

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SUSTANCIACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE CARTERA, EN LA EMPRESA EMCALI E.I.C.E E.S.P**

**ESTHER LUCIA QUIÑONES PANCHANO
CÓD. 200228407**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2018**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SUSTANCIACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE COBRO COACTIVO, EN LA EMPRESA EMCALI E.I.C.E
E.S.P**

**ESTHER LUCIA QUIÑONES PANCHANO
CÓD. 200228407**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas.**

**Asesor
Emilio Corales Castillo
Magister en Ciencias de la Organización**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Administración de Empresas
Cali
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Santiago de Cali, mayo de 2018

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Grado a mis padres Esther Marina Panchano Valencia y Jaime Quiñones por ser las personas que con sus consejos, enseñanzas, esfuerzo y dedicación siempre me motivaron en este camino. A mi esposo Harold Leonel Bravo Estrella por su amor incondicional y compañía permanente y a mi hija Marcela Bravo Quiñones por ser mi mayor fuente de inspiración.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme iniciar el camino del aprendizaje universitario y poder culminarlo a pesar de las dificultades que se presentaron.

Gracias a todo el cuerpo de docentes de la Facultad de Ciencias de Administración de la universidad del Valle por su contribución a nuestra excelente formación profesional.

Se expresa además un agradecimiento muy especial a los colaboradores del Programa de Administración de Empresas por su atención y colaboración para el feliz término de esta etapa.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Pregunta de investigación	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 MARCO REFERENCIAL	19
1.4.1 Antecedentes	20
1.4.2 Marco teórico	25
1.4.3 Marco conceptual	33
1.4.4 Marco legal	34
1.5 METODOLOGÍA	35
1.5.1 Tipo de estudio.	36
1.5.2 Población y muestra.	37
1.5.3 Instrumento.	38
1.5.4 Diseño metodológico.	39
1.6 CRONOGRAMA	40
1.7 PRESUPUESTO	41
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	42
2.1 REFERENTE HISTÓRICO DE LA EMPRESA.	42
2.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	46
3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA	48
3.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	48
3.1.1 Aplicación del cuestionario (instrumento).	48
3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	69

4. PLAN DE MEJORAMIENTO	72
4.1 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	72
4.2 PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	75
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	90

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Capacitación para el proceso de sustanciación	48
Cuadro 2. Recursos necesarios para el proceso de sustanciación.....	50
Cuadro 3. Promedio procesos aptos para sustanciación	51
Cuadro 4. Promedio procesos no aptos para sustanciación	53
Cuadro 5. Causa que impiden los procesos de sustanciación.....	55
Cuadro 6. Promedio de deuda por cliente al inicio del proceso de sustanciación..	57
Cuadro 7. Promedio de clientes con problemas en bases de datos	59
Cuadro 8. Promedio de clientes con problemas en bases de datos	61
Cuadro 9. Consecuencias de la falta de cobro de las deudas	62
Cuadro 10. Procesos o condiciones previos que impiden la sustanciación	64
Cuadro 11. Estrategias para eliminar causas, de imposibilidad de sustanciación .	66
Cuadro 12. Plan de acción estrategia de mejoramiento	75
Cuadro 13. Cronograma propuesto para la implementación de la estrategia de mejoramiento (julio-agosto de 2018).....	78

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Capacitación para el proceso de sustanciación	49
Gráfico 2. Recursos necesarios para el proceso de sustanciación.....	50
Gráfico 3. Promedio procesos aptos para sustanciación	52
Gráfico 4. Promedio procesos no aptos para sustanciación	54
Gráfico 5. Causa que impiden los procesos de sustanciación	56
Gráfico 6. Promedio de deuda por cliente al inicio del proceso de sustanciación..	58
Gráfico 7. Promedio de clientes con problemas en bases de datos	60
Gráfico 8. Promedio de otras dificultades para el proceso de sustanciación	61
Gráfico 9. Consecuencias de la falta de cobro de las deudas	63
Gráfico 10. Procesos o condiciones previos que impiden la sustanciación	65
Gráfico 11. Estrategias para eliminar causas de imposibilidad de sustanciación ..	67

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos (Encuesta funcionarios).....	90
Anexo 2. Resolución-cobro, depuración a favor de Emcali.....	95

RESUMEN

El presente estudio, busca proponer una estrategia apropiada, para mejorar el proceso de sustanciación de procesos jurídicos, del departamento de cartera, de la empresa EMCALI EICE ESP. Esto, mediante la elaboración de un diagnóstico del proceso, la revisión bibliográfica sobre el mejoramiento del proceso de recuperación de cartera en entidades públicas y la selección - estructuración del conjunto de acciones necesarias para el mejoramiento del proceso de sustanciación. Para lo cual, se desarrolla un estudio cualitativo-deductivo, con los funcionarios encargados del proceso de sustanciación de la empresa, aplicando un cuestionario sobre el funcionamiento de este proceso. Se concluye en primer lugar, que Emcali tiene un promedio de deudas incobrables del 25%, también, que la capacitación y recursos del área de sustanciación son insuficientes. En segundo lugar, se propone aumentar la cantidad de personal del área de sustanciación, y acciones en gerencia, ventas y cartera, para fortalecer y optimizar el proceso mencionado.

Palabras clave: sustanciación de procesos, Emcali, gestión estratégica, cobro coactivo, servicios públicos

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la investigación empresarial ha establecido elementos clave para el funcionamiento óptimo de las empresas. La gestión financiera es la base empresarial por excelencia. La eficiencia de esta última, implica decisiones adecuadas, dirigidas a transformar los recursos disponibles en oportunidades productivas y rentables, que permitan el desarrollo estratégico de la empresa¹.

Entre los procesos asociados a la gestión de financiera, se encuentra el recaudo de cartera. Este proceso influye profundamente en el desempeño empresarial, por su conexión directa con la rentabilidad. Los problemas con la recuperación de cartera, se transforman en una disminución de las utilidades, la depreciación de estas, la falta de pago de las obligaciones de la empresa y la aproximación a la insolvencia financiera.

En el caso de las empresas públicas, la recuperación de cartera, adquiere mayor importancia, debido a las regulaciones de funcionamiento de estas. Además de lo anterior, la dinámica contemporánea exige a estas empresas altos niveles de eficiencia y solvencia, para evitar sobre costos en los servicios públicos, la intervención o liquidación de las entidades².

¹ BANCOLDEX. La Gestión Financiera [en línea]. Disponible en internet: http://www.bancoldex.com/documentos/4553_6_La_gestion_financiera.pdf [Revisado agosto 10 de 2015]

² MOLANO M., LUZ A. y ZULUAGA D., PAULA A. Diseño de propuesta comercial para la gestión de cartera en empresas de servicios públicos en Manizales y Santa Rosa de Cabal. Tesis de postgrado, Especialización Gerencia de Mercadeo y Ventas, Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales. Colombia. 2009. p 16

El presente trabajo aborda el tema de recuperación de cartera, desde la optimización del proceso de sustanciación de procesos en la empresa EMCALI EICE ESP, mediante el diseño de una estrategia para tal fin.

Inicialmente, en el capítulo 1, se presenta la problemática identificada en el área de sustanciación de procesos, se define el problema, se plantea la pregunta de investigación y se establecen los antecedentes del trabajo. Posteriormente, se establecen las razones que motivan el desarrollo del trabajo. Se presentan los motivos académicos, teóricos y sociales, que justifican la necesidad del estudio.

A continuación, se expone el objetivo central del trabajo y los objetivos específicos. El central, correspondiente a la pregunta y problema de investigación, y los específicos, como elementos complementarios, que permiten alcanzar el objetivo general. Después, se presentan los componentes referenciales de la investigación (Marco referencial). Se plantean los referentes históricos de la empresa, los componentes conceptuales (marco conceptual), la normatividad (Marco legal) y los fundamentos teóricos del tema de trabajo (Marco teórico).

Seguidamente, se determina el tipo de estudio, el método, la población de estudio, al igual que la muestra, el instrumento de recolección de datos y el diseño metodológico seleccionado, además del cronograma y presupuesto del estudio.

Ya en el capítulo 2, se presentan los resultados investigativos, se realiza una exposición de la caracterización de la empresa, incluyendo el esquema de la organización.

En el capítulo 3, se inicia con el diagnóstico del proceso de sustanciación, seguido por el análisis de la información de diagnóstico. A continuación, en el capítulo 4, se establece la propuesta de mejoramiento del mencionado proceso.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, resultantes de la investigación.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo, se expone la problemática identificada en el área de sustanciación de procesos, se define el problema, se plantea la pregunta de investigación y se establecen los antecedentes del trabajo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa EMCALI EICE ESP, tiene como razón social la prestación del servicio de acueducto, alcantarillado y comunicaciones. Estos servicios son prestados a la población de la ciudad de Cali. Esta empresa, surgió como una necesidad de la población mencionada, en ese momento, el estado ofrecía gran apoyo financiero a la entidad, en forma de partidas presupuestarias.

En consecuencia, la estabilidad financiera de la entidad, tenía una base estable. Posteriormente, las crisis económicas y la adopción de estrategias económicas del sector privado, aplicadas a las entidades públicas, redujo paulatinamente el apoyo gubernamental de las empresas públicas. Lo anterior, generó una orientación hacia la privatización de dichos establecimientos, con lo cual, estos se vieron obligados a adoptar estructuras y modelos empresariales privados.

Otra consecuencia, fue la necesidad de buscar nuevos mecanismos para conservar la integridad financiera, mediante procedimientos de optimización del uso de los recursos y la minimización de las pérdidas. Sin embargo, la llegada de este nuevo enfoque empresarial, generó la necesidad de mejorar los indicadores de ventas, lo cual finalmente se traduce en un aumento del riesgo del crecimiento de la cartera vencida. La presión por cumplir metas de ventas como condición para conservar el

empleo, o para obtener bonificaciones, generó una disminución de los requisitos para contratar los servicios (incluye la posibilidad de fraude de los usuarios en el cumplimiento de los requisitos o la falta de verificación de estos por los vendedores).

En el caso de EMCALI EICE ESP, el proceso de sustanciación consiste en la realización de un proceso de investigación de bienes y la conformación de expedientes para el traslado de suscriptores para iniciar procesos jurídicos. El proceso inicia con la entrega de una base de datos de suscriptores que cumplen con los requisitos de judicialización y termina con la entrega de los expedientes al área que corresponde. La sustanciación de procesos jurídicos se rige por la normatividad interna vigente para Utilities, telecomunicaciones y demás servicios conexos y complementarios que presta EMCALI para cada suscriptor o usuario.

Como todos los establecimientos contemporáneos, esta empresa está en una búsqueda permanente de clientes y nuevos contratos. Este hecho, hace que se aventure en mercados no convencionales, al igual que las entidades bancarias que, en la actualidad, exploran clientes potenciales en el segmento de la menor capacidad de pago. Sumado a esto, está el alto nivel de competencia por empleos a nivel nacional. La consecuencia de este conjunto de factores ha sido la realización de contratos con usuarios que carecen de la estabilidad, bienes o recursos para el pago de sus obligaciones, en la medida que representan indicadores para los vendedores y para la empresa.

Además de lo anterior, están los procesos que desestabilizan las empresas (intervenciones, privatizaciones, exceso de rotación de personal, falta de capacitación, sobrecarga de trabajo, etc.), evitando la estandarización y optimización de procesos. Este hecho genera un alto nivel de errores y problemas

de funcionamiento, que terminan afectando la empresa en todos los niveles. Estas condiciones, han generado grandes barreras para la recuperación de cartera en la empresa en cuestión, a nivel de carencia de información real de los suscriptores. Casos como el de lugar de residencia, trabajo o propiedad herradas, son los principales problemas para la configuración de un proceso de cobro a los usuarios que le adeudan a la empresa.

En la actualidad, la empresa EMCALI EICE ESP, presenta márgenes de recuperación de cartera del 50%, es decir que la entidad mantiene una pérdida constante de la mitad de la cartera vencida. En consecuencia, es posible que la empresa, con el fin de compensar, aumente el costo de los servicios o sea liquidada, en el peor de los casos.

1.1.1 Pregunta de investigación

¿Qué estrategia se requiere para el mejoramiento del proceso de sustanciación de procesos jurídicos, del departamento de cartera, de la empresa EMCALI EICE ESP?

1.2 JUSTIFICACIÓN

En este capítulo se abordan las motivaciones académicas, teóricas y sociales, que originan la necesidad de la realización de la investigación.

El diseño de una estrategia para el mejoramiento del proceso de sustanciación de procesos jurídicos, del departamento de cartera, de la empresa EMCALI EICE ESP, es importante, a nivel académico, ya que permite la aplicación de teorías, herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera. Además, implica la aplicación práctica y transversal de dichos saberes en un proceso real.

Este estudio, aporta a la teoría, ya que parte de fundamentos investigativos financieros y empresariales, para establecer la estructura, metodología y aplicación de la solución al problema estudiado. De esta manera, se presenta un referente investigativo para el diagnóstico de problemas de sustanciación de la cartera de empresas de servicios públicos, al igual que el diseño de soluciones para dicha problemática.

Este estudio beneficia la sociedad, por plantear una alternativa que solución a un problema que terminaría elevando el costo de vida y podría reducir la cobertura de servicios básicos en la población de Cali. Con esto se evita el desperdicio de recursos de la entidad y se evita una potencial violación de los derechos de los ciudadanos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia apropiada para el mejoramiento del proceso de sustanciación de procesos jurídicos, del departamento de cartera, de la empresa EMCALI EICE ESP.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del proceso de sustanciación de procesos jurídicos, del departamento de cartera, de la empresa.
- Realizar una revisión bibliográfica sobre el mejoramiento del proceso de recuperación de cartera en entidades públicas.
- Seleccionar y estructurar el conjunto de acciones necesarias para el mejoramiento del proceso de sustanciación de procesos jurídicos, del departamento de cartera, de la empresa.

1.4 MARCO REFERENCIAL

En este apartado se exponen los datos de referencia histórica de la empresa, el conjunto de conceptos que enmarcan el trabajo, la normatividad relacionada con el tema de trabajo y los fundamentos teóricos, que constituyen la base del enfoque temático, del estudio.

1.4.1 Antecedentes

Los documentos más representativos encontrados, respecto al tema de estudio del presente trabajo, se mencionan a continuación.

Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rústicos del Gobierno Autónomo descentralizado municipal. La autora presenta el siguiente resumen del documento:

“La finalidad del presente trabajo de investigación es brindar una herramienta de apoyo a la administración tributaria municipal en su afán de mejorar los ingresos de autogestión, de acuerdo al mandato constitucional, los Gobiernos Autónomo Descentralizados Municipales deben generar sus propios recursos financieros, para que puedan ser reinvertidos en obras sociales de beneficio a la comunidad, por tanto las municipalidades del país deben realizar enormes esfuerzos para incrementar sus ingresos de autogestión, la maximización de los ingresos tributarios debe adquirir mayor relevancia en las áreas financieras municipales, ya que estas representan fuentes de importantes ingresos, por ende el objetivo de este estudio es presentar una propuesta basada en estrategias para mejorar la gestión de cobro por impuestos a los predios urbanos, rústicos, previo a un análisis a la cartera municipal.

Para llevar a efecto la presente investigación, se utilizó un conjunto de análisis, observaciones de documentos y cuestionarios a una muestra de la población, así como a funcionarios públicos que laboran en el municipio, una vez con los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que el municipio de Mocache tiene deficiencia en el proceso de recaudación de impuestos a los predios urbanos y rústicos y una falta de cultura tributaria entre los habitantes del cantón.”³

³ VILLA Z., ELVIRA E. (2014). Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rústicos del Gobierno Autónomo descentralizado municipal. Tesis profesional, escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cuenca. Cuenca-Ecuador [en línea]. Disponible en internet: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/19985/1/Tesis.pdf> [Revisado agosto 18 de 2015]. p 2

Análisis del procedimiento de cartera y alternativas de mejoramiento para la gestión del recaudo en Emermédica S.A. Esta investigación se sintetiza como:

“En las diferentes compañías prestadoras de servicios se vuelve fundamental, la tarea de satisfacer las necesidades del cliente y para ello es indispensable que al interior de las organizaciones se creen procesos óptimos y efectivos.

Debido a estas circunstancias surge este estudio en la organización Emermédica. Una investigación aplicada y de campo, con el objetivo de conocer y analizar el procedimiento de cartera, desde el punto de los riesgos que experimenta el proceso de cartera, hasta la identificación de los controles que tiene la compañía para mitigarlos. La identificación de las principales causas por las que se genera el aumento de cancelación de afiliaciones de personas naturales. Y las medidas que puede adoptar la organización.”(p. 9)⁴

Diseño de proceso en la gestión de cobro en la empresa Keros S.A. El asunto de este estudio, es resumido por la autora en:

“El presente trabajo es acerca de establecer la gestión de cobro, en la empresa KEROS S.A., que fue constituida en el año 2007, ubicada en el sector Kennedy norte, Calle Alejandro Andrade Coello, Cda. Unión y Progreso Mz. B V. 3, cuya actividad comercial es el asesoramiento contable y prestación de servicios profesionales. Debido a la falta de procesos de cobro y crédito en el departamento de Tesorería y Cobranza, ha presentado frecuentes problemas al momento de cubrir con los pagos por los diversos gastos que se efectúan con relación al giro del negocio, ocasionando graves deficiencia en la empresa, puesto que no consta con una liquidez que le permita solventar los diversos pagos.

⁴ VARGAS C., ENID E. Análisis del procedimiento de cartera y alternativas de mejoramiento para la gestión del recaudo en Emermédica S.A. Tesis en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. 2012. p 9

La presente investigación se fundamentó en un estudio de campo combinado con un diseño descriptivo, y procesos de observación y análisis de la situación actual para el desarrollo de una metodología que permita aplicar un proceso de cobro, además de instrumento como la encuesta, de todo el personal.

Nuestra propuesta consiste en evaluar y detectar los problemas en los procesos de cobro, diagnosticando la situación actual y real de los procesos a través del diseño de Procesos en la gestión de cobro que permitirá la optimización de recursos tanto humanos como materiales y a la vez solventar la carencia de información beneficiando significativamente a la empresa. Concluimos y recomendamos lo que basado en nuestra herramienta de procesos orienta a la ejecución de la misma.”⁵

Diseño de propuesta comercial para la gestión de cartera en empresas de servicios públicos en Manizales y Santa Rosa de Cabal. Este trabajo se puede resumir en:

“...La oferta de los servicios públicos depende de la capacidad institucional, técnica y financiera de los países en general y de las empresas proveedoras en particular, la demanda a su vez es asociada al nivel de ingreso y a la capacidad de pago de la sociedad.

Este trabajo les ayudará a las empresas del sector a identificar sus mayores debilidades al momento del recaudo para evitar desastres financieros dados los enormes costos y altas inversiones que se generan para prestar y ampliar la disponibilidad de los servicios básicos.

Aunque la prestación de servicios públicos domiciliarios es una obligación del estado, se ha evidenciado cambios en el transcurrir del tiempo ya que se ha transformado la prestación del servicio quedando en manos de algunas empresas privadas y descentralizadas del Gobierno Nacional, estos cambios han hecho que las tarifas de

⁵ JUSTILLO A., KERLY X. Diseño de proceso en la gestión de cobro en la empresa Keros S.A. Tesis profesional, Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría-CPA, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales-Sede Guayaquil, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. 2012. p 13

los servicios públicos tengan que cubrir los altos costos administrativos de las empresas.”⁶

Doctrina Contable Pública Compilada 2011. El asunto de este documento es el siguiente:

“La búsqueda constante de uniformidad, consistencia y coherencia en el proceso de normalización y regulación conduce a la expedición de la Doctrina Contable Pública que contiene los conceptos emitidos por la Contaduría General de la Nación. Tales conceptos surgen de la interpretación de las normas contables que resuelven situaciones fácticas que se presentan en el desarrollo del proceso contable de los entes circunscritos en el ámbito de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública o como respuesta a la necesidad de pronunciamientos”⁷

Formulación de estrategias para el mejoramiento de la cartera morosa del banco de la gente. El autor resume su trabajo en:

“La baja recuperación de la cartera vencida del Banco de la Gente, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución y finalmente del propio sistema financiero colombiano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y

⁶ MOLANO M., LUZ A. y ZULUAGA D., PAULA A. Diseño de propuesta comercial para la gestión de cartera en empresas de servicios públicos en Manizales y Santa Rosa de Cabal. Tesis de postgrado, Especialización Gerencia de Mercadeo y Ventas, Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales. Colombia. 2009. p 5

⁷ CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN REPÚBLICA DE COLOMBIA. Doctrina Contable Pública Compilada 2011 [en línea]. Disponible en internet: <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/85c5f664-aa07-4a16-9a8d-283382aa5724/DOCTRINA_2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=85c5f664-aa07-4a16-9a8d-283382aa5724> [Revisado agosto 5 de 2015]. p 3

reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida.

Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito, así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos, así como para su recuperación.

Para conocer más detalladamente todos los procesos en los cuales una entidad microfinanciera como el Banco de la gente, se implementó una metodología investigativa que consistió en un diagnóstico mediante encuestas a 200 microempresarios de la región que sostienen actualmente crédito con la entidad divididos en 3 líneas de crédito, la línea Tenderos y Comerciantes, cuyos montos de crédito son entre (\$2.000.000 y \$ 10.000.000) de pesos, la segunda línea es la de microcrédito, cuyos monto son entre (\$500.000 y \$2.000.000) de pesos y finalmente nuestra línea estudiantil que presta según el valor del polígrafo.

Para esto se contó con usuarios del Banco a los cuales se les formularon preguntas referentes a su crédito, en monto, tiempo, espacio, atención, cartera entre otros para posteriormente realizar una tabulación minuciosa que nos arroje todo tipo de resultados que serán identidades a manera de una matriz DOFA en la cual encontraremos nuestros puntos de gran fortaleza y por el contrario donde son más arraigadas nuestras debilidades, concluido este paso, se procederá a realizar un plan de acción de mejoras que incluirá cambios de reestructuración, cambios en procesos lógicos del departamento, cambios en el manual de funciones y manual crediticio y todos aquellos cambios en los cuales se observe una viabilidad para mejorar cualquier aspecto.”⁸

⁸ FIGUEROA B., SAMIR O. Formulación de estrategias para el mejoramiento de la cartera morosa del banco de la gente. Tesis de Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales, Instituto de Postgrados Fórum, Universidad de la Sabana, Bucaramanga, Colombia. 2014. p 12

La teoría de cartera y algunas consideraciones epistemológicas acerca de la teorización en las áreas económico-administrativas. El autor sintetiza su trabajo en:

“Inicialmente, se analizan y comentan los antecedentes y premisas de los que han surgido la moderna teoría de cartera y los dos modelos principales que se han derivado de ella, el Modelo de Valuación de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés) y la Teoría de Valuación por Arbitraje (APT, por sus siglas en inglés), así como los elementos que los constituyen, detallándose las aportaciones de diversos autores. Asimismo, se comparan ambos modelos, se presenta y comenta la evidencia empírica que ha buscado validar la propuesta de dichos modelos y/o varios de sus supuestos. Finalmente, tomando como ejemplo estas consideraciones teóricas y empíricas sobre un tema financiero, se hacen diversos planteamientos epistemológicos que pueden tener también aplicación en el ámbito administrativo en general, en torno a diversos aspectos de las teorías y los modelos para solución de problemas concretos, así como la relación entre teoría y modelos, y entre éstos y el mundo que pretenden representar.”⁹

1.4.2 Marco teórico

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos, que fundamentan la investigación.

⁹ SALAS HARMS. Héctor. La teoría de cartera y algunas consideraciones epistemológicas acerca de la teorización en las áreas económico-administrativas. Contaduría y Administración, 2003, no 208. p 37

1.4.2.1 Planeación Estratégica. La planeación estratégica, es concebida como una forma de proyección empresarial, dirigida a objetivos específicos. Esta forma de planificación, es desarrollada institucionalmente. Debido a la incertidumbre experimentada por los dirigentes institucionales, relacionada con los aspectos fuera de su control y previsión, a nivel operacional y ambiental, estos agentes, emplean este tipo de planeación como mecanismo de respuesta/mitigación, a los riesgos generados por estas condiciones. La realización de diagnósticos sobre las amenazas/oportunidades ambientales empresariales, al igual que, implementar planes de respuesta para hacerle frente a estas condiciones ambientales, sumado a la determinación de una proyección temporal a largo plazo, y una visión global de la empresa (como unidad, compuesta por la articulación de recursos, capacidad y potencialidad), permite a los dirigentes la adopción de determinaciones con base en juicios, más allá de los datos, exclusivamente¹⁰.

Esta clase de planeación, presenta unas características específicas, que la hace única. La primera característica es que su proyección es a largo plazo, respecto a sus efectos y consecuencias. La segunda, es que se dirige a la relación empresa-ambiente de tarea, por lo cual, es influida por la incertidumbre ambiental, resultando en decisiones a partir de juicios fundamentados. La tercera, es la concepción de la empresa como totalidad, incluyendo todos los recursos para lograr los efectos de las diferentes articulaciones involucradas, desarrollando toda la potencialidad y capacidad de la empresa.

Esta forma de planeación, consiste en tomar decisiones intencional y ordenadamente, con el fin de influir la totalidad de la institución, durante periodos extensos. Es un tipo de planeación a largo plazo, de gran amplitud e involucra los niveles más altos de jerarquía, de la empresa. Además, se caracteriza por el

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana, 2017. p.1

establecimiento continuo de determinaciones estratégicas, teniendo en cuenta el impacto futuro de las decisiones tomadas.

Toda planeación estratégica, se desarrolla en 6 fases. La primera, corresponde a la fijación de los objetivos empresariales, es decir, que se formulan metas relacionadas con la visión y misión de la empresa, ya sea complementándolas o ampliándolas (en función de la utilidad, la expansión, la seguridad y/o la autonomía). La segunda, consiste en analizar el ambiente externo, mediante el diagnóstico de necesidades, recursos disponibles, amenazas, restricciones, oportunidades, dificultades, coacciones y contingencias (se subdivide en análisis de ambiente general y de ambiente de tarea). La tercera, es el análisis interno de la organización, consistente en el diagnóstico de recursos disponibles (financieros, humanos, productivos, contables, mercadológicos), para identificar fortalezas y debilidades, que permitan aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas del entorno. La cuarta, consiste en formular las alternativas estratégicas y selección de la estrategia empresarial, mediante el análisis de oportunidades y amenazas ambientales, y potencialidad – vulnerabilidad interna, resultando en la estrategia empresarial apropiada (defensiva, ofensiva, analítica o reactiva). La quinta, se trata de elaborar la planeación estratégica, para lo cual, se debe tener en cuenta el conjunto de factores conocidos como las siete eses (staff-personal, skills-habilidades, structure-estructura, superordinate goals-objetivos empresariales, shared values-cultura organizacional, systems-sistemas y style-estilo de dirección), bajo un enfoque filosófico de planeación (conservadora, optimizante o adaptativa). La sexta, es implementar la estrategia a partir de planes tácticos y operacionales, lo cual, implica la ejecución de las decisiones en todos los niveles de empresariales, precisando las acciones para cada uno¹¹.

¹¹ Íbid, p.15

1.4.2.2 Las dos escuelas de la creación de la estrategia. La dirección estratégica, constituye un amplio campo de investigación. En este campo, han surgido gran cantidad de fundamentos y visiones, respecto a las alternativas de análisis y acción estratégica. Este extenso conjunto, se puede clasificar, inicialmente, en dos categorías, de acuerdo a Mintzberg. Estas categorías son las escuelas prescriptivas y las escuelas descriptivas¹².

Las escuelas prescriptivas, agrupan la escuela de diseño, la de planificación y la de posicionamiento estratégico. La de diseño aparece a mediados de los 60's, tuvo como objetivo la adaptación de oportunidades y amenazas presentes en el mercado, a las fortalezas y debilidades de la empresa, proceso que se realiza por un alto directivo, además, esta escuela generó el modelo DAFO, de análisis empresarial. También, en esta categoría, está la escuela de planificación de Ansoff, que aparece en 1965, que utiliza un sistema formal para planificar e implementar la estrategia, esta escuela tiene gran influencia de la cibernética y la teoría de sistemas, resultando una herramienta de formulación del plan con un presupuesto, de acuerdo a los datos preexistentes. Otra escuela de esta categoría, es la del posicionamiento estratégico, que resultó de las reflexiones de Michael Porter, sobre el campo económico, analizando la competencia – ventaja competitiva desde las posibilidades económicas, en el presente y futuro (se proponen tres tipos de estrategias de competencia, ventaja de costos, diferenciación y enfoque de nicho de mercado)¹³.

Las escuelas descriptivas, surgen por las limitaciones presentadas por las prescriptivas (rigidez de los planes emergentes, incapacidad de trabajar sobre una dinámica real de la empresa). Esta categoría de escuelas, utiliza la observación

¹² LAVERDE H., y KURATOMI I. Pensamiento estratégico. [en línea]. Disponible en internet: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Yc65_3vknpkJ:manuelgross.bligoo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=co#.WpfrjIPOXIU [Revisado enero 10 de 2018]

¹³ *Íbid*, p.1

empírica, para exponer el establecimiento de las estrategias y los logros obtenidos por estas. En esta categoría se reconocen 6 escuelas. La de pensamiento emprendedor, que concibe el entorno como inestable, permite la innovación de la oferta tradicional, combinando los bajos costos y elementos diferenciales. Las escuelas del aprendizaje y conocimiento, que se fundamentan en la psicología, al igual que, asumen el entorno como cambiante y altamente complejo, plantea una estrategia progresiva, que evoluciona de forma similar al aprendizaje. La escuela política, se basa en el análisis de los movimientos – contra movimientos y selección de la posición, la forma como se genera el poder dentro y entre las empresas es elemento clave, para buscar la forma de imponerse en el mercado. La escuela cultural, tiene como característica la adopción de una orientación específica, que se refleja en todas las acciones de la empresa, concordante con la visión competitiva adoptada (un ejemplo es la adopción de la cultura de servicio al cliente). La escuela del medio ambiente, presenta una perspectiva fundamentada en que el desarrollo y crecimiento efectivo de las empresas, depende de la favorabilidad y posición de ellas en el mercado. La de perspectivas de integración, plantea una articulación de los fundamentos y objetos de las otras escuelas, para establecer un conjunto de aspectos que permitan una perspectiva completa de la empresa y su entorno.

1.4.2.3 Estrategias competitivas. Las estrategias competitivas, son conocidas como estructuras de planes, compuestos por la proyección de acciones, orientadas a mejorar aspectos empresariales, respecto a sus competidores o al mercado. Estas estructuras, han tenido un gran desarrollo en las últimas décadas, por los niveles de globalización del mercado, que ha generado un alto nivel de competencia, exigiendo a las empresas, soluciones para permanecer y evolucionar positivamente, a nivel comercial¹⁴.

¹⁴ CASTRO, Edgar. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Revista de Ciencias Económicas, 2010. p.251

De acuerdo a Porter, la estrategia competitiva es el conjunto de acciones, en un sentido ofensivo o defensivo, que permite a las empresas, establecer una posición en el mercado, que se pueda defender, logrando sobresalir sobre la competencia. Este tipo de estrategia, implica posicionar una empresa en un nivel superior al de sus rivales, a partir de sus características de oferta específicas, generando valor para los clientes. En el campo estratégico, se reconocen 5 clasificaciones de las estrategias competitivas genéricas.

La primera clasificación, corresponde a la hecha por Miles y Snow (1978). La primera clase reconocida por estos autores es la de Empresas prospectivas o exploradoras (enfoque prospectivo -explorador), presentan acciones de innovación y cambios en la oferta, de forma permanente, de manera que propician cambios en el mercado que los favorece momentáneamente, presenta dificultades de resistencia a periodos estables del mercado. La segunda clase, es la de las empresas defensivas (enfoque defensivo), que establecen planes para mantener su posición en el mercado, buscan estabilidad a partir de un grupo específico de productos, centrados en la eficiencia. La tercera clase es las organizaciones analizadoras (enfoque explorador - defensivo), que presentan características prospectivas-exploradoras y defensivas, su estrategia puede variar de innovar y generar cambios en el mercado hasta estabilizarse y defender su posición en el mercado. La cuarta clase es la de empresas reactivas (enfoque reactivo), que responden a la presión del mercado, con acciones que buscan la supervivencia a corto plazo, no contemplan estrategias periódicas o estables, se centran en mitigar las situaciones desfavorables presentadas por el entorno, en situaciones del presente y específicas¹⁵.

La segunda clasificación es la hecha por Michael Porter (1990), que especifica 3 tipos de estrategia competitiva. La primera clase es el liderazgo de costos (enfoque

¹⁵ Íbid, p.256

de menor precio), representado en la búsqueda de establecer el precio más bajo del mercado, ofreciendo una calidad aceptable, esto mediante la obtención de los costos de producción y distribución más bajos del mercado, para alcanzar un nivel de rentabilidad estable e incrementar su cuota del mercado. La segunda clase es la diferenciación (enfoque de producto único), mediante la oferta de productos con especificaciones únicas (de acuerdo a la percepción del cliente), que permiten que la empresa sea diferenciada de las demás, logrando una demanda mayor por superioridad del producto, o por valor agregado. La tercera clase es el enfoque (enfoque de segmento específico), que busca fijar un segmento de mercado específico como objetivo de la empresa, concentrando los recursos en un segmento para obtener una mayor demanda de este.

La tercera clasificación es la de Miller (1987), que contempla 4 clases de estrategias. La primera clase es la innovación, consistente en generar una oferta basada en productos o procesos nuevos o mejorados, que permitan a la empresa establecerse en una posición superior en el mercado. La segunda clase es la diferenciación en marketing, que se centra en la orientación a un segmento de mercado específico mediante mercadeo agresivo y nuevo, distinguiéndose en la atención al cliente, adoptando campañas de publicidad y promoción altamente significativas, que otorguen un valor agregado preferencial a los productos, con un equivalente alto costo para el cliente. La tercera clase es la amplitud, caracterizada por la gran variedad de segmentos y productos, que brinda un elevado potencial de estabilidad y crecimiento a la empresa, con un elevado consumo de recursos para afrontar los retos que esto implica (análisis de múltiples mercado, competidores, campos y clientes). La cuarta clase hace referencia al control de costos, y consiste en obtener los menores gastos en la producción – promoción – distribución para generar una oferta de bajo costo y obtener una gran cuota de mercado.

La cuarta clasificación es la de Mintzberg (1988), que establece 6 clases de estrategias competitivas diferentes. La primera clase es la indiferenciación, que

supone la carencia de especificidades o reproducción de características de los productos otra empresa, lo cual permite la confusión del cliente, al atribuir valor similar a productos similares de empresas diferentes (la empresa con peor posición se beneficia del reconocimiento de marca o producto de la empresa con mejor posición). La segunda clase es la diferenciación de imagen, que persigue una percepción positiva de la imagen de producto o empresa, mediante la diferenciación positiva impulsada por la publicidad (se trata de generar una visión positiva diferenciada en la mente del consumidor). La tercera clase es la diferenciación de calidad, que consiste en ofrecer un producto con funcionalidades y/o características superiores a los de la competencia, implica una relación de mejor desempeño o durabilidad por el mismo o por un menor precio. La cuarta clase es la diferenciación por diseño, que implica presentar una oferta superior en sus características o diseño comparado con la competencia, en algunos casos puede limitarse a aspectos superficiales de los productos. La quinta clase es la diferenciación de precio, consistente en obtener bajos costos de producción – promoción – distribución para ofrecer los precios más bajos al cliente. La sexta clase es la diferenciación en soporte, referido a la oferta de productos con variables que cubran las necesidades y requerimientos de un segmento amplio de mercado¹⁶.

La quinta clasificación es la de Kotler (1992), que reconoce 4 estrategias. La primera clase es la estrategia líder, consistente en establecer un control sobre el mercado, combina estrategias defensivas y ofensivas, al igual que de exploración, esta estrategia corresponde a las empresas dominantes y exige un gran consumo de recursos para lograr que la empresa se mantenga a la cabeza de la oferta. La segunda clase es la estrategia del retador, que implica escalar a la posición del líder, mediante planes agresivos, lo cual, requiere de grandes cantidades de recursos, incluso mayores que los del líder (esto es evidente en las campañas publicitarias). La tercera clase es la del seguidor, se basa en la especialización, manteniendo una

¹⁶ Íbid, p.263

relación pacífica con el líder de mercado, mediante la concentración de esfuerzos en atender los segmentos en los cuales tiene mayor demanda que el líder. La cuarta clase es la del especialista, centrada en ofrecer productos que satisfacen las necesidades específicas de un nicho de mercado, la empresa se ocupa exclusivamente de un pequeño segmento (o varios) ofreciendo productos únicos y desarrollados para este nicho, obteniendo esa cuota del mercado, con un elevado nivel de fidelidad del cliente, lo cual, se traduce en una demanda estable¹⁷.

1.4.3 Marco conceptual

- **Servicios públicos domiciliarios.** En Colombia se reconocen como servicios públicos domiciliarios el de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, aseo, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural distribución de gas combustible (Ley 142/1994/art. 1).

La prestación de este tipo de servicios, es responsabilidad del estado, ya sea mediante una entidad territorial, una empresa pública o la autorización de una empresa privada (Ley 142/1994/art. 5).

- **Cobro coactivo de Cartera.** Se entiende como procedimiento administrativo especial contenido en los artículos 823 y siguientes del Estatuto Tributario. Allí se faculta algunas entidades para realizar los cobros de deudas a su favor, sin utilizar la jurisdicción ordinaria¹⁸.

¹⁷ Íbid, p.268

¹⁸ DEFENSORÍA DEL PUEBLO COLOMBIA. Manual de Cobro Coactivo [en línea]. Disponible en internet:

<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwj4voTav-THAhXJsh4KHTy-BOc&url=http%3A%2F%2Fwww.defensoria.gov.co%2Fattachment%2F601%2FMANUAL%2520DE%2520COBRO%2520PERSUASIVO%2520Y%2520COACTIVO.pdf&usg=AFQjCNHsV-v0VxMgwGcvZQ4haSljg5qKvA&bvm=bv.102022582,d.dmo> [Revisado julio 15 de 2015]

Para el caso particular de Emcali, se define que la entidad realizará el cobro coactivo de cartera, a los usuarios en mora a partir de un salario mínimo (servicios de energía, Acueducto y Alcantarillado). El recaudo de la cartera vencida se puede efectuar mediante el remate de bienes, arrojados en la investigación de estos.

Para el caso de los servicios de telecomunicaciones, el monto es equivalente, pero se debe realizar mediante mandamiento de pago (Resolución No GG-000063 de 28 Ene 2014, Art.1).

- Usuario.

Es definido como la persona de tipo natural o jurídica, que obtiene beneficio en la prestación de un servicio público, como propietario del bien raíz o como receptor del servicio (Ley 142 de 1994, Art. 14).

- Sustanciación.

Es reconocido como procedimiento legal que relaciona la fase decisoria de un proceso, con la ejecución de las medidas. En el caso de los procesos de cobro coactivo, consiste en gestionar la información de los clientes que adeudan a la entidad, procesarla y organizarla para dar inicio al proceso jurídico (Ley 1708 de 2014).

1.4.4 Marco legal

El presente trabajo se enmarca legalmente en:

- LEY 142 DE 1994. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.
- LEY 1708 de 2014. Por medio de la cual se expide el Código de Extinción de Dominio.
- Decreto 624 de 1989. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.
- Resolución No GG-001747 de 31 Dic 2008. Por la cual se establece el reglamento interno de Recaudo de Cartera (EMCALI).
- Resolución No GG-001563 de 14 Jul 2014. Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI.
- Resolución No GG-001842 de 22 Oct 2014. Por medio de la cual se deroga la resolución No GG-001132 del 28 de junio del 2000, y se asignan competencias para el Procedimiento Administrativo de Cobro Coactivo.
- Resolución No GG-0004 de 15 mayo 2015. Por la cual se traslada el Departamento de Cartera de la Gerencia de Área Comercial y Gestión al Cliente para la Gerencia de Área financiera de las EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI, EMCALI E.I.C.E.E.S.P.

1.5 METODOLOGÍA

En este capítulo, se presentan los aspectos sistemáticos de desarrollo del estudio. Se expone la selección del tipo de estudio, del método, se describe la población de

estudio, la muestra, los instrumentos de recolección de datos y las fases de desarrollo del trabajo.

1.5.1 Tipo de estudio. La investigación en general presenta una clasificación de acuerdo al objeto de estudio. Esta clasificación establece el tipo cuantitativo, cualitativo y mixto. El tipo de estudio cuantitativo, se define como el proceso probatorio de una hipótesis o afirmación, mediante un procedimiento secuencial, en el cual se definen variables y se miden, utilizando con frecuencia, métodos matemáticos. El tipo cualitativo, se refiere al estudio de objetos poco conocidos o desconocidos, por lo cual, la secuencia de estudio es flexible (con el fin de contemplar y articular nuevas características y preguntas sobre el objeto), usualmente requiere de la reformulación de objetivos específicos y no se utilizan métodos matemáticos para responder la pregunta de investigación. El tercer tipo, corresponde a objetivos de investigación con elementos cualitativos y cuantitativos¹⁹.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene un carácter cualitativo, en la medida que se busca mejorar el procedimiento de sustanciación de procesos, mediante la formulación de una estrategia. En este sentido se estudia el proceso con el fin de generar sugerencias de mejora.

El método es deductivo, ya que se elabora un diagnóstico del problema, se consultan antecedentes de las posibles soluciones y se deduce la más apropiada para este caso. De acuerdo a lo anterior, se parte de la teoría, para hacer un diagnóstico y se propone una estrategia de mejoramiento de acuerdo a los datos obtenidos (Hernández et al, 2010).

¹⁹ HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA M. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2010. p.

1.5.2 Población y muestra. La población seleccionada, corresponde a los tres funcionarios que conforman el equipo de trabajo encargado del proceso de sustanciación de la empresa EMCALI.

La muestra se calculó de la siguiente forma:

- Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Con los siguientes criterios:

n = El tamaño de la muestra a calcular

N = Tamaño del universo

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado.

e = Es el margen de error máximo que admito.

p = Es la proporción que esperamos encontrar.

Entonces:

$$n = ?$$

$$N = 3$$

$$Z = 99\%$$

$$e = 1\%.$$

$$p = 50\%$$

$$\underline{n = \text{tamaño de la muestra}^{20} = 3}$$

1.5.3 Instrumento. Se aplicó un cuestionario, respecto a los siguientes temas (ver Anexo 1):

- Capacitación recibida sobre el proceso de sustanciación
- Promedios de casos por servicio, de inicio de procesos de sustanciación
- Cantidad de casos con imposibilidad de realizar el proceso de sustanciación, a pesar de llegar como aptos
- Causas de la imposibilidad para realizar el proceso de sustanciación
- Promedio de deuda por cliente, al cual se le inicia el proceso de sustanciación

²⁰ Obtenido de la Calculadora para obtener el tamaño de una muestra (En línea). Departamento de Sistemas Informáticos Integrales de la Facultad de Medicina - Universidad Nacional del Nordeste (Argentina). Disponible en internet: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

- Cantidad de clientes con inconsistencias en los datos personales que impiden realizar el proceso de sustanciación.
- Cantidad de clientes en proceso de sustanciación que no tienen bienes, empresas, capacidad de pago, o registro en entidades promotoras de salud.
- Otras barreras para la realización del proceso de sustanciación, a usuarios aptos para este.
- Resultados institucionales de la incapacidad de cobrar las deudas a los usuarios morosos
- Procesos previos internos y externos que generan la imposibilidad de realizar el proceso de sustanciación
- Estrategias recomendadas para eliminar las barreras y causas de la imposibilidad de realizar el proceso de sustanciación

1.5.4 Diseño metodológico. Esta investigación se desarrolló en 4 etapas.

1.5.4.1 Revisión Bibliográfica. Durante este periodo, se recopiló la información sobre el tema, determinando los principios, normatividad y teoría sobre el tema. También, se estableció el modelo del instrumento de recolección y los métodos de análisis de los datos.

1.5.4.2 Diagnóstico. En esta etapa, se elaboró y aplicó el instrumento de recolección de información. Además, se realizó el análisis e interpretación de los resultados de recolección.

1.5.4.3 Análisis de la información. En esta fase, se retomó el diagnóstico y se analizó a la luz de la teoría encontrada, aplicando la contrastación, sintetización e interpretación de los datos.

1.5.4.4 Formulación de las acciones de mejoramiento. En este periodo, se elaboró el conjunto de acciones para el mejoramiento del proceso, de acuerdo al análisis resultado de la fase anterior, la teoría encontrada y la correspondencia de las distintas formas de mejoramiento encontradas. Con estos elementos se definió la optimización del proceso de sustanciación en cuestión.

1.6 CRONOGRAMA

	Semana									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Revisión Bibliográfica	x	x								
Diagnóstico			x	x	x					
Análisis						x	x			
Formulación propuesta								x	x	x

1.7 PRESUPUESTO

RECURSOS HUMANOS	\$/HORA	HORAS	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Director del proyecto de grado			\$ 0	
Estudiantes	\$ 3.750	340	\$ 1.275.000	Recursos propios
Asesor			\$ 0	
SUBTOTAL TALENTO HUMANO \$ 1.275.000				
COMPRA O ALQUILER MAQUINARIA Y EQUIPOS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD/HORAS	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Equipo de Laboratorio/Muestras			\$ 0	
Maquinaria			\$ 0	
Otros (Computadores, software, etc.)	\$ 1.200	190	\$ 228.000	Recursos propios
SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS \$ 228.000				
FUNGIBLES	COSTO UNITARIO	CANTIDAD/HORAS	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Reactivos, insumos, consumos			\$ 0	
Libros			\$ 0	
Papelería y otros			\$ 300.000	Recursos propios
SUBTOTAL FUNGIBLES \$ 300.000				
OTROS GASTOS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD/HORAS	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
Servicios públicos			\$ 0	
Viajes/gastos de representación			\$ 0	
Varios			\$ 0	
SUBTOTAL OTROS GASTOS \$0				
SUBTOTAL (Talento Humano, Maquinaria y Equipos, Fungibles, Otros Gastos)				\$ 1.803.000
IMPREVISTOS (2 – 6 %)				\$ 90.150
COSTO TOTAL DEL PROYECTO				\$ 1.893.150

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se presentan las características más relevantes de la empresa EMCALI EICE ESP.

2.1 REFERENTE HISTÓRICO DE LA EMPRESA.

A continuación, se presenta información sobre la empresa (La siguiente información fue obtenida del portal www.emcali.com.co):

Historia: Los orígenes de Emcali se pueden rastrear hasta 1910, cuando la administración local inicia la construcción de las primeras redes de Acueducto, Subestaciones de Energía Eléctrica y Centrales Telefónicas.

Posteriormente, en 1931, se da la Constitución de Empresas Municipales de Cali (EMCALI) para prestar los Servicios de Acueducto, Alcantarillado, Organización de Plazas de Mercado, Matadero y Recaudo de algunos Impuestos de Espectáculos. Ya en 1944, la Compañía Colombiana de Electricidad se anexó a EMCALI y entregó algunas plantas eléctricas con capacidad de 10 MW. Entre 1962 y 1964 EMCALI continuaba ligada al desarrollo y expansión de la ciudad, a través de la ejecución de proyectos orientados a cubrir los requerimientos en servicios públicos que demandaba Cali.

Con la organización de los VI Juegos Panamericanos, Emcali modernizó su infraestructura y redes de Servicios Públicos. (Construcción de la Planta de Puerto Mallarino, ampliación de cobertura telefónica hasta 75.000 líneas y aumentó el número de subestaciones eléctricas) (1973). Durante la década del 90, la ciudad era un eje de desarrollo urbano y su empresa de servicios públicos, se erigía como un modelo a seguir, llevándola a ser catalogada como una de las 500 mejores empresas públicas de Latinoamérica.

Entre 2000 y 2003, La SSPD tomó el control de la empresa de preservar la prestación de los servicios públicos. Esta situación fue provocada por el incumplimiento reiterado del pago de obligaciones a proveedores de energía, entidades financieras y contratistas. A partir de 2004, EMCALI empezó a obtener indicadores de Gestión y Metas muy definidas. Constituyó una estructura administrativa dirigida al Cliente y un plan de inversión cercano a los 150.000 millones. Se estableció como su principal propósito de EMCALI, estar cerca de la comunidad para prestarle un mejor servicio.

Misión

La Misión de EMCALI es contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, especialmente con la prestación de servicios públicos esenciales y complementarios, comprometidos con el entorno y garantizando rentabilidad económica y social.

Visión

Ser una empresa pública ágil, competitiva y orientada al cliente, que nos permita convertirnos y mantenernos como la mejor alternativa en el mercado colombiano y modelo empresarial en América Latina

Principios corporativos

- Servicio al Cliente: EMCALI motivará una cultura de servicio orientada al Cliente, brindando una excelente atención por medio de un equipo humano competente y comprometido con la empresa, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, en consecuencia, asegurará que las decisiones y actuaciones empresariales reflejen los requerimientos de los mismos. La atención al Cliente

Ciudadano continuará unificada, independiente del esquema empresarial y organizacional que adopte la empresa.

- Política Social: EMCALI contribuirá al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades donde presta sus servicios, cumpliendo con la responsabilidad social de protección al medio ambiente. Desarrollará actividades de pedagogía social sobre los derechos y deberes de los Clientes Ciudadanos, la adecuada utilización de los servicios públicos que perciban, el cuidado, la conservación de los recursos que los generan y la forma de pagarlos.

- Participación Comunitaria: EMCALI diseñará los instrumentos y mecanismos necesarios para elevar el nivel de satisfacción de los clientes y motivar su sentido de pertenencia hacia la empresa. Promoverá una efectiva participación ciudadana para que conozca de primera mano las decisiones que se adopten, y conocer las inquietudes y recomendaciones de la comunidad en relación con la prestación de los servicios públicos que presta EMCALI.

- Transparencia: Todo proceso de contratación, de alianzas, modernización y/o transformación empresarial, se desarrollará dentro de la normatividad pertinente y los valores éticos correspondientes. Las inversiones y gastos de funcionamiento deberán responder de manera estricta a las necesidades impuestas por el mercado y el giro ordinario de la empresa.

- Imagen Institucional: EMCALI propenderá por proyectar la imagen de una empresa renovada, sólida, viable, autosuficiente y orientada al cliente. Tanto el personal vinculado, como los contratistas de la empresa, deberán guardar un trato amable con vocación de servicio, que propenda por mantener un alto nivel de aceptación de la imagen de EMCALI.

- Modernización tecnológica: A partir de las necesidades de los Clientes deberá innovar de manera consistente su tecnología e infraestructura para la prestación de los servicios que presta, de igual manera deberá concluir la modernización de los sistemas de información para garantizar su productividad y el permanente control de los procesos y procedimientos con la máxima flexibilidad y calidad.
- Participación en el mercado: Consolidar la participación en el mercado actual, ampliar el área de influencia e identificar y evaluar oportunidades de incursionar en nuevos negocios.
- Rentabilidad: Mejorar el margen EBITDA para asegurar los niveles de rentabilidad y retorno de la inversión y operación de cada unidad de negocio y total de EMCALI.

Ilustración 1. Logotipo EMCALI

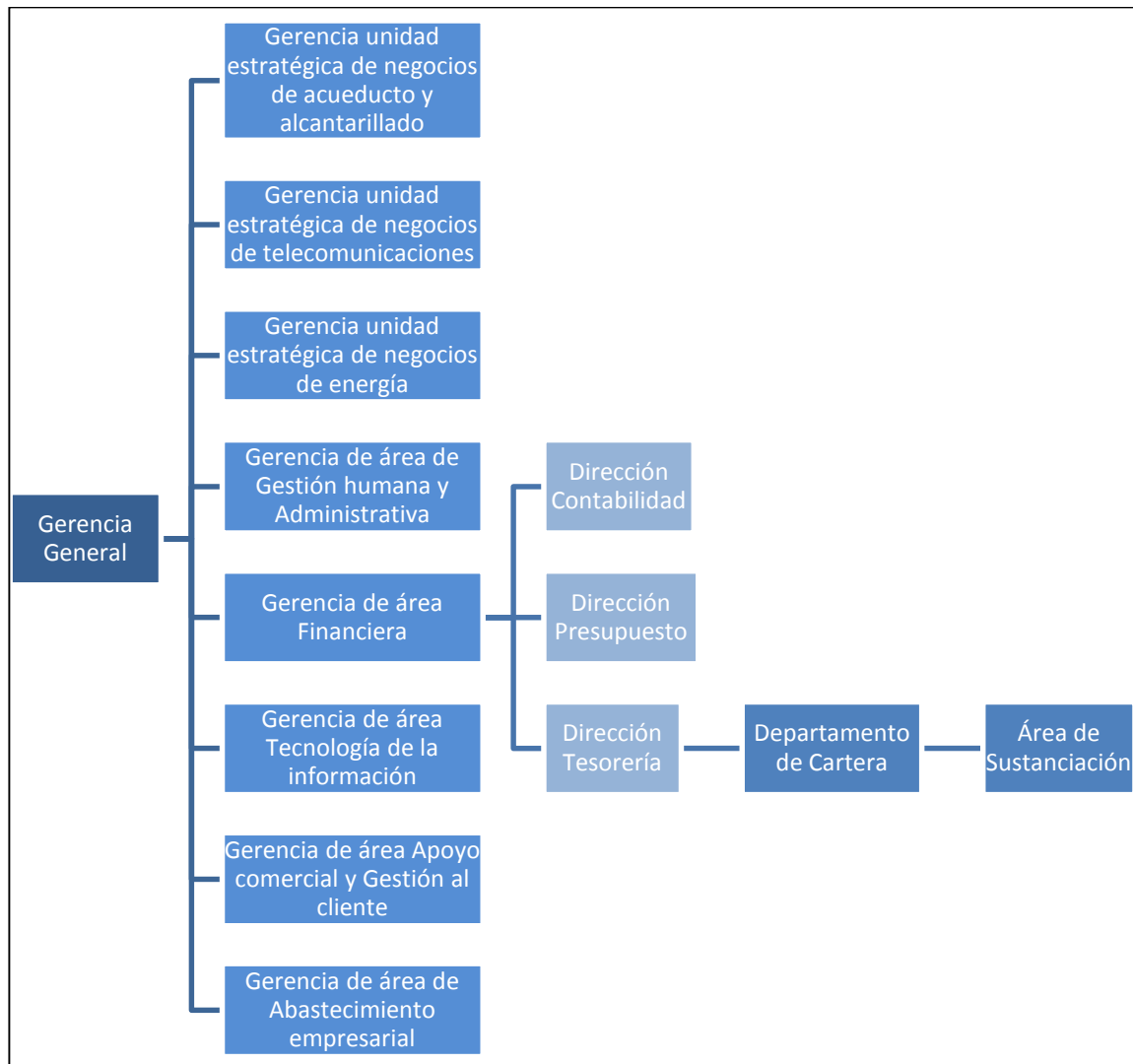


Fuente: Imagen recuperada de http://portalservicios.emcali.net.co/img/logo_emcali2.png

2.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta el esquema de la estructura jerárquica de la empresa.

Ilustración 2. Organigrama de la empresa EMCALI



En el gráfico anterior, se presenta el organigrama de la empresa. Este esquema presenta un orden jerárquico, que establece, la Gerencia General, como el nivel más elevado, bajo el cual, están ocho gerencias de las diferentes áreas. Entre estas

está la Gerencia del área Financiera, de la cual depende la Dirección de Tesorería, de la cual depende el Departamento de cartera, y de este depende el Área de Sustanciación.

3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA

En este capítulo, se exponen los resultados del diagnóstico del área de sustanciación.

3.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

En este apartado se presentan los resultados del diagnóstico, correspondiente a la aplicación del cuestionario (instrumento).

3.1.1 Aplicación del cuestionario (instrumento). A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento.

Para facilitar el análisis de los datos, se realizó procedimientos como la agrupación de datos mediante la aplicación de la media aritmética y la agrupación por factor común (preguntas abiertas).

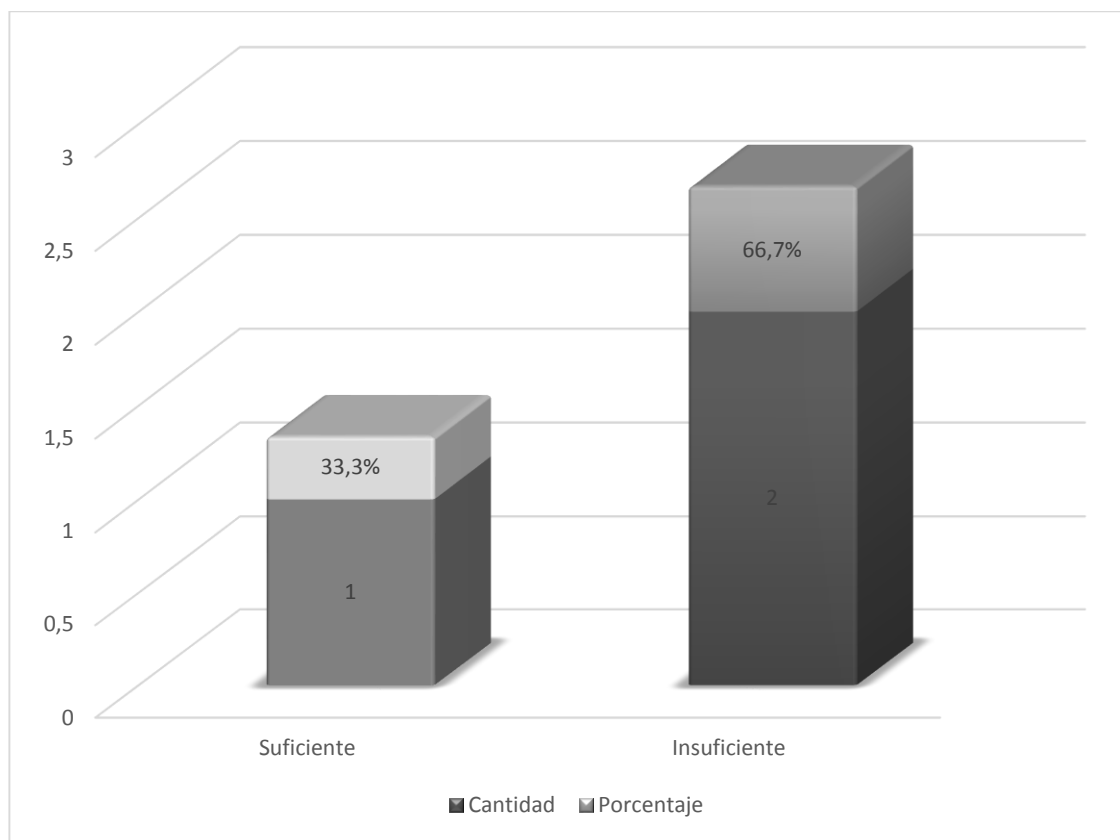
1. Nivel de suficiencia de la capacitación que recibió, para desarrollar el proceso de sustanciación

Cuadro 1. Capacitación para el proceso de sustanciación

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Suficiente	1	33,3%
Insuficiente	2	66,7%

Fuente: La autora

Gráfico 1. Capacitación para el proceso de sustanciación



Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el nivel de suficiencia de la capacitación recibida por los funcionarios del área de sustanciación de procesos. La mayoría de funcionarios reconoce que la capacitación recibida fue insuficiente (66,7%). Una menor proporción considera suficiente dicha capacitación (33,3%).

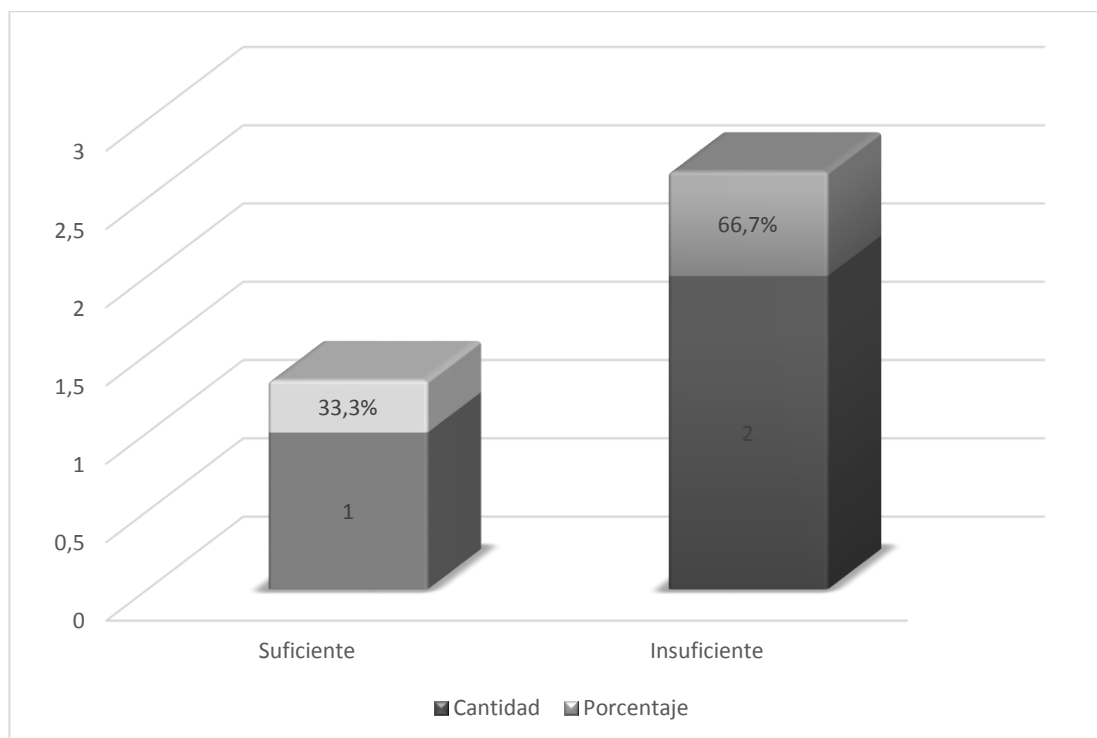
2. Suficiencia de los recursos necesarios para la realización del proceso de sustanciación.

Cuadro 2. Recursos necesarios para el proceso de sustanciación

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Suficiente	1	33,3%
Insuficiente	2	66,7%

Fuente: La autora

Gráfico 2. Recursos necesarios para el proceso de sustanciación



Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el nivel de suficiencia de los recursos necesarios del área de sustanciación de procesos. La mayoría de funcionarios reconoce que los recursos del área son insuficientes (100%).

3. Promedios mensuales de procesos aptos para sustanciación por servicio, que recibe su área

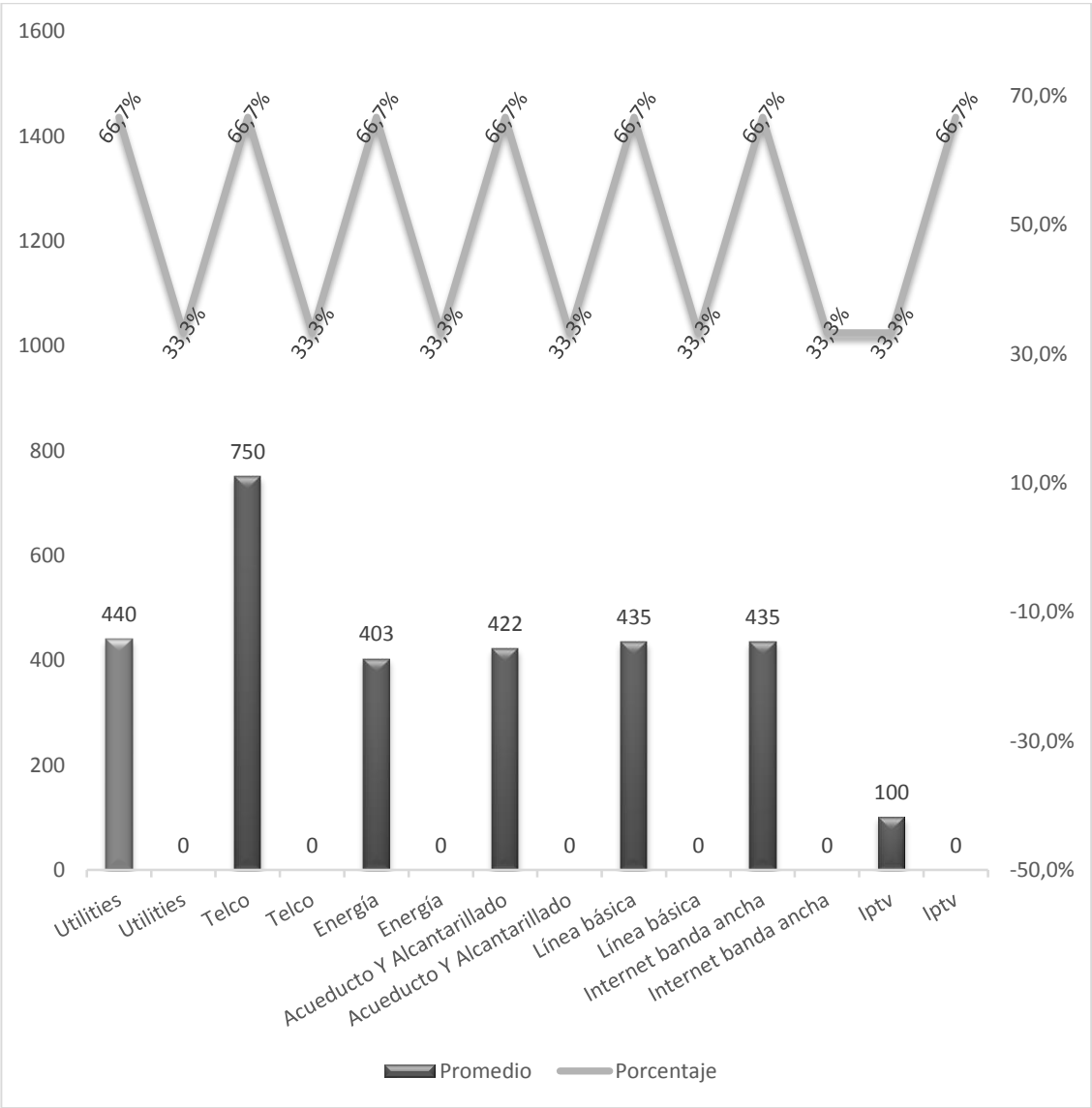
Cuadro 3. Promedio procesos aptos para sustanciación

Servicio	Promedio	Porcentaje
Utilities	440	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Telco	750	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Energía	403	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Acueducto Y Alcantarillado	422	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Línea básica	435	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Internet banda ancha	435	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Iptv	100	33,3%
	Ns/nr	66,7%

Ns/nr: no sabe / no responde

Fuente: La autora

Gráfico 3. Promedio procesos aptos para sustanciación



El valor “0”, indica que el funcionario no sabe o no responde

Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el promedio procesos aptos para sustanciación que llegan al área. La mayoría de funcionarios (66,7%) indica un promedio de 750

procesos mensuales aptos para sustanciación del servicio Telco (representando este la cantidad más alta), le sigue Utilities con 440 procesos aptos, según el 66,7% de encuestados. A continuación, están Línea Básica e Internet Banda Ancha, que según la mayoría de funcionarios (66,7%), promedian 435 procesos mensuales cada uno. Finalmente, están Iptv y Energía, como los servicios con el menor promedio de procesos aptos para sustanciación con 100 y 403, respectivamente.

4. Promedio mensual de casos a los cuales no es posible realizarles el proceso de sustanciación por servicio, que llegan al equipo encargado de este proceso

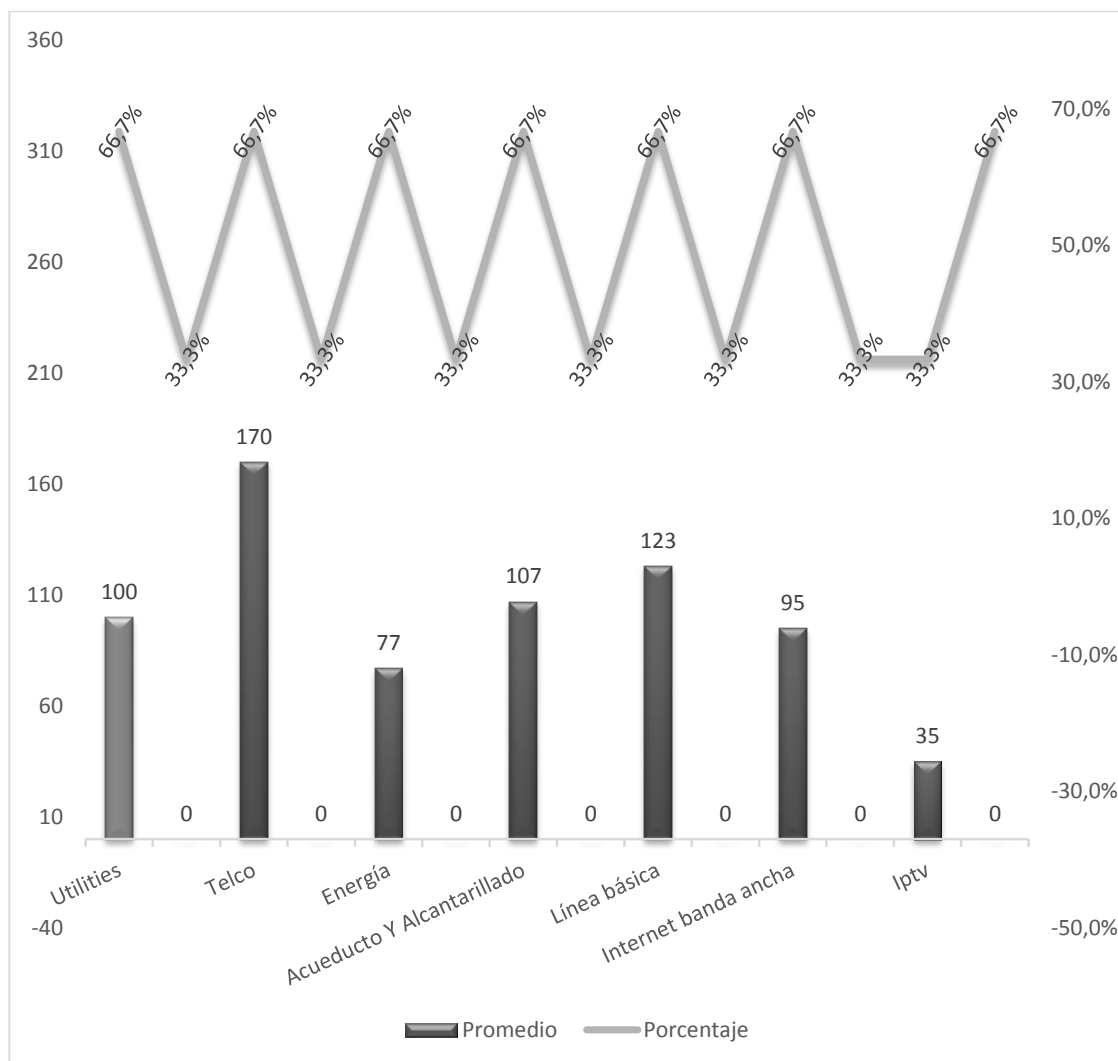
Cuadro 4. Promedio procesos no aptos para sustanciación

Servicio	Promedio	Porcentaje
Utilities	100	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Telco	170	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Energía	77	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Acueducto Y Alcantarillado	107	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Línea básica	123	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Internet banda ancha	95	66,7%
	Ns/nr	33,3%
Iptv	35	33,3%
	Ns/nr	66,7%

Ns/nr: no sabe / no responde

Fuente: La autora

Gráfico 4. Promedio procesos no aptos para sustanciación



El valor "0", indica que el funcionario no sabe o no responde

Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el promedio procesos no aptos para sustanciación que llegan al área. La mayoría de funcionarios (66,7%) indica un promedio de 170 procesos mensuales no aptos para sustanciación del servicio Telco (representando este la cantidad más alta), le sigue Línea Básica con 123 procesos no aptos, según

el 66,7% de encuestados. A continuación, está Acueducto y Alcantarillado, que según la mayoría de funcionarios (66,7%), promedia 123 procesos mensuales. Finalmente, están Iptv y Energía, como los servicios con el menor promedio de procesos aptos para sustanciación con 35 y 77, respectivamente.

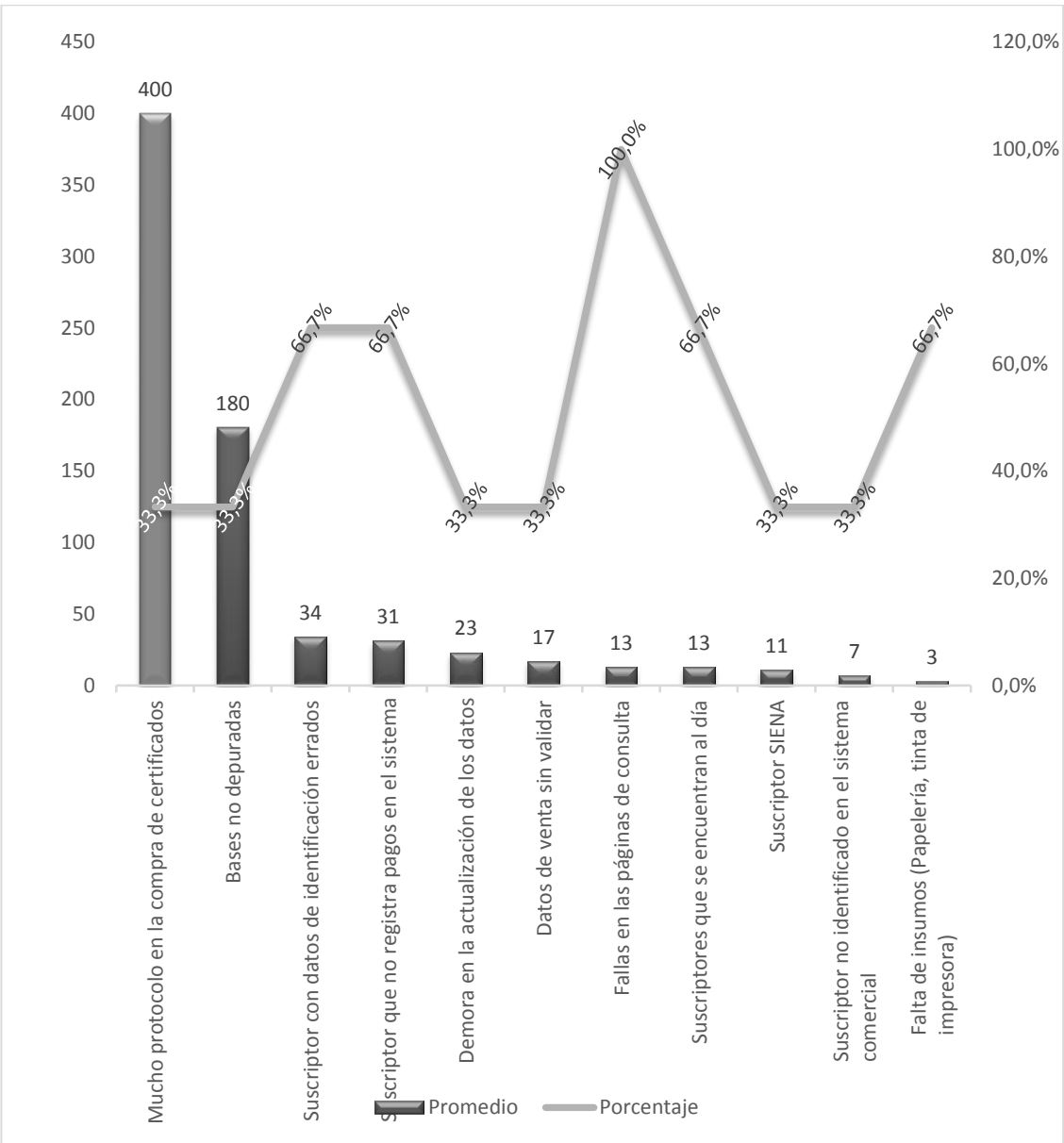
5. Causas por las cuales es imposible adelantar los procesos de sustanciación y el promedio de ocurrencia en el mes

Cuadro 5. Causa que impiden los procesos de sustanciación

Servicio	Promedio	Porcentaje
Mucho protocolo en la compra de certificados	400	33,30%
Bases no depuradas	180	33,30%
Suscriptor con datos de identificación errados	34	66,70%
Suscriptor que no registra pagos en el sistema (requieren análisis para depurar)	31	66,70%
Demora en la actualización de los datos (corregir nombres o identificación de los suscriptores)	23	33,30%
Datos de venta sin validar	17	33,30%
Fallas en las páginas de consulta (VUR, SICATWEB, RUES, DIAN, FOSYGA, PROCURADURÍA, ETC.)	13	100%
Suscriptores que se encuentran al día	13	66,70%
Suscriptor SIENA (suscriptor con datos del sistema anterior de los cuales no hubo migración de la información al sistema OPEN)	11	33,30%
Suscriptor no identificado en el sistema comercial	7	33,30%
Falta de insumos (Papelería, tinta de impresora)	3	66,70%

Fuente: La autora

Gráfico 5. Causa que impiden los procesos de sustanciación



Fuente: La autora

La anterior figura, presenta las causas que impiden los procesos de sustanciación. La causa más común (con frecuencia de 400 veces al mes) es el Exceso de Protocolo en la compra de certificados, le sigue Bases de Datos no depuradas con

promedio de 180. A continuación, está Datos de suscripción errados con frecuencia de 34 veces al mes, seguido de Falta de Registro de pagos en el sistema con frecuencia de 31. Finalmente, están Falta de Insumos con frecuencia de 3, Suscriptor No Identificado en el sistema comercial con frecuencia de 7 y Suscriptor con datos del Sistema Anterior de los cuales no hubo migración de la información al sistema OPEN con una frecuencia de 11 veces al mes, como las causas de menor ocurrencia.

6. Promedio de la deuda por cliente, al cual se le inicia el proceso de sustanciación, por servicio

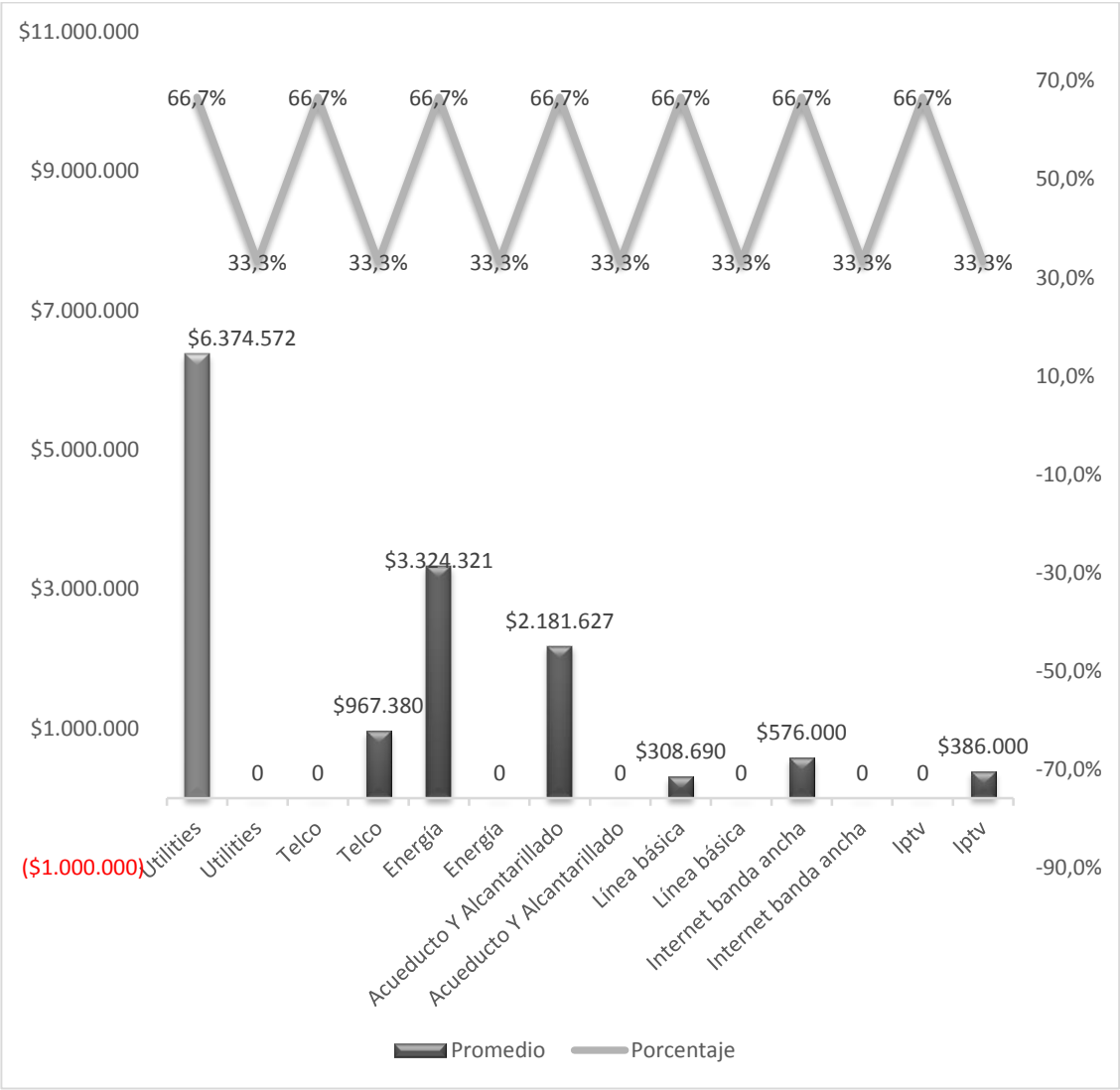
Cuadro 6. Promedio de deuda por cliente al inicio del proceso de sustanciación

Servicio	Promedio	Porcentaje
Utilities	\$6.374.572	66,7%
	ns/nr	33,3%
Telco	ns/nr	66,7%
	\$967.380	33,3%
Energía	\$3.324.321	66,7%
	ns/nr	33,3%
Acueducto Y Alcantarillado	\$2.181.627	66,7%
	ns/nr	33,3%
Línea básica	\$308.690	66,7%
	ns/nr	33,3%
Internet banda ancha	\$576.000	66,7%
	ns/nr	33,3%
Iptv	ns/nr	66,7%
	\$386.000	33,3%

Ns/nr: no sabe / no responde

Fuente: La autora

Gráfico 6. Promedio de deuda por cliente al inicio del proceso de sustanciación



El valor "0", indica que el funcionario no sabe o no responde

Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el promedio de deuda por cliente al inicio del proceso de sustanciación. El mayor promedio de deuda corresponde al Producto Utilities con 6,4 millones, seguido de Energia con 3,3 millones de pesos por cliente. A continuación, está Acueducto y Alcantarillado con 2,2 millones, seguido por Telco con 0,9 millones. Finalmente, está Línea básica con 0,3 millones e Iptv con 0,38 millones, como los servicios que tienen los menores promedios de deuda por cliente.

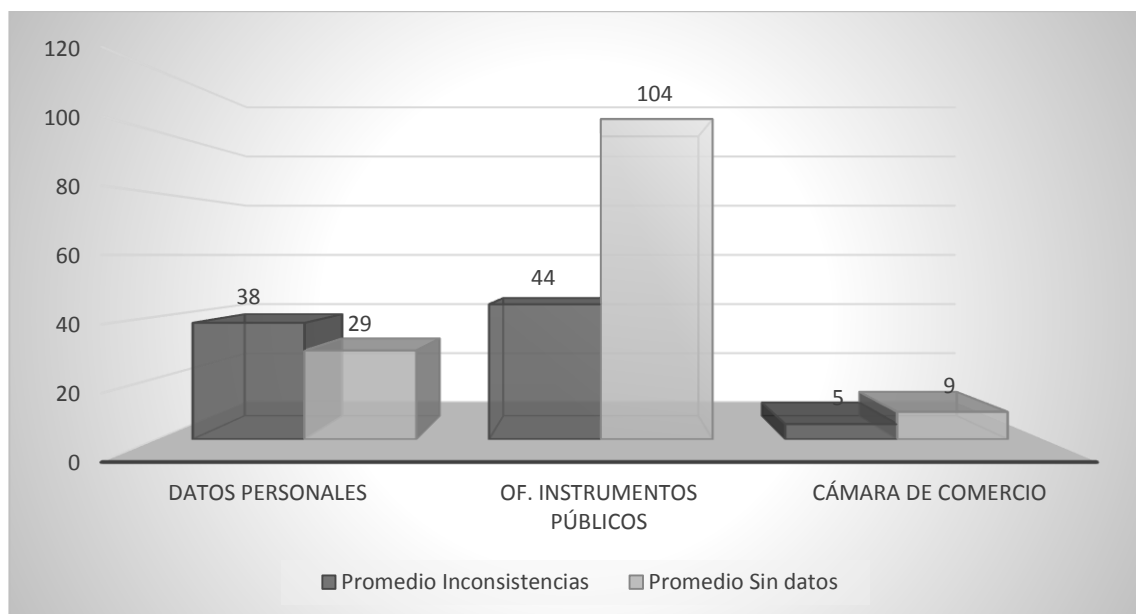
7. Promedio de clientes con inconsistencias en sus datos personales o por fuera de bases de datos consultadas, que impiden la realización del proceso de sustanciación

Cuadro 7. Promedio de clientes con problemas en bases de datos

Criterio	Promedio Inconsistencias	Promedio Sin datos
Datos personales	38	29
Of. Instrumentos Públicos	44	104
Cámara de Comercio	5	9

Fuente: La autora

Gráfico 7. Promedio de clientes con problemas en bases de datos



Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el Promedio de clientes con problemas en bases de datos. El mayor promedio de clientes con problemas en bases de datos, corresponde a inconsistencias en los Datos Personales (en la base de datos de la empresa) con promedio de 38 mensuales, seguido de inconsistencias en los datos de la Oficina de Instrumentos Públicos con 44 de promedio. La menor cantidad de inconsistencias corresponde a los datos de Cámara de Comercio, con promedio de 5 veces por mes.

Respecto a la Falta de Datos de clientes, la mayor frecuencia corresponde a la Búsqueda en la Oficina de Instrumentos Públicos con promedio de 104 mensual, seguida de Datos Personales (en la base de datos de la empresa), con promedio de 29. La menor cantidad de Datos faltantes, se presenta en las búsquedas en la Base de Datos de la Cámara de Comercio.

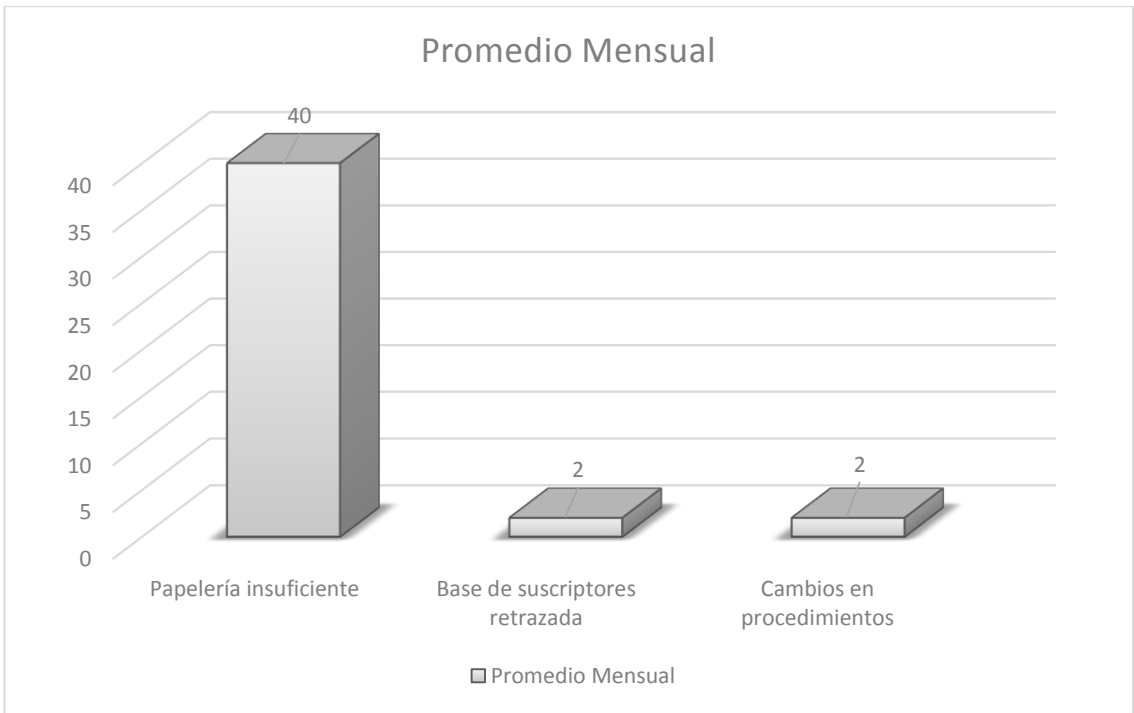
8. Otras dificultades para la realización del proceso de sustanciación

Cuadro 8. Promedio de clientes con problemas en bases de datos

Criterio	Promedio Mensual
Papelería insuficiente	40
Base de suscriptores retrasada	2
Cambios en procedimientos	2

Fuente: La autora

Gráfico 8. Promedio de otras dificultades para el proceso de sustanciación



Fuente: La autora

La anterior figura, presenta el Promedio de otras dificultades para el proceso de sustanciación. El mayor promedio a papelería insuficiente con promedio de 40 mensual. El menor promedio de otras dificultades, corresponde a Bases de suscriptores retrasadas y Cambios en los procedimientos, con promedio de 2 ocurrencias mensuales cada una.

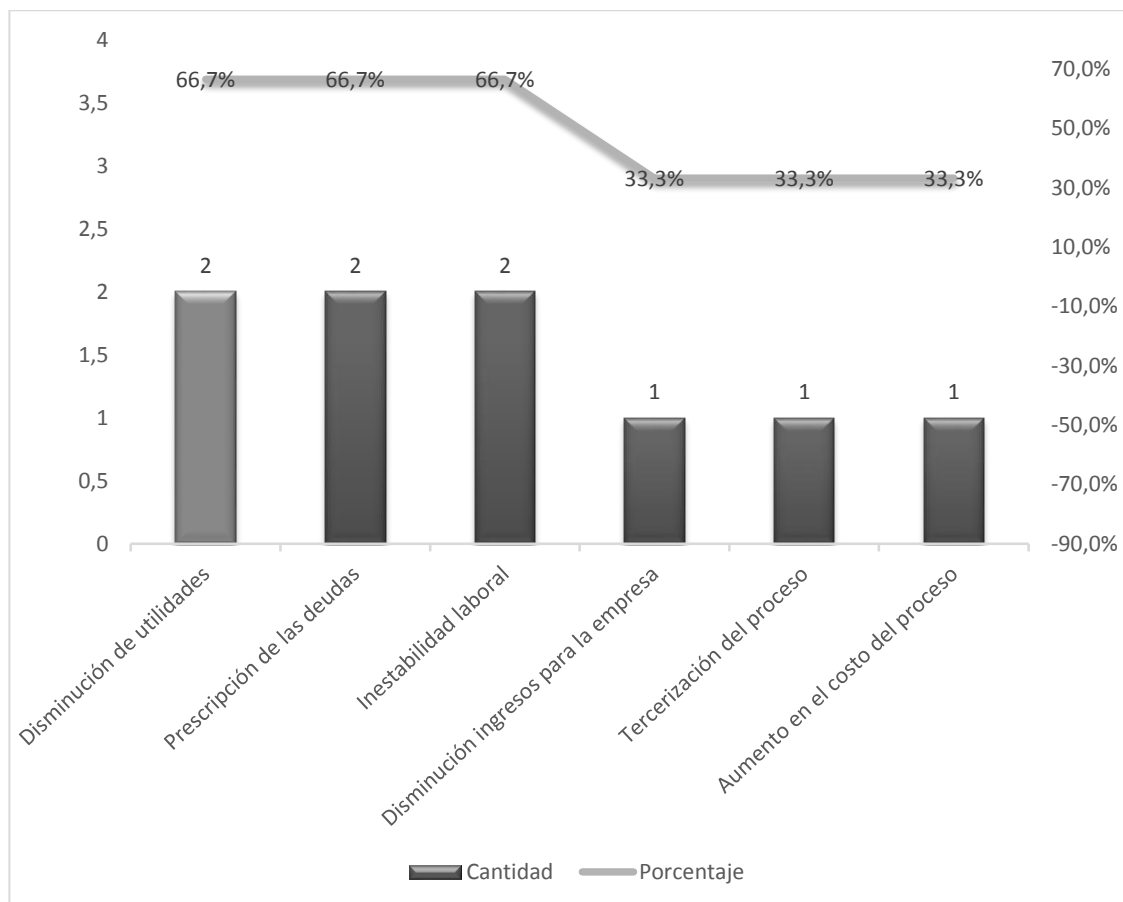
9. Consecuencias evidenciadas o que tiene la falta de cobro de las deudas, a nivel institucional

Cuadro 9. Consecuencias de la falta de cobro de las deudas

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Disminución de utilidades	2	66,7%
Prescripción de las deudas	2	66,7%
Inestabilidad laboral	2	66,7%
Disminución ingresos para la empresa	1	33,3%
Tercerización del proceso	1	33,3%
Aumento en el costo del proceso	1	33,3%

Fuente: La autora

Gráfico 9. Consecuencias de la falta de cobro de las deudas



Fuente: La autora

El anterior gráfico, presenta la información sobre las consecuencias de la falta de cobro de las deudas, según los funcionarios. El mayor porcentaje (66,7% cada uno), corresponde a Disminución de utilidades, Prescripción de las deudas e Inestabilidad laboral para los empleados, como las consecuencias de la falta de cobro. En una menor proporción (33,3% para cada una), los funcionarios reconocen la Disminución ingresos para la empresa, Tercerización del proceso y el Aumento en el costo del proceso, como consecuencias de esta imposibilidad.

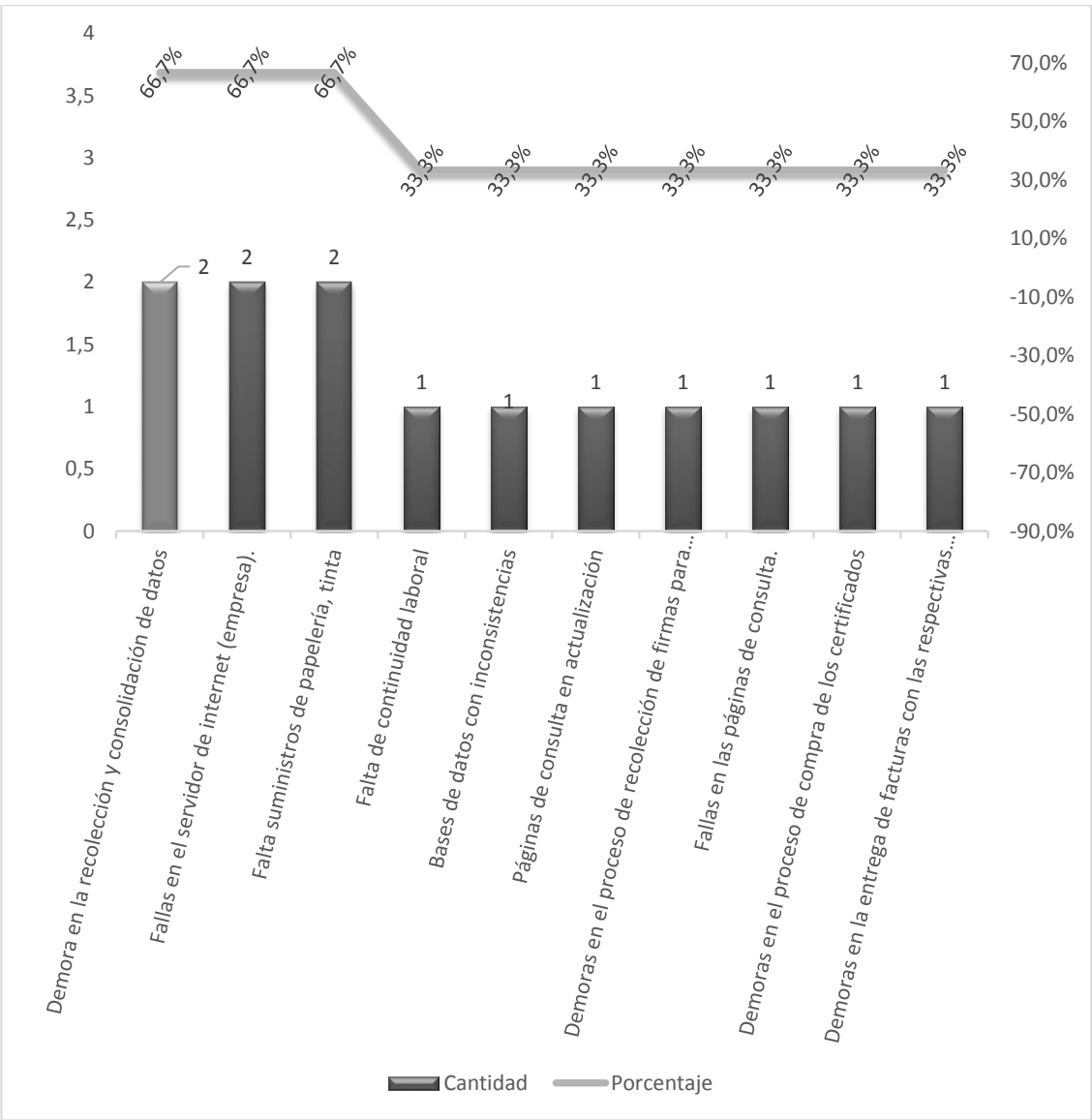
10. Procesos o condiciones previas (dentro y fuera de la empresa en general), que impiden la realización de los procesos de sustanciación

Cuadro 10. Procesos o condiciones previos que impiden la sustanciación

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Demora en la recolección de datos que permita la consolidación de la base apta para iniciar el proceso de sustanciación	2	66,7%
Fallas en el servidor de internet (empresa) para acceder a las páginas de consulta.	2	66,7%
Falta suministros de papelería, tinta	2	66,7%
No continuidad de los contratos de prestación de servicios (enero)	1	33,3%
Bases con inconsistencia en la información de los suscriptores	1	33,3%
Páginas de consulta en actualización (a veces duran varios días)	1	33,3%
Demoras en el proceso de recolección de firmas para validar el título valor (FACTURA)	1	33,3%
Fallas en las páginas de consulta o procesos de actualización de las mismas.	1	33,3%
Demoras en el proceso de compra de los certificados de tradición y de cámara y comercio solicitados.	1	33,3%
Demoras en la entrega de facturas con las respectivas firmas para anexar a los expedientes	1	33,3%

Fuente: La autora

Gráfico 10. Procesos o condiciones previos que impiden la sustanciación



Fuente: La autora

El anterior gráfico, presenta la información sobre procesos o condiciones previos que impiden la sustanciación. Los aspectos más mencionados son Demora en la recolección y consolidación de datos, Fallas en el servidor de internet (empresa) y Falta suministros de papelería, tinta, apoyados por el 66,7% cada uno, como

condiciones que impiden el desarrollo del proceso de sustanciación. Otros aspectos mencionados en una menor proporción (33,3%) son Falta de continuidad laboral, Bases de datos con inconsistencias, Páginas de consulta en actualización, Demoras en el proceso de recolección de firmas para validar el título, Fallas en las páginas de consulta, Demoras en el proceso de compra de los certificados y Demoras en la entrega de facturas con las respectivas firmas.

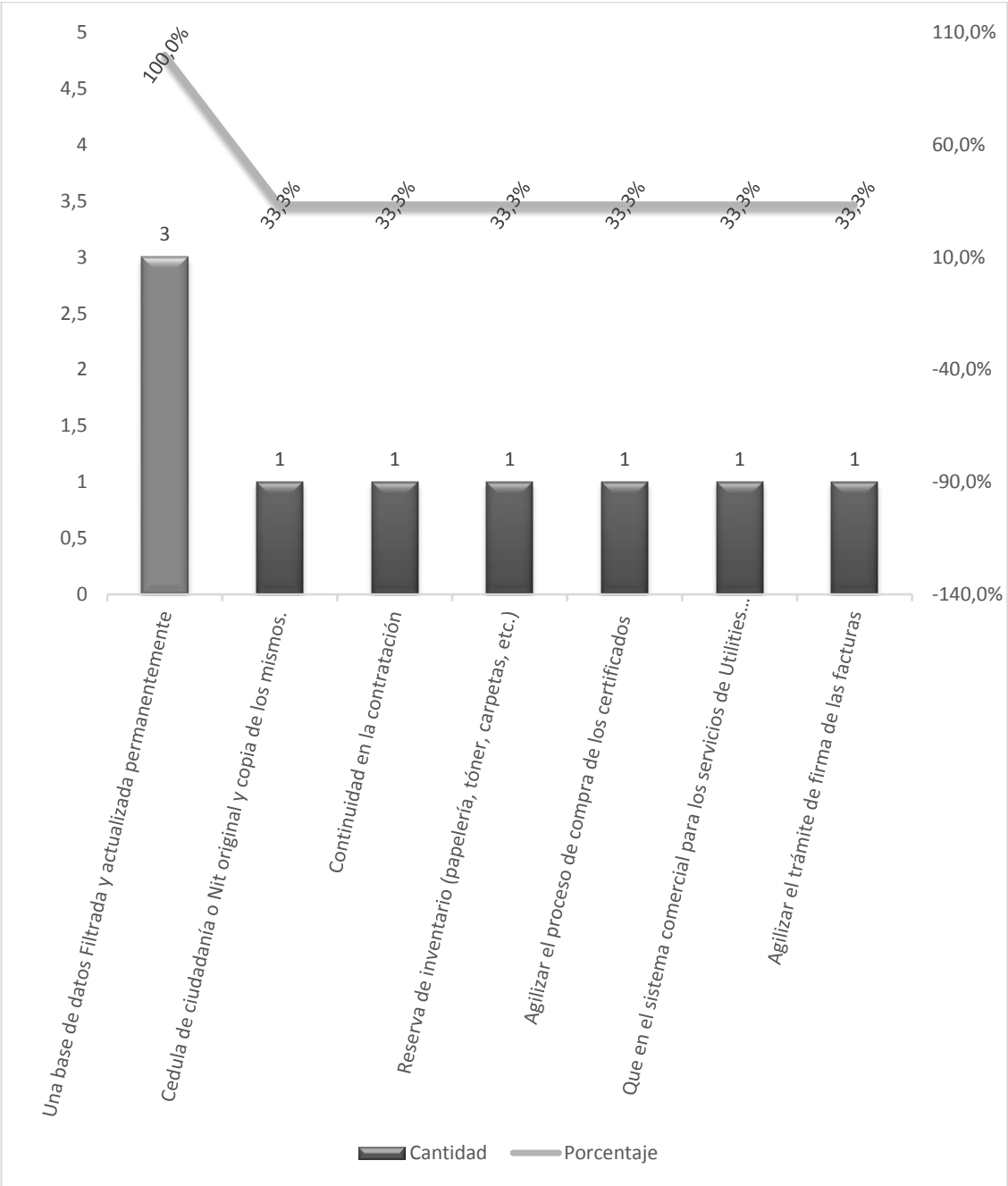
11. Estrategias que usted considera apropiadas para eliminar las causas que imposibilitan la realización de los procesos de sustanciación

Cuadro 11. Estrategias para eliminar causas, de imposibilidad de sustanciación

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Una base de datos Filtrada y actualizada permanentemente	3	100%
Exigir cedula de ciudadanía o Nit originales y copia de los mismos, desde la venta.	1	33,3%
Continuidad en la contratación	1	33,3%
Reserva de inventario (papelería, tóner, carpetas, etc.)	1	33,3%
Agilizar el proceso de compra de los certificados	1	33,3%
Que en el sistema comercial para los servicios de Utilities (energía, acueducto y alcantarillado) se ingrese el número de matrícula inmobiliaria que soporta la venta e instalación de los servicios. Si no existe el número por que no está registrado en la oficina de instrumentos públicos (estratos 0, 1 y 2) mencionarlo.	1	33,3%
Agilizar el trámite de firma de las facturas	1	33,3%

Fuente: La autora

Gráfico 11. Estrategias para eliminar causas de imposibilidad de sustanciación



Fuente: La autora

El gráfico anterior, presenta las Estrategias para eliminar causas de imposibilidad de sustanciación, planteadas por los funcionarios encargados del proceso. La más representativa es establecer una base de datos para iniciar el proceso sin tantas inconsistencias (suscriptores que no registran pagos porque de antemano se sabe que son valores a depurar), (suscriptores con financiaciones activas), suscriptores que pertenecen al proyecto prone), mencionada por la totalidad de funcionarios (100%). Posteriormente están:

- Exigir cedula de ciudadanía o Nit originales y copia de los mismos, desde la venta.
- Continuidad en la contratación.
- Reserva de inventario (papelería, tóner, carpetas, etc.)
- Agilizar el proceso de compra de los certificados
- Que en el sistema comercial para los servicios de Utilities, se ingrese el número de matrícula inmobiliaria que soporta la venta e instalación de los servicios. Si no existe el número por que no está registrado en la oficina de instrumentos públicos (estratos 0, 1 y 2) mencionarlo.
- Agilizar el trámite de firma de las facturas.

Mencionadas por el 33% de los funcionarios cada una.

3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, tanto la capacitación recibida, como los recursos con los que cuenta el área de Sustanciación, se evidencia un alto nivel de insuficiencia.

De la totalidad de servicios ofrecidos por la empresa, Telco y Utilities son los que presentan el mayor número de procesos para sustanciación (casos en los que los procedimientos previos de cobro no surten efecto). Iptv y Energía son los servicios que presentan los menores promedios de procesos para sustanciación.

Los promedios de deuda por suscriptor, presentan su mayor cantidad en el servicio Utilities y Energía (de 3,3 a 6,3 millones por cliente). Las deudas con los menores montos se presentan en Línea Básica e Internet Banda Ancha (0,3 millones).

Respecto a las dificultades con las bases de datos, los funcionarios encuentran inconsistencias y datos faltantes en la Oficina de Instrumentos Públicos, en la empresa y en menor medida en la Cámara de Comercio. También hay dificultades por la papelería insuficiente y en menor medida por retrasos en la base de suscriptores y cambios en los procedimientos.

Los productos que presentan mayores promedios de casos no aptos para iniciar el proceso de sustanciación son Telco y Línea Básica (deudas de suscriptores con la empresa que no se pueden cobrar). Los que presentan menores promedios de casos no aptos son Iptv y Energía.

Respecto al porcentaje de casos no aptos, se tiene que los productos Iptv y Línea básica presentan los niveles más altos (del 100% de casos que llegan, resultan no aptos entre el 35% y el 28%), más de un cuarto de los casos no se pueden iniciar. Los menores porcentajes de casos no aptos, pertenecen a los productos Energía e

Internet Banda ancha (del 19,1% al 21,8% de casos no aptos). Un cuarto (25% en promedio), de las deudas de los usuarios con la empresa, no son aptas para el proceso de sustanciación (no se pueden cobrar mediante este procedimiento).

Como causas que impiden el desarrollo del proceso de sustanciación (clasificación de casos como no aptos), se presentan con mayor frecuencia mensual el excesivo protocolo en la compra de certificados y bases de datos no depuradas (actualizadas). Con la menor ocurrencia mensual, se reconoce la falta de identificación del usuario en el sistema comercial y la falta de insumos para el proceso.

Entre las consecuencias de la falta de cobro de las deudas, sobresale la disminución de utilidades, la prescripción de deudas y la inestabilidad laboral.

Respecto a las condiciones previas que impiden la sustanciación, se tiene la demora en la consolidación de los datos necesarios, las fallas en el servidor y la falta de insumos de oficina para el proceso.

Por todo lo anterior, se afirma que la capacitación y recursos que se le asigna al proceso son insuficientes. También, se tiene que los productos que representan el mayor riesgo de mora son Telco y Utilities, y los menos riesgosos son Iptv y energía. Respecto al promedio de deuda está entre los 0,3 y 3 millones de pesos por cliente.

Sobre el procedimiento como tal, se tiene que los productos Telco y Línea Básica, aportan el mayor porcentaje de casos no aptos para la sustanciación, y en menor medida, los productos Iptv y Energía. Del total de procesos asignados a equipo de sustanciación, solo el 75% se puede desarrollar, ya que el restante 25% resulta no apto.

Los problemas para desarrollar el proceso de sustanciación, se dividen en previos y del procedimiento como tal. De los problemas previos los más representativos son La demora en la consolidación de la base de datos, fallas en el servidor de la empresa y falta de suministros de oficina. Al inicio del proceso, se presentan dificultades en mayor medida, respecto la falta de datos del cliente en la Oficina de Instrumentos Públicos o la inconsistencia de estos, al igual que, inconsistencias de los datos en las bases de la empresa.

De los problemas durante el proceso, sobresale el excesivo trámite para la compra de certificados, falta de depuración en las bases de datos, datos errados de identificación y falta de actualización de datos.

4. PLAN DE MEJORAMIENTO

En este capítulo, se expone la propuesta de mejoramiento para el proceso de sustanciación.

Esta propuesta de mejoramiento es el resultado del análisis de la información obtenida mediante la encuesta para funcionarios del área de Sustanciación de procesos. A continuación, se presenta la estrategia de mejoramiento y el plan de acción de la misma.

4.1 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

La estrategia, en general, presenta requerimientos a nivel de recurso humano, y el establecimiento de una serie de acciones en diferentes áreas.

Personal necesario

Se requieren al menos seis personas distribuidas en cuatro componentes y dos niveles jerárquicos, ya que cada segmento de servicios tiene características que los diferencian, por ende, el manejo en el procedimiento también. Así, se requiere de una persona para dirigir el proceso (encargado de que suministrar la base, redireccionar los inconvenientes y/u otras actividades a las personas o áreas competentes, y hacer entrega de los expedientes a los encargados del Cobro Coactivo), dos personas para el proceso de sustanciación de procesos jurídicos para los servicios de Utilities, dos para Telecomunicaciones y un funcionario para grandes clientes (Oficiales, Empresariales y/o temporales).

Ilustración 3. Esquema nueva estructura proceso de sustanciación



Fuente: el autor

Además, consta de las siguientes acciones:

Gerencia

Diseñar e implementar un mecanismo de control interno que permita la evaluación continua de las herramientas y procesos internos, al igual que el seguimiento (registro de usuarios) de las modificaciones a las bases de datos (fecha y hora).

Establecer un proceso de análisis semestral de la eficiencia de aplicativos informáticos y procedimientos internos, para realizar los ajustes necesarios.

Inclusión de la opción de inexistencia de matrícula inmobiliaria en el aplicativo del sistema comercial usado por la empresa en el proceso de venta. También es necesario incluir una confirmación de datos (por personal diferente al de ventas) antes de realizar la instalación.

Área de ventas

Ajuste de los protocolos de ventas, de manera que sea obligatorio la exposición de la Cédula o Nit, al igual que la entrega de las copias de los mismos para el archivo. Adicionalmente, es necesario que el protocolo incluya la confirmación de la legalidad de estos documentos antes de que este proceso termine.

Área de cartera

Fortalecimiento de la continuidad y el bienestar laboral en el área. Se requiere establecer los indicadores de gestión y los niveles aceptables de estos (funcionarios del área), para configurar una medición transparente del desempeño. Los tiempos de contratación se deben extender dependiendo del desempeño del empleado.

Establecimiento de un mecanismo de control de inventario permanente. Se requiere una reserva de inventario de dos meses (como mínimo), además de un procedimiento de contabilización de insumos, generación efectiva de informes de necesidades de insumos de oficina, al igual que su recepción, almacenamiento y disposición.

Optimización del procedimiento para la compra de certificados. Se requiere establecer, al menos dos alternativas para este procedimiento:

- Una primera alternativa es la delegación de la autorización de compra a funcionarios que cuenten con mayor disponibilidad de tiempo o a un encargado del área.
- Una segunda alternativa es mantener una provisión económica, de acuerdo al promedio histórico del proceso, y autorizar un funcionario con alta disponibilidad en la empresa, para las compras de estos documentos.

- Una tercera alternativa es utilizar un aplicativo informático que (después de ser alimentado con información sobre el caso), autorice y efectúe el pago de los documentos.

Modificar el procedimiento de firma de la factura por el gerente general. El procedimiento debe incluir una alternativa para la obtención de la firma:

Para lo anterior, aplica la autorización de un segundo funcionario (con mayor disponibilidad periódica), para firmar las facturas.

4.2 PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

A continuación, se presentan las estrategias, objetivos, indicadores, metas, presupuesto, responsables y tiempo de realización, de las acciones que componen la estrategia de mejoramiento.

Cuadro 12. Plan de acción estrategia de mejoramiento

Objetivo	Actividad	Indicador	Meta	Pres.	Responsable	Tiempo
1. Realizar cambios institucionales para la reestructuración del área de sustanciación	Modificar el organigrama general de la empresa	Presentar el organigrama modificado a los empleados de la institución	Reconocer de la nueva estructura del área de sustanciación	\$0	Gerente de la empresa	Semana del 2 al 8 de julio, de 2018

Objetivo	Actividad	Indicador	Meta	Pres.	Responsable	Tiempo
2. Modificación de estrategias de control interno para el área de sustanciación	Definir un mecanismo de evaluación continua de herramientas, procesos internos y modificaciones de las bases de datos del área de sustanciación	Presentar el mecanismo de evaluación continua de herramientas, procesos internos y modificaciones de las bases de datos del área de sustanciación	Diseñar un mecanismo de evaluación continua de herramientas, procesos internos y modificaciones de las bases de datos del área de sustanciación	\$0	Gerencia y Dirección de sustanciación	Semana del 9 al 15 de julio, de 2018
3. Modificación de estrategias de control interno para el área de sustanciación	Establecer un proceso de análisis semestral de la eficiencia de aplicativos informáticos y procedimientos internos, para realizar los ajustes necesarios.	Presentar el proceso de análisis semestral de la eficiencia de aplicativos informáticos y procedimientos internos, para realizar los ajustes necesarios.	Diseñar un proceso de análisis semestral de la eficiencia de aplicativos informáticos y procedimientos internos, para realizar los ajustes necesarios.	\$0	Gerencia y Dirección de sustanciación	Del 16 al 18 de julio, de 2018
4. Determinación de estrategias de control interno para el área de sustanciación	Inclusión de la opción de inexistencia de matrícula inmobiliaria en el aplicativo del sistema comercial del proceso de venta	Presentar el aplicativo del sistema comercial del proceso de venta, con la opción de inexistencia de matrícula inmobiliaria	Incluir de la opción de inexistencia de matrícula inmobiliaria en el aplicativo del sistema comercial del proceso de venta	\$0	Dirección de informática y tecnología	Del 17 al 18 de julio, de 2018
5. Definición de estrategias de control interno para el área de sustanciación y ventas	Modificar el protocolo de ventas, incluyendo una verificación de datos del cliente, a cargo del área de sustanciación	Presentar un mecanismo de verificación de datos del cliente en el manual de funciones del área de sustanciación	Incluir un mecanismo de verificación de datos del cliente en las funciones del área de sustanciación	\$0	Gerencia y área de RRHH	Del 17 al 18 de julio, de 2018

Objetivo	Actividad	Indicador	Meta	Pres.	Responsable	Tiempo
6. Optimización de requisitos de ventas	Ajuste de los protocolos de ventas, de manera que sea obligatorio la exposición de la Cédula o Nit, mediante comprobantes legalizados	Presentar el protocolo de ventas modificado, incluyendo obligatoriedad en la entrega de documentos legalizados (copia cédula o nit), previo al proceso de venta.	Incluir obligatoriedad en la entrega de documentos legalizados (copia cédula o nit), previo al proceso de venta.	\$0	Gerencia y área de RRHH	Del 19 al 20 de julio, de 2018
7. Optimizar el régimen de contratación y permanencia laboral del área de sustanciación	Establecer indicadores de gestión y rendimiento claros para cada funcionario del área de sustanciación, relacionados con la agilidad y calidad del cumplimiento.	Presentar el protocolo de contratación y permanencia laboral, basado en indicadores de gestión y rendimiento claros para cada funcionario del área de sustanciación, relacionados con la agilidad y calidad del cumplimiento.	Establecer un protocolo de contratación y permanencia laboral, basado en indicadores de gestión y rendimiento claros para cada funcionario del área de sustanciación, relacionados con la agilidad y calidad del cumplimiento.	\$0	Gerencia y área de RRHH	Semana del 23 al 29 de julio, de 2018
8. Optimizar el mecanismo de control de inventario de los insumos requeridos por el área de sustanciación	Establecer un mecanismo de control de inventario de los insumos requeridos por el área de sustanciación	Presentar un mecanismo de control de inventario de los insumos requeridos por el área de sustanciación	Diseñar un mecanismo de control de inventario de los insumos requeridos por el área de sustanciación	\$0	Gerencia y área de sustanciación	Del 30 de julio a agosto 1, de 2018
9. Optimizar el mecanismo de control de inventario de los insumos requeridos por el área de sustanciación	Definir 2 alternativas de compra de certificados de tradición	Presentar el protocolo de compra de Certificados de tradición, con dos alternativas para este procedimiento	Modificar el protocolo de compra de Certificados de tradición, incluyendo dos alternativas	\$0	Gerencia y área de sustanciación	Del 2 al 3 de agosto, de 2018

Objetivo	Actividad	Indicador	Meta	Pres.	Responsable	Tiempo
10. Optimizar el proceso de firma de la factura por el gerente general	Incluir, en el procedimiento de firma de facturas, la opción de firma de otro funcionario diferente al gerente	Presentar el procedimiento de firma de facturas por el gerente modificado, incluyendo la opción de firma por otro funcionario	Modificar el procedimiento de firma de facturas por el gerente, que incluya la opción de firma por otro funcionario	\$0	Gerencia, área de sustanciación, área legal	Del 6 al 8 de agosto, de 2019
11. Realizar cambios institucionales para la restructuración del área de sustanciación	Incluir los cambios en las bases de datos de RRHH y contabilidad	Presentar las modificaciones, en RRHH (incluye manual de funciones) y contables, del área de sustanciación a la gerencia y los empleados	Modificar el esquema de la planta de personal y las bases contables, según los cambios del área de sustanciación	\$0	Área de RRHH y contabilidad	Del 9 al 31 de agosto de 2018

* Pres. = presupuesto (tanto el presupuesto como el personal e insumos necesarios para la estrategia, son recursos con los que ya cuenta la empresa)

Fuente: El autor

A continuación, se presenta la propuesta de cronograma de implementación para el plan de acción.

Cuadro 13. Cronograma propuesto para la implementación de la estrategia de mejoramiento (julio-agosto de 2018)

Actividad	Semana								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Modificar el organigrama general de la empresa	X								
2. Definir un mecanismo de evaluación continua de herramientas, procesos internos y modificaciones de las bases de datos del área de sustanciación		X							

Actividad	Semana								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Establecer un proceso de análisis semestral de la eficiencia de aplicativos informáticos y procedimientos internos, para realizar los ajustes necesarios.			X						
4. Incluir la opción de inexistencia de matrícula inmobiliaria en el aplicativo del sistema comercial del proceso de venta			X						
5. Modificar el protocolo de ventas, incluyendo una verificación de datos del cliente, a cargo del área de sustanciación			X						
6. Ajustar los protocolos de ventas, de manera que sea obligatorio la exposición de la Cédula o Nit, mediante comprobantes legalizados			X						
7. Establecer indicadores de gestión y rendimiento claros para cada funcionario del área de sustanciación, relacionados con la agilidad y calidad del cumplimiento.				X					
8. Establecer un mecanismo de control de inventario de los insumos requeridos por el área de sustanciación					X				
9. Definir 2 alternativas de compra de certificados de tradición					X				
10. Incluir, en el procedimiento de firma de facturas, la opción de firma de otro funcionario diferente al gerente						X			
11. Incluir los cambios en las bases de datos de RRHH y contabilidad						X	X	X	X

Fuente: El autor

CONCLUSIONES

La información existente sobre la sustanciación de procesos de cobro coactivo es escasa, lo cual implica poca atención al tema, de parte de los entes académicos y científicos. Esto, puede tener origen en la autonomía que ofrece la ley, para que estos mecanismos sean definidos por las empresas, lo cual, implica multiplicidad de procesos y componentes de los mismos.

Los funcionarios del área de sustanciación de procesos de la empresa Emcali, recibieron capacitación incompleta y cuentan con recursos insuficientes para desarrollar sus funciones adecuadamente. Esto repercute en el desempeño del área de cartera y como consecuencia, en el balance general y las utilidades percibidas por la empresa. Además, los problemas identificados, tienen orígenes en inconsistencias del control interno, claridad en las funciones y falta de procesos de otras áreas, que garanticen el adecuado rendimiento del área, lo cual, involucra la gerencia, recursos humanos, informática-tecnología y ventas, implicando falta de actualización de estas áreas.

Emcali, presenta un promedio de casos aptos para sustanciación del 75% de los procesos que llegan al área de cartera y un 25% de no aptos. Esto es que un cuarto de los casos no tiene las condiciones para cobrar las deudas de los usuarios. Solo es recuperable el 75% de las deudas. El promedio de la deuda por cliente asciende a 2,5 millones de pesos. Esto implica ineficiencia de los mecanismos de garantía en la venta de servicios y problemas de dirección de la empresa.

Telco y Utilities son los productos que generan la mayor cantidad de traslados a sustanciación (productos con alto riesgo de mora). Sin embargo, Iptv y Línea Básica presentan los porcentajes más altos de casos no aptos. Iptv y Línea Básica presentan la mayor proporción de deudas irrecuperables que el resto de productos. Falta actualización en los procedimientos de venta, relacionados con la formulación de requisitos apropiados para identificar clientes potenciales con capacidad de pago, generando un alto riesgo de pérdida, en cada proceso de venta desarrollado.

Entre las causas que impiden el desarrollo del proceso de sustanciación (clasificación de casos como no aptos), se presentan con mayor frecuencia mensual el excesivo protocolo en la compra de certificados y bases de datos no depuradas (actualizadas). También se reconoce como causas previas la falta de consolidados actualizados, las fallas en el servidor de la empresa y la falta de insumos de oficina para el proceso. Los procedimientos para adquirir los insumos, para la sustanciación, son ineficientes, y la información de base de sustanciación, carece de la estructura y cantidad de datos necesarios. Esto implica problemas de dirección en el área, al igual que en la fuente de los datos, correspondiente a ventas y supervisión.

Los funcionarios del área de sustanciación de la empresa reconocen la disminución de utilidades, la prescripción de deudas y la inestabilidad laboral, como consecuencias de la falta de cobro de las deudas de los usuarios con la empresa. Esto implica una afectación económica y en consecuencia institucional. La falta de análisis gerencial, y supervisión del área, genera pérdidas, que terminan inestabilizando la contratación y permanencia del personal del área, en la empresa.

Este trabajo logró alcanzar los objetivos planteados. Se estableció una estrategia de mejoramiento para el área de sustanciación de la empresa Emcali, conformada

por acciones en la gerencia, el área de ventas y el área de cartera. Se establecieron acciones de tipo administrativas, de supervisión, control interno y operativas, para mejorar el rendimiento del área de sustanciación.

Para la gerencia, se determinaron los criterios para la generación de un mecanismo de control interno (seguimiento y evaluación) de herramientas y procedimientos, al igual que la modificación de los elementos del formulario de venta de servicios. Esto implica, requerimientos de análisis, actualización, supervisión e implementación, desde la gerencia, con el fin de reestructurar el área de sustanciación, en función de la rentabilidad de la empresa.

Se definió la modificación de los protocolos de ventas, mediante la inclusión de obligatoriedad de la exhibición de la Cédula o Nit, el suministro de sus copias, y la confirmación de la legalidad de los documentos antes de concretar el proceso de venta. Se identifica como uno de los aspectos clave en la problemática del área de sustanciación, la falta de requisitos legales de los clientes, en el proceso de venta, relacionados con la comprobación de su capacidad de pago o garantías, en caso de reclamación legal de las obligaciones adquiridas por estos.

Como acciones de mejoramiento para el área de cartera, se determinó el fortalecimiento de la continuidad y bienestar laboral, mediante la extensión de los periodos de contratación y la implementación de un proceso de medición del desempeño transparente y justo, para los funcionarios. Se definió, de forma general, un mecanismo de control para los insumos de oficina del área y una reserva de inventario mínima. También se propuso alternativas para la autorización de compra de certificados y firma de las facturas. Se propone una estrategia de modificación estructural, funciones, recursos control y supervisión, que permita la depuración y

transformación del área, para optimizar la recuperación de las deudas de los clientes con la empresa.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el nivel de influencia del proceso de cobro de cartera en los indicadores de los establecimientos, se requiere una mayor cantidad de estudios sobre el tema con el fin de establecer un marco teórico de mayor amplitud que el existente, que permita la delimitación clara de los subtemas y alternativas para el investigador. Además, se requiere de diagnósticos de procesos que sobrepasen los límites del área en estudio (cuando sea pertinente), para establecer una identificación clara de las causas de los problemas, y así, lograr proponer estrategias integrales de mejoramiento.

Es necesario que se realicen los ajustes necesarios a los programas de capacitación, al igual que un análisis profundo a los recursos necesarios para desarrollar el proceso de sustanciación de la empresa Emcali. Dada la relevancia institucional del área, requiere atención especial de la gerencia. La implementación de la estrategia, depende de un análisis institucional previo, con el fin de establecer los requisitos necesarios y generar la reorganización mediante resolución interna, garantizando un apoyo institucional a la implementación mencionada, al igual que el apoyo de las áreas involucradas, evidenciando las causas del problema, los hallazgos y las consecuencias de no implementar la estrategia.

Se requiere realizar ajustes en el proceso de venta de productos de la empresa, ya que los datos que consignan los empleados del área, presentan inconsistencias posteriores, que generan detrimento al patrimonio y utilidades de la empresa en general. Es necesario un análisis de rendimiento y calidad del desempeño del área de ventas, que apoye la implementación de la estrategia, previendo cambios en los

procedimientos, no contemplados en este estudio, por la limitación temporal entre su realización y su posible implementación.

Es de vital importancia, fortalecer las garantías requeridas por la empresa en el proceso de venta, sobre todo, en el caso de ventas de Telco, Utilities, Iptv y Línea Básica, ya que presentan los mayores niveles de riesgo de llegar a sustanciación. Se requiere una revisión profunda y contextualizada de los procesos de venta y requisitos de estos, para garantizar que los servicios sean prestados a clientes que pueden asumir los pagos o responder por sus deudas, de lo contrario, los costos empezarán a superar las entradas, terminando por supresión de estos, por falta de rentabilidad.

Es recomendable que la empresa se someta a revisiones y evaluaciones de procesos y rendimiento periódicos, que garanticen una visión objetiva del desempeño, para determinar acciones de mejoramiento constantes, que la lleven a la excelencia. Se requiere de un plan de supervisión y mejoramiento continuo, para evitar que los procedimientos y procesos de la empresa, queden obsoletos con el tiempo y los cambios culturales-sociales-financieros, que se dan en todas las comunidades, evitando las pérdidas económicas de la empresa, lo cual se traduce en decrecimiento de la empresa y problemas de acceso de la población a servicios reconocidos por la constitución nacional.

La implementación de las acciones de mejoramiento propuestas, requieren autorización de las directivas y la comprensión de los funcionarios involucrados. Además, es necesario que este proceso se desarrolle evitando la sobrecarga de funciones (aumento de funciones sin negociaciones justas), siguiendo un programa y evaluando todo el proceso (esta propuesta implica la evaluación y ajuste periódico

de las acciones). La implementación requiere de un ambiente cordial y equitativo, que suprima las presiones innecesarias y el abuso de poder de las directivas, estableciendo responsabilidades acordes al manual de funciones de cada trabajador, de manera que se enmarque en los procesos de mejora continua que debe tener toda empresa o institución.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCOLDEX. La Gestión Financiera [en línea], 22 de marzo de 2013 [Revisado el 10 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.bancoldex.com/documentos/4553_6_La_gestion_financiera.pdf
- CASTRO, Edgar. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En: Revista de Ciencias Económicas, 2010, vol. 28, no 1. p. 247-276
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana. 2017, 15 p. ISBN: 978-97-0106-87-79
- CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN REPÚBLICA DE COLOMBIA. Doctrina Contable Pública Compilada 2011 [en línea], 27 de abril de 2012 [Revisado el 5 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/85c5f664-aa07-4a16-9a8d-283382aa5724/DOCTRINA_2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=85c5f664-aa07-4a16-9a8d-283382aa5724
- DECRETO 624 de 1989. Presidencia de la República de Colombia
- DEFENSORÍA DEL PUEBLO COLOMBIA. Manual de Cobro Coactivo [en línea], 12 de agosto de 2014 [Revisado el 15 de julio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwj4voTav-THAhXJsh4KHTy-BOc&url=http%3A%2F%2Fwww.defensoria.gov.co%2Fattachment%2F601%2FMANUAL%2520DE%2520COBRO%2520PERSUASIVO%2520Y%2520COACTIVO.pdf&usg=AFQjCNHsV-v0VxMgwGcvZQ4haSljg5qKvA&bvm=bv.102022582,d.dmo>
- Economía48.com. La gran Enciclopedia de Economía-Cartera [en línea], 17 de diciembre de 2008 [Revisado el 8 de julio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- EMCALI (2008). Resolución No GG-001747 de 31 Dic 2008.
- EMCALI (2014). Resolución No GG-000063 de 28 Ene 2014.
- EMCALI (2014). Resolución No GG-001563 de 14 Jul 2014.
- EMCALI (2014). Resolución No GG-001132 de 22 Oct 2014.

EMCALI (2015). Resolución No GG-0004 de 15 mayo 2015.

FIGUEROA B., SAMIR O. Formulación de estrategias para el mejoramiento de la cartera morosa del banco de la gente. Tesis de Especialización Bucaramanga: Universidad de la Sabana. 2014, 123 p.

HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA M. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2010. 656 p. ISBN: 978-607-15-0291-9

JUSTILLO A., KERLY X. Diseño de proceso en la gestión de cobro en la empresa Keros S.A. Tesis profesional Guayaquil: Universidad Estatal de Milagro. 2012, 106 p.

LAVERDE H., y KURATOMI I. Pensamiento estratégico. [En línea], 8 de junio de 2017 [Revisado el 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:O1kYLzg2F4wJ:https://manuelgross.blogspot.com/2017/06/las-10-escuelas-de-estrategia-de.html+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

LEY 142 DE 1994. Congreso de la República de Colombia.

LEY 1708 de 2014. Congreso de la República de Colombia.

MOLANO M., LUZ A. y ZULUAGA D., PAULA A. Diseño de propuesta comercial para la gestión de cartera en empresas de servicios públicos en Manizales y Santa Rosa de Cabal. Tesis de Especialización Manizales: Universidad de Manizales. 2009, 137p

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA COLOMBIANA. Estatuto Tributario [en línea], 1 de septiembre de 2015 [Revisado el 3 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/ET.pdf>

SALAS HARMS. Héctor. La teoría de cartera y algunas consideraciones epistemológicas acerca de la teorización en las áreas económico-administrativas. En: Contaduría y Administración, 2003, no 208. p 37-52

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. [En línea], 8 de marzo de 2016 [Revisado el 5 de agosto de 2018]. Disponible en internet: https://www.bsc-virtual.org/archivos/compendio_de_herramientas_de_mejora.pdf.

VARGAS C., ENID E. Análisis del procedimiento de cartera y alternativas de mejoramiento para la gestión del recaudo en Emermédica S.A. Tesis profesional Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. 2012, 81 p.

VILLA Z., ELVIRA E. Análisis de la cartera vencida y propuesta para mejorar la gestión de cobro de impuestos a los predios urbanos y rústicos del Gobierno Autónomo descentralizado municipal. Tesis profesional Cuenca: Universidad de Cuenca. 2014. 154 p.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos (Encuesta funcionarios)

Encuesta del Proceso de Sustanciación

Este cuestionario hace parte de la investigación “Propuesta de mejoramiento del Proceso de Sustanciación del Departamento de cartera, en la empresa EMCALI”, desarrollada por la investigadora Esther Lucía Quiñones.

La información arrojada por la encuesta tendrá fines académicos y su uso será exclusivo de la investigadora. Agradecemos de antemano sus respuestas sinceras y realistas.

Ciudad: _____ / Día: _____ / Mes: _____ / Año: _____							
Datos personales. Nombre: _____ / Apellido: _____ /							
Sexo:	<table border="1"><tr><td>M</td><td>F</td></tr></table> (Marque con X el correspondiente) Entidad: _____	M	F				
M	F						
/Cargo: _____ / Tiempo en el cargo: _____ (meses)							
1. Indique el nivel de suficiencia, respecto a la capacitación que recibió, para desarrollar el proceso de sustanciación (marque con una x en la casilla al frente de la selección):							
<table border="1"><thead><tr><th>Categoría</th><th>Selección</th></tr></thead><tbody><tr><td>Suficiente</td><td></td></tr><tr><td>Insuficiente</td><td></td></tr></tbody></table>	Categoría	Selección	Suficiente		Insuficiente		
Categoría	Selección						
Suficiente							
Insuficiente							
2. Indique si los recursos necesarios para la realización del proceso de sustanciación han sido suficientes para usted (marque con una x la selección).							
<table border="1"><thead><tr><th>Categoría</th><th>Selección</th></tr></thead><tbody><tr><td>Suficientes</td><td></td></tr></tbody></table>	Categoría	Selección	Suficientes				
Categoría	Selección						
Suficientes							

Insuficientes	
---------------	--

3. Indique los promedios mensuales de procesos aptos para sustanciación por servicio, que recibe su área (escriba la cantidad promedio mensual, en la casilla al frente de los seleccionados).

Utilities	
Telco	

Otros (escriba el nombre de cada servicio como en el anterior cuadro y el promedio en la casilla del frente)

4. Indique el promedio mensual de casos a los cuales no es posible realizarles el proceso de sustanciación por servicio, que llegan al equipo encargado de este proceso (escriba la cantidad mensual al frente del servicio):

Utilities	
Telco	

Otros (escriba el nombre de cada servicio como en el anterior cuadro y el promedio en la casilla del frente)

5. Mencione las diferentes causas por las cuales es imposible adelantar los procesos de sustanciación y el promedio de ocurrencia en el mes al frente de cada una:

Causa	Promedio mensual de ocurrencia
-------	--------------------------------

6. Indique el promedio de la deuda por cliente, al cual se le inicia el proceso de sustanciación, por servicio (escriba la cantidad al frente del servicio):

Utilities	\$
Telco	\$

Otros (escriba el nombre de cada servicio como en el anterior cuadro y el promedio en la casilla del frente)

	\$
	\$
	\$
	\$

7. Indique el promedio de clientes con inconsistencias en sus datos personales o por fuera de bases de datos consultadas, que impiden la realización del proceso de sustanciación (escriba en las casillas las cifras que correspondan).

Criterio	Inconsistencia	Sin datos
Datos personales		
Of. Instrumentos Públicos		
Cámara de Comercio		

8. Mencione dificultades para la realización del proceso de sustanciación, diferentes a las mencionadas (si las hay) y el promedio de ocurrencia mensual al frente:

Dificultad	Promedio de ocurrencia

9. Mencione las consecuencias evidenciadas o que tiene la falta de cobro de las deudas, a nivel institucional (aumento en las tarifas de la prestación de los servicios, reducción en los sueldos, despido de personal, etc.).

10. Mencione los procesos o condiciones previas (dentro y fuera de la empresa en general), que impiden la realización de los procesos de sustanciación.

11. Mencione las estrategias que usted considera apropiadas para eliminar las causas que imposibilitan la realización de los procesos de sustanciación.

Anexo 2. Resolución-cobro, depuración a favor de Emcali

Página 1 de 12



EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG-

DE

001563

14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

El Gerente General de EMCALI EICE E.S.P, nombrado por el señor Alcalde del Municipio de Santiago de Cali mediante Decreto No.411.0.20.0606 del 19 de Septiembre de 2013, en uso de sus atribuciones legales y estatutarias en especial las conferidas por el Acuerdo Municipal No.034 de Enero 15 de 1999 y estatutos internos de EMCALI EICE ESP. Resolución JD- No.003 de enero 20 de 1999 y,

CONSIDERANDO

Que el artículo 6° del Decreto 4473 del 15 de diciembre de 2006, mediante el cual el Gobierno Nacional reglamentó la Ley 1066 de 2006, determina que las entidades a quienes es aplicable esta Ley 1066 deberán expedir su propio Reglamento Interno de Recaudo de Cartera.

Que EMCALI E.I.C.E ESP mediante Resolución N° GG-001747 del 31 de diciembre del 2008, expidió el Reglamento Interno de Recaudo de Cartera, estipulando en su artículo treinta la necesidad de definir mediante resolución expedida por el representante Legal, las políticas para la depuración y castigo de cartera, detallando los criterios que se deben tener en cuenta para esta labor.

Que EMCALI E.I.C.E. E.S.P. tiene obligaciones a su favor por concepto de cuotas partes pensionales, recobro de incapacidades, entre otros; las cuales pueden ser cobradas unas por la vía administrativa coactiva y otras por vía de la jurisdicción ordinaria.

Que corresponde al Departamento que tenga a su cargo la recuperación de valores a favor de EMCALI EICE ESP según la naturaleza de la obligación, adelantar las gestiones para su normalización y saneamiento de tal forma que permita reflejar en los saldos de las cuentas contables información confiable, comprensible y oportuna, de tal manera que sirva como instrumento para que los diferentes usuarios fundamenten sus decisiones relacionadas con el control y optimización de los recursos públicos, en procura de una gestión pública eficaz y transparente, de conformidad con la Resolución 357 del 23 de julio de 2008, del Contador General de la Nación.

Que como producto de la evolución normativa, la migración de las bases de datos a nuevos sistemas, situaciones especiales de los deudores entre otras, que dificultan el cobro o que alteran la información no reflejándose una cartera real;

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG-

DE 001563 DE 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

razón por la cual es necesario implementar las políticas de depuración y extinción de cartera.

Que de conformidad con las razones expuestas,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Finalidad: Establecer la política para depurar, extinguir, castigar y normalizar la cartera derivada de las obligaciones por concepto de recobro de cuotas partes pensionales, incapacidades y acuerdos pensionales, de EMCALI EICE ESP

CAPITULO PRIMERO

DISPOSICIONES COMUNES

ARTÍCULO SEGUNDO. Generalidades: Para todos los efectos de que trate la presente resolución, el registro, control administrativo y demás actos se harán teniendo en cuenta la naturaleza de la obligación.

ARTÍCULO TERCERO. Definiciones: Para los efectos de la interpretación de la presente resolución, se adoptan las siguientes definiciones:

Cartera: Es el conjunto de obligaciones vencidas a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. Hacen parte de estas obligaciones las cuentas por cobrar de conceptos tales como: la cuota partes por cobrar, el recobro de incapacidades y demás obligaciones que surjan su favor.

Cartera corriente: Corresponde a la cartera cuyo plazo para el pago no ha vencido.

Cartera vencida: Corresponde a la cartera cuyo plazo para pago ha finalizado.

Depuración de cartera: Ajustes de saldos en cartera que se ordenan luego de determinar que no corresponden a obligaciones ciertas a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.

Extinción de cartera: hace referencia a una operación de orden contable que consiste en la baja total de los saldos de cartera de deudores; esta se puede dar

naus

EMCALI
[Firma]



EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG- 001563 DE 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

por pago total de la deuda o por actos administrativos con causales definidas en la presente resolución.

Prescripción de la Acción de Cobro: Es el lapso establecido en la ley para cada caso, sin que se haya ejercido el derecho al recobro de la obligación a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P., generando la extinción de ese derecho.

Las demás definiciones contenidas en la resolución 1747 del 31 de diciembre de 2008 por la cual se establece el Reglamento interno de Recaudo y Cartera

CAPITULO SEGUNDO

DISPOSICIONES RELATIVAS A LA CUOTAS PARTES PENSIONALES

ARTICULO CUARTO Concepto: Cuota parte pensional es el mecanismo de soporte financiero de la pensión, que representa un esquema de concurrencia para el pago de las mesadas pensionales entre entidades públicas reconocedoras de pensión, Cajas o Fondos de Previsión Social y a su vez permite el recobro a prorrata del tiempo laborado en cada una de ellas.

ARTICULO QUINTO: Marco Normativo. Lo relativo a las cuotas partes pensionales y su posibilidad de recobro se encuentra regulada por las siguientes disposiciones:

Decreto 3135 de 1968 artículo 28

Decreto reglamentario 1848 de 1969 numeral 3 artículo 75

Decreto 2921 de 1948

Ley 33 de 1985

Ley 71 de 1988

Decreto 2709 de 1994

Ley 1066 de 2006 y demás normas que se expidan sobre la materia.

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG-

DE

001563

14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

ARTICULO SEXTO: Clasificación de la Cartera: la cartera por concepto de cuotas partes pensionales se clasificará en, en cartera cobrable, de difícil cobro y prescrita.

ARTICULO SEPTIMO: Criterios de Clasificación: para efectos de la clasificación de la cartera de cuotas partes pensionales, se tendrán en cuenta la cuantía, antigüedad y condiciones del Deudor.

ARTICULO OCTAVO: Depuración y extinción: Se depuran y extinguen los valores en cartera derivada de inconsistencias cuyo origen se encuentra registrado en el sistema de información, sin importar si el proceso se encuentra en etapa de cobro persuasivo o coactivo.

ARTICULO NOVENO: Criterios para la depuración de cartera: Habrá lugar a depurar la cartera por concepto de cuotas partes cuando se presente cualquiera de estas circunstancias:

- a) Errores en la aplicación del Porcentaje de concurrencia.

Se considera como causal de depuración cuando el porcentaje de concurrencia registrado en el sistema de liquidación de cuotas partes, no concuerda con el porcentaje de concurrencia contenidos en el acto administrativo que reconoció la pensión de jubilación. Para este caso los saldos a depurar, serán los que excedieran el porcentaje de concurrencia registrado en el acto administrativo que reconoció la pensión.

- b) Error en la fecha en que la entidad cuotapartistas concurre en el pago de la pensión.

Se considera causal de depuración cuando existe diferencia entre la fecha de inicio de la concurrencia en la cuota parte registrada en el sistema, y la fecha en que efectivamente debe iniciar el pago la entidad concurrente.

Para este caso, se debe tener presente la normatividad vigente al momento del reconocimiento de la pensión a fin de determinar si la cuota inicia inmediatamente EMCALI reconoció la pensión de jubilación o por el contrario inicia con posterioridad a este reconocimiento. En el segundo caso, se depurarán los saldos



EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

EMCALI
EICE - ESP

RESOLUCIÓN No. GG- 001563 DE 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

que se encuentran por fuera de la fecha en que la entidad entra a concurrir en el pago de la pensión de jubilación.

- c) Fallecimiento del jubilado y/o sustitutos no aplicado en el sistema oportunamente.

Se considera como causal de depuración, cuando el jubilado y/o sustituto ha fallecido y no se ha reportado en el sistema de cuotas partes. Para este caso los saldos objeto de depuración serán los generados con posterioridad a la fecha del fallecimiento

Se requerirá para la detección de esta causal, el cruce de información con la Registraduría Nacional del Estado Civil para verificación del retiro por fallecimiento.

- d) Errores en la aplicación del reajuste por salud, a regímenes exceptuados:

Esta causal se origina en errores del sistema, que aplican el reajuste por salud a todas las entidades que concurren en el pago de cuotas partes, siendo necesario depurar las cuentas que corresponde a regímenes exceptuados en los que según el Consejo de Estado definió que tales entidades deben concurrir al pago de la cuota parte pensional, pero no están obligados a concurrir al pago del reajuste por salud, contemplado en el artículo 42 decreto 692 de 1994.

Para este caso, se depura la cartera, solo en el porcentaje con que se reajusta mensualmente el aporte por salud, el cual debe ser suprimido de las liquidaciones.

- e) Por aplicación incorrecta de los reajustes pensionales.

Esta causal corresponde, a aquellos reajustes que por virtud de las normatividad, han incrementado los montos pensionales y que en algunos de los casos aplican para entidades solo del orden nacional y no para entidades territoriales.

En este caso se debe ajustar los valores al reajuste que corresponda aplicar a la entidad que paga la pensión.

Para el caso del incremento de la ley 445 de 1998, cuando se trata de cuotas partes en las que concurre una entidad del orden Nacional financiada con

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG-

DE

001563

14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

presupuesto nacional y cuya diferencia entre la pensión inicial y la pensión final sea positiva tal y como lo establece la norma, EMCALI debe aplicarlo solo a la proporción en la que concurre la entidad. (Sentencia C-067- de 1999).

- f) Compartición de la pensión no registrada en el sistema de cuotas partes:

Esta causal de depuración se aplicará cuando el régimen de pensiones haya asumido la pensión de vejez, beneficiará al empleador que haya cotizado al ISS hoy Colpensiones para subrogar su obligación pensional. Lo anterior de conformidad con lo establecido por los decretos 3041/66, 2879/85 y 758/90 reiterados por el decreto 813 de 1994 el cual fue modificado por los decretos 116 de 1994 y el 1748 de 1995. Para tal efecto se tendrán en cuenta las siguientes precisiones:

- Asumida la pensión de vejez por Colpensiones, se procederá a descontar el valor reconocido por dicha entidad a la pensión que viene pagando EMCALI al jubilado. Para todos los casos, se iniciará la aplicación de la compartición, desde el valor realmente pagado por EMCALI al jubilado y el mayor valor resultante, será trasladado al sistema de cuotas partes, para modificación del valor de la pensión
- A las entidades cuotapartista que No cotizaron al RPM (Régimen de Prima Media) para pensión, NO se les aplicará esta causal, pero eventualmente se beneficiaran de ella cuando exista una subrogación total por parte de Colpensiones, o cuando el mayor valor a cubrir sea inferior a la cuota parte que deba asumir esta entidad; caso en el cual la cuota parte se cobrará solo hasta por este valor.

Se depurará la cartera, cuando no se haya visto los efectos de la compartición reflejada en las liquidaciones arrojadas por el sistema de cuotas partes, en los casos y términos ya señalados.

- g) Cualquier otro que se genere en un proceso de revisión y que se encuentre debidamente soportado.

ARTICULO DECIMO. Extinción: Se extinguirán los valores en cartera por las siguientes causales y criterios:

RECIBIDO
SECRETARÍA DE TRABAJO
14 JUL 2014



EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG-

DE 14 JUL 2014

001563

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

a) Inexistencia del título ejecutivo: Cuando no se encuentre en el expediente y/o hoja de vida evidencia documental que permita establecer que EMCALI realizó el procedimiento administrativo para consultar la cuota o que se dio aplicación al silencio positivo, requisitos indispensable para que la obligación nazca a la vida jurídica.

Para este caso se iniciará el proceso de consulta determinado en la normatividad vigente.

- b) Cartera en procesos concursales: Por no haberse hecho parte dentro del proceso de liquidación y/o restructuración, para el caso se debe contar con concepto emitido por la Secretaría General o quien haga sus veces, sobre la incobrabilidad de la obligación.
- c) Por prescripción de la acción de cobro: la prescripción podrá ser presentada por el deudor tanto en la etapa persuasiva como en la etapa coactiva; en ambos casos se deberá dar aplicabilidad a lo establecido en el artículo 4 de la ley 1066/06, la circular conjunta 069 de noviembre de 2008 y la 021 de 2012, expedida por el Ministerio de Hacienda y crédito público y el Ministerio de la Protección Social; así como el instructivo 033 de octubre de 2008 emitido por la Procuraduría General de la Nación y demás normas que las modifiquen o adicionen.

Adelantada la revisión de la mesada mes a mes y el requerimiento de pago, la prescripción se declarará por el Representante Legal o quien este designe; previa consulta al comité que se constituya para estos asuntos. Será aplicada en el sistema de cuotas partes por el Departamento de Gestión laboral o quien haga sus veces y reportada a la Gerencia Financiera para el ajuste contable.

Parágrafo 1: Deberá prescribirse los valores que no hayan sido cobrados dentro de los tres (3) años siguientes al pago de la respectiva mesada pensional.

Parágrafo 2. La presentación de la cuenta de cobro interrumpe la prescripción.

ARTICULO DECIMO PRIMERO. Etapas en el proceso de depuración y extinción de cartera: Para adelantar el proceso de depuración y extinción de la cartera, se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG-

DE 001563 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de Incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

Identificación: Reconocimiento de la cartera con posibilidad de ser depurada o extinguida.

Análisis y documentación: Realizar estudio de cartera a depurar o extinguir, teniendo en cuenta los criterios de clasificación señalados en el artículo quinto a fin de verificar su viabilidad; para ello se deberá suministrar la información necesaria.

Valoración financiera: Calificar el impacto y riesgos

Elaboración de acta: Una vez identificada, analizada, documentada y valorada se elabora un documento para presentación al comité donde quede consignados estos aspectos.

Aprobación: Tomar la decisión para aplicar la depuración y/o extinción.

Aplicación en el sistema: Bajar los valores objeto de depuración o retirar la cartera extinguida.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO. Responsabilidades y competencias: A continuación se establecen las competencias para cada etapa de la depuración y extinción de cartera.

Identificación, análisis y documentación: Según la etapa en el que se encuentre el cobro, corresponderá a los departamentos de: Gestión laboral o quien haga sus veces y Cobro Coactivo, la identificación, análisis y documentación.

Valoración financiera: Corresponde a los departamentos Gestión Laboral o Cobro Coactivo o quienes hagan sus veces con el apoyo de la Dirección de Contabilidad.

Preparación de Acta y presentación al Comité: Previo el agotamiento de las etapas señaladas en el artículo decimo, le corresponderá al Departamento de Gestión Laboral o quien haga sus veces.

Aprobar: Previa presentación y sustentación del cumplimiento de los requisitos por parte del Departamento de Gestión Laboral o quien haga sus veces, corresponderá al Comité constituido para tal fin.

EMCALI
E.I.C.E. E.S.P.



EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG- 001563 DE 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

Aplicar en el sistema: Previa aprobación por parte del Comité le corresponderá su aplicación en el sistema de cuotas partes al Departamento de Gestión Laboral o quien haga sus veces.

C APÍTULO TERCERO

DISPOSICIONES RELATIVAS AL RECOBRO DE INCAPACIDADES

ARTICULO DECIMO SEGUNDO Concepto: el auxilio por incapacidad se define como el reconocimiento de la prestación de tipo económico y pago de la misma que hacen las EPS o ARL a sus afiliados cotizantes no pensionados, por todo el tiempo en que estén inhabilitados física o mentalmente para desempeñar en forma temporal su profesión u oficio.

El empleador es quien debe pagar al trabajador las licencias e incapacidades y realizar los trámites pertinentes ante las EPS o ARL según sea el origen de la incapacidad para que estas reintegren los valores pagado a EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI –EMCALI EICE ESP, lo cual se denomina como recobro de incapacidad.

ARTICULO DECIMO TERCERO: Marco Normativo: lo relativo al pago del auxilio por incapacidad y su posibilidad de recobro se encuentra regulado por las siguientes disposiciones:

Decreto 3165 de 1968 / Decreto 1848 de 1969 / Decreto 819 de 1989 / Decreto 2177 de 1989 / Ley 100 de 1994 / Decreto 1158 de 1994 / Decreto 1295 de 1994 / Decreto 806 de 1988 / Decreto 1406 de 1969 / Decreto 1804 de 1999/ Ley 716 de 2003 /Ley 1066 de 2006 / Decreto 4023 de 2011 / Decreto 1627 de 2012/ Decreto ley 19 de 2012 artículo 121 / Código Sustantivo del Trabajo y Código de Procedimiento Laboral y la Seguridad Social y demás normas que se expidan sobre la materia.

ARTICULO DECIMO CUARTO: Clasificación de la Cartera: La cartera por concepto de recobro del auxilio por incapacidad se clasificará en, cartera cobrable y de difícil cobro.

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG- DE 001563 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

ARTICULO DECIMO QUINTO: Criterios de Clasificación: Para efectos de la clasificación de la cartera por recobro de incapacidades, se tendrán en cuenta la cuantía, antigüedad y condiciones del Deudor.

ARTICULO DECIMO SEXTO: Depuración y extinción: Se depuran y extinguen los valores en cartera derivada del recobro del auxilio por incapacidad, que presenten inconsistencias en el sistema de información, sin importar si el proceso se encuentra en etapa de cobro persuasivo o coactivo.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO: Criterios para la depuración de cartera: Habrá lugar a depurar la cartera por concepto de recobro de incapacidades cuando se presente cualquiera de estas circunstancias.

a) Errores en la liquidación de la incapacidad.

Se considera como causal de depuración cuando la liquidación realizada por EMCALI EICE ESP, no contempló correctamente el IBC para la liquidación del monto del auxilio de incapacidad y esta excedió el monto que realmente deben girar las EPS o ARL.

Para este caso se debe realizar la liquidación con base en el IBC correcto y se depurará en el sistema el valor que excediere la nueva liquidación.

b) Por error en la emisión de la incapacidad

Se considera causal de depuración cuando la incapacidad ha sido generada como inicial, correspondiendo realmente a una prórroga.

Para este caso, se debe tener presente solo los dos (2) primeros días corresponden al empleador y los restantes a la EPS.

c) Por cambio de contingencia no registrada en el sistema

Se considera como causal de depuración, cuando cambia la contingencia que da origen a la incapacidad (de riesgo Laboral a Riesgo Común y viceversa), en este sentido la incapacidad se paga con porcentajes diferentes.





EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG- 001563 DE 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

Se requerirá para esta depuración que se dirima la controversia sobre el origen de la incapacidad.

d) Cualquier otra que se encuentre debidamente soportada

ARTICULO DECIMO OCTAVO: Extinción: Se extinguirán los valores en cartera según las siguientes causales y criterios:

Por pago no aplicado en el sistema: Esta causal se da cuando la obligación ha sido cancelada pero el pago no se registró en el sistema.

Prescripción: Por no haber ejercido la acción de cobro dentro de los tres (3) años siguientes a la exigibilidad de la obligación.

ARTICULO DECIMO NOVENO: Etapas en el proceso de depuración y extinción de cartera: Para adelantar el proceso de depuración y extinción de la cartera, se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

Identificación: Reconocimiento de la cartera con posibilidad de ser depurada o extinguida.

Análisis y documentación: Realizar estudio de cartera a depurar o extinguir, teniendo en cuenta los criterios de clasificación señalados en el artículo Décimo quinto a fin de verificar su viabilidad; para ello se deberá suministrar la información necesaria.

Valoración financiera: Calificar el impacto y riesgos

Elaboración de acta: Una vez identificada, analizada, documentada y valorada se elabora un documento para presentación al comité donde quede consignado estos aspectos:

Aprobación: Tomar la decisión para aplicar la depuración y/extinción.

Aplicación en el sistema: Bajar los valores objeto de depuración o retirar la cartera extinguida.

[Handwritten signature]

EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.

RESOLUCIÓN No. GG- 001563 DE 14 JUL 2014

(Por medio de la cual se establecen políticas para la depuración y extinción de obligaciones por concepto de cuotas partes y recobro de incapacidades a favor de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.)

ARTICULO VIGESIMO: Responsabilidades y competencias: A continuación se establecen las competencias para cada instancia de la depuración y extinción de cartera.

Identificación, análisis y documentación: Según la etapa en el que se encuentre el cobro, corresponderá a los departamentos de: Gestión laboral y Cobro Coactivo o quien haga sus veces, la identificación, análisis y documentación.

Valoración financiera: Previa solicitud de los departamentos Gestión Laboral o Cobro Coactivo le corresponderá a la Dirección de Contabilidad, realizar la valoración financiera.

Preparación de Acta y presentación a Comité de Cartera y Recaudo: Previo el agotamiento de las instancias anteriores, le corresponderá al Departamento de Gestión Laboral o quien haga sus veces.

Aprobar: Previa presentación y sustentación del cumplimiento de los requisitos por parte del Departamento de Gestión Laboral, le corresponderá al Comité de Cartera su aprobación.

Aplicar en el sistema: Previa aprobación por parte del Comité de Cartera le corresponderá su aplicación en el sistema de cuotas partes al Departamento de Gestión laboral o quien haga sus veces.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO- Vigencia: La presente Resolución rige a partir de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

OSCAR ARMANDO PARDO ARAGON
GERENTE GENERAL

Proyector: Nazly Amanda Mora A. - Jefe Departamento Gestión Laboral
Revisó: Albaluz Pantoja - Coordinadora Control de Legalidad - Patricia Cuellar R. - Profesional Control de Legalidad
Aprobó: Nicolás Orejuela B. - Secretario General
Rodrigo Fernández de Soto - Gerente Área Gestión Humana y Administrativa (E)

Adriana Lugo G. - Asistente Departamento Gestión Laboral

E.I.C.E. - E.S.P.

EMCALI