

INFORME DE AUDITORÍA

NOMBRE DEL PROCESO, ÁREA O TEMA A AUDITAR: Auditoría Interna de Gestión al Proceso de Gestión de Activos Cartera.

INFORME PRELIMINAR: 1/12/2022 **INFORME DEFINITIVO:** 14/12/2022

1. INTRODUCCIÓN.

La Oficina de Control Interno, en ejercicio de las facultades legales otorgadas por la Ley 87 de 1993, modificada por la Ley 1474 de 2011, el Decreto 2145 de 1999 y sus modificaciones; los Decretos 648 y 1499 de 2017, el Decreto 338 de 2019 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción”, el Decreto 403 de 2020 CGR, “Fortalecimiento del Control Fiscal” y las Circulares Normativas establecidas por la Entidad, el estatuto de Auditoría Interna y la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas emitida por el DAFP en su versión No 5, tiene como función realizar la evaluación independiente y objetiva al Sistema de Control Interno, a los procesos, procedimientos, actividades y actuaciones de la administración, con el fin de determinar la efectividad del Control Interno, el cumplimiento de la gestión institucional y los objetivos de la Entidad, produciendo recomendaciones para asesorar al Representante Legal en busca del mejoramiento continuo y permanente del Sistema de Control Interno.

En cumplimiento al Programa Anual de Auditorías aprobado en el mes de enero de 2022, la Oficina de Control Interno realizó Auditoría Interna de Gestión al Proceso de Normalización de Cartera de conformidad al Plan de Auditoría y Carta de Representación dado a conocer con anterioridad al líder del proceso, cuyo propósito principal, fue verificar la existencia y efectividad de los controles, la correcta administración de los riesgos y efectuar las recomendaciones necesarias en pro del mejoramiento continuo y permanente del proceso, lo cual redundará en el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Institucionales.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar la efectividad de los controles existentes, el manejo de los riesgos e indicadores, la pertinencia y oportunidad de los procedimientos establecidos en los Manuales, las Circulares Normativas aplicables a las actividades ejecutadas en el proceso de Normalización de Cartera, como también el cumplimiento de la política y normatividad legal vigente aplicable, generando una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación.

3. ALCANCE

La Oficina de control interno realizó Auditoría Interna de Gestión al Proceso de Normalización de Cartera, evaluando la aplicabilidad de los procesos y procedimientos establecidos en los manuales y las circulares internas, políticas y normatividad legal vigente, donde se evaluó el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2021.

Esta auditoría se llevó a cabo en cumplimiento a las normas y técnicas de auditoría generalmente aceptadas, con fundamento en las normas internacionales de auditoría basadas en riesgos, la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas versión 5 Estatuto de Auditoría Interna, séptima dimensión y tercera línea de defensa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la auditoría se realizó del 1 al 30 de noviembre de 2022.

4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

4.1. REUNIÓN DE APERTURA.

Siendo las 9:00 am, del 4 de noviembre de 2022, con la participación del Gerente de Normalización de Cartera y su equipo de trabajo, se inicia la reunión de apertura de la Auditoría Interna de Gestión, en cumplimiento al Programa Anual de Auditorías, el cual se desarrolla con fundamento en el Plan de Auditoría – Carta de Representación dado a conocer al Gerente con anterioridad a la etapa de ejecución.

4.2. EVALUACIÓN DE AUDITORIAS ANTERIORES

4.2.1 Auditorias anteriores: Se verificó el plan de mejoramiento del Proceso de Normalización de Cartera a la auditoría interna de Gestión realizada a la vigencia 2019, evidenciando que este se encuentra cumplido en su totalidad. No obstante, y como resultado de las auditorías internas de gestión realizadas a las Zonas de la Entidad (hoy Agencias), quienes a la fecha

presentan acciones de mejora por cumplir de los planes de mejoramiento aprobados por la auditoría interna, donde el proceso de Normalización de Cartera asumiría la responsabilidad del cumplimiento de trece (13) acciones de mejora así:

| AREA PROCESO | VIGENCIA AUDITORIA | CODIGO DEL HALLAZGO | DESCRIPCIÓN ACCIÓN A REALIZAR | FECHA INICIACIÓN DE LA ACCIÓN | FECHA FINALIZACIÓN DE LA ACCIÓN |
|---------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Zona Pacífico | 2021 | HA3 | Se continuará con la validación en todas las negociaciones presentadas que se esté implementando el formato actualizado y establecido a través de la CN No. 100, con la plantilla de identidad corporativa. | 22-nov-21 | 30-jun-22 |
| Zona Pacífico | 2021 | OB3 | Se realizará mesa de trabajo con el líder del proceso para efectos que se evalúen las observaciones de la Auditoría. | 22-nov.-21 | 31-dic.-21 |
| Zona Pacífico | 2021 | OB10 | 1) Se continuará subiendo al aplicativo COBRA el correo remitido por la Gerencia Nacional de Cobranza en el que se adjuntan las políticas vigentes para cada período, como soporte de las atribuciones de descuento aplicadas en cada oferta aprobada o negada en Instancia de Comités Sucursal, Analista o preaprobado. | 22-nov.-21 | 30-jun.-22 |
| Zona Pacífico | 2021 | OB11 | Mediante ZEUS 630853, de fecha jun/17/2021, radicado por Diana Judith Guzmán, Analista de Operaciones D.G., a la Ing. Paola Andrea Arenas Espitia, se requirió una mejora en el aplicativo COBRA para que cuando vean negocios en ficha comercial y de ratificación en los comités correspondientes, se lleve en el sistema la fecha de comité y no la fecha en que firma el último funcionario. | 22-nov.-21 | 30-jun.-22 |
| Zona Centro | 2021 | H2 | Generar un informe trimestral de gestión en el que se registre los avances en las negociaciones al portafolio asignado. | 01-feb-22 | 31-dic-22 |
| Zona Centro | 2021 | H3 | Cumplimiento de metas de recaudo Zona Centro: Evaluar con la gerencia de normalización de cartera y la jefatura de procesos y productividad la pertinencia del ajuste de los indicadores. | 01-feb-22 | 30-jul-22 |
| Zona Centro | 2021 | OB13 | Validar con la gerencia de normalización de cartera y Dirección Tecnológica la posibilidad de que el aplicativo Cobra permita cargar en un campo adicional el valor con el que se generó la obligación hipotecaria. | 01-feb-22 | 31-dic-22 |
| Zona Centro | 2021 | OB15 | Validar con la gerencia de normalización de cartera y Dirección Tecnológica la posibilidad de que el aplicativo Cobra permita cargar en un campo adicional el valor con el que se generó la obligación hipotecaria. | 01-feb-22 | 31-dic-22 |

| | | | | | |
|-------------|------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Zona Centro | 2021 | OB17 | Sostener de mesa de trabajo con la gerencia de normalización de cartera a efectos de identificar las razones por las cuales no se incluye la vigencia de las políticas y establecer lineamientos que impidan que dicha situación se siga presentando | 01-feb-22 | 30-jun-22 |
| Zona Centro | 2021 | OB17 | Sostener acta de mesa de trabajo con la gerencia de normalización de cartera y la Dirección de Tecnología con el propósito de validar la posibilidad de un desarrollo al aplicativo COBRA de manera tal que se incluya la trazabilidad de todo el acuerdo incluidas las ratificaciones | 01-feb-22 | 30-jun-22 |
| Zona Andina | 2022 | HA4 | Enviar correo y se hacer reunión virtual con el Gerente Normalización de Cartera para informar y retomar las observaciones y/o hallazgos, encontrados en el informe del año 2021 y que continúan vigentes en el año 2022, con el fin de determinar las acciones y avances de mejora para subsanarlos. | 7-jul.-22 | 30-sep.-22 |
| Zona Andina | 2022 | OB9 | Realizar Mesa de Trabajo virtual con la Gerencia de Normalización de Cartera y la Dirección de Tecnología y Sistemas de Información para informar y retomar las observaciones y/o hallazgos, encontrados en el informe del año 2021 y que continúan vigentes en el año 2022, para determinar las acciones y avances de mejora a implementar para subsanar lo requerido en el ZEUS 630853, radicado en jun/17/2021, correspondiente a "MEJORA RELACIONADA CON LA FECHA DE COMTÉ", actualmente asignada a la la Ing. Paola Andrea Arenas Espitia, Analista de Planeación TI. | 7-jul.-22 | 30-sep.-22 |
| Zona Caribe | 2022 | OB 6.6 | Enviar correo electrónico a la Gerencia de Normalización de Cartera y líder de Cobra, donde se informe el avance al desarrollo del Aplicativo COBRA con relación a las diferentes observaciones realizadas por la Auditoría | 01-nov-22 | 28-feb-23 |

Verificada la efectividad de las acciones de mejora relacionadas en el cuadro anterior, se cierran las siguientes:

- **Zona Pacífico: HA3:** En la auditoría realizada a la vigencia 2022 se verificó el cumplimiento de este criterio.
- **Zona Centro: OB17:** La Gerencia de Normalización diseño un liquidador que contiene los lineamientos de las políticas vigentes y realiza el cálculo automático de los valores mínimos a negociar.

- **Zona Andina: HA4:** La Zona realizó la gestión respectiva ante la Gerencia de Normalización.
- **Zona Caribe: OB 6.6** La Zona realizó la gestión respectiva ante la Gerencia de Normalización.

Aprobada la nueva estructura de la entidad, el equipo auditor determino que las siguientes acciones deben ser trasladadas directamente a la Gerencia de Normalización de Cartera para su gestión.

- **Zona Pacifico:** OBS 3; OBS11
- **Zona Centro:** H3- OB13- OB15-OB17
- **Zona Andina:** OB9
- **Zona Caribe:** OB 6.6

4.2.2 Auditorías internas de Calidad: Se realizó la verificación de las acciones correctivas, preventivas o de mejora en el aplicativo ISOLUCION, observando que el proceso tiene dos oportunidades de mejora # 1342 y #1344, registradas desde agosto de 2022 y a la fecha no cuentan con plan de acción.

4.2.3 Plan de Mejoramiento CGR, El proceso de Normalización de Cartera, no tiene acciones de mejora asociadas en el Plan de Mejoramiento suscrito con la CGR.

4.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Verificado el mapa de riesgos registrado en el Aplicativo de Seguimiento para la Estrategia - ASE, se observó que el proceso de Normalización de Cartera tiene identificados seis (6) riesgos de corrupción, tres (3) riesgos operativos y un (1) riesgo estratégico así:

| TIPO | RIESGO |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riesgo de Corrupción | RC-GAC-01 Posibilidad de afectación económica por imposibilidad de cobro debido a manipulación por eliminación y/o modificación de soportes de las obligaciones para la obtención de un beneficio en particular |
| | RC-GAC-03 Posibilidad de afectación económica por imposibilidad de cobro de las obligaciones debido a la omisión de reportar o eliminar registros de deudores en centrales de riesgos para la obtención de un beneficio en particular |

| | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | RC-GAC-04 Posibilidad de afectación económica por imposibilidad de cobro de las obligaciones debido a manipulación u omisiones en los procesos de judicialización que lesionen los intereses de CISA para la obtención de un beneficio particular |
| | RC-GAC-06 Estructuración de paquetes de venta de cartera para beneficio propio o de un tercero |
| | RC-GAC-02 Posibilidad de afectación económica por cobro de obligaciones debido al uso del poder de funcionarios que puedan manipular la negociación para la obtención de un beneficio en particular |
| | RC-GAC-07 Posibilidad de afectación económica por recibir bienes y/o servicios asociados a la operación de la gestión de la cartera propia o de terceros debido a omisión en el cumplimiento de los requisitos legales y/o contractuales |
| Riesgo Estratégico | RE-GAC-01 Posibilidad de afectación económica por disminución en los ingresos debido al incumplimiento en las metas del cobro de cartera |
| Riesgo Operativo | RO-GAC-02 Posibilidad de afectación económica por imposibilidad de recaudo de obligaciones debido a la inadecuada gestión operativa del cobro (persuasivo, jurídico y coactivo) |
| | RO-GAC-01 Posibilidad de afectación económica por imposibilidad del cobro de la cartera debido a inadecuada gestión y/o administración documental que soporta una deuda |
| | RO-GAC-03 Posibilidad de afectación económica por reprocesos debido a la incorrecta generación de paquetes de venta de cartera (base de datos) |

Durante la vigencia 2020 la Gerencia de Normalización de Cartera materializó en tres oportunidades el riesgo denominado *“RO-GAC-02 Posibilidad de afectación económica por imposibilidad de recaudo de obligaciones debido a la inadecuada gestión operativa del cobro (persuasivo, jurídico y coactivo)”* cuya causa definida fue *“La emergencia sanitaria, económica y social que atraviesa el país la cual afectó sustancialmente los hábitos de pago de los deudores de CISA.”*

Analizados los controles asociados a los anteriores riesgos, se observó que en la identificación de estos no se contemplaron los posibles riesgos asociados a fallas o deficiencias del aplicativo Cobra, así como en actividades relacionadas con los pagos de comisiones para aliados y gestores.

Igualmente es necesario analizar los riesgos existentes y ajustarlos a la nueva estructura organizacional y operativa de la entidad.

4.4. INDICADORES DEL PROCESO.

El proceso de Normalización de Cartera cuenta con (10) diez indicadores asociados directamente a su gestión relacionados con el cumplimiento de metas de recaudo y gestión de contactabilidad de portafolio manejados por cada Zona y uno consolidado por concepto, con una mediciones trimestrales, presentando los siguientes cumplimientos en las vigencias 2020, 2021 y a septiembre de 2022.

4.4.1. Cumplimiento de metas de recaudo

| 2020 | I trimestre | II trimestre | III trimestre | IV trimestre |
|---------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| CONSOLIDADO | 89% | 70% | 72% | 72% |
| ZONA ANDINA | N/A | 87% | 88% | 82% |
| ZONA CENTRO | N/A | 84% | 85% | 86% |
| ZONA PACIFICO | N/A | 75% | 74% | 68% |
| ZONA CARIBE | N/A | 66% | 60% | 64% |

Fuente: Aplicativo ISolucion 11 Noviembre de 2022

| 2021 | I trimestre | II trimestre | III trimestre | IV trimestre |
|---------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| CONSOLIDADO | 130% | 123% | 111% | 104% |
| ZONA ANDINA | 108% | 100% | 91% | 85% |
| ZONA CENTRO | 128% | 121% | 115% | 114% |
| ZONA PACIFICO | 127% | 111% | 96% | 86% |
| ZONA CARIBE | 128% | 102% | 92% | 82% |

Fuente: Aplicativo ISolucion 11 Noviembre de 2022

| 2022 | I trimestre | II trimestre | III trimestre |
|---------------|-------------|--------------|---------------|
| CONSOLIDADO | 125% | 126% | Sin Reporte |
| ZONA ANDINA | 88% | 88% | Sin Reporte |
| ZONA CENTRO | 142% | 114% | Sin Reporte |
| ZONA PACIFICO | 106% | 106% | Sin Reporte |
| ZONA CARIBE | 100% | 90% | Sin Reporte |

Fuente: Aplicativo ISolucion 11 Noviembre de 2022

4.4.2. Contactabilidad al portafolio

| 2020 | I Trimestre | II Trimestre | III Trimestre | IV Trimestre |
|---------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| CONSOLIDADO | 90% | 93% | 94% | 100% |
| ZONA ANDINA | N/A | 99% | 89% | 100% |
| ZONA CENTRO | N/A | 93% | 97% | 99% |
| ZONA PACIFICO | N/A | 99% | 84% | 100% |
| ZONA CARIBE | N/A | 97% | 94% | 99% |

Fuente: Aplicativo ISOLucion 11 Noviembre de 2022

| 2021 | I Trimestre | II Trimestre | III Trimestre | IV Trimestre |
|---------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| CONSOLIDADO | 92% | 92% | 90% | 90% |
| ZONA ANDINA | 96% | 98% | 99% | 98% |
| ZONA CENTRO | 98% | 94% | 99% | 100% |
| ZONA PACIFICO | 96% | 100% | 99% | 99% |
| ZONA CARIBE | 100% | 100% | 97% | 100% |

Fuente: Aplicativo ISOLucion 11 Noviembre de 2022

| 2022 | I Trimestre | II Trimestre | III Trimestre |
|---------------|-------------|--------------|---------------|
| CONSOLIDADO | 92% | 90% | Sin Reporte |
| ZONA ANDINA | 98% | 94% | Sin Reporte |
| ZONA CENTRO | 91% | 98% | Sin Reporte |
| ZONA PACIFICO | 98% | 99% | Sin Reporte |
| ZONA CARIBE | 99% | 98% | Sin Reporte |

Fuente: Aplicativo ISOLucion 11 Noviembre de 2022

Evaluado el diseño, estructuración y medición de los indicadores antes citados se observó lo siguiente:

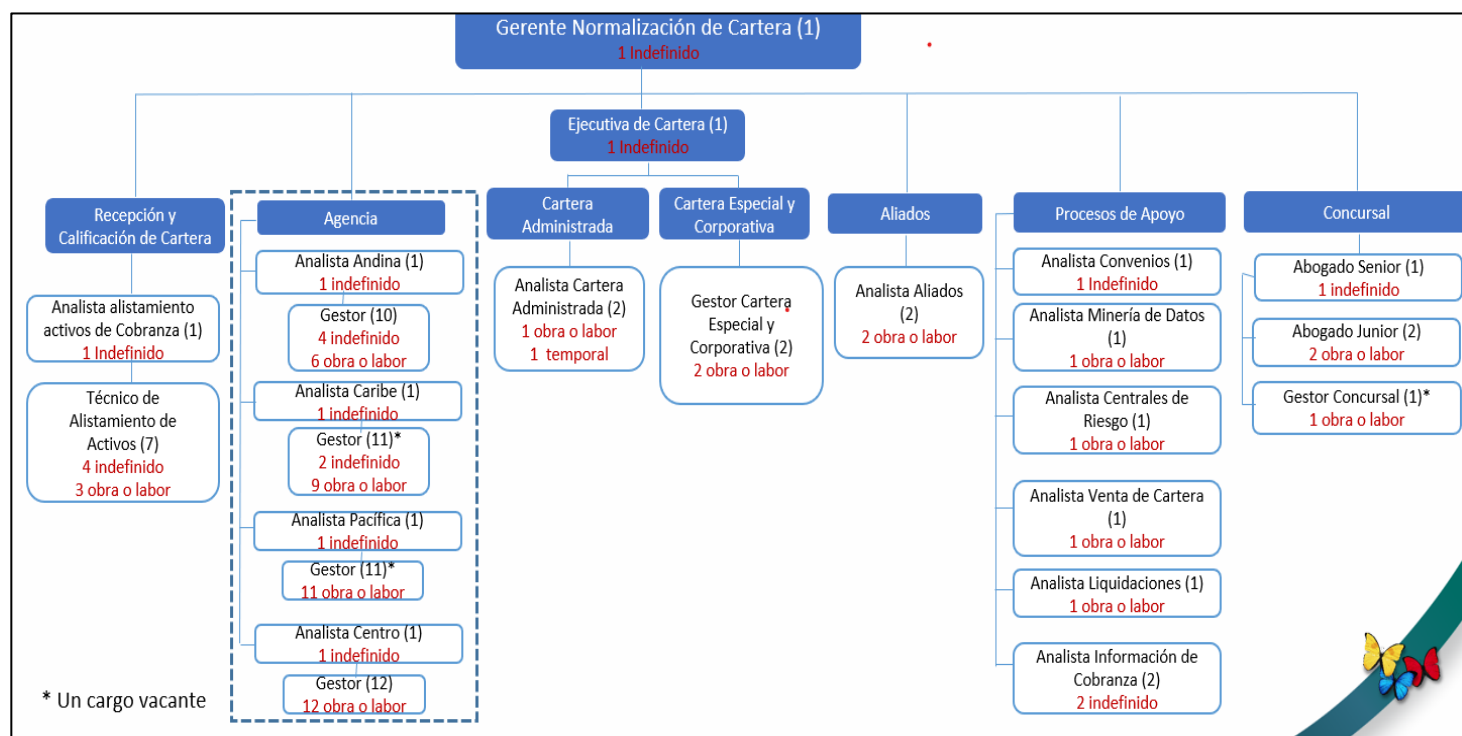
- a. Para la medición de los indicadores del cumplimiento de las metas de recaudo en los cinco indicadores se estableció como fórmula el $(\text{Recaudo de Cartera Trimestral} / \text{Presupuesto de cartera Trimestral}) * 100$ y la descripción de las mediciones reportadas señala que el recaudo es acumulado, lo que no permite tener precisión en la medición del indicador. Esta observación es reiterativa y ha sido mencionada en los informes de auditoría realizados a las Zonas de la Entidad.
- b. Para la medición realizada de los indicadores de contactabilidad en el detalle de la medición no se indica el número de clientes contactados que permita evidenciar la fuente de información tomada para el cálculo.

- c. Para los indicadores consolidados los resultados no concuerdan con el promedio mensual obtenido del resultado de las zonas.

4.5. ESTRUCTURA DE LA ZONA ANDINA

Durante la vigencia 2021 según información aportada por la Gerencia de Recursos la Zona Andina no surtió modificaciones en su estructura manteniendo veintiséis (26) personas con el siguiente tipo de vinculación:

- a. Contrato Indefinido – 21
- b. Contrato de Obra o Labor CISA – 53
- c. Contrato por temporal – 1



Fuente: Gerencia de Normalización de Cartera -noviembre de 2022

4.6. GESTIÓN DEL PROCESO

El proceso de Normalización de Cartera tiene como objetivo Generar ingresos a través del recaudo, administración o venta de cartera contribuyendo a la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía, el cual es desarrollado a través de estrategias diseñadas desde la Dirección General que han sido plasmadas mediante políticas Generales y transitorias que son aplicadas por los gestores de cobranza así como

los aliados estratégicos de cobro, en las operaciones diarias de cobro y en las denominadas Brigadas de Cartera.

4.6.1. Políticas de Cobranza

Evaluada la normatividad interna asociada a la gestión de cartera se observó lo siguiente:

- a. La Circular Normativa N°100” Políticas y *Procedimientos para la Normalización de Cartera Propia y/o de Terceros*” – versión 70 del 14 de septiembre de 2022. Se encuentra desarticulada en relación con la denominación de los cargos, zonas y estamentos de atribución conforme a la estructura actual de la Entidad.
- b. El procedimiento para la localización de los clientes se encuentra duplicado en la circular normativa 100 en los numerales 6.1 y 6.10 cada uno con actividades diferentes entre ellos.
- c. Las políticas transitorias emitidas desde la Gerencia de Normalización de Cartera, durante las vigencias 2020, 2021, que se remitían mensualmente a los ejecutores no tenían la precisión del tiempo de vigencia, por lo tanto se observaban políticas cuya periodicidad sobrepone una con otra, lo que genera un posible riesgo y confusión para los operadores conllevando a realizar negociaciones en las cuales se aplican políticas que no corresponden al mes de la radicación de la oferta.

Durante el periodo evaluado se emitieron 39 políticas transitorias de cartera, no obstante, a partir de marzo de 2021 la Gerencia de Normalización diseño un mecanismo de control denominado “liquidador” que es un archivo Excel con las variables contempladas y alineadas a cada política emitida que minimiza el riesgo de error por cuanto el gestor solo debe diligenciar el campo de la cedula y se arroja automáticamente el valor mínimo a negociar con el cliente.

4.6.2. Estamentos de atribución

Evaluados los estamentos de atribución establecidos en la Circular Normativa 100 se observó que se tiene denominado el “Comité de Cobranza de Zona”, compuesto por cargos que fueron modificados y/o eliminados dentro de la estructura de la entidad.

Igualmente en los acuerdos de cartera realizados y verificados por esta oficina en las auditorías de gestión de las Zonas, (Hoy Agencias), se observó como estamento

de aprobación el denominado “Analista Operador” el cual no se encuentra definido en la citada Circular Normativa.

4.6.3. Distribución de portafolio

El Gerente de Normalización de cartera mensualmente emite las instrucciones o premisas que se deben tener en cuenta para la distribución del portafolio de obligaciones al analista de minería de datos, este inicia el desarrollo del procedimiento establecido en el numeral 6.8 de la Circular Normativa 100.

Verificada las actividades desarrolladas por el analista se observó los siguiente:

- a. La Gerencia de Cartera para la distribución mensual del portafolio debe realizar la combinación de varias bases de datos lo que incrementa la operatividad del proceso.
- b. La distribución se realiza de manera aleatoria a los gestores bajo la premisa que no pueden superar en el mes 1.000 clientes asignados, asimismo las nuevas obligaciones que llegan a cisa producto de las diferentes compras deben ser distribuidas inicialmente en la red interna de gestores para su gestión.
- c. Las metas presupuestales establecidas presentan una brecha en relación con el recaudo proyectado por la Gerencia de Valoración, conllevando a realizar ajustes en la asignación de metas a los gestores.

4.6.4. Cumplimiento de metas

Durante las vigencias 2020, la Gerencia de Normalización de Cartera presentó un cumplimiento en las metas presupuestales del 71% acumulado, cumplimiento que se vio afectado por la emergencia económica, social y ambiental ocasionada por el Covid-19. Durante la vigencia 2021 y corte a octubre de 2022 el cumplimiento es del 100%, mostrando una eficiencia administrativa en la gestión realizada por la Gerencia de Normalización de Cartera durante el periodo evaluado, lo que permitió cumplir con las metas proyectadas en el marco del plan estratégico de la entidad.

El siguiente es el detalle de las metas de presupuesto y su ejecución por vigencia:

| | 2020 | | | 2021 | | | 2022 | | |
|--------------|------------------|------------------|------------|------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|-------------|
| | META | RECAUDO | % Ejec. | META | RECAUDO | % Ejec. | META | RECAUDO | % Ejec. |
| ENERO | \$ 5,364 | \$ 4,802 | 90% | \$ 4,946 | \$ 4,623 | 93% | \$ 4,962 | \$ 4,685 | 94% |
| FEBRERO | \$ 5,100 | \$ 5,202 | 102% | \$ 4,647 | \$ 5,426 | 117% | \$ 4,623 | \$ 5,791 | 125% |
| MARZO | \$ 6,857 | \$ 4,260 | 62% | \$ 4,644 | \$ 5,525 | 119% | \$ 5,392 | \$ 6,416 | 119% |
| ABRIL | \$ 7,181 | \$ 3,652 | 51% | \$ 4,573 | \$ 6,138 | 134% | \$ 12,789 | \$ 12,844 | 100% |
| MAYO | \$ 7,180 | \$ 3,936 | 55% | \$ 4,632 | \$ 5,316 | 115% | \$ 5,951 | \$ 6,485 | 109% |
| JUNIO | \$ 8,948 | \$ 6,694 | 75% | \$ 6,289 | \$ 6,413 | 102% | \$ 5,882 | \$ 6,531 | 111% |
| JULIO | \$ 7,397 | \$ 6,467 | 87% | \$ 6,045 | \$ 6,673 | 110% | \$ 6,124 | \$ 6,329 | 103% |
| AGOSTO | \$ 8,482 | \$ 4,418 | 52% | \$ 6,002 | \$ 5,370 | 89% | \$ 5,898 | \$ 6,804 | 115% |
| SEPTIEMBRE | \$ 8,271 | \$ 6,389 | 77% | \$ 6,678 | \$ 5,402 | 81% | \$ 9,386 | \$ 11,070 | 118% |
| OCTUBRE | \$ 8,461 | \$ 5,751 | 68% | \$ 6,786 | \$ 5,889 | 87% | | | |
| NOVIEMBRE | \$ 8,890 | \$ 5,379 | 61% | \$ 6,240 | \$ 6,099 | 98% | | | |
| DICIEMBRE | \$ 7,983 | \$ 7,205 | 90% | \$ 6,919 | \$ 5,626 | 81% | | | |
| TOTAL | \$ 90,115 | \$ 64,153 | 71% | \$ 68,401 | \$ 68,500 | 100% | \$ 61,007 | \$ 66,956 | 110% |

Fuente: Gerencia de Normalización de Cartera - diciembre de 2022.

4.6.5. Venta Masiva de Cartera

Como parte de las Estrategias comerciales de la entidad se encuentra la venta masiva de cartera, durante las vigencias evaluadas se realizaron tres procesos de venta así:

| Año | No Obligaciones ofertadas | Saldo a capital | Cantidad Subpaquetes | Resultado |
|------|---------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| 2020 | 10105 | \$ 66,353,011,360 | 8 | No aplica (Reinició proceso en el 2021) |
| 2021 | 14853 | \$ 555,533,642,496 | 1 | Oferta Desierta |
| 2022 | 8,038 | \$ 520,184,777,970 | 53 | Venta de 2 Subpaquetes |
| | 355 | \$ 7,775,827,386 | 1 | Oferta Desierta |

Fuente: Gerencia de Cartera noviembre de 2022

Analizada la Circular Normativa 111 Políticas y Procedimientos para la Comercialización de Activos Cartera se observó que no se tienen establecidos lineamientos para la definición de los paquetes de cartera a comercializar que garantice la igualdad y equidad para los posibles clientes a ofertar.

4.6.6. Reporte Centrales de Riesgo

La Gerencia de Normalización de Cartera realiza el reporte mensual del estado de la cartera de los deudores de CISA ante las Centrales de Riesgo, como lo son Experian, CIFIN y Financo Antioquia este último no tiene contrato vigente con CISA, por lo que solo permite realizar actualización y eliminación de las obligaciones que ya se tienen reportadas.

Verificado el procedimiento realizado para el reporte mensual se identificó que para la construcción de la base de deudores y la actualización de su estado es necesario generar diferentes bases de información desde el aplicativo Cobra, las cuales son combinadas entre sí para ajustarlas a los requerimientos de las centrales de riesgo para el reporte, se observa que dado lo disperso y el volumen de las bases de datos combinadas se incrementa el riesgo de que la información reportada no tenga la exactitud requerida, debiéndose evaluar la posibilidad de crear un informe que se genere automáticamente desde el aplicativo COBRA sin requerir ajustes o modificaciones de los funcionarios, con el fin de evitar errores e inconsistencias que generen posibles sanciones o demandas para la Entidad.

4.6.7. Localización de Clientes

En las funcionalidades de los contratos suscritos con las centrales de riesgo se encuentra la de consultar información en las bases de dato lo que permite obtener información de los deudores de CISA, facilitando la ubicación de estos y así realizar la respectiva gestión de cobro.

Igualmente, el procedimiento establecido en el numeral 6.1 de la Circular Normativa 100 difiere de la operatividad descrita en el párrafo anterior, por cuanto el procedimiento indica solicitud de carpetas de los clientes a gestionar, consultas en bases de datos, por parte del gestor de cartera, actividades que no son realizadas.

4.6.8. Facturación de Aliados.

Verificado el procedimiento para la validación de los cobros realizados por los aliados estratégicos de cobranza se observó lo siguiente:

La validación es realizada por la Analista de Cartera a través de una matriz de Excel la cual es alimentada con la base de datos generada una vez realizado el cierre contable desde el aplicativo cobra, dicha base es remitida a los aliados conforme a la asignación de cada uno; los aliados deben diligenciar los campos indicando si se realizó acuerdo de pago y si presentó cobro de honorarios.

Posterior a esta validación los analistas de aliados realizan una verificación una a una de las obligaciones remitidas por este, posteriormente la responsable de la validación de las facturas verifica las reversiones del mes las cuales dan lugar a no pago de comisiones para ajustar o descontar de la factura en caso de que ya se hubieran cancelado en meses anteriores.

De lo anterior se observa que la operatividad generada por la alta volumetría de acuerdos que son aproximadamente 1000 por cada factura, y que el analista de aliados debe verificar manualmente una a una, genera un alto riesgo de error humano, teniendo en cuenta que estos analistas deben continuar con la validación y ponencia de los acuerdos realizados por estos estamentos para la aprobación.

Asimismo las validaciones realizadas por los analistas de aliados son acciones que pueden ser generados directamente del aplicativo como lo es la verificación de la firma del acta, que la obligación se encuentre judicializada, entre otros, lo que permitiría optimizar la revisión generando eficiencia y permitiendo realizar otro tipo de validaciones.

4.6.9. Mejoras al Aplicativo Cobra

Evaluado el funcionamiento del aplicativo de gestión de cartera “Cobra” se observan algunas falencias o debilidades que han sido plasmadas en las diferentes auditorias de gestión realizadas a las Zonas (hoy Agencias), relacionadas con la conservación de la información, consecutivos, comités de aprobación entre otros.

A la fecha de este informe el proceso de normalización de cartera tiene los siguientes requerimientos de ajuste o desarrollo radicados en la Dirección de Tecnología así:

| TIPO DE REQUERIMIENTO | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Mejoras | 22 | 14 | 3 | 39 |
| Soporte | 45 | 39 | 21 | 105 |
| Total | 72 | 53 | 24 | 144 |

Fuente: Gerencia de Normalización de Cartera – 21 Noviembre de 2022

El estado de las anteriores solicitudes con corte al 21 de noviembre de 2022 es el siguiente:

| Estado de Requerimiento | Mejoras | Soporte |
|-------------------------|-----------|------------|
| Abierto | 23 | 4 |
| Cerrado | 16 | 106 |
| Total | 39 | 110 |

| Requerimientos Abiertos | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|-------------------------|----------|-----------|----------|-----------|
| Mejoras | 7 | 13 | 3 | 23 |
| Soporte | | | 4 | 4 |
| Total | 7 | 13 | 7 | 27 |

Es importante aclarar que los requerimientos clasificados como soporte son fallas o errores del sistema que son solucionados de manera más ágil y con menor dificultad, se observó que la atención de los 105 soportes estuvo entre 1 y 67 días, mientras que la solución de las mejoras presenta una mayor demora en la implementación que va entre 1 y los 711 días.

Asimismo se observó que la Dirección de Tecnología solo tiene en sus registros 23 de los 133 requerimientos reportados por la Gerencia de Normalización de Cartera, y reporta 81 requerimientos que no fueron registrados por la Gerencia de Normalización de Cartera, denotando falta de articulación entre los dos procesos al no contar con una base unificada de requerimientos que permita evidenciar y tener un control efectivo de su estado de implementación.

Igualmente es necesario que se consoliden estos requerimientos y se defina su atención lo que permitirá optimizar tiempos, disminuir reprocesos, robustecer el aplicativo de gestión y garantizar la oportunidad, confiabilidad y veracidad de la información.

Igualmente en las evaluaciones de acuerdos realizadas se observó que el aplicativo de cartera presenta deficiencias en la información que refleja después de realizar los acuerdos y/o los comités, que no permite tener trazabilidad de las negociaciones

4.6.10. Perfiles de usuario

El Aplicativo Cobra registra 468 usuarios al 4 de noviembre de 2022, con los siguientes perfiles:

| PERFIL | USUARIOS |
|--------------------------------------|----------|
| ADMINISTRACIÓN GESTIONES DE CONTACTO | 1 |
| ADMINISTRADOR | 3 |
| ANALISTA COBRANZA | 24 |
| AUDITORIA | 3 |
| CONSULTOR | 79 |
| CONSULTOR VALORACIÓN | 5 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| COORDINACIÓN SUCURSALES | 5 |
| DELEGACIÓN JEFE JURÍDICO | 6 |
| GESTOR DE COBRO | 254 |
| LIDER COBRA | 6 |
| LOCALIZADOR Y DEPURADOR DE DATOS | 29 |
| OPERACIONES | 7 |
| PROCESAMIENTO DE CARTERA | 2 |
| SERVICIO AL CLIENTE | 44 |
| TOTAL | 468 |

Fuente Gerencia de Cartera: noviembre de 2022

Del cuadro anterior se observa lo siguiente:

- 254 usuarios cuentan con perfil de “Gestor de Cobro” no obstante, según lo informado por el Gerente de Cartera el numero de gestores activos es de 165 incluidos los aliados y call center.
- Se encuentran como usuarios activos exfuncionarios de la entidad donde algunos superan los dos años de desvinculación.

4.7. PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SOLICITUDES Y DENUNCIAS – PQRSD.

Durante el periodo evaluado se registraron 6.312 PQRD’S y 37.417 tramites, relacionados con la gestión de cartera de las cuales 177 PQRD’S y 38 tramites fueron gestionados directamente por el proceso, las restantes son atendidas y gestionadas por el proceso de Relacionamiento con la Ciudadanía así.

| | TIPOLOGIA | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|---------|-------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| PQR | MATERIAS A CARGO, AUTORIDADES PERIODISTAS | 37 | 93 | 34 | 164 |
| | PETICIONES DE CONGRESISTAS | | 2 | | 2 |
| | QUEJAS FUNCIONARIOS DE CISA | 3 | 1 | 6 | 10 |
| | TRASLADO A OTRA/ ENTIDAD | | | 1 | 1 |
| TRAMITE | PAZ Y SALVO POR CANCELACION DE OBLIGACION | 9 | | | 9 |
| | REVISION DE LA OBLIGACION | 27 | 2 | | 29 |
| | TOTAL | 76 | 98 | 41 | 215 |

Fuente: Proceso de relacionamiento con la Ciudadanía- diciembre de 2022

Asimismo, en el periodo junio 2020 a junio 2022 se han recibido 161 tutelas relacionadas con el proceso de cartera así:

| TIPOLOGÍA | ISEM-2022 | 2021 | II SEM -2020 |
|-----------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| Terminación de Procesos | 19 | 47 | 9 |
| Peticiones o Reclamos de Habeas Data | 12 | 21 | 10 |
| Peticiones relacionadas con las materias a su cargo | 21 | 44 | 18 |
| TOTAL | 56 | 56 | 49 |

De las 161 tutelas en 29 de ellas el Juzgado tuteló el derecho fundamental de petición y ordenó a Central de Inversiones S.A a su cumplimiento, las restantes no procedieron en contra de CISA.

4.8. CONTRATACIÓN

Durante las vigencias evaluadas la Gerencia de Normalización de Cartera ha tenido a su cargo las siguientes contrataciones:

| AÑO | NUMERO DE CONTRATO | OBJETO | OBSERVACIÓN |
|------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020 | 001 - 2020 | EL CONTRATISTA se obliga a prestar sus servicios de gestión de contactabilidad de deudores de cartera y servicio al cliente, a través de un Call Center o Contact Center. | El Contrato finaliza en Febrero de 2023 |
| 2021 | 014 -2021 | EL CONTRATISTA se obliga con CISA a otorgar el licenciamiento de uso y administración integral del software denominado SISTEMA DOZZIER, del cual es titular de los derechos patrimoniales, para la gestión de cartera coactiva bajo el modelo SaaS (Software como servicio). | El contrato inicial fue suscrito por 12 meses y surtió una adición por 6 meses que finalizaron el 19 de octubre de 2022, por lo que se encuentra en etapa de liquidación. |
| 2022 | 003 - 2022 | EL CONTRATISTA se obliga a proveer una herramienta tecnológica que permita a CISA, entre otros aspectos, el uso de una licencia de software para la administración integral de la cartera del Fondo Nacional del Ahorro o de nuevas carteras hipotecarias que CISA llegase a adquirir, conforme a la cotización. | No se ha iniciado la ejecución, ya que el contrato se firmó con una cláusula especial que su inicio se daría una vez se adquiriera una cartera del FNA y a la fecha siguen las negociaciones para su adquisición. |

| | | | |
|------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 2022 | 012-2022 | EL CONTRATISTA se obliga con CISA a prestar los servicios para otorgar el licenciamiento de uso y administración integral del SOFTWARE, para la gestión de toda la cartera COACTIVA bajo el modelo SAS (SOFTWARE COMO SERVICIO) | Inició su ejecución a partir 09 de noviembre de 2022 |
|------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|

5. HALLAZGOS

- 5.1. Evaluada la normatividad interna aplicable al proceso se evidenció desarticulación de la Circular Normativa 100 en relación con la estructura, estamentos de atribución y denominación de los cargos actuales de la Entidad y procedimientos duplicados que generan confusión, incumpliendo lo establecido en el numeral 2.2 de la Circular Normativa 16. Tal como se detalla en el numeral 4.6.1 del presente informe.
- 5.2. Evaluados los acuerdos de normalización de cartera durante las vigencias 2020 y 2021, se evidenció que se realizan aprobaciones directamente por el gestor o el analista de la zona estos funcionarios no están facultados por la normatividad interna para ejercer dichas aprobaciones, según lo indicado en el numeral 5.2 de la Circular Normativa 100 que establece los “Estamentos y Atribuciones” de aprobación. Tal como se detalla en el numeral 4.6.2 del presente informe.
- 5.3. Evaluado el procedimiento para la localización de los clientes se evidenció que las actividades realizadas para la localización no están siendo ejecutadas ni se cumplen en el desarrollo del proceso, conforme a lo establecido en el numeral 6.1 de la Circular Normativa 100. Incumpliendo el citado numeral, tal como se detalla en el numeral 4.6.7 del presente informe.
- 5.4. Verificados los perfiles en el Aplicativo COBRA, se observó que se encuentran asignados perfiles activos de personal que ya no laboran en la entidad incumpliendo lo establecido en el numeral 6.5 de la Circular Normativa 93. Tal como se detalla en el numeral 4.6.10 del presente informe.

6. OBSERVACIONES

- 6.1. Evaluadas las acciones de mejora como resultado de las auditorías internas de calidad realizada al proceso de normalización de cartera en la vigencia

incluidas en el aplicativo ISOLución se observó que la oportunidad de mejora 1342 y 1344, no presentan plan de acción que permita su corrección o mejoramiento oportuno.

- 6.2.** Evaluados las trece (13) acciones de los planes de Mejoramiento internos relacionadas con el proceso de Gestión de Activos Cartera, se observó que en siete (7) acciones estas no han sido efectivas, requiriendo ser gestionas directamente por la Gerencia de Cartera, acciones que harán parte del Plan de Mejoramiento del Proceso de Gestión de Activos - Cartera detalladas en el numeral 4.2.1 del presente informe.
- 6.3.** Evaluados los riesgos del proceso de Normalización de Cartera se observó que no se tienen establecidos los riesgos relacionados con las fallas que presenta el aplicativo, y el pago de comisiones, actividades que hacen parte de la operatividad del proceso.
- 6.4.** Evaluados los indicadores se observó que la medición realizada no corresponde a la fórmula establecida, en relación con la periodicidad de la medición, así mismo el porcentaje de cumplimiento reportado en los indicadores consolidados no es acorde con las mediciones reportadas en los de las zonas. Tal como se detalla en el numeral 4.4.2 del presente informe.
- 6.5.** Evaluado el procedimiento para la asignación del portafolio a los gestores y aliados se observó que se realiza una combinación de bases de datos lo que incrementa la operatividad y riesgo de errores en el proceso, igualmente las metas asignadas de recaudo en el presupuesto distan de las valoraciones del inventario de cartera de CISA. Tal como se detalla en el numeral 4.6.3 del presente informe.
- 6.6.** Evaluado el procedimiento para el Reporte de Centrales de Riesgo se observó que no se cuenta con un único reporte automático que se genere directamente del aplicativo Cobra, por lo que se deben combinar y ajustar diferentes reportes del estado de las obligaciones, incrementando el riesgo de reportes inexactos que podrían acarrear sanciones para la entidad. Tal como se detalla en el numeral 4.6.6 del presente informe.
- 6.7.** Verificado el procedimiento realizado para el pago de las comisiones a los aliados se observó que no se cuenta con un informe sistematizado que permita realizar los controles de validación automáticamente para su pago debiéndose

combinar diferentes bases de datos incrementando la operatividad y disminuyendo la eficiencia administrativa, tal como se detalla en el numeral 4.6.8 del presente informe.

- 6.8.** Verificado el estado de las solicitudes realizadas a la Dirección de Tecnología relacionadas con mejoras o soporte del aplicativo de gestión de cartera COBRA, se observó que no han sido atendidas oportunamente teniendo requerimientos con casi dos años de rezago para su atención, igualmente se observó que no se cuenta con una base uniforme de requerimientos puesto que los reportados por la Gerencia de Normalización de cartera distan de los reportados por la Dirección de Tecnología. Tal como se detalla en el numeral 4.6.9 del presente informe.

7. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Se recomienda revisar, analizar y ajustar la normatividad interna del proceso con relación a la operatividad del mismo y la estructura de la entidad en especial la Circulares Normativas y sus respectivos anexos.
- 7.2.** Se recomienda evaluar las causas en relación con las actividades que desarrolla el proceso con el fin de identificar posibles riesgos que permitan establecer nuevos controles.
- 7.3.** Los indicadores de Gestión son concebidos como herramientas de medición que permiten generar alertas y diseñar acciones ante las desviaciones buscando minimizar el impacto en los objetivos institucionales, para ello es necesario que estos cuenten con una definición y estructura adecuada, así mismo es necesario generar acciones correctivas ante los incumplimientos presentados, siendo preciso realizar los ajustes conforme a las observaciones presentadas en este informe que son reiterativas de auditorías anteriores.
- 7.4.** Se recomienda valorar y atender la totalidad de los requerimientos de mejora realizados para el aplicativo cobra a fin de fortalecer la herramienta y garantizar la conservación, veracidad y trazabilidad de la información de las negociaciones.
- 7.5.** Se recomienda evaluar la posibilidad de automatizar a través de informes o herramientas que disminuyan la operatividad de las actividades realizadas

para el pago de facturas de aliados, reportes de centrales de riesgo y distribución de portafolios.

- 7.6. Se recomienda analizar y reevaluar las acciones de mejora establecidas en el plan de mejoramiento vigente que no fueron efectivas y por tanto no permitieron el cierre total de los hallazgos y observaciones.
- 7.7. Se recomienda continuar con la organización de la gestión documental dando cumplimiento a la normatividad interna relacionada, a fin de que la información que se conserva tanto en las capetas físicas como en medio digital tenga la calidad y organización suficiente que permitan establecer un alto grado de confiabilidad de las actividades desarrolladas por el proceso, dado que el sistema de almacenamiento, cuidado y conservación de la información son el respaldo documental de toda transacción.
- 7.8. Se recomienda atender los hallazgos y observaciones realizados en cada numeral del presente informe en especial los numerales 5 y 6

8. CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA

De la evaluación realizada al Proceso de Gestión de Activos – Cartera, se concluye que esta cumple parcialmente con las políticas administrativas establecidas por la entidad presentando algunas desviaciones operativas y de gestión que requieren suscribir acciones de mejora para fortalecer el proceso, tal como se describe en los numerales 5 y 6 del presente informe.

Es importante seguir fortaleciendo el tema de indicadores, riesgos y controles por parte del proceso, con el fin de mejorar la gestión institucional.

Se resalta la gestión realizada por el proceso de Gestión de Activos – Cartera en relación con el cumplimiento de las metas de recaudo proyectadas durante las vigencias evaluadas, asimismo se valora la articulación consolidación y unificación del equipo de cartera en relación con la eficiencia y eficacia de los controles implementados, sinergia que ha permitido cumplir los objetivos del proceso.

Asimismo, las estrategias y directrices emitidas por el líder proceso han permitido cumplir eficientemente las actividades y procedimientos internos del proceso

generando los resultados esperados por la alta dirección y aprobados en el direccionamiento estratégico en relación con las metas proyectadas.

El equipo auditor agradece la disponibilidad y cumplimiento oportuno en la entrega de la información requerida y el compromiso permanente por parte de los funcionarios adscritos al Proceso para atender todo lo relacionado con la etapa de ejecución de la auditoría, mostrando un avance significativo con la cultura del Control.

9. MESA DE TRABAJO

En atención al “Procedimiento para Auditorías Internas de Gestión”, se realizó mesa de trabajo el 13 de diciembre de 2022, con la Gerente de Normalización de Cartera, la Ejecutiva de Cobranza DG y el equipo auditor, con el fin de consolidar el informe definitivo, los ajustes y observaciones allí presentados quedan soportados en el acta de mesa de trabajo que hace parte de los papeles de trabajo de la auditoría interna y estarán disponibles para su consulta en caso de ser requeridos

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <p>Aprobado por:</p> <p>ORIGINAL FIRMADO</p> <p>Elkin Orlando Angel Muñoz Auditor Interno</p> | <p>Elaborado por:</p> <p>ORIGINAL FIRMADO</p> <p>Zulma J Cristancho Jaimes Auditor Líder Mauren Gonzalez Salcedo Auditor de Apoyo</p> | <p>Fecha de aprobación</p> <p>14/12/2022</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|