



**Optimización del Sistema de Recaudo de Cartera de la Alcaldía del Municipio de  
Betulia Santander.  
Modalidad: Proyecto de Investigación**

Jesús Fernando Pérez Miranda  
CC 1.041.896.594  
Mónica Díaz Gómez  
CC 28.024.132

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Tecnología de Contabilidad Financiera - Virtual**  
**Bucaramanga – 29/05/2024**



## **Optimización del Sistema de Recaudo de Cartera de la Alcaldía del Municipio de Betulia Santander**

Modalidad Proyecto de Investigación

Jesús Fernando Pérez Miranda

CC 1.041.896.594

Mónica Díaz Gómez

CC 28.024.132

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Tecnólogo en Contabilidad Financiera**

**DIRECTOR**

Dedcy Latorre Jácome

Grupo de investigación – E-INNOVARE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Tecnología de Contabilidad Financiera - Virtual**  
**Bucaramanga – 29/05/2024**

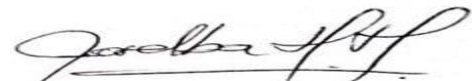
F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

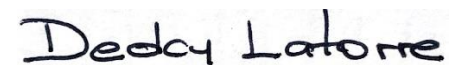
Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de  
los requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de Santander  
para optar el título de Tecnólogo en Contabilidad Financiera  
según acta del Comité de Trabajos de Grado  
número 10 del día 04 del mes de junio del año 2024



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

## DEDICATORIA

Dedico la presentación de este trabajo y terminación de mi carrera primeramente a Dios, segundo a mis padres, hermanas, y mi esposa que han sido esa fuente de motivación y apoyo; y en especial a mi abuelo que, aunque ya no está presente siempre creyó en mí y sé que se sentirá muy feliz de este logro.

JESUS PEREZ MIRANDA

Dedico esta presentación a mi familia en general por todo el apoyo durante toda esta etapa educativa, también a mis amigos por los ánimos brindados.

MONICA DIAZ GOMEZ

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a las Unidades Tecnológicas de Santander por ser nuestro centro educativo, en el cuál tuvimos la oportunidad de adquirir nuestros conocimientos durante el desarrollo de nuestra carrera, gracias a la profesora Dedcy Latorre por su orientación, paciencia y atención durante la elaboración del presente trabajo de grado y por último, gracias a la alcaldía municipal de Betulia, en cabeza del alcalde Harlley Delgado Martínez por concedernos el espacio y la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo en esta entidad.

## **TABLA DE CONTENIDO**

**RESUMEN EJECUTIVO 8**

**INTRODUCCIÓN 10**

**1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 12**

**2. MARCO REFERENCIAL 19**

**3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 24**

**4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO 27**

**5. RESULTADOS 29**

**6. CONCLUSIONES 36**

**7. RECOMENDACIONES 38**

**8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 40**

**9. ANEXOS 44**

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Distribución de los recursos financieros municipales. 20
- Figura 2. Reglamento Interno de Cartera del Municipio de Betulia Santander. 29
- Figura 3. Peticiones, quejas o reclamos 33

## RESUMEN EJECUTIVO

El sistema de recaudo dentro de una organización es uno de los procedimientos más importantes para garantizar la disponibilidad de los recursos financieros productos de la misión u actividad comercial de la organización. El objetivo de la investigación es actualizar el sistema de recaudo de cartera en la Alcaldía del municipio de Betulia, Santander, para optimizar la eficiencia en la gestión financiera y garantizar el adecuado flujo de ingresos municipales acorde con las políticas públicas vigentes.

La metodología de la investigación se da bajo el enfoque cualitativo y tipo descriptivo teniendo en cuenta que se desarrolla el proceso de recolección de la información para reconocer el sistema de recaudo de cartera actual y frente a esta realidad generar una estrategia de mejoramiento. La realidad estudiada se describe por medio de la encuesta a funcionarios del área y usuarios. El procedimiento constó de revisión documental, entrevista, análisis del sistema de recaudo según las percepciones de usuarios y trabajadores, identificación de variables internas, estructuración de estrategias y diseño de manual para finalmente presentar un documento formal de mejoramiento.

Los resultados reflejan que existen fortalezas en el sistema de recaudo actual de cartera como medios de comunicación por parte de la alcaldía hacia los usuarios, atención al cliente, medios de recaudo efectivos, sin embargo, se manifiestan



algunas inconformidades con el porcentaje de descuentos manejado por la entidad y algunos usuarios consideran importante activar medios tecnológicos como el código de barras para realizar sus pagos con mayor efectividad. Frente a esto y otros aspectos se diseña el Manual de Cartera de la entidad en donde se definen principios de procedibilidad ante el pago no oportuno de impuestos o tributos, procedimiento de peticiones quejas y reclamos, facilidades de pago, remisibilidad de deudas y otras disposiciones que mejorarían el sistema en la entidad de ser aplicadas.

**PALABRAS CLAVE.** Cobro de cartera, flujo de caja, recaudo, manual, municipio.

## INTRODUCCIÓN

Una estrategia efectiva en las organizaciones para garantizar el flujo de efectivo y cumplir con sus obligaciones financieras, es la gestión de cartera. Ofrecer servicios y productos a los clientes a crédito permite que las empresas tengan modalidades o alternativas diversas para que estos puedan acceder a estos productos, sin embargo, una inadecuada gestión o seguimiento del cobro de esta cartera podría ocasionar pérdidas incalculables para las empresas teniendo problemas en los rendimientos financieros (Piedrahita, 2021).

En el siguiente trabajo se presenta la situación inicial de la cartera de una institución del estado colombiano. El Ministerio de Hacienda cuenta con un ciclo básico de operación que le permite generar ingresos, controlarlos y a su vez garantizar la gestión administrativa y financiera de la acusación y recaudo de estos dineros (Ministerio de Hacienda, 2023). Cabe destacar que al ser recursos públicos y del estado, es fundamental el control de estos para garantizar transparencia y efectividad en las acciones o proyectos que serán financiados por estos recursos para mejorar la calidad de vida de los colombianos.

El trabajo que se desarrolla fue en la Alcaldía del Municipio de Betulia Santander conformado por 14 veredas y 32 sectores o centros poblados con aproximadamente 413,3 km<sup>2</sup> (Municipio de Betulia, 2023). Se realizó un análisis inicial del proceso de recaudo de cartera, identificando las debilidades y amenazas principales de esta actividad desarrollada por la alcaldía y frente a esto, se desarrollan estrategias que fueron consolidadas en un manual de recaudo de cartera que es presentado al municipio.

Esta organización es pública por lo que sus principales recursos se derivan de las obligaciones y tributos de los ciudadanos hacia el Estado y la administración

local. Esto se desarrolla por medio de un diagnóstico del sistema de recaudo de cartera que existe en la institución analizando puntos débiles y fuertes del sistema. Con esto, se desarrolla una propuesta integral para la actualización del sistema de recaudo y esto, conforme a las políticas y normatividad legal vigente para instituciones del estado.

En el trabajo se presenta un marco referencial conformado por el estado de arte de esta situación. En este, se identifican investigaciones como la de Caicedo et al. (2018) en donde se muestra la pertinencia de herramientas como la matriz DOFA que analiza aspectos internos y externos de la empresa para generar estrategias de mejoramiento. Además de esto, se tiene en cuenta fundamento teórico y legal en donde se evidencia las facultades que tienen estas entidades por medio de la Ley 6 de 1992 y las formas que tienen las entidades territorios para su financiación en Colombia (Umaña y Quilindo, 2023).

La metodología desarrollada es de tipo descriptiva pues se busca describir el contexto de la empresa y el sistema que actualmente tiene para el diseño de estrategias de mejoramiento plasmadas en un manual que se entrega como producto final.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tributación es el sistema por el cual los órganos gubernamentales de los territorios extraen recursos para atender las obligaciones sociales. Según la OCDE en Colombia la recaudación equivale a aproximadamente el 20% del PIB en los últimos años *“El sistema tributario de Colombia se compone de impuestos nacionales y territoriales que permiten financiar el gasto público y que representaron casi el 20% del Producto Interno Bruto (PIB), según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En la región, el promedio está cercano al 22%”* (BBVA, 2003).

La Cartera contable se refiere a los recursos activos o pasivos con la que una empresa cuenta para recoger recursos financieros que hacen parte de su flujo de caja y con el que se pagan los egresos operativos obligatorios para ella (Sierra y Duarte, 2019). Para los entes territoriales, esta acción se convierte en la fuente fundamental de financiamiento para el cumplimiento de sus objetivos misionales. Según la ley 617 del 2000 por medio de la cual se dictan lineamientos para la administración de los recursos de gasto público en entidades territoriales, en el artículo 3 se menciona que se faculta a las entidades territoriales para financiarse mediante recursos propios, obteniendo autonomía fiscal, lo cual se hace imprescindible en el proceso de descentralización y eficacia a la hora de la distribución de los recursos.

En la Ley 1066 de 2006 en el art. 2 en el inciso 1, se establecen las obligaciones de los municipios que tengan cartera a su favor

*“Establecer mediante normatividad de carácter general, por parte de la máxima autoridad o representante legal de la entidad pública, el Reglamento Interno del Recaudo de Cartera, con sujeción a lo dispuesto en la presente ley, el cual deberá incluir las condiciones relativas a la celebración de acuerdos de pago.” (Ley 1066, 2006).*

Esta norma, tiene como propósito orientar en el trámite para el recaudo efectivo de acreencias a favor de los municipios. Es primordial que este tenga una correcta adecuación, categorización y política de crédito y cobranza. Siguiendo estos conceptos se hace necesario por parte de los gobernantes de las municipalidades tener un sistema de recaudo de cartera actualizado, que contemple las necesidades y las dinámicas sociales actuales.

Frente a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta problema, la cual se busca responder con este proceso de investigación: **¿Qué procedimiento podría llevarse a cabo para la actualización del sistema de recaudo de cartera en la Alcaldía del Municipio de Betulia, Santander, para optimizar la eficiencia en la gestión financiera y garantizar el adecuado flujo de ingresos municipales acorde con las políticas públicas vigentes?**

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El recaudo de impuestos municipales es el proceso mediante el cual las administraciones municipales obtienen los recursos, lo que se hace fundamental, ya que con estos se procura el cumplimiento de la función primordial del estado de promover y garantizar los derechos fundamentales a los ciudadanos, como se evidencia en el siguiente objetivo de un manual del municipio de Ibagué:

El presente manual de gestión de recaudo de cartera se constituye en una herramienta que ofrece a los responsables ejecutores que intervienen en la

consecución del cobro la posibilidad de comprender los lineamientos básicos para la aplicación del cobro persuasivo y coactivo vigente en el municipio de Ibagué, a partir de un acercamiento a los conceptos generales del cobro, componentes y principales procedimientos para hacer efectivo el cobro de las diferentes carteras remitidas a la Secretaria de Hacienda Municipal (Alcaldía Municipal Ibagué, 2022, pág. 7).

La actualización del sistema de recaudo de cartera de la alcaldía del Municipio de Betulia Santander permitirá a la administración aumentar los ingresos, los cuales finalmente se verán reflejados en mejoras para la comunidad del municipio, la actualización de este sistema en procura del bienestar y justicia social no solo beneficiará a la administración presente, sino que mantiene vigente a esta tan valiosa herramienta de las organizaciones para futuras administraciones.

La propuesta de actualización del sistema de recaudo de cartera permitirá a los estudiantes de la UTS aplicar los conocimientos adquiridos durante su proceso de estudio, haciendo énfasis en la línea de investigación *Gestión contable, administrativa y fiscal, planeación estratégica, financiera y de costos* del grupo de investigación *EINNOVARE*, ya que las acciones de actualización van encaminadas a proporcionar información que dé cumplimiento a las obligaciones tributarias en términos de legalidad, progresividad, economía, entre otros. De igual forma, el ejercicio permitirá demostrar el impacto positivo del programa, para la región de Santander, lo cual generara beneficios sociales que serán medibles en el mediano plazo.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la actualización del sistema de recaudo de cartera en la alcaldía del municipio de Betulia, Santander, para optimizar la eficiencia en la gestión financiera y garantizar el adecuado flujo de ingresos municipales acorde con las políticas públicas vigentes.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar detalladamente el sistema de recaudo de cartera existente en la alcaldía de Betulia, Santander, para identificar sus puntos débiles y áreas de mejora.

Desarrollar una propuesta integral de actualización del sistema de recaudo de cartera.

Relacionar la actualización del sistema de recaudo este conforme con las políticas públicas actuales del municipio, garantizando la transparencia y eficiencia en la gestión municipal.

### **1.4. ESTADO DEL ARTE**

El recaudo de cartera o cobro de cartera es una actividad importante y fundamental para las empresas y para garantizar su continuidad. Este tema, ha sido de interés y de estudio por diversas personas encontrando entre la revisión documental las siguientes investigaciones.

Una de ellas se desarrolla a nivel internacional denominada “El porqué de la cartera vencida en los gobiernos seccionales y estrategias para su recuperación” (Chávez et al., 2018). Su objetivo fue reducir el porcentaje de cartera vencida con la optimización de cobro de la dirección financiera de una empresa. Se realizan encuestas a los funcionarios del Municipio trabajado y a los ciudadanos teniendo en

cuenta que el recaudo de tributos es su principal objetivo y se diseñan estrategias como la utilización de medios de comunicación para mejorar la recaudación de tributos municipales antes de la fecha de vencimiento; uso de la modernización tecnológica para actualización de catastros y otras actividades.

De esta investigación se puede ver que existen no solo estrategias que deben ser vinculadas a un manual de cartera que dirija las actividades o paso a paso que ejecutan los funcionarios públicos, sino estrategias enfocadas en el mejoramiento del comportamiento de los ciudadanos frente al pago de los tributos o impuestos municipales.

Por parte de Herrera y Díaz (2018), desarrolla un proyecto cuyo objetivo es formular un plan de mejora para el proceso de cartera de una universidad. Esto se desarrolla por medio de un diagnóstico inicial en donde se identifica que una de las principales fallas de estas actividades es operar de manera incorrecta con respecto a las normas vigentes. Es decir, que, aunque las normas cambien, los procesos siguen desarrollándose de la misma manera generando riesgos por incumplimientos legales.

Otro hallazgo en la gestión de cartera o cobro de cartera en la universidad es la ausencia de documentación soportes de obligaciones de deudores lo que genera una pérdida de recursos para la institución. Finalmente, se encuentra que no existe un seguimiento efectivo de cartera y falta de capacitación por parte de los funcionarios porque muchos de los casos que son remitidos al área jurídica para iniciar cobros jurídicos son enviados fuera de las fechas pertinentes lo que generan más pérdidas de los recursos.



Esta investigación es importante porque deja evidenciar lo importante que es la actualización del manual o procedimiento para el cobro de cartera en una institución bajo las normas vigentes. Por lo mismo, se hace importante dejar establecido una gestión del cambio dentro del proceso teniendo en cuenta que las normas legales día a día presentan cambios que deben ser gestionados por procesos importantes como el de cobro de cartera. La preparación de los funcionarios, la gestión documental y una adecuada gestión de las cuentas por cobrar desde un inicio marca una efectividad importante para el flujo de efectivo en las empresas.

A nivel local se desarrolla una investigación en la Universidad Metropolitana de educación, ciencia y tecnología para obtener el título de Magíster en Administración. La investigación denominada “*Propuesta para el mejoramiento de políticas y procedimientos del sistema de recaudo tributario del Municipio de Palmas del Socorro, Santander, Colombia*” tuvo como objetivo principal fue generar una propuesta de acciones focalizadas y debidamente planificadas para fortalecer el sistema de recaudo en la alcaldía del Municipio de Palmas del Socorro busca generar una propuesta de acciones focalizadas en el mejoramiento continuo mediante la actualización de las políticas y procedimientos, así como la selección de buenas prácticas que contribuyan al fortalecimiento del sistema de recaudo del municipio del que habla el trabajo (Niño, 2021).

Para esto el investigador diseña una encuesta basada en la normativa, políticas y procedimientos vigentes con la cual entrevista a una muestra de poblacional perteneciente a la secretaria de hacienda de la alcaldía municipal, con esta el investigador recolecta información sobre el comportamiento tributario que le permite identificar tendencias sobre las prácticas no transparentes y así diseña

estrategias encaminadas a mejorar todas estas conductas identificadas (Niño, 2021).

Así mismo, Montalvo (2019), aporta desde *“Mejoramiento Al Sistema De Recaudo De Cartera De La Zona CEREABASTOS”*, una propuesta de mejoramiento del área de recaudo de la Alcaldía del Municipio de Cereté, mediante un análisis práctico utilizando la matriz DOFA la autora analiza la situación actual en que se encuentra en sistema de cobranza de la entidad, identificando así oportunidades de mejora fundamentales para el diseño de la propuesta de mejoramiento en la cual resalta puntos importantes, referentes a la administración y gestión que se presentaba en el tiempo de estudio.

Por otro lado, Caicedo et al., (2018) en el trabajo titulado *“Estudio de viabilidad para el mejoramiento del recaudo de cartera en la empresa EXPRESO VAKANOS S.A.S”*. Con este estudio se buscó establecer la viabilidad de implementación de políticas y procedimientos para el recaudo de cartera de la empresa mediante análisis por indicador de la entidad, la aplicación de una matriz DOFA en el que se analizan aspectos internos y externos para tratar estrategias que impulsen cada una de las oportunidades de mejora identificadas y la implementación de entrevistas dirigidas al personal administrativo identificando los métodos más efectivos para realizar el proceso de recaudo. Con esta información se diseñaron un plan de mejoramiento a las políticas y los procedimientos por etapas, en la cual cada una de las etapas sugería acciones importantes específicas con respecto a la entidad.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Marco teórico**

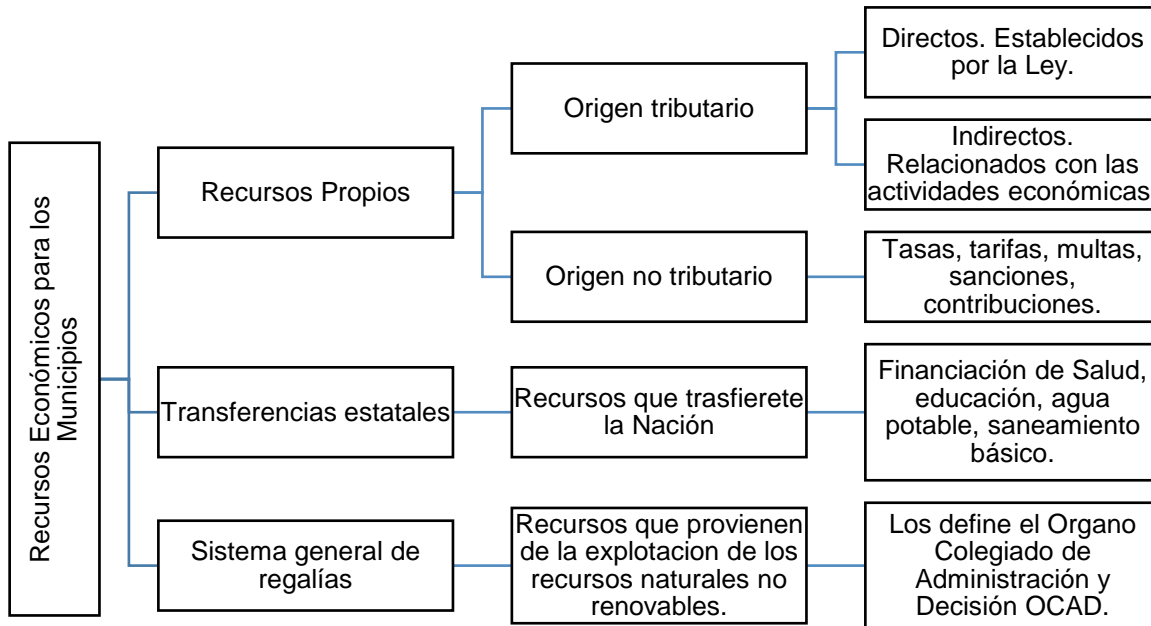
#### **2.1.1. Organización territorial de Colombia**

Colombia se encuentra dividida por 32 departamentos. El primer nivel administrativo son los departamentos que cuentan con autonomía para la administración de sus asuntos territoriales conforme a la ley y a la constitución política. El segundo nivel administrativo son los municipios que cuentan con autonomía política, fiscal y administrativa de igual forma (Umaña y Quilindo, 2023).

#### **2.1.2. Financiación territorial en Colombia**

Dentro de los territorios existe un plan de gestión para el desarrollo el cual se divide en la planeación para el desarrollo y el ordenamiento territoriales. Cada uno contiene estrategias para promover el desarrollo y el orden en los territorios. De estas dos divisiones se desarrolla el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Municipal que contienen líneas de acción que responden a las necesidades de los municipios (Umaña y Quilindo, 2023).

Figura 1 Distribución de los Recursos Financieros Municipales.



Fuente: Autor.

Para esto, las entidades municipales cuentan con recursos de diferente tipo. El primer tipo de recursos es el propio que son aquellos que gestionan las entidades territoriales de origen tributario y no tributario. Estos recursos se dividen conforme se muestra en la figura 1 y son los que competen para el trabajo realizado.

## 2.2. Marco conceptual

Para la comprensión de este proyecto de investigación se definieron los conceptos que son considerados más importantes para su entendimiento. Estos se presentan a continuación:

**Administración pública:** es la actividad que realizan las entidades del estado para controlar o garantizar el buen uso de los recursos financieros que adquiere la nación

producto de los tributos y demás impuestos pagados por los ciudadanos (López, 2013).

**Cartera:** se trata del recurso financiero con el que cuenta una persona natural o jurídica ya sea en efectivo o no, para el pago de sus obligaciones o gastos. Se llama cartera, porque es el conjunto de este dinero o los diferentes recursos que lo integran y con los que puede contar la persona (López, 2013).

**DOFA:** se trata de una técnica que permite tener un panorama general de la empresa por medio de la identificación de las variables internas y externas que influyen en el éxito empresarial. Las variables internas hacen relación a las fortalezas y debilidades y las externas a las oportunidades y amenazas a las que está expuesta dentro de su mercado. Esto, con el fin de desarrollar estrategias que le permitan aprovechar y defenderse de este entorno para alcanzar objetivos organizacionales (Raeburn, 2021).

**Estado de cuenta:** el estado de cuenta es el estado que tiene un cliente o acreedor frente a una obligación económica, pudiera estar en mora o con saldos pendientes o a paz y salvo (López, 2013).

**Estrategias:** una estrategia es una acción tomada frente a un panorama identificado que permite cumplir un objetivo trazado. Las estrategias conllevan metas a corto y largo plazo, recursos, actividades, responsables y demás aspectos a tener en cuenta (López, 2013).

**Manual:** es un instructivo o registro documental en donde se evidencian aspectos esenciales a tener en cuenta de los procesos o procedimiento de la empresa (Olvera, 2021)

**Matriz de Riesgo:** la matriz de riesgo es una tabla en donde se evidencian rápidamente los principales riesgos a los cuales se ve expuesto la organización y frente a los cuales se requieren estrategias (Riveros, 2023)

**Políticas Públicas:** son declaraciones por parte de instituciones del estado en donde se comprometen al buen cumplimiento de sus funciones y a procurar el bienestar de la comunidad (López, 2013).

**Procedimiento tributario:** es el paso a paso que debe llevarse a cabo por entidades públicas y privadas y los contribuyentes para el pago de los tributos de forma acertada o legal (López, 2013).

**Recaudo:** es la acción de recolectar las obligaciones financieras o tributarias que tienen los usuarios o clientes de una organización (López, 2013).

**Reglamento interno de recaudo:** se considera un acto administrativo en el que se establecen las directrices o lineamientos a seguir internamente en una organización para llevar a cabo el proceso de recaudo (DNP, 2021).

**Sistema de recaudo:** el sistema de recaudo es el conjunto de actividades o procedimientos que se llevan a cabo para realizar la acción de recolectar las obligaciones financieras y tributarias en una compañía. (Ministerio de Transporte, 2020).

### 2.3. Margo legal

El Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia de 1991 establece que la función administrativa debe estar encaminada a velar por los intereses

generales y debe hacerse de una forma efectiva y considerando principios de celeridad, eficacia, entre otras (Corte Constitucional, 1991).

De acuerdo con la Ley 6 de 1992 las entidades públicas tienen facultades en el orden nacional de realizar cobro coactivo para recaudar obligaciones a su favor y que consten en documentos debidamente registrados, estando facultadas también para acudir ante jueces competentes para ejercer su actividad de cobro de cartera y recaudar fondos para el cumplimiento de sus funciones (Congreso de Colombia, 1992).

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva. La investigación descriptiva en comparación con otros tipos como la comparativa o experimental se dedica solo a buscar características de un fenómeno y mencionarlas tal cual se observan sin ningún tipo de explicación o búsqueda de causas (Martínez, 2020). Teniendo en cuenta que lo que se desarrolló en este trabajo fue una observación y diagnóstico inicial del proceso de recaudo de una entidad pública para posteriormente ofrecer mejoras, se tiene en cuenta este tipo de investigación.

#### 3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo permite la creación de conocimiento desde la percepción de las personas, la historia, historias de vida, estudios de caso, entre otros (Piña, 2023). En este sentido, el enfoque cualitativo ayuda a comprender los fenómenos sociales o diferentes situaciones vividas en ambientes comunitarios, organizacionales, etc. La investigación se desarrolló bajo este enfoque, porque la recolección de datos para la construcción del diagnóstico inicial se hizo con técnicas y herramientas que recogieron datos cualitativos de personas, documentos y observaciones.

#### 3.3. Método

El método inductivo es un tipo de investigación exploratoria que describe patrones y secuencias de eventos o situaciones que sirven para generalizar un fenómeno o generar modelos a partir de estos datos particulares (Arbulu, 2023).



Como se evidencia en este trabajo, es un método inductivo porque a partir de hallazgos y datos recolectados sobre los diferentes procesos y pasos que se llevan a cabo dentro de la gestión de cartera, se puede llegar a generalizar un procedimiento estandarizado de manera efectiva para promover la productividad.

### **3.4. Técnicas**

Las técnicas son aquellas formas en las que se puede recolectar la información dentro de un proceso investigativo.

#### **3.4.1. Revisión documental.**

Durante el proceso de revisión documental se analizarán los soportes documentales que se guardan durante las actividades que se llevan a cabo en la gestión de cartera.

#### **3.4.2. Entrevista**

La entrevista está dirigida a los responsables del área de cartera de la Alcaldía del Municipio de Betulia Santander para identificar las debilidades y fortalezas que se desarrollan a través de sus conocimientos y actuaciones dentro de esta área.

La entrevista es semiestructurada y está integrada por 7 preguntas las cuales son:

- ¿Describa el proceso que se sigue en la entidad para recopilar información sobre recuperación de rentas y tributos?
- ¿Qué políticas de cobro de la entidad recuerda usted y tiene en cuenta dentro de sus actividades?

- ¿Cómo se exige el pago de las deudas por conceptos referidos en el estatuto tributario?
- ¿Con que otras herramientas de gestión del recaudo cuenta el municipio de Betulia?
- ¿Cuáles son los principios de procedibilidad que se tienen en cuenta en el municipio frente a quienes deben tributos y rentas?
- ¿Cómo se clasifica la cartera en el municipio?
- ¿Con que mecanismos cuenta la alcaldía para mantener la comunicación con la comunidad con el ánimo de incentivar el pago de tributos y rentas?

De igual manera se aplicó una entrevista a los usuarios para conocer las debilidades y fortalezas.

- ¿Describa el proceso que se sigue en la entidad para recopilar información sobre recuperación de rentas y tributos?
- ¿Qué políticas de cobro de la entidad recuerda usted y tiene en cuenta dentro de sus actividades?
- ¿Cómo se exige el pago de las deudas por conceptos referidos en el estatuto tributario?
- ¿Con que otras herramientas de gestión del recaudo cuenta el municipio de Betulia?
- ¿Cuáles son los principios de procedibilidad que se tienen en cuenta en el municipio frente a quienes deben tributos y rentas?
- ¿Cómo se clasifica la cartera en el municipio?
- ¿Con que mecanismos cuenta la alcaldía para mantener la comunicación con la comunidad con el ánimo de incentivar el pago de tributos y rentas?

## 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

### 4.1. Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo del trabajo consto de 8 etapas y se describen de la siguiente manera:

Etapa 1. Revisión documental. La revisión documental fue importante para la comprensión de la gestión documental de la entidad. La revisión de registros, formatos, informes y productos del proceso de cobro de cartera fue importante para el planteamiento de interrogantes que debieron ser indagados al personal competente.

Etapa 2. Entrevista. La entrevista fue hecha a los trabajadores del área.

Etapa 3. Análisis del sistema de recaudo de cartera actual de la Alcaldía. Una vez se tienen los hallazgos de la revisión documental y la entrevista, se identifican aspectos importantes a tener en cuenta.

Etapa 4. Identificación de fortalezas y debilidades. Se identificaron puntos fuertes y puntos débiles dentro del proceso.

Etapa 5. Estructuración de estrategias y diseño de manual. Se establecieron estrategias como acciones correctivas y de mejora de los hallazgos encontrados.

Etapa 6. Diseño de documento final. Se diseñó el manual de cartera del municipio de Betulia Santander.

Etapa 7. Sustentación del trabajo. Se presenta al cuerpo directivo de la institución educativa el trabajo desarrollado.

Etapa 8. Entrega final. Se presenta el trabajo con mejoras recomendadas por las autoridades institucionales del plantel universitario para entrega final del documento acorde con los requerimientos de la institución pública en donde se realizó la práctica.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Analizar detalladamente el sistema de recaudo de cartera existente en la alcaldía de Betulia, Santander, para identificar sus puntos débiles y áreas de mejora.

#### Etapa 1. Revisión documental.

Dentro del proceso de revisión documental en la entidad, se encontró el reglamento interno de recaudo de cartera del Municipio de Betulia Santander que se muestra en la figura 2. Este, se establece por medio del Decreto No.28 de 2022 teniendo en cuenta las atribuciones especiales que le confiere normas como la Ley 1066 de 2006; Decreto 4473 de 2006 y el acuerdo 025 de 2020 en donde se establece el estatuto tributario del Municipio de Betulia.

Figura 2. Reglamento Interno de Cartera del Municipio de Betulia Santander.



**DECRETO No. 28**  
(Mayo 27 de 2022)

**POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL REGLAMENTO INTERNO DE  
RECAUDO DE CARTERA DEL MUNICIPIO DE BETULIA**

**EL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE BETULIA**

En uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial en el artículo 2 de la ley 1066 de 2006, artículo 1 del Decreto 4473 de 2006 y el Acuerdo de 025 de noviembre 30 de 2020 estatuto tributario del municipio de Betulia, y,

**CONSIDERANDO**

- a) Que la constitución Política de Colombia establece en su artículo 1 la autonomía de sus entidades territoriales, y dentro de tal potestad se halla la autorización de los municipios para administrar sus recursos, conforme al

Fuente: (Municipio de Betulia Santander, 2022)

Dentro de la Revisión se encontraron contrataciones de prestación de los servicios de apoyo al proceso de recaudo de cartera en lo correspondiente a impuestos prediales, lo que evidencia que la tercerización de esta actividad es una acción que desarrolla la entidad para una mayor especialización y efectividad del proceso.

## **Eta**pa 2. Entrevista. La entrevista fue hecha a los trabajadores del área y usuarios.

Análisis de resultados entrevista a funcionario públicos del área.

- ¿Describa el proceso que se sigue en la entidad para recopilar información sobre recuperación de rentas y tributos?

Respuesta. El proceso que se sigue por la administración municipal para recopilar información sobre recuperación de renta y tributo es: a) generar la cartera a la fecha, b) identificar cartera mayor a 5 años, c) identificar contribuyente recopilando toda la información del personal, d) notificar por vía persuasiva.

- ¿Describa el proceso que se sigue en la entidad para recopilar información sobre recuperación de rentas y tributos?

Respuesta. Todo se encuentra en el sistema.

- ¿Qué políticas de cobro de la entidad recuerda usted y tiene en cuenta dentro de sus actividades?

Respuesta. La primera es el cobro por vía persuasiva solo si existen carteras superiores a 5 años luego de esto se pasa a cobro coactivo con pleno conocimiento del usuario.

- ¿Cómo se exige el pago de las deudas por conceptos referidos en el estatuto tributario?

Respuesta. Como se menciona, se hace por dos tipos de proceso, cobro persuasivo y coactivo.

- ¿Con que otras herramientas de gestión del recaudo cuenta el municipio de Betulia?

Respuesta. Otra herramienta con la que cuenta la administración es con la visita a las diferentes veredas del municipio donde facilite a todos los contribuyentes que están lejos del casco urbano pagar sus tributos sin salir de sus veredas.

- ¿Cuáles son los principios de procedibilidad que se tienen en cuenta en el municipio frente a quienes deben tributos y rentas?

Respuesta. Los principios son: articulación interinstitucional, excelencia y calidad, integridad, transparencia y confianza, toma de decisiones basadas en evidencias y orientación a resultados.

- ¿Cómo se clasifica la cartera en el municipio?

Respuesta. La cartera en el municipio está clasificada por cartera vigencia actual, cartera vigencia anterior y cartera de difícil recaudo.

- ¿Con que mecanismos cuenta la alcaldía para mantener la comunicación con la comunidad con el ánimo de incentivar el pago de tributos y rentas?

Respuesta. Lo mecanismo con los que cuenta la alcaldía municipal de Betulia Santander para incentivar el pago de los tributos y rentas en el municipio existen el descuento de pronto pago el cual se estipula que para el primer día hábil del mes de enero hasta el último día hábil del mes de febrero se les aplicará el 20% de pronto pago.

Otro de los mecanismos con los que cuenta la administración es el acuerdo de pago, el cual tiene como fin que los contribuyentes tengan un mejor flujo de caja y puedan pagar sus tributos.

### **Entrevista a los usuarios**

De igual manera en la entrevista a los usuarios se aplicó por medio virtual en el link siguiente: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe8x-yVoRLVNpwJ3G-3nPDZoYC-2SXY0a5iGRfNwb11aKrUOg/viewform?usp=sharing>

Los resultados son los siguientes:

- ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted utiliza para identificar los costos que debe pagar al municipio frente a sus obligaciones?

Respuesta. Los usuarios mencionaron las redes sociales, emisora, Facebook, página de la alcaldía, por medio de llamadas a la oficina de impuestos, entre otros.

- ¿Existen medios de pago efectivos para que usted haga las transacciones correspondientes a sus obligaciones?

Respuesta. El 100% de los usuarios dicen que la entidad cuenta con medios efectivos para el pago de impuestos, por lo que no sería un motivo de atraso para la entidad.



- ¿Se ha iniciado alguna vez sobre su persona natural un proceso persuasivo para el pago de cartera mayor a 5 años?

Respuesta. El 81.8% de los usuarios dicen que nunca se les ha iniciado un proceso de estas instancias, el otro 18.2% menciona que sí. Esto significa que existen métodos o procedimientos de cobro de cartera en la institución de manera efectiva, sin embargo, el termino de esta etapa debería ser de 3 meses puesto que 5 años es mucho tiempo.

- ¿Qué peticiones, quejas o reclamos tiene usted sobre la gestión de cartera en el Municipio de Betulia Santander?

Respuesta. En la siguiente imagen se observan las respuestas de los usuarios frente a esta pregunta.

*Figura 3. Peticiones, quejas o reclamos*

Mayor publicidad de las fechas de descuentos
Más recaudo en las veredas
Más cobros en las veredas
Más meses con descuento
Más porcentajes de descuentos
El servicio es muy bueno y rápido
Que sean publicadas en la página de la alcaldía
Que activen el código de barras de las facturas de predial
Ninguna

Fuente: Autor. Respuestas dadas por los usuarios.

Etapa 3, 4. Análisis del sistema de recaudo de cartera actual de la Alcaldía; identificación de fortalezas y debilidades.

Según los datos recolectados se pueden evidenciar las siguientes variables:

### **Fortalezas**

- Existe un sistema de recaudo de cartera efectivo y organizado
- Existe comunicación entre la alcaldía y los usuarios.
- Se cuenta con diferentes medios de comunicación por parte de la alcaldía para los usuarios.
- Existen diferentes medios de recaudo para los ciudadanos que facilita el pago de sus impuestos y obligaciones tributarias con el municipio.

### **Debilidades**

- Existe inconformidad con los porcentajes de descuentos que otorga la alcaldía
- Algunos usuarios consideran importante activar los códigos de barras en las facturas para mayor facilidad de su pago en entidades autorizadas.

## **5.2. Desarrollar una propuesta integral de actualización del sistema de recaudo de cartera.**

Etapa 5. Estructuración de estrategias y diseño de manual. Se establecieron estrategias como acciones correctivas y de mejora de los hallazgos encontrados.

Según lo observado se establecen algunas acciones de mejoramiento para el mejoramiento del manual de cobro de cartera de la entidad. Algunas de ellas enfocadas a:

- Comunicación con el deudor. Se evidencia que existen diferentes medios de comunicación entre la institución y el deudor, por lo que es importante aclarar

el procedimiento estándar que debe seguirse para no tener interferencias en los procesos.

- Término de la etapa persuasiva. Se deberá corregir el término de la etapa persuasiva porque el término de 5 años que actualmente mencionan los usuarios y los colaboradores de la entidad debería ser de 3 meses contados a partir de la fecha de recepción del título por parte de la secretaría de hacienda en cumplimiento de lo ordenado en el numeral 9 del artículo 7 de la ley 1437 de 2011 y la ley 57 de 1985.
- Definición del sistema de consulta de expedientes. Es importante tener en cuenta la forma o método que existe en la entidad para la retención documental, pues se evidencia que actualmente se tiene un conocimiento parcial de este tema en donde solo se sabe que los datos o expedientes se encuentran en “el sistema”.

### **5.3. Relacionar la actualización del sistema de recaudo este conforme con las políticas públicas actuales del municipio, garantizando la transparencia y eficiencia en la gestión municipal.**

La etapa 6 fue el diseño del documento final del trabajo cuyo resultado es el Manual de Cartera del Municipio de Betulia Santander. El resultado final se evidencia en el anexo A.

## 6. CONCLUSIONES

Partiendo de objetivo de analizar detalladamente el sistema de recaudo de cartera del municipio de Betulia, Santander; se puede concluir que entre las debilidades se existe una informalidad por parte de la población frente al porcentaje en los descuentos que se otorga por la alcaldía para cada uno de los tipos de impuestos o tributos que se deben recaudar. Por lo anterior, un procedimiento o manual que pudiera ser diseñado como estrategia de mejoramiento de la actividad para el municipio no mejoraría este aspecto sino sería competencia del concejo del municipio, el departamento administrativo de hacienda y la alcaldía del municipio directamente.

Pese a lo anterior y cumpliendo con el objetivo número dos de desarrollar una propuesta integral de actualización del sistema de recaudo de cartera, se debe decir que aunque las condiciones que generan inconformidad en los usuarios deben ser atendidas desde otro nivel estratégico de la organización y no del procedimental del área, se deben revisar aspectos como facilidades de pago y descuentos aplicables al usuario pero bajo una comunicación más efectiva en donde el usuario pueda conocer con más tiempo los descuentos ofrecidos y acceder a ellos.

Finalmente, se pudo diseñar un Manual de Recaudo para el municipio cumplimiento con las políticas actuales del mismo y la normatividad legal aplicable a este garantizando eficiencia y transparencia en este sistema. Con esto, se garantiza que aunque existan inconformidades de fondo que deben ser tratadas más por la administración que por el área operativa de recaudo, se diseña un manual de cartera del municipio en donde se aclaran los roles, las responsabilidades, las formas de comunicación entre la entidad y el usuario, medios

de pago, procedimientos para cobros persuasivos y coactivos, y el paso a paso de cada una de las actividades que se desarrollan o deben desarrollarse dentro de la institución no solo para garantizar el flujo de caja del municipio para el cumplimiento de lineamiento como el plan de desarrollo, sino garantizar que los ciudadanos cumplan de manera efectiva con sus obligaciones sin ningún tipo de inconvenientes.

El procedimiento para la actualización del sistema de recaudo del Municipio de Betulia Santander incluye diferentes aspectos que se deben llevar a cabo de forma organizada y sistemática para el recaudo de impuestos en el municipio. Para esto, se presenta el diseño del manual del sistema de recaudo del municipio de Betulia, Santander o la herramienta por la cual se podría llegar a realizar la actualización del sistema de recaudo del municipio teniendo en cuenta el alcance que como trabajo de grado se tienen frente a las decisiones y el sistema de esta institución pública dado que es limitada. Por lo anterior, lo que se logra ofrecer al municipio es una herramienta que podría ser eficaz para alcanzar el flujo de caja adecuado para el logro del plan de desarrollo del territorio; siendo esto puesto en consideración de los funcionarios competentes del municipio.

## 7. RECOMENDACIONES

Como bien se decía anteriormente, lo que se buscó por medio de este trabajo fue la presentación de un Manual del proceso de gestión de cartera que fuera útil a la entidad para el recaudo de los tributos adeudados por los usuarios. Sin embargo, frente a su uso e implementación se realizan las siguientes recomendaciones.

Un análisis detallado del sistema de recaudo requiere de una auditoría interna exhaustiva que logre identificar hallazgos y no conformidades que sean objeto de acciones de mejoramiento o correctivas. Por lo tanto, se sugiere realizar dicha auditoría con la competencia que tienen los funcionarios que trabajan en el área para ir más allá de las necesidades identificadas dentro de este trabajo y generar acciones de mejoramiento al manual presentado.

Dentro de la propuesta integral de actualización del sistema de recaudo de cartera se recomienda al municipio y al consejo especialmente en representación de la rama legislativa de esta estructura, que se encuentren porcentajes de descuento en común acuerdo con los ciudadanos para garantizar mayor conformidad y una dinámica de pago más activa. Por lo anterior, la participación de la ciudadanía por medio de mesas de trabajo, entre otros, puede permitir una mayor eficiencia en actividades o procesos como el cobro de cartera que incluye a ciudadanos y que además repercute en el bienestar y desarrollo de las comunidades del territorio.

Debe tenerse en cuenta que la actualización del sistema debe ser un proceso constante que debe realizarse según los cambios legales y reglamentarios que se generen frente al contexto político. Por lo tanto, es importante que exista una gestión del cambio dentro de este proceso que identifique nuevas condiciones o situaciones

que deberían tenerse en cuenta para garantizar el cumplimiento del sistema frente a las normas que vayan surgiendo.

Finalmente, se considera importante revisar, modificar si es necesario y estandarizar un procedimiento que permita la actualización constante del sistema de recaudo de cartera del Municipio pues desde los principios de la calidad es importante la sistematización de los procesos para evitar pérdida de tiempo y otros aspectos que pueden provocar el no cumplimiento de los objetivos de esta área que es importante en la gestión de recursos financieros para la institución y la comunidad en general.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Municipal Ibagué. (2022). Manual de Gestión de recaudo de cartera. Obtenido de <https://ibague.gov.co/portal/admin/archivos/publicaciones/2022/46016-MAN-20221101094940.pdf>
- Arbulu, C. (2023). Definición de método de investigación inductivo. *Universidad Nacional San Antonio Abad*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Definicindemtododeinvestigacininductivo.pdf>
- Caicedo, M. X., Gil, N., & Pérez, D. (2018). Estudio de viabilidad para el mejoramiento del recaudo de cartera en la empresa expreso Vakanos S.A.S. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1475/E-STUDIO\\_VIABILIDAD\\_PARA\\_MEJORAMIENTO\\_RECAUDO\\_CARTERA\\_EMPRESA\\_EXPRESO\\_VAKANOS\\_S.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1475/E-STUDIO_VIABILIDAD_PARA_MEJORAMIENTO_RECAUDO_CARTERA_EMPRESA_EXPRESO_VAKANOS_S.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Congreso de Colombia. (1992). Ley 6 de 1992. Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se otorgan facultades para emitir títulos de deuda pública interna, se dispone un ajuste de pensiones del sector público nacional y se dictan otras disposiciones. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0006\\_1992.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0006_1992.html)
- Corte Constitucional. (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- López, J. M. (2013). Conceptos básicos de la contabilidad. Obtenido de [https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/71466/6/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20informaci%C3%B3n%20financiera\\_M%C3%B3dulo%201\\_Conceptos%20b%C3%A1sicos%20de%20la%20contabilidad.pdf](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/71466/6/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20informaci%C3%B3n%20financiera_M%C3%B3dulo%201_Conceptos%20b%C3%A1sicos%20de%20la%20contabilidad.pdf)



- Martínez, C. (2020). Investigación descriptiva: Tipos y características. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20Descriptiva.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (2023). Derechos y cartera. Obtenido de [https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/SIIFNacion/pages\\_ciclodenegocios/p8derechosycartera](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/SIIFNacion/pages_ciclodenegocios/p8derechosycartera)
- Ministerio de Transporte. (19 de Diciembre de 2020). Gobierno nacional reglamentó las condiciones de los Sistemas de Recaudo Centralizados en el país. págs. <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/9317/gobierno-nacional-reglamento-las-condiciones-de-los-sistemas-de-recaudo-centralizados-en-el-pais/#:~:text=Los%20Sistemas%20de%20Recaudo%20Centralizados%20son%20un%20conjunto%20de%20servicios,a%20trav%C3%91>
- Montalvo, R. (2019). Propuesta de mejoramiento al sistema de recaudo de cartera de la zona cereabastos de Cereté. *Universidad de Córdoba*. Obtenido de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/d3ed3828-aa8b-47aa-8e8f-ddbb8dad532c/content>
- Municipio de Betulia. (2023). Mapa de Betulia, Santander. Obtenido de <https://www.betulia-santander.gov.co/municipio/mapa-de-betulia-santander>
- Municipio de Betulia Santander. (2022). Reglamento Interno de Recaudo de Cartera del Municipio de Betulia. Obtenido de [https://betuliasantander.micolombiadigital.gov.co/sites/betuliasantander/content/files/000860/42984\\_decreto-28.pdf](https://betuliasantander.micolombiadigital.gov.co/sites/betuliasantander/content/files/000860/42984_decreto-28.pdf)
- Niño, N. (2021). Propuesta para el mejoramiento de políticas y procedimientos del sistema de recaudo tributario del municipio de palmas del socorro, Santander, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/9a8e81fc-7f8c-43e0-aab3-e547f3ba7e88/content>

- Olvera, D. (2021 de marzo de 2021). *¿Qué es y cómo hacer un manual de procedimientos?* Obtenido de <https://coparmexjal.org.mx/entorno-empresarial/que-es-y-como-hacer-un-manual-de-procedimientos/#:~:text=Un%20manual%20es%20un%20libro,conocimiento%20alg%C3%BAn%20tema%20o%20materia.>
- Piedrahita, M. S. (2021). Plan estrategico para la mejora y minimización de cartera en la empresa servicios educativos Peña Rodríguez SAS. *Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria*. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2448/7.%20PLAN%20ESTRATEGICO%20Sampdedro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Piña, I. S. (2023). Elenfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. Obtenido de <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n15/2542-3088-raiko-8-15-1.pdf>
- Raeburn, A. (1 de junio de 2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Riveros, a. (26 de julio de 2023). *Matriz de riesgos: Guía completa sobre qué es, cómo crear una y herramientas complementarias*. Obtenido de <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/#:~:text=La%20matriz%20de%20riesgos%20es,estos%20riesgos%20se%20acaben%20materializando.>
- Runa. (30 de junio de 2021). *¿Que es un estado de cuenta?* Obtenido de <https://runahr.com/mx/manual-de-nomina/que-es-un-estado-de-cuenta/>
- Sierra, L. V., & Duarte, R. Y. (2019). Diseño de un modelo de eficiencia de la gestión de cartera para el sector constructoras de el Nogal Materiales de Construcción S.A. *Universidad Autónoma de Bucaramanga*. Obtenido de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14603/2019\\_Articulo\\_Leidy\\_Vanessa\\_Sierra\\_Delgado.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14603/2019_Articulo_Leidy_Vanessa_Sierra_Delgado.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:)

text=La%20Cartera%20se%20define%20como,propios%20medios%20o%20mediante%20terceros.

Sierra, Y. (s.f.). *Diferencia entre táctica y estrategia en tu gestión empresarial.*

Obtenido de <https://blog.mdcloud.es/la-diferencia-entre-tactica-y-estrategia-y-su-nexo-de-union-en-el-cloud/>

## 9. ANEXOS

Anexos 1. Manual de Cartera del Municipio de Betulia Santander.

### Tabla de contenido

<b><u>CAPITULO I. ASCPECTOS GENERALES DEL REGLAMENTO INTERNO DE RECAUDO CARTERA</u></b> .....	<b>1</b>
<b>ARTICULO 1. DEFINICION DE REGLAMENTO INTERNO DE RECAUDO DE CARTERA</b> .....	<b>1</b>
<b>ARTICULO 2. FINALIDAD DEL REGLAMENTO</b> .....	<b>1</b>
<b>ARTICULO 3. AMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b><u>ARTICULO 4. COMPETENCIA FUNCIONAL Y TERRITORIAL PARA EL COBRO</u></b> .....	<b>2</b>
<b>ARTICULO 5. OBJETIVOS DEL REGLAMENTO INTERNO DE CARTERA</b> .....	<b>5</b>
<b>ARTICULO 6. PRINCIPIOS DE PROCEDIBILIDAD</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 7. CLASIFICACION DE LA CARTERA</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 8. CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA CARTERA SUJETA AL COBRO</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 9. CONFORMACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO PARA EL RECAUDO Y NORMALIZACION DE LA CARTERA</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 10. ETAPAS DEL RECUADO DE CARTERA</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 11. CONTROL Y SEGUIMIENTO</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPITULO II COBRO DE OBLIGACIONES</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 12. DETERMINACION DEL DEBIDO COBRAR</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 13. COBRO PERSUASIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 14. DEFINICION DE TITULO EJECUTIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 15. TITULOS QUE PRESTAN MERITO EJECUTIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>ARTICULO 16. CONFORMACION Y CONSULTAS DE EXPEDIENTES</b> .....	<b>6</b>

ARTICULO 17. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA VIA PERSUASIVA .....	6
ARTICULO 18. TERMINO DE LA ETAPA PERSUASIVA .....	6
ARTICULO 19. ETAPAS DEL COBRO PERSUASIVO .....	6
<b>CAPITULO III ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE COBRO</b>	
<b>COACTIVO</b> .....	6
ARTICULO 20. COBRO ACTIVO – INTRODUCCION NORMATIVA .....	6
ARTICULO 21. NATURALEZA DEL PROCESO Y DE LAS ACTUACIONES .....	6
ARTICULO 22. CLASIFICACION DE LA CARTERA PUBLICA .....	6
ARTICULO 23. ACTUACIONES EN LA ETAPA COACTIVA .....	6
<b>CAPITULO IV FACILIDADES DE PAGO</b> .....	6
ARTICULO 24. DEFINICION .....	6
ARTICULO 25. COMPETENCIA .....	6
ARTICULO 26. CONDICIONES PARA LA SOLICITUD Y CELEBRACION DEL ACUERDO .....	6
ARTICULO 27. REQUISITOS PARA SOLICITAR LA FACILIDAD DE PAGO .....	6
ARTICULO 28. CUOTAS, INTERESES Y PLAZOS .....	6
ARTICULO 29. OTORGAMIENTO DE LA FACILIDAD DE PAGO .....	6
ARTICULO 30. INUMPLIMIENTO .....	6
ARTICULO 31. PAGO DE LAS CUOTAS .....	6
ARTICULO 32. RESPONSABILIDAD .....	6
<b>CAPITULO V REMISIBILIDAD DE DEUDAS</b> .....	6
ARTICULO 33. COMPETENCIA .....	6
ARTICULO 34. EXPEDICION DEL ACTO ADMINISTRATIVO Y CONSECUENCIAS .....	6
ARTICULO 35. FUNDAMENTOS LEGAL, VIGENCIA Y COMPETENCIA PARA ORDENAR LA DEPURACION CONTABLE Y NORMALIZACION DE CARTERA ...	6
ARTICULO 36. CAUSALES LEGALES QUE DAN LUGAR A LA DEPURACION DE CARTERA .....	6

ARTICULO 37. PROCEDIMIENTOS DE SANEAMIENTO CONTABLE .....	6
<b>CAPITULO VII OTRAS DISPOSICIONES .....</b>	<b>6</b>
ARTICULO 38. APROPIACIONES PRESUPUESTALES NECESARIAS .....	6
ARTICULO 39. VIGENCIA Y DEROGATORIAS .....	6

## **CAPITULO 1. DEFINICION DE REGLAMENTO INTERNO DE RECUADO DE CARTERA.**

### ARTICULO 1. OBJETIVO

Es el acto administrativo de carácter general expedido por el representante legal de la entidad pública, que contiene las reglas que rigen el desarrollo de la función de cobro, dentro del marco de ordenamiento jurídico.

Contiene las políticas de cobro de la entidad y los procedimientos que se deben surtir por los funcionarios y los deudores para el pago de esas obligaciones.

### ARTICULO 2. FINALIDAD DEL REGLAMENTO

El presente reglamento tiene como objetivo instruir el trámite a seguir en las actuaciones administrativas que se deben surtir en el proceso de recaudo de rentas que adelante el Municipio de Betulia, para recuperar la cartera morosa de los tributos, contribuciones, sanciones, multas y demás rentas tributarias y no tributarias a favor del Municipio.

El Marco Normativo para el desarrollo del Reglamento interno de recuperación de cartera se basa en el artículo 2 de la ley 1066 de 2006 y decreto reglamentario 4473 de 2006.

Los lineamientos y procedimientos establecidos en el presente decreto se complementarán con lo establecido en el Acuerdo Municipal 009 de 2018 y resolución municipal 167 de 2018, y demás normas municipales, dando cumplimiento en todo caso a los lineamientos constitucionales o legales que rijan al momento de efectuar cada tramite alusivo al recaudo de cartera.

### ARTICULO 3. AMBITO DE APLICACIÓN

El Reglamento Interno de Recaudo de cartera del Municipio de Betulia las condiciones para adelantar las gestiones de recaudo de la cartera por concepto de las rentas sujetas al proceso de cobro persuasivo y coactivo conforme a lo establecido en el artículo 5 de la ley 1066 de 2006, 98 y siguientes de la ley 1437 de 2011, el decreto 624 de 1989, el acuerdo municipal 009 de 2018, y demás normas nacionales y municipales pertinentes. Este reglamento aplica a todas las dependencias del municipio en lo conforme a sus funciones en el proceso de creación, gestión y saneamiento de cartera sea pertinente.

### ARTICULO 4. COMPETENCIA FUNCIONAL Y TERRITORIAL PARA EL COBRO

Para exigir el pago de las deudas por los conceptos referidos en el Estatuto Tributario Municipal –Acuerdo 009 de septiembre 30 de 2018, según su Artículo 796, la competencia radica en el secretario de Hacienda y en el director técnico de Tesorería e impuestos y en los funcionarios que se establezcan en las estructuras funcionar de la entidad territorial, o los que mediante delegación sea designados.

### ARTICULO 5. OBJETIVOS DEL REGLAMENTO INTERNO DE CARTERA.

Se identifican al menos tres objetivos del reglamento interno de recaudo de cartera:

- Dotar al municipio de una herramienta gestión del recaudo de manera ágil, eficaz, eficiente, oportuna y transparente, con el fin de obtener la mayor liquidez posible para tesoro público.
- Determinar claramente algunos lineamientos que resultan nodales para la recuperación máxima posible inmediata de la cartera mediante la ejecución de procedimientos administrativos de cobro persuasivo y coactivo, así como el aseguramiento del cumplimiento del pago mediante el otorgamiento de

plazos o facilidades con el lleno de los requisitos legales establecidos en este reglamento.

- Garantizar la seguridad y la transparencia del ejercicio de la función administrativa de cobro persuasivo y coactivo a través de la definición de reglas objetivas para su cumplimiento, determinado el factor funcional, las cuantías, los plazos de los requisitos y las formas en que se adelantarán algunas de las principales actividades que forman parte del procedimiento de gestión de cartera, las cuales deberán cumplirse por parte de los servidores públicos encargados de tales funciones.

#### ARTICULO 6. PRINCIPIOS DE PROCEDIBILIDAD

Para el cobro persuasivo y coactivo de las rentas o caudales en favor del Municipio de Betulia, se deberá contar con el título ejecutivo de cada obligación, en el cual conste una obligación económica de manera clara, y que tal obligación se encuentre en estado exigible, para lo cual se deberá verificar la legal ejecutoria y exigibilidad del Título Ejecutivo, sin perjuicio de los títulos que proviene del deudor como el caso de las declaraciones tributarias por contribuyentes y demás títulos ejecutivos señalados en el Artículo 800 del Acuerdo 009 de 2018.

#### ARTICULO 7. CLASIFICACION DE LA CARTERA

Una vez recibido el título ejecutivo en la Secretaria de Hacienda para el caso de aquellos que provengan de otras dependencias o entidades; una vez adquieran ejecutoriedad y exigibilidad los títulos ejecutivos proferidos por la Secretaria de Hacienda en favor del municipio, o se cumplan las condiciones o plazos para el pago estipulado en las facilidades firmadas por el deudor, sin que este lo haya efectuado, se realizara la clasificación de la cartera a favor del Municipio de Betulia, inicialmente según su naturaleza, entre tributaria y no tributaria, y



consecuentemente, según su cuantía; según su antigüedad, y finalmente según las condiciones particulares del deudor.

## ARTICULO 8. CRITERIOS PARA LA CLASIFICAR LA CARTERA SUJETA AL COBRO

En cumplimiento del artículo 836 del acuerdo 009 del 2018 y demás expuestas, para clasificar la cartera sujeta al cobro se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

a) **SEGÚN LA NATURALEZA DE LA DEUDA:** Se clasificará la cartera según se trate de rentas tributarias o no tributarias

Tributarias

Impuesto predial

Impuesto de circulación y tránsito sobre vehículos de servicios públicos

Impuesto de industria y comercio –Avisos y tableros

Impuesto de alumbrado público

Impuesto de degüello de ganado menor

Impuesto de delineación urbana

Impuesto a las ventas por el sistema de clubes

Impuesto al transporte por oleoductos y gasoductos

Impuesto a los juegos permitidos

Sobretasa a la gasolina motor

Estampillas determinadas legalmente

Sobretasa bomberil

Sobretasa con destino a autoridad ambiental

Participación en plusvalía

Impuesto a las rifas y juegos de azar

Impuesto a los espectáculos públicos y/o a las artes escénicas

Transferencias a que tenga derecho el municipio

Contribuciones de cualquier clase

Demás tributos de orden municipal y rentas que le sean cedidas

Obligaciones contenidas en conciliaciones, o cualquier otro método alternativo de solución de conflictos que versen sobre rentas tributarias

Las demás que señale la ley

- No tributarias.

Multas y sanciones de cualquier clase y condenas judiciales y administrativas que no versen sobre tributos

Rentas contractuales

Precio de ventas de bienes y servicios

Obligaciones contenidas en conciliaciones, o cualquier otro método alternativo de soluciones de conflictos que presten merito ejecutivo y no versen sobre rentas tributarias.

Liquidaciones de contratos y convenios donde se establezca la obligación de pagar sumas de dinero a favor del municipio

Pólizas de seguro, y demás garantías que una vez efectuadas en debida forma las reclamaciones no sean pagadas.

Tasas y derechos

Las demás que señale la ley

Las obligaciones en favor del municipio no mutaran su naturaleza tributaria o no tributaria por el hecho de haberse discutido ante autoridad judicial, o haberse efectuado o conciliación pre judicial o judicial, para el efecto una vez en firme la decisión judicial o la conciliación, el municipio no podrá iniciar el cobro administrativo coactivo de tales obligaciones o la ejecución judicial.

- b) **SEGÚN LA CUANTIA DE LA OBLIGACION:** Para determinar la prioridad para adelantar el cobro de las rentas municipales se tendrán en cuenta la cuantía de la misma, para tal efecto se clasificarán en mínima cuanta, de menor cuantía y de mayor cuantía.

Se establece como mínima cuantía el proceso de cobro de las rentas tributarias y no tributarias exigibles a favor del municipio de Betulia aquellas

cuyos saldos de deuda, incluidos sus intereses y demás conceptos, sean de hasta tres 3) UTV.

Se establecen como menor cuantía la que superen TRES 3 UVT y no superen CIEN 100 UVT.

La mayor cuantía se conformará por todas las obligaciones en favor del municipio que excedan el tope para la menor cuantía.

Las obligaciones deberán ser cobradas atendiendo a las cuantías referidas en los incisos anteriores, dando prioridad a las de mayor valor, cuyo cobro sea viable realizar por ofrecer posibilidades de recaudo, y no adolezcan de las dificultades que permiten castigar la cartera o la condonación.

Respetando lo expuesto en el inciso anterior, la dirección de tesorería e impuestos de la secretaria de hacienda ejecutara los procesos de cobro coactivo contra todos los morosos, dando prioridad a partir de la cuantía fija. Deberán tomarse medidas administrativas que resulten eficientes y eficaces para el cobro de rentas tributarias y no tributarias que por naturaleza sea habitual y/o mayoritariamente de un valor que arroje un resultado negativo en la ecuación costo – beneficio. Sobre estas rentas no se declarará saneamiento de cartera por esa causa, para tales efectos la secretaria de hacienda informará al respecto al alcalde municipal sobre la dificultad de realizar el cobro, y este tomará las decisiones y dictará las órdenes pertinentes con el fin de dar cumplimiento a lo expuesto en este inciso.

No se adelantara procedimiento de cobro administrativo en su etapa coactiva de las obligaciones diferentes a las expuestas en el inciso anterior que debido a su cuantía, incluidos los intereses generados, permanecerán los reportes de la deuda en las bases de datos y contabilidad municipal hasta que el deudor pague su valor, opere la pérdida de ejecutoria del acto administrativo que constituye su título ejecutivo, opere el fenómeno de prescripción extintiva que la obligación declarado de oficio o a su solicitud de parte, u opere

cualquiera de las causales de saneamiento de cartera o condonación de deudas.

- c) **SEGÚN LA ANTIGÜEDAD.** La antigüedad de las deudas tributarias se contará a partir de:
1. La fecha de vencimiento del término para declarar, para las declaraciones presentadas oportunamente.
  2. La fecha de presentación de la declaración en el caso de las presentadas en forma extemporánea.
  3. La fecha de presentación de la declaración de corrección, en relación con los mayores valores.
  4. La fecha de ejecutoria del respectivo acto administrativo de determinación o discusión.

Para establecer la antigüedad de obligaciones generados en procesos administrativos sancionatorios de cualquier clase o juicios de policía se tendrá en cuenta lo establecido en normatividad especial sobre la materia.

La antigüedad de obligaciones contractuales, y en general de cualquier obligación, se contabilizará a partir del momento en que se hicieron exigibles.

El proceso de cobro se adelantará teniendo en cuenta las prevalencias establecidas por el factor cuantía. Iniciando el cobro de las obligaciones de mayor cuantía podrá iniciarse el de la menor cuantía, y luego de iniciado el de estas se podrá dar inicio al cobro de las obligaciones de mínima cuantía. Dentro de cada categoría de cuantía se cobrarán prioritariamente las obligaciones que se encuentren más próximas a sufrir el fenómeno de la prescripción extintiva, y luego de ellas las de mayor valor dentro de tal categoría de cuantía.

Frente a los deudores en cuyo favor se dan las condiciones para declarar la prescripción extintiva o cualquiera otra causal de saneamiento de cartera no se iniciará o continuará proceso de cobro.

Con respecto a los deudores que hayan firmado acuerdo de pago se atenderá a lo dispuesto en este decreto en el capítulo IV.

d) **SEGÚN LAS CONDICIONES PARTICULARES DEL DEUDOR.**

Según esta categoría los deudores se clasificarán así:

- Deudores con alta capacidad de pago: Dentro de esta categoría se hallan las entidades públicas de cualquier orden y naturaleza de cualquier rama del poder público; las empresas de servicios públicos, los centros educativos de cualquier naturaleza; quienes pertenezcan al régimen común del impuesto a las ventas; los condominios, los ciudadanos de reconocida capacidad económica, quienes ostente propiedad de bienes muebles suntuosos o alta gama sujetos a registros cuyo valor sea de mínimo DOS MIL OCHOCIENTAS (2800) UVT; de un inmueble ubicado en estrato 4 o superior o de más de un inmueble ubicado en cualquier estrato, aunque tales inmuebles se encuentren amparados por patrimonio de familia inembargable; y cualquier otra persona natural o jurídica o figura jurídica, diferente de las anteriores, cuando pueda establecer que el valor de la deuda que tiene frente al municipio representa un porcentaje inferior 10% del valor de los bienes inmuebles sobre los cuales figura como propietario, ni de los bienes muebles sujetos a registro, o del 50% de los depósitos bancarios que posea, aunque estos se hallan dentro del tope de inembargabilidad.
- Deudores con relativa capacidad de pago: Son todos aquellos sobre los cuales no se compruebe ninguna de las condiciones en listadas en el inciso anterior, ni las que se citan en los incisos siguientes.
- Deudores sobre los cuales se pueden acreditar que se encuentran dentro de alguna condición que acorde a la normativa sean objeto de suspensión o interrupción del proceso de cobro: (Secuestrados o desaparecidos, víctimas del conflicto armado interno; propietarios de predios invadidos, quienes demandan el procedimiento coactivo mediante el medio de control de nulidad

y restablecimiento del derecho; deudores con proceso admitido de reorganización empresarial o similares; declaratoria oficial de liquidación forzosa administrativa, y demás causas legales).

- Deudores que mueren si dejar bienes
- Extranjeros que se hallan en el país sin empleo formal, no son propietarios de bienes muebles sujetos a registros, inmuebles, establecimientos de comercio, sociedades, ni depósitos bancarios embargables.

Dentro de las actuaciones que se adelanten por parte de los funcionarios de la secretaria de hacienda con competencia para el cobro se iniciarán los procesos que arrojen prioridad mayor, realizando para ellos y de manera previa la clasificación según su naturaleza. Realizada la clasificación se dará prioridad al inicio de los procesos por razón de la cuantía de las obligaciones, esto es, a los de mayor valor, dando prioridad dentro de ellas a las obligaciones cuya antigüedad las ubique más próximas a sufrir la prescripción extintiva, y dentro de estas últimas se darán prioridad para el inicio del cobro de aquellas obligaciones de deudores que se pueda corregir sin necesidad de estudios profundos o técnicos que cuentan con capacidad de pago de las mismas atendidos a su clasificación según los criterios del presente literal.

Deberá además tenerse en cuenta las condiciones del deudor establecidas en el presente literal, para los siguientes fines:

Los deudores clasificados como de alta capacidad de pago podrán suscribir acuerdo de pagos con plazos superiores a un año, salvo que el valor de la deuda supere las TRESCIENTAS (300) UVT, ni podrán concedérseles remisión o condonación de deudas o de los intereses de las mismas. En caso de superar la deuda el valor referido se podrán conceder facilidades de pago cumpliendo los requisitos generales para ello establecidos en el artículo 26 y demás normas pertinentes del presente decreto.

Con los deudores con relativa capacidad de pago podrá suscribirse acuerdos de pago por un término de hasta 54 meses, pudiendo establecerse, según las condiciones particulares del mismo, cuotas que no se afecten su mínimo vital, acorde a sus ingresos, y con el compromiso de una vez termine el plazo acordado realizar un desembolso por el valor total que reste por pagar a esa fecha.

#### ARTICULO 9. CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO PARA EL RECAUDO Y NORMALIZACION DE LA CARTERA.

Atendiendo a la obligación y necesidad de recaudar las rentas en favor del municipio que permitan contar con los recursos suficientes para el cumplimiento de las obligaciones constitucionales y legales de la entidad territorial y el cumplimiento de las metas fijadas en el Plan de Desarrollo Municipal, se tomara las medidas presupuestales y administrativas necesarias con el fin de dotar a la Secretaria de Hacienda con el personal suficiente y permanente para el recaudo de cartera, teniendo en cuenta la cantidad de procesos de cobro que deban surtirse, de manera que se logre evitar la prescripción extintiva por la imposibilidad material de cobro debido a personal insuficiente o a demoras administrativas en la contratación.

Con el personal que se asigne a la secretaria de Hacienda deberán conformarse grupos de trabajo individualizados para el cobro de cada renta, o de varias de ellas siempre que la sumatoria de todas ellas no sobrepase la capacidad efectiva de cobro del respectivo grupo, con el fin de cumplir cabal y satisfactoriamente las funciones de recaudo mediante la ejecución de las etapas del proceso persuasivo y coactivo en cadena, u otra modalidad que garantice la ejecución de la mayor cantidad posible de procesos de cobro, respetando los criterios de priorización de los mismo establecidos en el proceso decreto.

Lo anterior sin perjuicio del personal que se requiera para cumplir las funciones de fiscalización de rentas, y demás obligaciones que competan a la secretaria de

Hacienda conforme a estructura administrativa del municipio que no son objeto del presente reglamento.

Los grupos de trabajo deberán estructurarse asignando funciones a sus miembros acorde a su profesión, grado de escolaridad, condición de empleado de la plata global de cargos o contratista; con el fin de que los trabajos que puedan ser llevados a cabo por personal no profesional ( cobro persuasivo, atención al público, notificaciones, investigaciones de bienes, elaboración y envío de ordenes de embargo de bienes muebles e inmuebles y el desembargo de los mismos) en lo posible no sean asignados a profesionales, y asimismo las labores que requieran de atención permanente y forzoso cumplimiento de horario no sean asignados a contratistas.

#### ARTICULO 10. ETAPAS DEL RECAUDO DE CARTERA

Para el recaudo de sus rentas o caudales públicos, la Dirección de Tesorería e Impuestos deberá ejecutar los lineamientos pertinentes establecidos al respecto en el libro segundo del Acuerdo Municipal 009 del 2018, el decreto 624 de 1989 y los artículos 98 al 101 de la ley 1437 de 2011, ejecutando las siguientes etapas:

- a) Determinación del debido cobrar
- b) Cobro persuasivo
- c) Cobro coactivo

#### ARTICULO 11. CONTROL Y SEGUIMIENTO

El recaudo de cartera y la gestión de cobro que adelanta la Administración Municipal contarán con un control periódico, adelantando por los funcionarios que se determine en el manual de Funciones de la entidad, sobre los resultados que se adelantara la Dirección de tesorería e Impuestos para determinar:

- El avance en la recuperación de cartera morosa
- Cuantificación d los procesos de cobro coactivo



- Determinación y cuantificación de los procesos de difícil cobro
- Verificación de la eficiencia y eficacia de los procedimientos utilizados para el recaudo de cartera.
- Evolución de cartera (Aumento o disminución del número de obligaciones que requieren cobro coactivo).
- Suficiencia de personal o falta del mismo para el efectivo cobro coactivo
- Clasificación de procesos que presenten causal de saneamiento contable.

## **CAPITULO II COBRO DE OBLIGACIONES**

### **ARTICULO 12. DETERMINACION DEL DEBIDO COBRAR.**

Todas las dependencias del municipio que impongan sanciones liquiden tasas y derechos, liquiden contratos, y en general, elaboren, aprueben o reciban documentos que constituyan título ejecutivo en favor del municipio procederán a enviar tales documentos a la secretaria de hacienda luego de transcurridos 10 días hábiles desde el momento en que venza el plazo para efectuar el pago sin que el mismo sea atendido por el deudor.

Dentro de esta etapa corresponde a la secretaria de hacienda la verificación de las acreencias pendientes de pago a favor del municipio de Betulia. Esta etapa comprende la verificación de existencia efectiva del título ejecutivo y su exigibilidad; y luego de ello la clasificación de dicha cartera, con el fin de adelantar el trámite del cobro persuasivo y coactivo, según corresponda.

### **ARTICULO 13. COBRO PERSUASIVO.**

La etapa del cobro persuasivo contiene todas las acciones realizadas por la secretaría de hacienda a partir del momento en que recibe el título ejecutivo para su cobro y luego de realizar la verificación de existencia efectiva del título ejecutivo y su exigibilidad y la clasificación de dicha cartera, tendientes a obtener el pago

voluntario, hasta antes de dar inicio al proceso de jurisdicción coactiva, encaminadas a obtener el pago de las obligaciones reconocidas en favor del municipio en sentencias o actos administrativos debidamente ejecutoriados. Su énfasis, como su nombre lo indica, es intentar persuadir de pagar su obligación al contribuyente o deudor.

El termino máximo para adelantar la gestión del cobro persuasivo puede ir hasta los tres (3) meses, contados a partir de la fecha en que arribe forma a la secretaria de hacienda el titulo ejecutivo respectivo proveniente de cualquier otra dependencia del municipio o de autoridad externa, o cuando adquiera firmeza el expedido por la secretaria de hacienda fruto de liquidaciones de tributos o sanciones tributarias o de cualquier otra naturaleza que competa imponer a la dependencia. vencido este término sin que el deudor haya pagado o suscrito acuerdo de pago, deberá darse inicio al proceso de cobro coactivo.

#### ARTICULO 14. DEFINICION DE TITULOS EJECUTIVO.

Para el cobro de las rentas o caudales públicos, la dirección de tesorería e impuestos de la secretaria de hacienda deberá contar con el título ejecutivo de la obligación, donde esa conste de manera clara y expresa, y que además tal obligación sea exigible.

Se entiende por obligación clara, expresa y exigible, lo siguiente:

**CLARA:** Aquella que es fácilmente inteligible o calculable y se entiende en un solo sentido, es decir que se encuentre plenamente identificado el deudor, la naturaleza de la obligación y los factores que la determinan.

**EXPRESA:** En el documento que contiene la obligación debe constar en forma nítida el crédito, siendo viable también el cobro de aquellas obligaciones que no constando literalmente en el documento son determinables mediante la aplicación de fórmulas o ejercicios objetivos simples que consten en él o en la normativa aplicable.

**EXIGIBLE:** Significa que la obligación debe ser actualmente ejecutable, es decir que puede demandarse su cumplimiento por no estar pendiente de plazo o una condición, o de estarlo ya se cumplieron estas o adquirió firmeza la decisión, según el caso, sin perjuicio del cobro de los títulos que provienen del deudor, como resultar ser el caso de las declaraciones tributarias presentadas por los contribuyentes y los demás títulos ejecutivos señalados en el artículo 828 del estatuto tributario Nacional.

#### ARTICULO 15. TITULOS QUE PRESTAN MERITO EJECUTIVO.

Prestan merito ejecutivo y por ende pueden se cobradas coactivamente las obligaciones de dinero que sean claras, expresas y exigibles que a continuación se enlistan:

1. Todo acto administrativo ejecutoriado que imponga a favor del municipio la obligación de pagar una suma liquida de dinero, en los casos previstos en la ley.
2. Las sentencias y demás decisiones jurisdiccionales ejecutoriadas que impongan a favor del tesoro municipal la obligación de pagar una suma liquidan de dinero.
3. Los contratos o los documentos en que constan sus garantías junto con el acto administrativo que declara el incumplimiento o la caducidad. Igualmente lo serán el acta de liquidación del contrato o cualquier acto administrativo proferido con ocasión de la actividad contractual.
4. Las demás garantías que a favor del municipio se presten por cualquier concepto, las cuales se integraran con el acto administrativo ejecutoriado que declare la obligación.
5. Las demás que consten en documentos que provengan del deudor.

#### ARTICULO 16. CONFORMACION Y CONSULTA DE EXPEDIENTES.

Para efectos de desarrollar n forma eficaz la labor de cobro en sus diferentes etapas, persuasiva y coactiva, es necesario que todos los documentos objeto del cobro se organicen en forma de expedientes que permitan su correcta identificación y ubicación.

Cada expediente contará con un numero consecutivo, el cual será asignado por el funcionario competente de la secretaria de hacienda, teniéndose en cuenta únicamente el orden cronológico de inicio del proceso de cobro. El cuaderno principal del expediente se identificará con tal número, y por su deudor, su identificación personal, conceptos que se cobran, periodos, cuantías y clase de títulos o títulos.

Los documentos y diligencias relacionados con una misma actuación se organizarán en un solo expediente, al cual se acumularán, con el fin de evitar decisiones contradictorias, de oficio o a petición del interesado, cuales quiera otros que se tramiten ante la misma autoridad.

Conforme a los preceptos de la ley 594 de 2000 y las normas expedidas por la Dirección del Archivo General de la Nación, como condición sine qua non de los actos administrativos que se expidan dentro del proceso de cobro de rentas municipales deberán registrarse en el libro de radicados que para ello se destine sin incurrir en prácticas que le resten credibilidad al registro o generar dudas. Los actos administrativos deberán contar con numeración consecutiva, sin tachones, enmendaduras, correcciones, hojas superpuestas, adheridas, desgastadas, decoloradas o cualquier otra práctica que le reste credibilidad a la información.

La asignación de numeración consecutiva será exclusivamente numérica, para ello se utilizarán solamente números enteros, por ello no podrán crearse numeración que incluyan decimales como resolución 0018.2), ni resoluciones con identificación alfanumérica como resolución 18-A), ni de ninguna otra clase diferente.

El funcionario responsable del libro de radicados responderá penal y disciplinariamente, según corresponda, si incurre en prácticas indebidas como

incumplir las condiciones referidas en los incisos anteriores, o reservar números para actos administrativos, dejar espacios en blanco en el libro de radicados que permitan incluir en ellos actos administrativos posteriormente; suprimir, alterar, o agregar información que no corresponda a la realidad, o autorizar la numeración de actos administrativos antes de que los mismos se encuentren firmados por el funcionario competente.

Será obligatorio expedir mediante resolución los actos por las cuales se libre el mandamiento de pago del proceso o se modifique o aclare el mandamiento de pago; la decisión de acumulación de procesos; a la ordenes de registro o practica de medidas cautelares; la decisión que resuelve excepciones contra el mandamiento de pago; las decisión que resuelvan recursos; la que resuelva solicitud de prescripción de pago; la orden de seguir adelante con la ejecución; la que resuelva sobre la perdida de ejecutoria de actos administrativos; la orden de embargo, las de secuestro de bienes, la que aprueba el avalúo de bienes, la que nombra secuestres; depositarios, evaluadores, curadores ad litem y demás auxiliares obligatorios en el proceso de cobro; la que aprueba el remate, la que aprueba la liquidación.

Obligatorios en el proceso de cobro, la que aprueba el remate, la que aprueba la liquidación final de la deuda, la que ordena transferir recursos embargados o recursos fruto del remate hacia cuentas bancarias del municipio, la que ordena fragmentar los títulos de depósito; la que resuelven la solicitud de revocatoria directa, la ordena la terminación y/o archivo del proceso, y las demás decisiones que resuelven etapas o tramites donde el contribuyente pueda objetar o presentar argumentos en contra.

Con los documentos que por mandato de la constitución política o de la ley tengan el carácter de reservados y obren de un expediente, se hará cuaderno separado con el fin de que el contribuyente o deudor o su representante o apoderado al consultar el expediente no tenga acceso a los documentos sujetos a reserva.

Las informaciones tributarias respecto de la determinación oficial del impuesto tendrán el carácter de reservadas en los términos señalados en el artículo 583 del decreto 624 de 1989.

Conforme a los preceptos del artículo 739 del decreto 624 de 1989 los expedientes de recursos solo podrán ser examinados por el contribuyente o su apoderado, legalmente constituido, o abogados autorizados mediante memorial presentado personalmente por el contribuyente.

En cumplimiento de lo ordenado en el numeral 9 del artículo 7 de la ley 1437 de 2011 y la ley 57 de 1985 y demás normas pertinentes, cuando el contribuyente, deudor, o su representante o apoderado, o cualquier otra persona natural o jurídica o autoridad que este facultada para ello acuda a la dependencia a realizar consultar o examen de los expedientes originales, y del libro de radicados, esta deberá permitirse obligatoriamente dentro de las instalaciones de la secretaria de Hacienda, u oficina municipal donde se encuentren tales documentos, y siempre en presencia de un funcionario de la secretaria designado para ello. Para la práctica de la diligencia, el funcionario encargado de la custodia del expediente o libro de radicados antes de permitir la consulta o examen tomara la anotación pertinente- de ser posible filmación- del estado en que se encuentra el expediente, el número de folios y demás información pertinente, con el fin de evitar sustracción, adición o alteración de elementos.

#### ARTICULO 17. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA VIA PERSUASIVA.

Una vez constituida la mora en el pago de la obligación a cargo del deudor, en los términos del artículo 12 del presente decreto, se enviará el titulo ejecutivo a la secretaria de hacienda para que le funcionario competente, verifique la ejecutoriedad y exigibilidad del mismo e inmediatamente de inicio a la etapa persuasiva del cobro.

## ARTICULO 18. TERMINO DE LA ETAPA PERSUASIVA

El término para realizar la gestión persuasiva no debe superar los tres meses contados a partir de la fecha de recepción del título por parte de la secretaria de hacienda. Este plazo podrá ser ampliado a juicio del funcionario que acorde a la desconcentración de funciones municipales, o mediante delegación, le haya sido asignada la labor de cobro persuasivo. Vencido este término sí que el deudor haya pagado la obligación a su cargo, o se encuentre vigente el otorgamiento de plazo para el pago, deberá proceder de inmediato a la expedición del mandamiento de pago.

## ARTICULO 19. ETAPAS DEL COBRO PERSUASIVO.

### INVESTIGACIONES PRELIMINARES.

En el evento de no constar en los documentos constitutivos de título ejecutivo información telefónica donde pueda ser contactado el deudor, el funcionario designado adelantara investigaciones al respecto, para lo cual podrá solicitar información a otras dependencias del municipio; las cuales contarán con un término no superior a 5 días hábiles para brindar respuesta, o a entidades externas públicas y privadas.

Si se contara con la dirección física o electrónica del deudor podrá requerírsele o enviársele comunicación mediante tales con el fin de persuadírsele a realizar el pago.

Si con el agotamiento de la etapa de cobro persuasivo no se obtuviera el pago o compromiso de pago por parte del deudor, previa investigación y obtención de la información de dirección de notificación física del deudor se remitirá el expediente con tal información al área o equipo de trabajo pertinente para dar inicio al proceso de cobro coactivo.

### COMUNICACIÓN CON EL DEUDOR

Dentro de la etapa persuasiva, una vez se cuenta con información para la ubicación física, electrónica o telefónica del deudor la oportunidad para contactarlo, para él envió de comunicación y notificaciones con el fin de recordarle el monto de la deuda, el estado en que se encuentra el cobro de la obligación, las consecuencias de no realizar el pago frente al incremento de los intereses, embargos y remates, las formas de pago existentes, y en general, la información que legalmente sea procedente y con la cual se pueda persuadir el deudor a efectuar el pronto pago.

En la etapa persuasiva, así como dentro de la etapa coactiva, a juicio del funcionario competente se realizarán publicaciones en medios de comunicación exhortando el pago, se podrán realizar visitas al domicilio del deudor, enviar comunicaciones, hacer llamadas telefónicas, dejar mensajes de texto y demás medidas que se ajusten a la ley, para lograr que el deudor efectúe el pago de la deuda. Al deudor además se informará del lugar para la expedición de la factura o liquidación.

Las citaciones deberán ser enviadas por correo certificado o a través del personal vinculado a la administración municipal para la realización del cobro persuasivo, dentro de los 5 días siguientes al reparto del expediente. Esta citación no es obligatoria.

#### ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE O DEUDOR.

La atención se desarrollará siempre a través del personal destinado a ello dentro del equipo de trabajo del respectivo impuesto o renta, quienes en todo caso deberán tener conocimiento de la obligación o apoyarse en quien la conozca.

En este aspecto, es preciso determinar con anticipación el lugar destinado a la atención de los deudores, debido a que el proceso de negociación, de llegar a darse, debe efectuarse dentro de un ambiente apropiado.

#### DESARROLLO DE LA NEGOCIACION.

**Resultados de la Negociación:** Como consecuencia de los anteriores pasos, el deudor puede proponer las siguientes alternativas.



- **Pago simple de la Obligación:** Al liquidar la obligación, la cuantificación debe ser igual al capital más los intereses moratorios en la fecha prevista para el pago y los demás conceptos que la normatividad nacional, ordenanzas, y el acuerdo municipal 009 de 2018 y demás acuerdos y decretos municipales ordenen cobrar
- **Solicitud para la facilidad de pago:** Cuando se acepten el municipio los plasmara mediante resolución motivada. El plazo, deberá ser negociado teniendo en cuenta los factores para clasificación de cartera expuestos en este decreto, así como el valor de la deuda y las garantías o finanzas exigidas en el presente decreto.
- **Renuncia del pago:** Si el deudor a pesar de la gestión persuasiva no efectúa el pago de la deuda dentro del término máximo establecido para la etapa persuasiva se procederá a trasladar el expediente para el inicio del proceso administrativo de cobro coactivo.

### **EVALUACION DEL RESULTADO**

De la gestión persuasiva se debe evaluar para conocer la efectividad de la gestión y direccionar el cobro hacia las obligaciones que acorde a los criterios de clasificación de cartera establecidos en este documento implican que el proceso de cobro coactivo se ejecute con celeridad y eficacia para garantizar el pago y minimizar los riesgos de prescripción. De todas las actuaciones deberá quedar copia en el expediente, así como de las respuestas que se reciban de los contribuyentes.

## **CAPITULO III ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE COBRO COACTIVO**

### **ARTICULO 20. COBRO COACTIVO-INTRODUCCION NORMATIVA.**

El procedimiento administrativo coactivo es un procedimiento especial en el estatuto tributario nacional decreto 624 de 1989, en la ley 1437 de 2011 en sus artículos 98 al 101, desarrollando en el municipio en los artículos 795 y siguientes del acuerdo 09 de 2018, al amparo de la ley 1066 de 2006 que autoriza al municipio de Betulia a hacer efectivo directamente los créditos fiscales a su favor, a través de sus propias dependencias y/o funcionarios y sin necesidad de acudir a la justicia ordinaria. Tiene como finalidad obtener el pago forzado de las obligaciones fiscales o recursos a su favor mediante el procedimiento establecido principalmente en el estatuto tributario nacional. A partir de la vigencia de la ley 1066 de 2006, todas las entidades públicas de todos los niveles que tengan que recaudar rentas o caudales públicos, deberán dar aplicación al procedimiento de cobro administrativo coactivo establecido en el Estatuto Tributario Nacional. Del mismo modo, se conformidad con el artículo 2 de la norma en cita, deben adoptar el reglamento interno de recaudo de cartera, el cual fue reglamentado por el decreto 4473 del 15 de diciembre de 2006, el cual estableció los criterios mínimos que ha contener dicho reglamento.

Dicha remisión fue reglamentada por el artículo 5 del decreto 4473 de 2006. El procedimiento de cobro administrativo coactivo se rige de manera general por las normas contenidas en el Estatuto Tributario Nacional y conforme al artículo 100 de la ley 1437 de 2011, y el acuerdo municipal 009 de 2018, además de las normas compartibles según el ordenamiento jurídico, adicionalmente para el recaudo de la cartera se deberá tener en cuenta lo señalado en los artículos 5,8,9 y 17 de la ley 1066 de 2006.

La gestión de cobro coactivo en el municipio de Betulia, deberá iniciarse una vez culminada la etapa del cobro persuasivo y con antelación suficiente a la ocurrencia de la prescripción de la acción de cobro.

## **ARTICULO 21. NATURALEZA DEL PROCESO Y LAS ACTUACIONES**

El proceso de cobro administrativo coactivo es de naturaleza administrativa y no judicial; por lo tanto, las decisiones que se toman dentro del mismo tienen el carácter de actos administrativos, de trámite o definitivos, por lo cual algunos de ellos pueden ser sujetos de control jurisdiccional.

## **ARTICULO 22. CLASIFICACION DE LA CARTERA PÚBLICA**

El cobro de las obligaciones en favor del municipio que consten en documentos que contenga una obligación clara, expresa y exigible se adelantara tanto en su etapa persuasiva como coactiva con las prioridades establecidas en el artículo 8 del presente decreto.

Lo anterior sin perjuicio de la posibilidad de realizar algunos cobros en favor del municipio mediante proceso judicial.

## **ARTICULO 23. ACTUACIONES EN LA ETAPA COACTIVA**

El director de Tesorería e impuestos o el funcionario que sea competente acorde al manual de funciones municipal, al Estatuto tributario, o la delegación, siempre que una obligación le reste más de un año para sufrir prescripción deberá iniciar el procedimiento coactivo mediante la expedición de ordenes de embargo, con el fin de que el mandamiento de pago sea notificado cuando haya transcurrido entre el 50% y el 70% del término de prescripción de la respectiva obligación en favor del municipio extendiéndose así el termino para el cobro. En caso de no comprobarse la inexistencia de derechos o mandamientos de pagos, igualmente se hará cuando la obligación que se recibe en la secretaria de hacienda para su cobro se encuentra a un año o menos de tiempo para sufrir prescripción.

En los demás aspectos no regulados en este documento se seguirá el procedimiento administrativo de cobro coactivo acorde a la regulación del mismo establecida en la normativa nacional y municipal vigente.

## **CAPITULO IV FACILIDADES DE PAGO.**

### **ARTICULO 24. DEFINICION.**

La facilidad de pago es un mecanismo utilizando para permitir al deudor realizar el pago total de sus obligaciones de manera n o inmediata brindándole un periodo de espera para el pago total, o autorizándole el pago por instalamentos, con el fin de posibilitarle ponerse a paz y salvo de manera no inmediata y evitar el desgaste administrativo que representa para la entidad adelantar proceso de cobro a todas sus obligaciones.

Periodo de espera: Es la facilidad que otorga el municipio a un contribuyente o deudor por medio de la cual se abstiene la entidad pública de secuestrar bienes, avaluar, rematar, o aplicar recursos congelados en cuenta bancaria del deudor o contribuyente a favor del municipio durante un periodo de tiempo que no puede exceder de 2 meses y el contribuyente o deudor se compromete a pagar totalmente la obligación antes de finalizar dicho plazo.

Acuerdo de pago: Es una figura mediante la cual, el Municipio de Betulia autoriza el pago por instalamentos de la obligación económica, mecanismo que podrá concederse en cualquier etapa de proceso.

Al momento de concederse el periodo de espera o el acuerdo de pago sobre impuestos, multas, o cualquier renta, se deberá tener en cuenta que el plazo máximo concedido al contribuyente o deudor para el pago deberá terminar como mínimo seis (6) meses antes en que opere la prescripción para la respectiva obligación.

Los acuerdos de pago o periodo de espera solo podrán concederse una vez, y deberán constar por escrito dentro del expediente respectivo, el incumplimiento de la facilidad generara la aplicación de la cláusula aceleratoria, la cual deberá constar en el respectivo acuerdo que se asigne con el contribuyente o deudor.

La facilidad de pago se concederá por solicitud del deudor, su representante o apoderado debidamente acreditado, o un tercero que presente poder debidamente otorgado a su nombre y as voluntad del municipio de Betulia, como facultado potestativa conforme a la ley 1066 de 2066 y el decreto 4473 de 2006.

#### ARTICULO 25. COMPETENCIA.

La competencia para suscribir acuerdos de pago la tiene el secretario de hacienda o el director de tesorería e impuestos. También sea competente el funcionario de la planta de cargos municipales adscritos a la secretaria de hacienda en quien el director técnico de tesorería e impuestos o el secretario de hacienda deleguen por escrito tales funciones.

#### ARTICULO 26. CONDICIONES PARA LA SOLICITUD Y CELEBRACION DEL ACUERDO.

El funcionario competente podrá mediante resolución conceder facilidades al deudor o a un tercero a su nombre, para el pago de las obligaciones a favor del municipio de Betulia, así como para la cancelación de los intereses y demás sanciones a que haya lugar.

Para la celebración de acuerdo de pago el deudor acreditar en debida forma tener vigente contrato laboral con ingresos mensuales superiores en el 50% o más al salario mínimo legal mensual vigente en la fecha del acuerdo, o la titularidad de bienes inmuebles no embargados ni sujetos a patrimonio de familia inembargable. Tanto en el caso de acreditar contrato laboral con en el de bienes no deberán contar con ninguna otra condición o gravamen que impida que eventualmente se puedan

registrar medidas cautelares efectivas sobre tales bienes por orden del municipio. En caso de no contar el deudor con los requisitos establecidos, se aceptarán como suficiente si acredita ser titular de bienes muebles sujetos a registro cuyo valor pueda inferirse sin necesidad de avalúos ni consultas especializadas que es como mínimo del 80% del valor total de la deuda al momento de la suscripción del acuerdo de pago. Tales bienes deberán encontrarse libres de gravámenes o contratos de garantías al momento de suscripción de la facilidad de pago.

En caso de no cumplir el deudor los requisitos establecidos en el inciso anterior, deberá entonces presentarse a la secretaría de hacienda con un tercero que firme el documento contentivo del pacto, e implante en tal documento registro de su huella digital, asumiendo la calidad de deudor solidario. El tercero deberá acreditar las mismas condiciones referidas en el inciso anterior para deudor principal.

Los contratos laborales a que se hace alusión en los dos incisos anteriores deberán estar suscritos por termino indefinido. En caso de contarse con contrato laboral a término fijo o por labor contratadas, se podrá aceptar tal contrato siempre que el plazo estimado del mismo permita que en caso de eventualmente embargarse la quinta parte del valor en que el sueldo recibe el obligado exceda al salario mínimo, con ese monto embargado durante el periodo estimado de duración del contrato pueda saldarse totalmente la obligación, y tal obligación se estime puede saldarse antes de cumplirse el término que le reste a la deuda para prescribir.

Se aceptará también la demostración de capacidad mediante la acreditación de contratos de prestación de servicios, de obra u otros, siempre que en ellos el valor que reste por ser pagado al deudor al momento de la suscripción de la facilidad de pago sea como mínimo de dos (2) veces al monto de la deuda al momento de la suscripción de dicha facilidad. Para establecer el valor que resta por pagarle al deudor en caso de que se trate de un consorcio o unión temporal, se exigirá documento constitutivo o certificación autenticada del responsable de tal figura donde se haga constar el porcentaje de participación del deudor en tal agrupación.

Los contratos laborales, de prestación de servicios, o de cualquier otra clase que presente el deudor principal o su deudor solidario, deberán surtir verificación por parte del funcionario encargado de autorizar la suscripción de la facilidad de pago, o del personal que se encargue dentro de cada equipo de trabajo tales actividades. Deberá dejarse constancia en el expediente de cobro de la verificación de la veracidad del contrato efectuada, indicando además el nombre y el teléfono de la persona natural o jurídica que certifico, de su dirección física y de correo electrónico o página web de esta, para lo cual se procederá a efectuar consulta telefónica o escrita a quien sea pagador del deudor en virtud del contrato presentado.

Se podrá aceptar como garantía única, o adicional a las anteriores la constitución de hipoteca, o prenda, sobre inmuebles y vehículos del propietario del deudor o de un tercero que suscriba acuerdo de pago asumiendo expresamente la condición de deudor solidario de la obligación. En tal caso no se levantarán los gravámenes que pesen sobre el deudor o sus bienes hasta tanto haya llegado a la secretaria de hacienda el certificado de propiedad del inmueble y/o expedido por la autoridad de registro respectiva, en el cual el conste que la hipoteca o prenda se registró a favor del municipio sin inconveniente.

Se podrá aceptar como garantía el embargo previo de bienes, derechos, salarios, pagos, emolumentos, honorarios, o dinero en depósitos bancarios que acorde a su cuantía naturaleza sean embargables, de propiedad del deudor o de un tercero que asuma expresamente en el acuerdo de pago la calidad de deudor solidario.