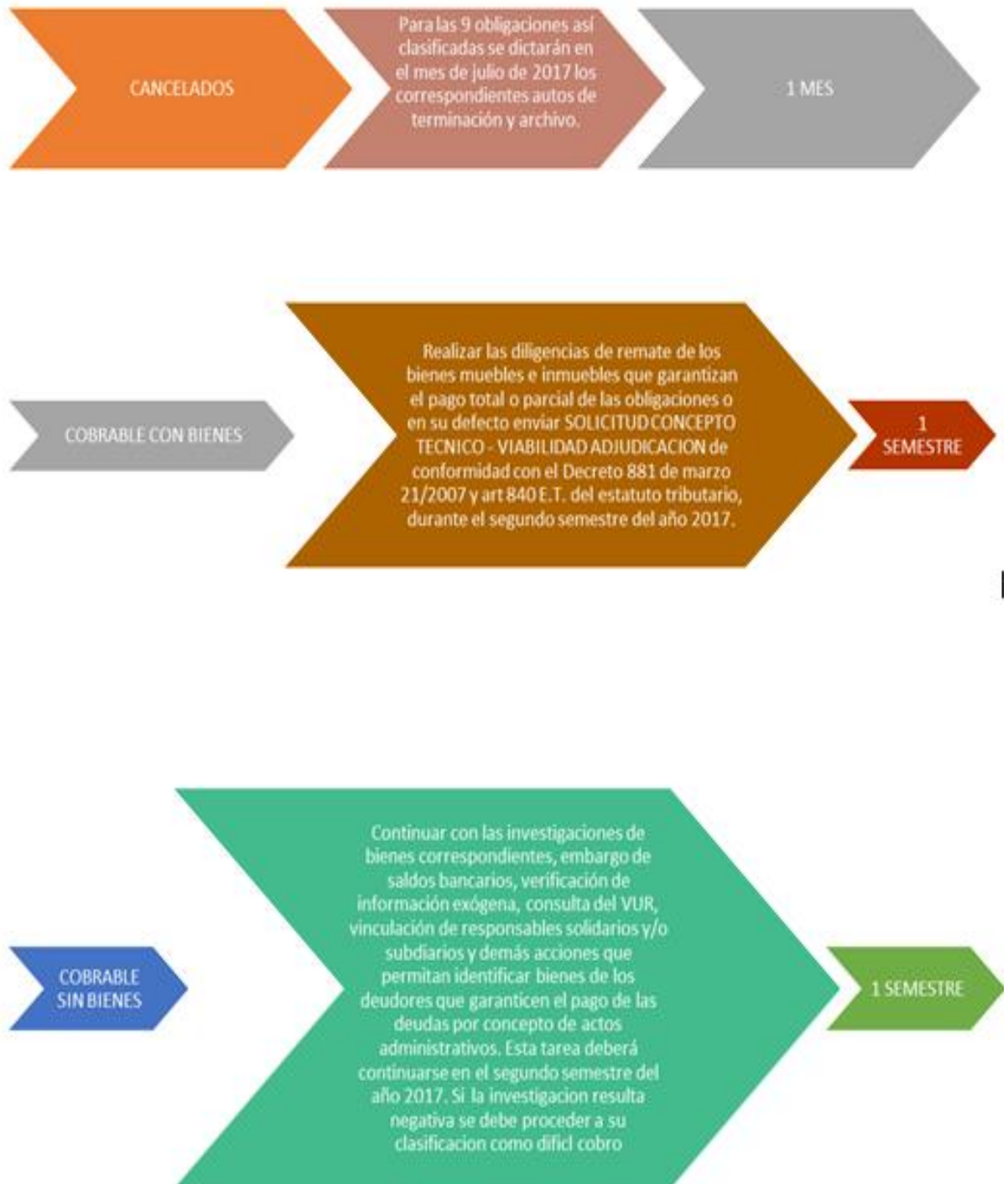
## ESTRATEGIAS DE COBRO

Las siguientes son las estrategias que se aplicaran según sea el caso en que se encuentren los actos administrativos dentro del proceso de cobro coactivo.

Con este fin se realizó una clasificación previa determinando el estado real de cada una de las obligaciones a la fecha de la elaboración de este documento. Con la identificación del estado real de la cartera de actos administrativos se determinará la estrategia a aplicar a cada situación en concreto. En el cuadro siguiente están establecidas las 10 situaciones en que se encuentran los 95 actos administrativos que corresponden a nuestra meta de gestión a cumplir durante el año 2017.

CLASIFICACION	MONTO TOTAL	NUMERO DE OBLIGACIONES
CANCELADO	\$ 40.512.000	9
COBRABLE CON BIEN	\$ 3.431.987.489	29
COBRABLE SIN BIEN	\$ 1.726.629.183	28
DIFICIL COBRO	\$ 20.959.000	2
FACILIDAD DE PAGO	\$ 79.478.000	1
INCONSISTENCIA	\$ 262.460.000	7
MEMORANDO 033	\$ 311.852.000	5
PREESCRITO	\$ 278.634.144	3
REPRESENTACION EXTERNA	\$ 382.954.000	3
CARTERA MUNICIPIOS	\$ 2.479.000	8
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6.535.465.816</b>	<b>95</b>

## ESTRATEGIAS QUE SE IMPLEMENTARAN SEGÚN CADA CLASIFICACION











## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GRUPO COACTIVO COBRO ACTOS ADMINISTRATIVOS							
	TIEMPO QUE SE UTILIZAR EN IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS						
CLASIFICACION	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>CANCELADO</b>							
<b>COBRABLE CON BIEN</b>							
<b>COBRABLE SIN BIEN</b>							
<b>DIFICIL COBRO</b>							
<b>INCONSISTENCIA</b>		TIEMPO NO DEFINIDO					
<b>MEMORANDO 033</b>		TIEMPO ESTIPULADO SEGÚN EJECUCION DE PROCESOS					
<b>PREESCRITO</b>							
<b>REPRESENTACION EXTERNA</b>							
<b>CARTERA MUNICIPIOS</b>							

Actualmente se ejecuta el anterior cronograma donde se están cumpliendo las diferentes estrategias mencionadas y sus respectivas ejecutorias para cobro tributario programadas para el resto del año 2017.

Adicionalmente para un mayor control y buena ejecución de los procesos de cobro por parte de los funcionarios pertenecientes a la división de gestión de recaudo y cobranzas diseñe unas matrices de riesgo para controlar el cumplimiento y buen desempeño, logrando así una regulación constante de los indicadores de gestión, a continuación mostraremos la matrices con sus respectivos riesgos y sus mecanismos de control a ejecutar y obtener buenos resultados.



IDENTIFICACION DE RIESGOS			DESCRIPCION ATRIBUTOS DE CONTROL						
DESCRIPCION DEL RIESGO <b>RIESGO #1</b>	Causas (Fallas/Amenazas) (Debido a)	Consecuencias/ Efectos (Lo que puede llevar a)	Descripción del Control	Tipo de control	Categorización de controles	Nivel de Mitigación de la Causa	Nombre del Servicio Informático o Programa o aplicativo para	Descripción evidencia	Frecuencia
<b>Expedición de actos administrativos, decisiones o actuaciones en general contrarios a Derecho</b>	Falta de competencia gerencial	Deficiencias en la información de salida del procedimiento.	Realizar el proceso de formación de los funcionarios en materia de cobro coactivo.	Preventivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	Plataforma virtual de capacitación	N/A	Por demanda
		Reprocesos	Implementar actividades de empoderamiento gerencial	Preventivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	Plataforma virtual de capacitación	N/A	Por demanda
	Procedimientos y trámites complejos, poco claros y desactualizados.	Perdida de recursos	Mejorar los procedimientos existentes y nutrirlos con instrucciones claras y precisas	Correctivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	Sistema de Administración de cartera	Documento	Permanente
	Indebida sustanciación del proceso	Procesos disciplinarios contra los funcionarios de Administración de Cartera	Planificar y realizar en las visitas de supervisión y acompañamiento actividades de retroalimentación y socialización cuando se detecte indebida sustanciación de acuerdo a los manuales y procedimientos establecidos en la entidad.	Preventivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	N/A	N/A	Permanente
	Deficiencias en la conformación de los expedientes.	Desgaste administrativo	Mejorar los procedimientos existentes y nutrirlos con instrucciones claras y precisas	Correctivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	Sistema de Administración de cartera	Documento	Permanente
	Desconocimiento de normas y procedimientos por parte de los empleados públicos.		Aplicar lo establecido en el memorando 0000233 del 27 de abril de 2010. Conformación del expediente" y las Resoluciones 151 de 2012 y 57 de 2014 o las normas que lo modifiquen o deroguen	Correctivo	Conciliación de archivo	Medio	N/A	Expediente	Permanente
			Realizar el proceso de formación de los funcionarios en materia de cobro coactivo.	Correctivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	Plataforma virtual de capacitación	N/A	Por demanda

IDENTIFICACION DE RIESGOS				DESCRIPCION ATRIBUTOS DE CONTROL					
DESCRIPCION DEL RIESGO <b>RIESGO #2</b>	Causas (Fallas/Amenazas) (Debido a)	Consecuencias / Efectos (Lo que puede llevar a)	Descripción del Control	Tipo de control	Categorización de controles	Nivel de Mitigación de la Causa	Nombre del Servicio Informático o Programa o aplicativo para	Descripción evidencia	Frecuencia
Vencimiento de términos	Demora en la ejecución del proceso de Cobro	Daño antijurídico	Establecer en los manuales de procedimientos periodos fijos de tiempo para la realización de la diferentes actividades o actuaciones del proceso	Preventivo	Supervisión - Revisión Gerencial	Alto	Sistema de Administración de cartera	N/A	Permanente
	Falta de competencia gerencial – Control	Afectación de la imagen de la entidad y del proceso de Administración de Cartera	Realizar un estudio de cargas de trabajo por perfil del rol.	Preventivo	Definición de habilidades y competencias	Alto	N/A	N/A	Permanente
		Favorecimiento indebido a clientes externos	Adoptar y aplicar un modelo de reparto de actuaciones conforme al estudio de cargas de trabajo.	Preventivo	Definición de habilidades y competencias	Alto	N/A	N/A	Permanente
	Desconocimiento de normas y procedimientos por parte de los empleados públicos	Procesos disciplinarios, penales y de responsabilidad fiscal, contra los funcionarios de Administración de Cartera	Realizar el proceso de formación de los funcionarios en materia de practica de medidas cautelares.	Preventivo	Capacitación/E ntrenamiento	Alto	Plataforma virtual de capacitación.	N/A	Por Demanda
	Insuficiente recurso humano en las Areas de Cobro	Incumplimiento de los principios de eficacia y economía en la gestión del proceso de cobro Pérdida de recursos. Desgaste administrativo	Realizar un estudio de cargas de trabajo por perfil del rol.	Preventivo	Definición de habilidades y competencias	Alto	N/A	N/A	Permanente

DESCRIPCION DEL RIESGO <b>RIESGO #3</b>	Causas (Fallas/Amenazas) (Debido a)	Consecuencias / Efectos (Lo que puede llevar a)	Descripción del Control	Tipo de control	Categorización de controles	Nivel de Mitigación de la Causa	Nombre del Servicio Informático o Programa o aplicativo para	Descripción evidencia	Frecuencia
<b>Pérdida y/o daño de bienes objeto de medidas cautelares dentro del proceso de cobro coactivo</b>	Falta de control, análisis y seguimiento a los informes de los auxiliares de la justicia.	Daño antijurídico	Mejorar los procedimientos existentes y nutrirlos con instrucciones claras y precisas	Correctivo	Capacitación /Entrenamiento	Alto	Sistema de Administración de cartera	Documento	Permanente
	Demora en la ejecución del proceso de Cobro.	Afectación de la imagen de la entidad y del proceso de Administración de Cartera	Realizar control a la ejecución de los procesos de cobro mediante el modulo de planeación del Sipac	Preventivo	Supervisión - Revisión Gerencial	Alto	SIPAC	Reportes del SIPAC	Mensual
		Desgaste administrativo	Efectuar auditorias, por parte de los jefes de división y de grupo, periódicas a los expedientes asignados a los funcionarios de Cobranzas	Preventivo	Supervisión - Revisión Gerencial	Alto	N/A	Hojas de trabajo de la auditoria	Trimestral
	Falta seguimiento y control a la gestión del ejecutor del proceso de Cobro	Perdida de recursos	Realizar control a la ejecución de los procesos de cobro mediante el modulo de planeación del Sipac	Preventivo	Supervisión - Revisión Gerencia	Alto	SIPAC	Reportes del SIPAC	Mensual
		Procesos disciplinarios, penales y de responsabilidad fiscal, contra los funcionarios de Administración de Cartera							
		Procesos judiciales contra la entidad							

DESCRIPCION DEL RIESGO <b>RIESGO #4</b>	Causas (Fallas/Amenazas) (Debido a)	Consecuencias / Efectos (Lo que puede llevar a)	Descripción del Control	Tipo de control	Categorización de controles	Nivel de Mitigación de la Causa	Nombre del Servicio Informático o Programa o aplicativo para	Descripción evidencia	Frecuencia
	Inadecuada administración en la gestión de los roles informático	Desgaste Administrativo	Realizar control conforme lo dispone el procedimiento PR-SI-0142 "	Detectivo	Control de Acceso a nivel de sistemas o aplicaciones	Medio	N/a	FT-SI-1639 "Gestión de Roles de los Sistemas de Información"	Por demanda
		Perdida de imagen de la entidad	Aplicar el memorando 00210 de 3 de abril 2006 " Entrega de los Puestos de Trabajo	Preventivo	Capacitación/Entrenamiento	Medio	N/a	Acta de entrega puesto de trabajo	Por demanda
	Indebida aplicación de los procedimientos definidos sobre la custodia de documentos	Violación de la reserva de la información	Divulgar la circular 01 del 14 de enero de 2013 y el procedimiento PR-FI0163 "Organización de Documentos en el Archivo de Gestión	Preventivo	Capacitación/Entrenamiento	Medio	N/A	FT 1674 "Control Registro de Asistencia a Reuniones" y FTGH-1722 "Registro de asistencia Capacitación Interna" o Correos electrónicos donde se divulga.	anual
Uso indebido de la Información	Procedimientos y trámites complejos, poco claros y desactualizados	Demandas ante el Contencioso y el Consejo de Estado	Realizar reuniones de socialización de normas, tramites y procedimientos de acuerdo con la Cartilla Guía para la sustanciación de Solicitudes de Devolución y/o Compensación Cód. CT-RE-0038	Preventivo	Capacitación/Entrenamiento	Medio	N/A	FT 1674 "Control Registro de Asistencia a Reuniones" y FTGH-1722 "Registro de asistencia Capacitación Interna	Por demanda
	Desconocimiento de las normas de reserva de la información	Favorecimiento de terceros	Divulgar la circular 01 del 14 de enero de 2013 y el procedimiento PR-FI0163 "Organización de Documentos en el Archivo de Gestión"	Preventivo	Capacitación/Entrenamiento	Medio	N/A	FT 1674 "Control Registro de Asistencia a Reuniones" y FTGH-1722 "Registro de asistencia Capacitación Interna" o Correos electrónicos donde se divulga.	anual
			Promover y participar actividades de sensibilización sobre la ética y valores institucionales	Preventivo	Capacitación/Entrenamiento	Medio	N/A	FT 1674 "Control Registro de Asistencia a Reuniones" y FTGH-1722 "Registro de asistencia Capacitación Interna".	Por demanda
	Falta de Ética y Valores	Asesoramiento ilegal	Propiciar un clima laboral participativo, abierto y que valore la iniciativa de los funcionarios	Preventivo	Capacitación/Entrenamiento	Medio	N/A	FT 1674 "Control Registro de Asistencia a Reuniones" y FTGH-1722 "Registro de asistencia Capacitación Interna".	Por demanda

## Conclusiones

1. Se implementaron Diversas Estrategias de depuración de información que permitieron el análisis e implementación de una auditoria en la evolución, seguimiento y devoluciones en el recaudo de cartera en todos los municipios del departamento, utilizando herramientas estadísticas y de depuración de información, procedimientos de estudio de bienes y de dinero que permita establecer políticas claras de cobro generando niveles óptimos de liquidez.
2. Generamos resultados positivos mediante herramientas estadísticas y bases de datos proporcionadas según estados de cartera pendiente por cobrar identificando los más altos índices de deuda.
3. Con el fin de garantizar el buen flujo de cartera y recaudación de esta a nivel departamental con eficiencia y transparencia se construyeron Matrices de riesgos donde tenemos mecanismos de control donde nos permite ir logrando buenos resultados en la gestión de la Seccional.
4. La implementación de estrategias y manejo de tiempos (cronogramas de Actividades) en cuanto al cumplimiento de metas a corto plazo se incentivo dentro de los grupos de cobro para así poder ir depurando cartera logrando buenos resultados en cartera tributaria.
5. Manejo más detallado y exacto de la información con estadísticos y mapas que permiten un buen informe gerencial e identificar los focos de riesgo y potenciales de cartera posible a recuperar.

## Lecciones Aprendidas

1. El crecimiento personal a la hora de interactuar con personas profesionales con mayor capacitación académica y experiencia en la vida laboral, que fomentan el reto del cumplimiento haciendo que cada día sea alguien mejor en el desempeño y en el trato hacia los demás.
2. El alto nivel de competitividad y conocimiento que nuestra alma mater UNIVERSIDAD DEL CAUCA, que nos brinda para poder sobresalir y generar cambio; como estudiante del Programa de Administración de empresas sentirme en la capacidad total de asumir retos y cumplirlos a cabalidad con las diferentes herramientas de conocimientos propuestos en nuestra carrera
3. Identificar el potencial y la importancia a la hora del buen manejo Estadístico y financiero que se enseña en nuestro programa para poder desenvolverse en un área que amerita el buen manejo de estos, permitiendo un buen desempeño a la hora de generar resultados.
4. El aprendizaje y el cambio de círculos personales genera cambios en nuestra misma forma de interactuar con los demás por eso la experiencia en una entidad del estado como la DIAN genero conocimientos nuevos y reforzó otros tanto en el conocimiento académico como en el personal.
5. La generación de nuevas situaciones que se afrontan a la hora de entrar a un mercado laboral cada vez más difícil que no solo se pueden afrontar con tan solo el conocimiento académico si no que se van aprendiendo en la medida en que uno va conociendo el medio donde se desempeña.

## 1. Bibliografía

[www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

[www.universidadjaveriana.com.co](http://www.universidadjaveriana.com.co)

Ciryl O'Donnell. Principios de Administración. Editorial CECE. 1976

KOONTZ HAROLD, Administración, una perspectiva global, Editorial Mc. Graw Hill. 1980

Nathan Grabinsk. El Análisis Factorial Editorial Dunod. México, D.F 1958

Edward F. Norbeck. libro Auditoria Administrativa. Editorial UTEHA. 1965

Robert J. Thierauf. Auditoría Administrativa. Editorial: Editorial Limusa 1984