 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 1

Diseño de un Plan de Mejoramiento al proceso de recuperación de cartera por la ocupación de cauces en la Dirección Territorial Putumayo de CORPOAMAZONÍA, municipio de Mocoa.

Facultad de Administración, Ciencias Económicas y Contables, Instituto Tecnológico del Putumayo

Informe Final de Pasantía

Yury Alejandra Bautista Mosquera

Mg. Álvaro Felipe Apráez Gómez

Asesor

Marzo 1° de 2022

Notas de los Autores

“La información contenida en el presente informe, es responsabilidad de los autores”.

(par. 3, art. 6, Acuerdo 015 de 2021, Consejo Académico ITP)


 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 2

Tabla de Contenido

Resumen	7
Introducción	9
Planteamiento del Problema.....	11
Objetivos	13
General	13
Específicos.....	13
Marco Referencial.....	14
Antecedentes	14
Marco Teórico	16
Teoría de las Restricciones	16
Mejoramiento Continuo.....	17
Permisos por Ocupación de cauces.....	20
Marco contextual.....	20
Marco legal.....	20
Metodología	21
Resultados y Análisis	22



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 3

Diagnóstico del proceso administrativo del sistema de control de cartera de
CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa –
Putumayo..... 22

Análisis del proceso del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA
(Dirección Territorial Putumayo) y sus bases teóricas..... 28

Formulación del plan de mejora del proceso administrativo del sistema de control de
cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa –
Putumayo..... 30

Conclusiones34

Recomendaciones.....35


Referencia Bibliográficas.....36



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 4

Lista de Tablas

Tabla 1	14
Tabla 2	31

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 5

Lista de Figuras


Ilustración 1	25
----------------------------	----



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 6

Lista de Anexos

Anexo 1	38
Anexo 2	39
Anexo 3	41
Anexo 4	41


 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 7

Resumen

El área de Recaudos de la Dirección Territorial Putumayo adscrita a la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia CORPOAMAZONIA, tiene como misión el recaudo de las obligaciones que los clientes tienen con la entidad, por la venta de bienes y servicios como: servicios de evaluación y seguimiento ambiental, salvoconductos, tasas retributivas, tasas por uso del agua, tasa por aprovechamiento forestal y multas; de su efectiva gestión depende en gran medida la sostenibilidad financiera de la entidad. En este proceso intervienen distintas áreas (Subdirecciones y Direcciones Territoriales de Putumayo, Caquetá y Amazonas), cada una de ellas con funciones y responsabilidades establecidas y diferenciadas en el Sistema de Información Seguimiento Ambiental – SISA y en el Sistema de Gestión de Calidad, entre las cuales debe existir sinergia y cooperación, no obstante, los procesos desarrollados para completar estas acciones y la comunicación entre dichas áreas, presentaban nudos críticos que causaban retrasos, inoportunidad en la gestión e impactaban sobre las metas del plan operativo anual fijado por la entidad afectando sus recursos propios.

Este macroproceso tiene en su interior diversos procesos diferenciados por el origen del recaudo y su normatividad regulatoria, entre los que se encuentra la recuperación de cartera por la ocupación de cauces en el departamento del Putumayo, cuya responsabilidad recae en la Dirección Territorial Putumayo; que se encarga de dar cumplimiento en lo pertinente al uso del recurso agua según lo dispuesto por la Ley 99 de 1993 en su Artículo 42°, y que presentaba un bajo nivel de cumplimiento de sus indicadores y metas anuales.

La finalidad de este proyecto consistió en establecer un plan de mejoramiento que incidiera en el incremento de los indicadores de eficiencia y en el logro de las metas anuales

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 8

propuestas para la recuperación de cartera de la ocupación de cauces por la Dirección Territorial Putumayo de CORPOAMAZONÍA. Para ello, se desarrolló un estudio descriptivo con enfoque mixto, de tipo no experimental y aplicado, cuya unidad de análisis fue el área de específica encargada del proceso y en el que se utilizaron como técnicas de recolección de información la observación y el análisis documental.

Al efectuar la implementación del plan de mejora se logró establecer puntos de control en las etapas de cada proceso, facilitando la trazabilidad en la cartera a través del adecuado manejo y de la gestión eficiente del personal responsable. Estas acciones permitieron que la Dirección Territorial del Putumayo incrementara un 10% su eficiencia en el recaudo de esta cartera, y que se determinara como un pilar del proceso, las acciones de cobro persuasivo, a fin de disminuir el número de casos reportados a cobro jurídico, lo que incrementa el costo de operación y retarda el efectivo ingreso de los recursos a la entidad.

Palabras claves: procesos, mejoramiento, cartera, indicadores.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 9

Introducción

La gestión de cartera comprende todas las actividades administrativas, financieras y legales conducentes a incrementar los ingresos y aumentar la rentabilidad, razón por la cual es considerada uno de los campos más importantes para el crecimiento de las empresas (Gutiérrez, 2008); por esta razón, cada organización que presta sus servicios y como resultado del ejercicio percibe recursos, debe establecer determinadas políticas, reglamentos y procesos para efectuar optimizar el recaudo en términos de tiempo y costos (Albrecht, 1992).

Una correcta gestión de cartera representa un proceso básico en la administración y constituye una herramienta esencial para el progreso económico de la empresa, es decir, que la cartera es parte fundamental del capital de trabajo de la entidad, en la que se genera un costo de oportunidad, que requiere de una eficiente administración (Bonilla et al., 2010), sin embargo, ésta debe estar alineada con las demás áreas y se debe proporcionar información real y actualizada sobre el estado de los pagos o las cuentas por cobrar (p.17).

La pasantía autorizada, fue desarrollado en la Dirección Territorial Putumayo de CORPOAMAZONIA (Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia) localizada en Mocoa (Putumayo), cuya misión se cimenta alrededor de la biodiversidad del sur de la Amazonía colombiana en temas de conservación y manejo sostenible de los bosques, y todo lo que ellos albergan en Amazonas, Caquetá y Putumayo, contribuyendo al desarrollo de la región a través de conocimiento, información y el establecimiento de parámetros para aprovechar (usar) la biodiversidad en sentido amplio (todo lo vivo); específicamente en el área de recaudo de cartera por la ocupación de los cauces, encargada de los trámites de liquidación y cobro de este tipo de tasa regulada por la Ley 99 de 1993 en su Artículo 42°.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 10

El propósito de este proyecto fue desarrollar un plan de mejoramiento que incrementara los indicadores de eficiencia en el proceso de recaudo de este tipo de cartera para la Dirección Territorial Putumayo, impactando positivamente en el rendimiento financiero de la entidad, en la oportunidad de la gestión y en la minimización de procesos de cobro jurídico.

Para ello, se desarrolló en primer lugar un diagnóstico del proceso, que permitió determinar la configuración procedimental (input, proceso, output), así como, el grado de intervención y las responsabilidades, Entre los principales hallazgos se tuvo la escasa completitud de la información suministrada en los sistemas SISA y VITAL para la facturación de la entidad, causando reprocesos por falta de datos, poca trazabilidad del proceso y lentitud en el cobro.

Este insumo permitió el análisis de los hallazgos, desde sus causas y efectos, la valoración de su impacto y la definición de las mejoras a realizar, elementos constitutivos del segundo objetivo y necesarios para la formulación del plan de mejoramiento, producto final esperado con la pasantía y último objetivo de la misma.

El plan de mejoramiento permitió el abordaje de la solución a través de acciones puntuales en los nudos críticos o afectaciones del proceso, impactando positivamente la eficiencia del mismo, en términos de tiempos de oportunidad y costos de operación, así como obteniendo el compromiso tanto de la alta dirección como de los intervinientes en su desarrollo.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 11

Planteamiento del Problema

La Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía, CORPOAMAZONÍA, es una institución de carácter público, cuyo propósito se centra en la conservación y administración del ambiente y los recursos naturales renovables, la promoción del conocimiento de la oferta natural, representada por su diversidad biológica, física, cultural y paisajística, y la orientación en el aprovechamiento sostenible de sus recursos facilitando la participación comunitaria en las decisiones ambientales. Para el desarrollo de la enorme diversidad de acciones que se derivan de su objeto social, se ha configurado en varias subdirecciones con funciones misionales específicas y tres direcciones territoriales que atienden los asuntos de cada uno de los departamentos en los que opera la autoridad ambiental: Putumayo, Caquetá y Amazonas (Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía [Corpoamazonía], 2015).

Desde esta configuración organizacional, existe la Dirección Territorial Putumayo que tiene a su cargo un área destinada a recaudar las obligaciones que los clientes tienen por la ocupación de los cauces (recurso agua); estos recursos son fundamentales en el propósito de garantizar la sostenibilidad financiera de la entidad. El área de recuperación de cartera dentro de sus funciones tiene a cargo las siguientes: verificar la documentación exigida antes de la aprobación o rechazo; controlar la documentación, tanto física, como en medio magnético; realizar proyecciones de recaudos por zonas, con el fin de obtener control en los ingresos; asegurar el cumplimiento de las proyecciones de recaudo de la cartera; coordinar que el recaudo de la cartera se efectúe en los términos pactados; realizar seguimiento y control por distintos medios para verificar la información de las cuentas por cobrar a usuarios; conciliar las



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 12


consignaciones reportándolas a la subdirección respectiva; y en general, cumplir las políticas y normas laborales establecidas.

Esta premisa institucional ha desarrollado una segmentación por territorios, recursos, clientes y conceptos, que son consignados en expedientes, lo que permite llevar a cabo dicha gestión; sin embargo, factores como la baja colaboración y la poca o nula comunicación entre áreas, dificultaba el seguimiento óptimo y eficaz de las acciones tendientes a cumplir las metas trazadas.

Esta situación afectaba a la Dirección Territorial Putumayo (DTP), en las acciones de trazabilidad del proceso de recaudación de sus recursos. Otro aspecto esencial que afectaba el proceso de recaudo, es el grado de atención y dedicación sobre el mismo, ya que se le prestaba mayor atención a usuarios públicos y gubernamentales, dada la cuantía de sus obligaciones, mucho más representativas que las de usuarios privados como personas naturales o jurídicas.

Los resultados de las gestiones de recaudo del área de ocupación de cauces, deben ser reportados a la Subdirección Administrativa y Financiera, donde en razón de su función misional, se lidera y establecen las rutas de acciones para efectuar la gestión de recuperación de cartera; sin embargo, la inoportuna concreción de acciones generaba en parte el déficit financiero de la entidad, cuyas consecuencias eran las constantes reprogramaciones de pagos y la limitación en los recursos para el funcionamiento de la corporación.

El establecimiento del plan de mejoramiento para la recuperación de cartera le permitió a la DTP concretar acciones de anticipación y previsión, simplificando los procesos que son gestionados por el área de Ocupación de Cauces; su principal impacto fue la adecuada accesibilidad a la información para llevar a cabo las acciones de tramitación de liquidación de

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 13

facturas de forma adecuada y oportuna, ejerciendo un control eficaz en los pagos, facilitando la toma de decisiones en el área de recaudos, proporcionando a la corporación una solvencia de recursos para posteriormente ser aprovechados en cubrir las necesidades que tienen prioridad y el aumento de sus reservas financieras.

Esta problemática fue resuelta de acuerdo a la siguiente pregunta de investigación orientadora del desarrollo de la pasantía: *¿Cómo mejorar los procesos de recuperación de cartera de ocupación de cauces, en el área de recaudos de CORPOAMAZONIA (Dirección Territorial Putumayo), en el municipio de Mocoa Putumayo?*

Objetivos

General


Diseñar el plan de mejora para la recuperación de cartera de la ocupación de cauces en CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa – Putumayo

Específicos

Diagnosticar el proceso administrativo del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa – Putumayo.

Analizar los resultados del diagnóstico del proceso del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) y sus bases teóricas.

Formular el plan de mejora del proceso administrativo del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa – Putumayo.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 14

Marco Referencial


Antecedentes

Dentro de la revisión de antecedentes se seleccionaron tres procesos desarrollados sobre temáticas similares por otras instituciones de educación superior, los cuales se relacionan a continuación y que constituyen la base de conocimiento para el adecuado desarrollo del proceso investigativo en la modalidad de pasantía:

Tabla 1

Antecedentes investigativos

Tipo de documento	Ficha Bibliográfica	Descripción
Pasantía	Herrera, L. & Díaz, X. (2018). <i>Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad</i> . [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional. https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22440/1.pdf	Este proceso investigativo centró su atención en el análisis descriptivo del proceso de recaudo de cartera de la Universidad, encontrando hallazgos importantes tanto a nivel de la norma como de los procesos y procedimientos, y a los puntos de control. El producto final contempló la realización de un tablero de control de gestión que permitiera una mayor trazabilidad y control sobre el proceso.
Pasantía	Anaya, V., Echeverry, J., & Loaiza, R. (2018). <i>Propuesta de Mejoramiento en el Área de Cartera de la Empresa Best Cosmetics SAS</i> . [Trabajo de Grado, Fundación Universitaria	Este proceso de investigación de tipo descriptivo realizó el análisis de los procedimientos que dificultaban la labor de cobranza en el área de cartera de la empresa,

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 15

	<p>Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional.</p> <p>https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1160.pdf</p>	<p>para desarrollar un diagnóstico de los procesos y formular unas estrategias de mejoramiento en los procedimientos en el área de cartera, estableciendo políticas y procedimientos favorables, aplicando métodos de cobranza efectivos.</p>
Pasantía	<p>Villanueva, I. (2019). <i>Plan de Mejora en los procesos del departamento de Cartera y Tesorería de El Pomar</i>. [Trabajo de grado, Universidad El Bosque]. Repositorio Institucional.</p> <p>https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/4173/Villanueva.pdf</p>	<p>En este proceso investigativo de tipo aplicado, no experimental y descriptivo se estructuró una propuesta de acción de mejora aplicable al departamento investigado de la empresa Sanana Lac S.A. filial El Pomar, centrada principalmente en la tecnificación y modificación de los procesos de cartera y tesorería, asimismo en la adopción de una metodología que modificara la cultura organizacional existente hacia una enfocada en lo estratégico; los resultados dieron cuenta de resultados en términos de reducción de tiempos, disminución de costos en la realización de las tareas diarias y un mayor control sobre el proceso.</p>



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 16

Marco Teórico


“Con la crisis actual que viene atravesando el mundo, la reinención y mejora de las empresas ya no es una opción, sino que se convierte en una necesidad para lograr obtener resultados favorables”. (Mendoza, 2018).

Abordar el tema del recaudo de cartera por la venta de bienes y servicios constitutivos del objeto social de una organización pública, comprende asumir varias miradas teóricas que permitan la comprensión y el entendimiento del proceso desde las diferentes posiciones de los actores que intervienen en él. En este caso, la mirada se centra en dos postulados teóricos: La teoría de las restricciones y el mejoramiento continuo.

Teoría de las Restricciones

También llamada Teoría de las Limitaciones, fue desarrollada por el físico israelí Eliyahu Goldratt, y más que una teoría es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial (De la Cruz, 2008). Enseña de una forma ordenada y desde el sentido común, cómo lograr un mejoramiento continuo y visible en términos de utilidades, administrando el recurso más débil (la restricción/limitación) que exista en cualquier organización para convertirlo en una ventaja (Guevara, 2002).

Una restricción es considerada cualquier cosa que limita que la empresa logre su objetivo, es decir, que impida que gane más dinero. Cuando se habla de mejoramiento continuo se hace referencia al mejoramiento de los procesos, a la forma de solucionar los problemas, al análisis de los costos, al manejo del talento humano, a la programación efectiva de la producción, a la identificación correcta de cuál es la restricción de la empresa y cómo eso está afectando la

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 17


satisfacción del cliente y el crecimiento económico de la empresa. Existen diferentes tipos de restricciones en una compañía que pueden limitar su progreso y obtención de utilidades, las más comunes son: Restricciones de manufactura, de mercados, de materiales, logísticas y políticas (p.3).

La Teoría de Restricciones es un campo aún en pleno desarrollo, que ha propuesto hasta ahora algunas "soluciones genéricas" a problemas de común ocurrencia, y que, en el marco del desarrollo del propósito investigativo de la pasantía, fue asumida desde las restricciones políticas, toda vez, que implica la observación y análisis de los resultados, las costumbres y tradiciones al desarrollar los procesos, y los obstáculos que se generan para el logro de sus óptimos.

Su aplicación en el campo público (Corpoamazonía DTP Área de Recaudo por Ocupación de Cauces) es una analogía de su aplicación en el campo productivo, para ello, y conforme lo explica Aguilera (2000) el punto focal en la teoría de las restricciones es la obtención de beneficios derivados de la reducción de "setups" en los recursos restrictivos del proceso productivo (p. 53).

Mejoramiento Continuo

Para las organizaciones la mejora continua es un proceso que permite la participación conjunta y activa del recurso humano, con el propósito fundamental de aumentar la productividad en cada una de las actividades realizadas con eficiencia en el uso de los recursos, generando beneficios económicos para la empresa y por supuesto la satisfacción del cliente/usuario.

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 18

Deming (2008) señala que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, también llamado de mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero es una meta permanente. En este mismo sentido, Gutiérrez (2018), afirma que la consecuencia de administrar ordenadamente y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño, es lo que se reconoce como Mejoramiento Continuo. (p.2) y para ello, es de vital importancia contar con un personal idóneo y capacitado, lo cual facilitará el debido y correcto desempeño de cada una de las actividades asociadas al proceso en mejora.

Es importante destacar que la Norma ISO 9001 (2015) define la mejora continua como el instrumento para contribuir a la capacidad de lograr los objetivos de la organización, adicionalmente aclara que se podrá implementar cualquier actividad de mejora según la disponibilidad de recursos que tenga la entidad en cada momento. La Norma ISO basa su estrategia de mejora continua en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), también conocido como el ciclo Deming. Donde cada elemento del ciclo se define como (Norma ISO 9001, 2015):

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 19

- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.


A partir de la filosofía del ciclo PHVA se establece el modelo mejoramiento con enfoque en procesos propuesto por la norma ISO 9001. Ahora bien, un proceso de mejoramiento continuo requiere de acciones de mejora, las que, según Galindez & Trujillo (2007), son aquellas destinadas a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso, estas mejoras se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso, pudiéndose mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Asimismo, implementar un proceso de mejoramiento continuo requiere del conocimiento sobre los elementos constitutivos de un proceso. Según García & Quispe (2003), todo proceso tiene tres elementos:

a) El Input (entrada principal), definido como un producto que proviene de un suministrador externo o interno; es la salida de otro proceso precedente en la cadena de valor o de un proceso del proveedor o del cliente;

b) El proceso definido como la secuencia de actividades, un método de trabajo (procedimiento) un insumo e información sobre que procesar, cómo (calidad) y cuándo entregar el Output al siguiente subprocesso del proceso administrativo; y

c) Output (salida) entendida como un producto que va destinado a un usuario o cliente (interno o externo), el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso cliente.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 20

Permisos por Ocupación de cauces

Es el permiso permanente o transitorio que otorga la Autoridad Ambiental - CAR para la ocupación del cauce de una corriente o depósito de agua con la construcción de obras.


Marco contextual

La modalidad de grado “pasantía” fue desarrollada en la Dirección Territorial Putumayo de la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia ubicada en la Carrera 17 No. 141 en el municipio de Mocoa (Putumayo), en el área de ocupación de cauces.

Marco legal

La normatividad que regula el proceso de otorgamiento de permisos de ocupación de cauces a la autoridad ambiental (Corpoamazonía), es:

- **Decreto – Ley 2811 de 1974:** Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, en especial, el Artículo 155 literal a)
- **Decreto 1541 de 1978:** Por el cual se reglamenta la Parte III del Libro II del Decreto-Ley 2811 de 1974: "De las aguas no marítimas" y parcialmente la Ley 23 de 1973”.
- **Ley 99 de 1993:** Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones”.
- **Decreto 1076 de 2015:** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 21

Metodología

El tipo de investigación fue descriptivo con enfoque mixto, en el cual se reseñaron algunas situaciones, este tipo de investigación facilitó la recolección de los datos requeridos para el desarrollo de los objetivos y orientó la elaboración de las actividades y resultados.

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que las variables de gestión de cartera, no eran objeto de control e intervención del investigador, sino para diagnóstico y evaluación.

Las técnicas utilizadas fueron la observación directa y la investigación documental, con sus correspondientes instrumentos: Formato de Observación y ficha bibliográfica.

La unidad de análisis fue el área de ocupación de cauces de la Dirección Territorial Putumayo de Corpoamazonía.

Como recolección de la información fueron utilizadas las fuentes primarias, es decir que la información se obtuvo directamente, a través de un contacto inmediato y recolectada por medio de observación informativa y apoyado en instrumentos como ficha de observación para el registro de las conductas rutinarias de los participantes, detallando la información recogida.

Las fuentes secundarias tuvieron lugar en la investigación puesto que se trata de información recogida a partir de investigaciones ya hechas, obtenidas desde documentos como libros, expedientes, bases de datos y teniendo en cuenta también la población que para este caso corresponde al encargado del área administrativa de recuperación de cartera y el líder del recurso de Ocupación de Cauce de la DTP, lo que facilitó el análisis de los procesos que son ejecutados para proceder a la elaboración del plan de mejora proyectado.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 22

Siguiendo la ruta metodológica propuesta, en primer lugar, se desarrolló un diagnóstico del proceso, que permitió determinar la configuración procedimental (input, proceso, output), así como, el grado de intervención y las responsabilidades en el proceso. En segundo lugar, se realizó el análisis de los hallazgos, desde sus causas y efectos, la valoración de su impacto y la definición de las mejoras a realizar. Y, por último, se formuló el plan de mejoramiento consistente en acciones puntuales sobre los nudos críticos o afectaciones del proceso, para lograr su optimización.

Resultados y Análisis

Diagnóstico del proceso administrativo del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa – Putumayo.

Diagnóstico - Definición

Un diagnóstico es un estudio previo, bien sea a una organización, un proyecto o un proceso, y consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. La esencia del diagnóstico es entender un sistema y comprender su funcionamiento, para proponer cambios en el mismo cuyos resultados sean previsibles (Agudelo, 2007).

Siguiendo el postulado teórico asumido sobre el mejoramiento continuo, para desarrollar una mejora en un proceso, lo primero que se debe desarrollar es la descripción del mismo para proceder a identificar en primer lugar, su configuración: Input, Proceso y Output. A continuación, debe analizarse el flujo del proceso y establecer aquellas actividades que generen perturbaciones al proceso, alterando la medición de su desempeño en términos de eficiencia:



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 23

oportunidad (tiempo), costos (dinero) e impacto. Finalmente, se deben desarrollar estrategias de corrección o mejoras al mismo (Bonilla et al., 2010).

Diagnóstico - Procedimientos

En la elaboración del diagnóstico, se recopiló la información inicial sobre el proceso de recaudo por ocupación de cauces de la Dirección Territorial Putumayo (DTP) de Corpoamazonía, para comprender su configuración y determinar las afectaciones identificando causas y consecuencias.

El análisis documental del proceso, permitió establecer que a nivel general (Dirección Regional) es liderado por la Subdirección Administrativa y Financiera, a través del equipo de Gestión del Recaudo, con la participación de las Direcciones Territoriales, Subdirección de Administración Ambiental, Subdirección de Planificación y Ordenamiento Ambiental, agentes del proceso que realizan los procedimientos para la facturación, recaudo, cobranza y castigo de cuentas incobrables.

Esta Unidad de Recaudo, denominada así en el Manual de Recaudo (CORPOAMAZONIA, 2019), tiene establecidas frente a la recuperación de cartera, las siguientes funciones: verificación de la documentación exigida antes de la aprobación o rechazo; el control de la documentación, tanto física, como en medio magnético; la realización de proyecciones de recaudos por zonas, con el fin de obtener control en los ingresos; el aseguramiento del cumplimiento de las proyecciones de recaudo de la cartera; la coordinación de actividades del recaudo de la cartera en los términos pactados; el seguimiento y control (a través de cartas, mensajes, llamadas) verificando la información de las cuentas por cobrar a usuarios



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 24

para conciliar las consignaciones; el reporte de resultados al área contable; y el cumplimiento de las políticas y normas laborales establecidas.

En cada Dirección Territorial o Subdirección comprometida con el proceso, existe un personal operativo que genera la facturación por los servicios regulados por el SISA, ingresa los datos correspondientes al solicitante y al servicio, liquida el pago y tramita las visitas de seguimiento y monitoreo que soportan el expediente, proyectando al finalizar, los actos administrativos correspondientes.

En la Subdirección Administrativa y Financiera desde la Tesorería se revisa y aprueba la factura, se desarrolla el proceso persuasivo del cobro que comprende la generación y envío de la factura al cliente, el seguimiento al proceso y la generación de informes respectivos a la dependencia que origina la liquidación.

En caso de presentarse morosidad y no pago, la acción de cobro jurídico, clasificación de la cartera y demás acciones coactivas son escaladas ante la Subdirección para su manejo jurídico y administrativo.

El organigrama de la entidad, permite entender la relación entre las dependencias misionales (técnicas) y transversales (administrativo-financieras) en el desarrollo del proceso:


 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 25

Ilustración 1

Organigrama Corpoamazonía



Nota: Tomado de Corpoamazonía (2005). www.corpoamazonía.gov.co

El análisis del proceso permitió establecer que la configuración del mismo a nivel de toda la Corporación tiene la siguiente estructura:

- *Input:* Proceso de liquidación y/o autoliquidación a cargo del personal operativo en las dependencias a cargo de los procesos de trámites, generación de la factura, realización de visitas, proyección de actos administrativos.
- *Proceso:* Solicitud del trámite, liquidación y/o autoliquidación, desarrollo de visitas de evaluación, monitoreo y seguimiento, proyección de acto administrativo, cobro persuasivo, recaudo y cierre del trámite.
- *Output:* Acto administrativo para el solicitante, recaudo para la entidad ó inicio de trámite de cobro.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 26

De manera específica en la DTP, el trámite de Ocupación de Cauce es un proceso que desarrollan las personas que pretenden construir obras que ocupen el cauce de una corriente o depósito de agua, así lo determinan tanto el artículo 2.2.3.2.12.1 del Decreto 1076 de 2015 como el artículo 102 del Decreto 2811 de 1974.

El procedimiento de Ocupación de Cauce se inicia cuando el solicitante presenta el formulario de Solicitud de permiso de Ocupación de Cauce, junto con los documentos anexos, en las oficinas de la DTP. Recibida la solicitud, se procede a la liquidación por servicios de evaluación ambiental, y se genera la factura para que el usuario cancele el valor liquidado en las cuentas habilitadas para ese efecto. Cuando el usuario presenta toda la documentación completa y los formularios diligenciados en debida forma, se procede a radicar la solicitud para hacer el Auto de inicio de trámite, en caso de que la información esté incompleta se efectúan los respectivos requerimientos de subsanación.

Una vez iniciado el trámite, se programa una visita de evaluación, en la que se recopilan los datos técnicos necesarios para determinar si es factible otorgar el permiso. Posteriormente, se evalúa la solicitud teniendo en cuenta la información reunida en la visita y la documentación aportada. Una vez evaluada la información, se procede a decidir la solicitud presentada por medio de un acto administrativo debidamente motivado.

A partir de la observación directa al proceso en la Dirección Territorial Putumayo, objeto de la pasantía, se pudo evidenciar que el proceso de liquidación y autoliquidación por ocupación de cauces presentaba una significativa falencia en el Input del proceso, ya que la generación de la liquidación y/o autoliquidación se realizaba de forma incompleta de manera que en algunas ocasiones no se lograba identificar el usuario que solicitó los servicios y/o tramites, las



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 27

plataformas tecnológicas tanto de SISA como VITAL, en muchas ocasiones no registran completamente la información, esto por lo cual, los usuarios no identificados pasan a contabilizarse como clientes por municipio, ejemplo: Usuarios de Mocoa, Usuarios de Villa garzón, etc; lo que debilita y altera el proceso al no permitir el proceso de cobro (persuasivo o coactivo) que requiere de estos elementos identificatorios, retardando los procesos requeridos por el solicitante y generando continuos reprocesos.

Diagnóstico - Hallazgos

Los principales hallazgos establecidos en el diagnóstico, fueron los siguientes:

- *Debilidades en el software de captura de información:* Las constantes fallas en el soporte tecnológico y la inestabilidad de la plataforma del software SISA y VITAL, ocasionan falta de completitud en la captura de la información inicial, generando reportes incompletos, así como la no identificación del usuario del trámite, lo que causa reprocesos constantes para atender las solicitudes hasta tanto se identifica el usuario y su requerimiento técnico.
- *Personal Mínimo:* Una afectación grave al proceso está en que la entidad cuenta con escaso personal a cargo del proceso, generando que la Corporación no cuente con una constante conciliación de expedientes, esta información es generada por las plataformas, razón por la cual el profesional administrativo de control financiero no tiene la información completa y clara, para proceder a la validación de la factura y a su respectivo proceso de cobro.
- *Débiles procesos de comunicación:* La poca comunicación entre las dependencias es otro factor que afecta el proceso, ya que no existe conciliación permanente entre las liquidaciones (DTP) y los procesos de cobro (Subdirección Administrativa y Financiera) afectando la trazabilidad del mismo.
- *Baja apropiación de las TICs:* Otro aspecto de afectación es el poco uso de las TICs en el proceso de pago, esto genera retrasos en el trámite mientras el usuario efectúa el pago en los bancos, presenta sus documentos en físico en la dependencia financiera, se registra el pago y se habilita el proceso.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 28

- *Carencia de Manuales de Procedimientos Específicos:* Un vacío detectado en el proceso, fue la ausencia de un manual de procedimiento específico para el proceso en la DTP, lo que ocasiona que en cada trámite sea posible aumentar o disminuir tiempos según el criterio del personal a cargo del trámite.


Estas notables debilidades causaban toda la alteración al proceso, generando inoportunidad en los trámites, bajos niveles de recaudo e incremento de costos de operación.

Análisis del proceso del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) y sus bases teóricas.

El proceso de recaudo por ocupación de cauces se tipifica como un proceso operativo, a la luz de lo expuesto por López (2012) quien los define como “aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización”. En este caso, corresponde a un trámite regulado por las normas ambientales y reglamentado en la entidad a través de políticas, normas internas y manuales. Teóricamente el proceso no difiere de sus similares en otras autoridades ambientales regionales y nacionales, por cuanto, todas desarrollan la misma configuración procesal y procedimental (p. 35).

Por su parte, el proceso de cobro se tipifica como un proceso de soporte, los cuales son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización (p. 36)

El diagnóstico permitió establecer los nudos críticos a los procesos tanto en lo operativo (técnico de ocupación de cauces) como transversal (cobro y recaudo), los cuales se consolidan en: Falencias en los Sistemas SISA y VITAL que ocasionan reprocesos al no identificar adecuadamente los usuarios del trámite, escaso compromiso del personal operativo en el

 <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 29

seguimiento y conciliación de la matriz diaria, débil proceso de comunicación entre las dependencias y poco uso de las TIC's.

Aunque la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia – CORPOAMAZONIA cuenta con un sistema de información como el SISA, el cual se encuentra parametrizado para la liquidación de trámites y/o servicios, también utiliza el sistema VITAL impuesto por el Ministerio del Ambiente que no liquida tasas, y que por tratarse de transacciones en efectivo dificulta la conciliación eficaz de las operaciones realizadas por este medio de pago.

Las debilidades operativas de los sistemas SISA y VITAL, si bien, no son responsabilidad de la autoridad ambiental regional pues dependen directamente del respectivo ministerio; si se tiene competencia sobre la conciliación diaria reportada a la Subdirección Administrativa y Financiera por parte de la DTP, y su seguimiento permitiría establecer el origen de la solicitud de trámite.

Asimismo, una vez aprobado el auto de inicio de trámite, es responsabilidad del área efectuar las visitas de evaluación, monitoreo y seguimiento para proceder a otorgar la viabilidad. Así las cosas, hay dos momentos en este proceso que dependen de la idoneidad, compromiso y recursividad del personal de la DTP: la apertura del trámite y su cierre.

La escases de personal, es una de las serias limitaciones del proceso, ya que solo se cuenta con un número reducido de personal técnico dedicado a esta labor; sin embargo, la organización de las labores y un adecuado manejo del tiempo, permitiría el seguimiento diario tanto de las solicitudes como de los expedientes en trámite.

Los problemas de comunicación se originan en el exceso de actividades a cargo del personal de cada área misional y transversal que interviene en el proceso; en la DTP solo se



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 30

cuenta con una persona encargada del proceso de recaudo y cobro de estos conceptos, lo mismo que en el área de tesorería de la Subdirección Administrativa y Financiera; sin embargo, la automatización del proceso y su sistematización a través de procesos de bancarización en línea (pagos PSE) contribuiría significativamente a liberar tiempos de dedicación de los profesionales respecto de las liquidaciones e inicios de procesos, para ser invertidos en el desarrollo de estrategias de cobranza (procesos persuasivos y coactivos) que incrementen el recaudo y la disponibilidad de recursos de la entidad.

La ausencia de un manual procedimental adoptado formalmente por la DTP para la efectiva y eficiente ejecución del recaudo por concepto de ocupación de cauces, afecta la estandarización del proceso (objetivo de toda mejora) y permite que cada responsable tenga un discurso diferente sobre el mismo.

Este análisis arrojó los insumos necesarios para proceder a plantear el plan de mejoramiento al proceso administrativo del sistema de control de cartera de la autoridad ambiental en el municipio de Mocoa.

Formulación del plan de mejora del proceso administrativo del sistema de control de cartera de CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa – Putumayo.

El plan de mejoramiento diseñado sobre la ruta establecida por el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, cuyas bases teóricas son el mejoramiento continuo, el círculo de calidad Deming y la teoría de las restricciones, permitió abordar con acciones puntuales la solución a los conflictos del proceso; pero ante todo, logró que a nivel directivo se apropiara la importancia de



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 31

la gestión de recaudo y cobro, y que a nivel operativo se asumieran las acciones con sentido de pertenencia y compromiso institucional

El plan de mejora tuvo como propósito estratégico mejorar la oportunidad del proceso, su trazabilidad y disminuir los impactos negativos sobre la gestión de resultados de la entidad. En él se incorporaron las medidas correctivas y de mejoramiento, que permitieran un mayor control y seguimiento, así como la previsión de futuras fallas no pronosticadas.

Siguiendo la ruta establecida por la ISO 9001:2015 asumida por la entidad, se propuso un ajuste interno en los procedimientos de gestión de cobro de cartera de la DTP, impactando las acciones a realizar en cada etapa del proceso por todos los intervinientes orientado a la captación de recursos por los servicios prestados por el personal de Ocupación de Cauces de la Dirección Territorial Putumayo en CORPOAMAZONIA.

El punto de partida para la formulación del plan fueron los hallazgos significativos en el análisis del proceso y su diagnóstico; y en este sentido, se formularon las acciones de mejora siguiendo la ruta de calidad institucional:

Tabla 2

Matriz de Mejoramiento Proceso Ocupación de Cauces

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Asegurar el compromiso de todas las áreas encargadas para que asuman la	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización a los responsables del proceso sobre la importancia del compromiso institucional en el recaudo. 	Recurso de Ocupación de Cauces. Gestión de recaudo. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 32

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
labor de gestión de recaudo como propia.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer actas y eventos de seguimiento a las metas de recaudo con mayor periodicidad. 	
Implementar un Manual de Procesos y Procedimientos para el área técnica de la DTP	Diseñar y adoptar un manual de procedimientos interno para la DTP en el que se detalle e incluya el proceso de gestión de cartera.	Recurso de Ocupación de Cauces. Gestión de recaudo. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo.
Reducir los cuellos de botella.	Establecer plazos para la revisión del caso, comunicación del proceso, registro de la información, registro de los pagos, informes, etc, que permita la medición en tiempo del flujo del proceso.	Recurso de Ocupación de Cauces. Gestión de recaudo. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo.
Dinamizar el ciclo PHVA de manera permanente sobre los procesos	Procesos administrativos deben ser objeto de una revisión permanente, a fin de detectar desviaciones y fallas en el proceso, proceder a su mejoramiento y alcanzar mayor agilidad en el trámite correspondiente.	Recurso de Ocupación de Cauces. Área de gestión de recaudo.
Actualizar la base de datos oportunamente.	Alimentar la base de datos con la información de créditos que tengan vencimiento en el mes siguiente. Mantener la base de datos actualizada	Área de gestión de recaudo.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 33

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Mejorar la comunicación con el usuario.	Preparar una comunicación escrita en la cual registre el vencimiento y el valor de la cuota respectiva (Recordatorio del vencimiento) con quince (15) de anticipación al vencimiento respectivo y remitirla al usuario.	Recurso de Ocupación de Cauces. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo.
Hacer verificación del cumplimiento de los pagos.	Verificar constantemente el pago de las cuotas, si el usuario no cumple, proceder a realizar una llamada telefónica recordándole el compromiso adquirido.	Recurso de Ocupación de Cauces. Área de gestión de recaudo.
Facilitar la comunicación entre áreas.	Comunicar cada avance en el proceso, sobre todo cuando el usuario presenta los soportes de pago, para que no se pierda la información.	Recurso de Ocupación de Cauces. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo. Área de gestión de recaudo.
Actualizar la información de contacto del usuario.	Mantener actualizada en forma permanente toda la información del cliente: Razón Social, dirección, teléfono, cupo, Nit, etc.	Recurso de Ocupación de Cauces. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo.
Cumplir las metas.	Establecer metas claras, flexibles y realizables, crear acciones de motivación, esto con el propósito de mantener una sinergia empresarial para un eficiente desarrollo de los procesos.	Recurso de Ocupación de Cauces. Área administrativa de la Dirección Territorial del Putumayo. Área de gestión de recaudo.



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 34

Una vez diseñado el plan, su validación fue realizada ante la Dirección Territorial del Putumayo, en articulación con el encargado del Área Administrativa, el líder de Ocupación de Cauces y el profesional de apoyo de la Subdirección Administrativa y Financiera. Finalizado el proceso de validación, fue puesto en marcha siguiendo la ruta establecida por el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad.

En primer lugar, el plan fue socializado con todos los involucrados para exigir su compromiso en el cumplimiento efectivo de cada una de las acciones, así como también para concertar las dos mediciones establecidas normativamente que permitiera la valoración de su impacto.

Posteriormente se incorporó al Plan Operativo Anual de la DTP las actividades que requieren de recursos para su implementación como la bancarización en línea con PSE.

Conclusiones

El diseño de un plan de mejora para la recuperación de cartera de la ocupación de cauces en CORPOAMAZONÍA (Dirección Territorial Putumayo) en el municipio de Mocoa – Putumayo, intervino un proceso misional regulado por el Decreto 1076 de 2015, asegurando la gestión del cobro desde la liquidación inicial hasta el cierre de la solicitud o la iniciación del cobro jurídico. Este proceso (recaudo) es una de las principales fuentes de obtención de ingresos en la autoridad ambiental y si sus operaciones son realizadas de forma incorrecta, se corre el riesgo obtener una disminución considerable de en la recaudación de sus ingresos y por ende generar otros inconvenientes.

El diagnóstico permitió establecer la configuración procedimental del proceso (Input, Proceso, Output) y su desarrollo conforme a las normas internas establecidas por



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 35


CORPOAMAZONIA; evidenciando hallazgos que comprometían la actualización de la base de datos, la observación y trazabilidad de todos los créditos con el vencimiento real, la información del cliente de manera completa, la gestión de cobro de cartera, así como también la verificación de los pagos oportunamente.

El análisis de dichos hallazgos, permitió establecer sus causas y consecuencias, así como la previsión de sus efectos sobre las metas de la entidad y la valoración de su impacto sobre la gestión ambiental a cargo de CORPOAMAZONIA.

El plan de mejoramiento diseñado sobre la ruta establecida por el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, cuyas bases teóricas son el mejoramiento continuo, el círculo de calidad Deming y la teoría de las restricciones, permitió abordar con acciones puntuales la solución a los conflictos del proceso; pero ante todo, logró que a nivel directivo se apropiara la importancia de la gestión de recaudo y cobro, y que a nivel operativo se asumieran las acciones con sentido de pertenencia y compromiso institucional.

Recomendaciones

Una de las recomendaciones resultantes del ejercicio, es la sugerencia de organizar un equipo técnico-operativo cuya misión sea la gestión del recaudo dentro de la Dirección Territorial Putumayo, cuya medición del desempeño esté en torno a las metas anuales establecidas por la organización. De esta manera, se tendría un mayor control sobre el desarrollo total del procedimiento, y la mejora notable de los resultados de los trámites a cargo de ella en virtud de las competencias establecidas por el Decreto 1076 de 2015.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 36

Referencia Bibliográficas

Albrecht, K. (1992). Servicio al Cliente Interno: como Solucionar la Crisis de Liderazgo en la Gerencia Intermedia. Paidós.

Anaya, V., Echeverry, J., & Loaiza, R. (2018). *Propuesta de Mejoramiento en el Área de Cartera de la Empresa Best Cosmetics SAS*. [Trabajo de Grado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional.

<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1160.pdf>

Bonilla, E., Díaz, B., & Noriega, M. (2010). Mejora Continua de los Procesos: Herramientas y Técnicas. Fondo Editorial Universidad de Lima. Primera edición. 15-17.


Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía [Corpoamazonía]. (2015). Manual de Gestión de Recaudo y Cartera.

De la Cruz, J. (2008). Gestión de Calidad . Sistemas y Modelos (Segunda Parte).

<http://www.mailxmail.com/curso-calidadgestion/gestioncalidad-procesos-gestion-calidad-clasificacion>

Gutiérrez, O. (2018). Gestión de cartera. *Aprendiendo de Finanzas*, Boletín 06.

Deming, W. (2008). Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz Santos.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 37

Galindez, I., & Trujillo, D. (2017).

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15997/1/2019_plan_estrategico_hunger.pdf

Guevara, F. (2002). Administrando Procesos Empresariales.

http://www.librosdigitales.net/ld8_descargar.php?idproducto=8&presentacio=G

Herrera, L. & Díaz, X. (2018). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad*. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio

Institucional. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22440/1.pdf>

López, E. (2012). Diagnóstico Organizacional y Procesos. Eco Ediciones. 35-36

Mendoza, A. (2018). *Questionpro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/>

Villanueva, I. (2019). *Plan de Mejora en los procesos del departamento de Cartera y Tesorería de El Pomar*. [Trabajo de grado, Universidad El Bosque]. Repositorio Institucional.

<https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/4173/Villanueva.pdf>



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 38

Anexos

Anexo 1

Ficha de observación: Observación directa al sistema de control de cartera

Criterios o indicadores de medición	Criterios de evaluación		
	<i>Cumple</i>	<i>No cumple</i>	<i>No aplica</i>
El organigrama de la empresa es acorde al funcionamiento de la Corporación.	X		
La Corporación cumple con la estructura del organigrama.	X		
La corporación cuenta con un área encargada de procesos administrativos.	X		
La Corporación cuenta con manual de funciones acorde al objeto social de la entidad.	X		
CORPOAMAZONIA cuenta con manuales, procesos y procedimientos de cartera.	X		
La entidad cuenta con plataformas acordes a la necesidad del ente.	X		
Las plataformas utilizadas cuentan con la información completa necesaria para la gestión de cartera.		X	
La forma de pago de los servicios es por medio de pagos electrónicos.		X	



MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 39

Anexo 2

Manuales de cartera CORPOAMAZONIA

Manuales de Cartera Corporación: Funciones de la unidad de recaudo de cartera

1. Diseñar los planes y programas que sobre recaudo de cartera deba desarrollar la Entidad.
2. Adelantar de conformidad con la ley y el reglamento, las actuaciones necesarias para lograr el oportuno recaudo del valor de las obligaciones claras, expresas y exigibles a favor de la Entidad y del Tesoro Nacional, que conozca o sean remitidas a la unidad para gestionar su cobro.
3. Ejecutar los procedimientos de cobro persuasivo, de cobro coactivo y demás procedimientos establecidos en la ley y en el reglamento para el cobro efectivo de las obligaciones constituidas a favor de la Entidad o del Tesoro Nacional
4. Llevar un registro actualizado en base de datos de los procesos de cobro persuasivo y de cobro coactivo que se estén adelantando en la Unidad y aplicar mecanismos y herramientas de control interno en las actividades y trabajo desarrollado por el mismo.
5. Efectuar ajustes a la normatividad aplicable al proceso de recaudo de cartera.
6. Abrir, organizar, custodiar y mantener permanentemente actualizados los expedientes de los procesos administrativos de cobro coactivo que adelante la Unidad, conforme a las normas de archivística vigentes.
7. Incorporar y aplicar los elementos del control interno en las actividades y trabajo desarrollados.
8. Por intermedio de su Coordinador, elaborar las listas de auxiliares de la justicia que puedan intervenir en los procesos administrativos de cobro coactivo adelantados por la Entidad.
9. Optimizarlos procedimientos de recaudo de cartera para mejorar su recaudo, a través de la consulta de las Bases de Datos de entidades públicas y privadas para la ubicación de los responsables y sus bienes y decretar medidas cautelares.
10. Preparar y presentar informes que le sean solicitados por el Director General sobre los asuntos a su cargo o los requieran los entes de control, otras entidades o los particulares.
11. Oficializar el nuevo Reglamento de Recaudo de Cartera, actualizado con las exigencias consagradas en el Ley 1066 de 2006 y su decreto reglamentario 4473 de 2006 y con la reforma del C.P.C. (Ley 794 de 2003)
12. Las demás actuaciones que sean asignadas.




MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 40

Responsables

- **SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:** Es el responsable de hacer cumplir lo que se establece en este manual de gestión del recaudo.
- **PROFESIONALES LICENCIAMIENTO, SAA, SPL, SAF de CORPOAMAZONIA:** Son los responsables de ingresar la información al SISA y módulo de ventas de bienes y servicios e informa al asistente facturación.
- **ASISTENTE DE FACTURACIÓN:** Es el responsable del proceso de facturación de CORPOAMAZONIA e informa al asistente de recaudo.
- **ASISTENTE DE RECAUDO:** Es el responsable del proceso de revisar y hacer seguimiento de los ingresos propios (facturas) de CORPOAMAZONIA y de remitir los deudores morosos al asistente de cobranza.
- **ASISTENTE DE COBRANZA:** Es el responsable del proceso de cobranza de CORPOAMAZONIA en los procesos de cobro preventivo, cobro directo, cobro pre jurídico, cobro jurídico.

Procedimientos

1. Los profesionales contratados por CORPOAMAZONIA en los equipos de Licenciamiento Ambiental Regional – LAR, Control y Vigilancia de los Recursos Naturales - CVR, Proceso Sancionatorio Ambiental – PASA, y demás profesionales, serán los responsables de ingresar la información al Sistema de Información Seguimiento Ambiental – SISA y el sistema generar la correspondiente facturación.
2. La plataforma de SISA estará enlazada al programa de VITAL del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, con un módulo de facturación digital que será operado por CORPOAMAZONIA.
3. Una vez generada y entregada la factura o cuenta de cobro mientras se habilita la plataforma digital de facturación el usuario deberá cancelar el total de la factura, para que se realice la visita por parte de CORPOAMAZONIA.
4. Proceso de cobranza preventiva esta transcurre antes de la fecha en que se venza el término para el pago de la obligación, en ella se actúa con propósito de dar un aviso previo como estrategia de ayuda y apoyo al deudor para que pueda atender en forma puntual y completa el pago de su obligación.
5. Proceso de cobranza administrativa a partir del día siguiente a la fecha del vencimiento, si no se efectuó el pago acordado, se entiende que se incurre en situación de morosidad y se inicia por lo tanto una gestión de cobro por diferentes medios conducente a obtener el pago.
6. Proceso de cobranza de cuentas incobrables son aquellos adeudos a favor de CORPOAMAZONIA sobre los que ya no es posible su recuperación y se deba gestionar su cancelación.

 <p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</p> <p>El Saber como Arma de Vida</p>	MACROPROCESO: MISIONAL	F-INV-043
	PROCESO: INVESTIGACIÓN	VERSIÓN: 01 Fecha: 08-04-2018
	FORMATO: INFORME FINAL - PASANTÍA	Página 41

Anexo 3

Pagos por PSE, CORPOAMAZONIA



Anexo 4

Liquidaciones en PSE

