



# ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO Y DE OFERENTES

EXPEDIENTE: No. CD0002/2024/00000011801

LÍNEA 4647

## 1. INFORMACIÓN GENERAL\*

1.1. Dependencia que Origina:

DIRECCION DE COBRO

1.2. Fecha:

25 de septiembre de 2024

1.3. Objeto Contractual:

Apoyar el alistamiento y proyección de las respuestas a las PQRS y trámites en las diversas etapas del proceso administrativo de la Dirección Distrital de Cobro, y las PQRS del componente de servicio y las relacionadas con los alivios tributarios de competencia de la Dirección de Impuestos de Bogotá; así como el apoyo a la gestión persuasiva de contribuyentes con deudas causadas en la vigencia 2024 y la depuración de la cartera tributaria

1.4. Sector Económico Identificado:

Según la “Guía para la codificación de bienes y servicios de acuerdo con el código estándar de productos y servicios de Naciones Unidas, V.14.080” expedida por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, el sistema “The United Nations Standard Products and Services Code® - UNSPSC - Código Estándar de Productos y Servicios de Naciones Unidas” los servicios se ubican en los segmentos 70 a 94. Siguiendo la metodología indicada en la citada Guía, los servicios requeridos se encuentran identificados en el código<sup>1</sup>:

| CODIGO UNSPSC | CODIGO    | SEGMENTO   | FAMILIA                                  | CLASE                         | PRODUCTO              |
|---------------|-----------|--|--|-------------------------------|-----------------------|
| 80161504      | Servicios | Servicios de Gestión, Servicios Profesionales de Empresas y Servicios Administrativos. | Servicios de administración de empresas. | Servicios de apoyo gerencial. | Servicios de oficina. |

<http://www.colombiacompra.gov.co/clasificador-de-bienes-y-servicios>

## 2. ANÁLISIS SECTORIAL

### 2.1. Descripción del Sector Económico

El artículo 2.2.1.1.6.1 del Decreto 1082 de 2015 establece el deber a las entidades estatales de realizar un análisis para conocer el sector relativo al proceso de contratación que aplica para este caso en particular. Este análisis se hizo incluyendo la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de riesgo<sup>2</sup>. Es por lo anterior que el presente estudio ofrece tan solo unas herramientas contextuales del sector y particularmente del mercado al cual pertenecen los servicios a contratar desde el punto de vista de la oferta, este documento contiene recomendaciones generales propios del estudio, siguiendo en todos sus componentes con los lineamientos de la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente.

En consecuencia, se reitera que la modalidad de selección corresponde a contratación directa, de acuerdo con lo dispuesto en el literal c) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 92 de

<sup>1</sup> <https://www.colombiacompra.gov.co/clasificador-de-bienes-y-servicios>

<sup>2</sup> [https://colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_documentos/cce-eicp-gi-18\\_gees\\_v2\\_2.pdf](https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/cce-eicp-gi-18_gees_v2_2.pdf)

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

Carrera 30 N°. 25 - 90 Bogotá, D.C. Código Postal 111311

PBX: (+57) 601 338 50 00 - Información: Línea 195

NIT 899.999.061-9



la Ley 1474 de 2011, que establece que la Modalidad de Selección de Contratación Directa procede: "Contratos interadministrativos (...)".

En consecuencia, se reitera que la modalidad de selección corresponde a contratación directa, de acuerdo con lo dispuesto en el literal c) del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 92 de la Ley 1474 de 2011, que establece que la Modalidad de Selección de Contratación Directa procede: "Contratos interadministrativos (...)".

La actividad económica, entendida como el proceso mediante el cual se crean los bienes y servicios, a partir de unos factores de producción, que satisfacen las necesidades de los consumidores y es alrededor de estas que gira la economía de un país, a su vez está dividida en sectores económicos, cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo con los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos, para este caso específico el sector es el terciario "servicios" puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional y que para este caso son servicios para satisfacer necesidades que demande la entidad para el cumplimiento de las funciones que le son propias, de acuerdo con la misión institucional que pueden ser provistos por personas jurídicas que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato.

### SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS

El sector al cual pertenece el presente contrato es el terciario o de servicios, incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía, como ejemplo de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Este sector es considerado no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional y que para este caso son servicios para satisfacer necesidades que demande la entidad para el cumplimiento de las funciones que le son propias, de acuerdo con la misión institucional que pueden ser provistos por personas jurídicas que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato.

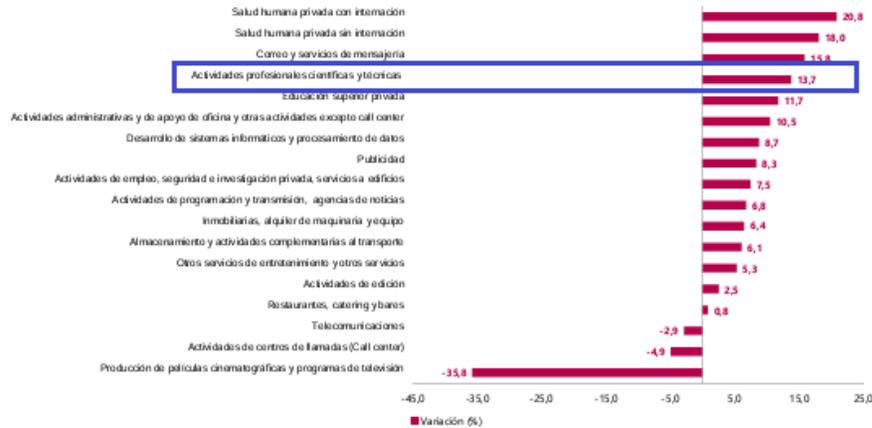
## Encuesta Mensual de Servicios (EMS)

Abril de 2024

Gráfico 1. Variación anual de los ingresos nominales, según subsector de servicios

Total nacional

Abril 2024<sup>P</sup> / abril 2023



Fuente: DANE – EMS

<sup>P</sup> Cifra provisional

Según la encuesta mensual de Servicios del DANE y de cara al cálculo de PIB en los ingresos, que refleja la cantidad total de ingresos pagados a todos en el país, de la gráfica anterior con corte a abril de 2024 las actividades profesionales científicas y técnicas están dentro de las primeras 4 actividades con crecimiento en su comportamiento en relación con el ingreso con una variación nominal de 13,7 mientras que las actividades administrativas y de apoyo a la oficina, exceptuando el call center que fueron del 10.5

Tabla 1. Variación anual de los ingresos y contribución por tipo de ingresos, según subsector de servicios. En abril de 2024, quince de los dieciocho subsectores de servicios presentaron variación positiva en los ingresos totales, en comparación con abril de 2023.

**Tabla 1. Variación anual de los ingresos y contribución por tipo de ingresos, según subsector de servicios**  
Abril 2024<sup>p</sup> / abril 2023

| Sección | División   | Descripción  | Ingresos nominales |  | Ingresos por servicios |                  | Venta de Mercancías |  | Otros Ingresos |  |
|---------|--|--|--------------------|--|------------------------|------------------|---------------------|--|----------------|--|
|         |  |  | Variación (%)      |  |                        | Contribución (%) |                     |  |                |  |
| H       | División 52  | Almacenamiento y actividades complementarias al transporte                                 | 6,1                |  | 5,5                    |                  | -0,1                |  | 0,6            |  |
| H       | División 53  | Correo y servicios de mensajería   | 15,8               |  | 16,1                   |                  | 0,0                 |  | -0,3           |  |
| I       | División 56  | Restaurantes, catering y bares   | 0,8                |  | 0,6                    |                  | 0,2                 |  | 0,1            |  |
| J       | División 58  | Actividades de edición   | 2,5                |  | 0,7                    |                  | 2,3                 |  | -0,5           |  |
| J       | División 59, excepto Clase 5920                    | Producción de películas cinematográficas y programas de televisión                         | -35,8              |  | -16,5                  |                  | -16,4               |  | -2,8           |  |
| J       | División 60 y Clase 6391                           | Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias                            | 6,8                |  | 9,2                    |                  | 0,0                 |  | -2,5           |  |
| J       | División 61  | Telecomunicaciones   | -2,9               |  | 0,9                    |                  | -3,7                |  | 0,0            |  |
| J       | División 62, División 63, excepto Clase 6391       | Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos                               | 8,7                |  | 6,8                    |                  | 1,8                 |  | 0,2            |  |
| LN      | Sección L. División 68                             | Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo   | 6,4                |  | 4,2                    |                  | 1,6                 |  | 0,6            |  |
| M       | Sección N. Divisiones 7710, 7729 y 7730            |  |                    |  |                        |                  |                     |  |                |  |
| M       | Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74 | Actividades profesionales científicas y técnicas   | 13,7               |  | 14,0                   |                  | -0,3                |  | 0,0            |  |
| M       | Clase 7310   | Publicidad   | 8,3                |  | 8,5                    |                  | -0,1                |  | 0,0            |  |
| N       | Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130         | Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios            | 7,5                |  | 7,3                    |                  | 0,2                 |  | 0,0            |  |
| N       | Clase 8220   | Actividades de centros de llamadas (Call center)   | -4,9               |  | -4,9                   |                  | 0,0                 |  | 0,0            |  |
| N       | División 82 excepto Clase 8220                     | Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, excepto call center | 10,5               |  | 10,4                   |                  | 0,0                 |  | 0,1            |  |
| P       | Grupo 854  | Educación superior privada   | 11,7               |  | 10,9                   |                  | 0,1                 |  | 0,7            |  |
| Q       | Clase 8610   | Salud humana privada con internación   | 20,8               |  | 20,9                   |                  | -0,3                |  | 0,2            |  |
| Q       | División 86 excepto Clase 8610                     | Salud humana privada sin internación   | 18,0               |  | 16,5                   |                  | 1,6                 |  | 0,0            |  |
| S       | Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96                     | Otros servicios de entretenimiento y otros servicios                                       | 5,3                |  | 3,8                    |                  | -0,8                |  | 2,4            |  |

Fuente: DANE – EMS

Tabla 5. Variación año corrido de los ingresos nominales, personal ocupado total y salarios, según subsector de servicios Enero - abril 2024p / enero - abril 2023 - En lo corrido de 2024, trece de los dieciocho subsectores de servicios presentaron variación positiva en los ingresos, ocho presentaron variación positiva en el personal ocupado total y todos los subsectores presentaron variación positiva en los salarios, en comparación con el mismo periodo de 2023.

De la anterior gráfica se puede concluir que, según la encuesta mensual de Servicios del DANE, en lo corrido de 2024, el sector primario analizado fue uno de los subsectores de servicios que presentó una variación negativa, cercana al -0.3 lo cual demuestra que no es muy halagüeña la situación de las empresas que desarrollan esta actividad.

## Productos Incluidos en este Sector

El sector inmerso en esta contratación no es otro que aquel que presta asesoría a la gestión mediante la

aplicación de tecnologías de educación del desarrollo de metodologías propias diseñadas por los grupos de investigación, en universidades cuya única finalidad es la orientación operativa, estratégica y fortalecimiento empresarial de acuerdo con las nuevas tendencias del desarrollo empresarial a nivel mundial y con ello contribuyendo de esta manera al mejoramiento de sus niveles de productividad de las entidades apoyadas.

Se puede decir, que los productos más significativos del sector son los siguientes:

- Productos y servicios de asesoría y consultoría
- Creación y Fortalecimiento Empresarial:
- Estudios de Competitividad en Cadenas y Sectores Productivos
- Estudios sobre políticas de Competitividad
- Desarrollo de Programas de Responsabilidad Social Empresarial
- Acompañamiento a Empresas
- Planes Estratégicos para Pymes con énfasis en la Familia
- Programa de Fortalecimiento Empresarial
- Análisis de Cadenas Productivas
- Internacionalización y Planes Exportadores
- Diagnósticos Integrales de Gestión Pyme
- Diagnóstico Empresarial
- Consultoría Pyme
- Códigos de Gobierno

### **Gremios y Asociaciones en los cuales participa El Sector Terciario**

Entre las organizaciones que están relacionadas con el sector objeto de este estudio, se encuentran las siguientes:

- Asociación Gremial De Consultores Y Asesores Del Sector Agroindustrial De Colombia
- [Wearedrew.co/consultoria-empresarial-centro-america-caribe](http://Wearedrew.co/consultoria-empresarial-centro-america-caribe)
- Risk Consulting Global Group
- Asociación Colombiana De Firmas De Contadores Públicos
- Scc – Sociedad Colombiana de Consultores
- Asociación Colombiana de Consultorías Integrales
- Cámara Colombiana de la Infraestructura
- Cámara y Consultoría (Aico), Asociación de Consultores
- Empresas Asesoras, Consultoras e Investigadora

**Tabla 5. Variación año corrido de los ingresos nominales, personal ocupado total y salarios, según subsector de servicios  
Enero - abril 2024<sup>P</sup> / enero - abril 2023**

| Sección | División   | Descripción  | Variación (%) Año corrido |                         |            |
|---------|--|--|---------------------------|-------------------------|------------|
|         |  |  | Ingresos                  | Personal Ocupado total* | Salarios** |
| H       | División 52  | Almacenamiento y actividades complementarias al transporte                                 | -0,3                      | -0,3                    | 11,0       |
| H       | División 53  | Correo y servicios de mensajería   | 7,4                       | -6,9                    | 11,5       |
| I       | División 56  | Restaurantes, catering y bares   | 6,4                       | 1,1                     | 12,1       |
| J       | División 58  | Actividades de edición   | 1,7                       | -8,1                    | 7,9        |
| J       | División 59, excepto Clase 5920                    | Producción de películas cinematográficas y programas de televisión                         | -14,8                     | 0,6                     | 2,8        |
| J       | División 60 y Clase 6391                           | Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias                            | -1,1                      | 0,5                     | 8,5        |
| J       | División 61  | Telecomunicaciones   | -4,9                      | -6,7                    | 10,7       |
| J       | División 62, División 63, excepto Clase 6391       | Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos                               | 6,6                       | 0,1                     | 8,9        |
| LN      | Sección L. División 68                             |  |                           |                         |            |
|         | Sección N.   |  |                           |                         |            |
|         | Divisiones 7710, 7729 y 7730                       | Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo   | 7,9                       | 3,7                     | 7,7        |
| M       | Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74 | Actividades profesionales científicas y técnicas   | 1,8                       | -4,8                    | 11,4       |
| M       | Clase 7310   | Publicidad   | 9,6                       | 2,4                     | 13,3       |
| N       | Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130         | Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios            | 7,5                       | -7,0                    | 15,3       |
| N       | Clase 8220   | Actividades de centros de llamadas (Call center)   | -8,4                      | -10,4                   | 7,9        |
| N       | División 82 excepto Clase 8220                     | Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, excepto call center | 6,5                       | -1,0                    | 12,1       |
| P       | Grupo 854  | Educación superior privada   | 10,6                      | -2,2                    | 10,5       |
| Q       | Clase 8610   | Salud humana privada con internación   | 15,7                      | 2,3                     | 10,6       |
| Q       | División 86 excepto Clase 8610                     | Salud humana privada sin internación   | 11,7                      | 1,4                     | 10,9       |
| S       | Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96                     | Otros servicios de entretenimiento y otros servicios                                       | 3,9                       | -0,1                    | 9,0        |

Fuente: DANE – EMS

## VARIABLES ECONÓMICAS A CONSIDERAR EN EL PRESENTE PROCESO ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

Las variables económicas que afectan el sector se encuentran referidas a la variación del salario mínimo – SMMLV, y el índice de precios al consumidor – IPC.

## VARIACIÓN DEL SALARIO MÍNIMO LEGAL VIGENTE

El comportamiento de esta variable es importante dado que un buen porcentaje de los gastos en que se incurre para el movimiento de este mercado, corresponden a pagos del personal requerido para la ejecución de los trabajos.

El salario mínimo en Colombia es el Salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), el cual se fija para periodos de un año y su periodicidad de pago es mensual; corresponden a pagos del personal requerido para la ejecución de los trabajos.

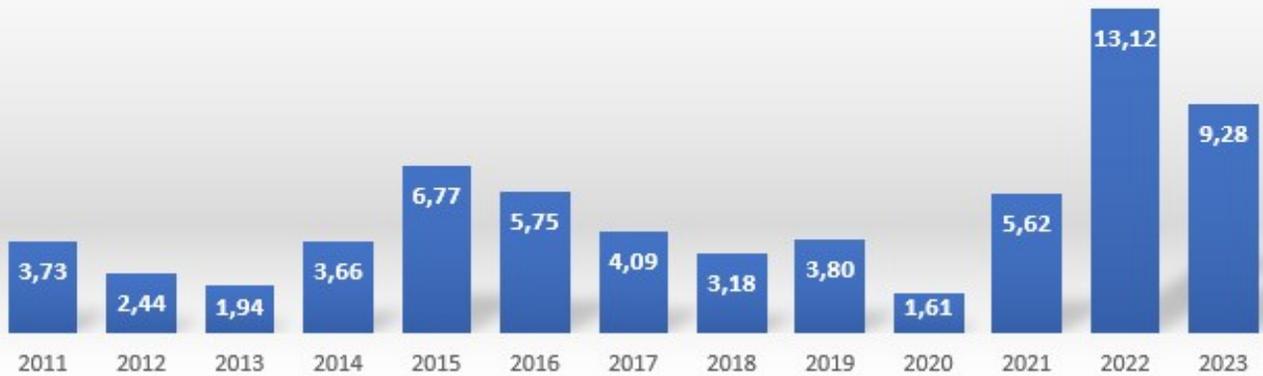
En Colombia los salarios de cada sector se determinan mediante la interacción entre oferta y demanda laboral. Sin embargo, existe un salario mínimo que se utiliza como referencia salarial y base para determinar auxilios, pagos mínimos para cotizar a seguridad social y otros. Al final de cada año se instala una Mesa de Concertación Laboral tripartita para acordar el salario mínimo mensual que tendrá vigencia el año inmediatamente siguiente. En esta negociación participa la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, conformada por representantes del Gobierno nacional, las centrales de trabajadores y dirigentes gremiales. Tanto trabajadores como empleadores proponen una cifra de ajuste teniendo en cuenta como parámetros la meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República, la Productividad Total de los Factores, la Contribución de los Salarios al Ingreso Nacional, el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC). En caso de no lograr un consenso entre las partes, el Gobierno nacional fijará el salario mínimo mediante decreto, teniendo en cuenta los mismos parámetros<sup>1</sup>.



### ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

En cuanto a la variación del IPC, la misma afecta eventualmente el valor de algunos materiales e insumos requeridos para ejecutar los trabajos.

## INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC Diciembre 2011-2023



El Índice de Precios al Consumidor o IPC, es un número sobre el cual se acumulan a partir de un periodo base las variaciones promedio de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares de un país, durante un periodo de tiempo. De manera más compleja se trata del indicador de la inflación de un país más conocido, y se constituye en un indicador de carácter coyuntural sobre el comportamiento de los precios minoristas de un país. Técnicamente el IPC es un índice de canasta fija, correspondiente a un periodo base en el tiempo, construido sobre una variante de los índices tipo Laspeyres, que permite una actualización más rápida de la canasta para seguimiento de precios, según evolucione o cambie el gasto de consumo de los hogares de un país.

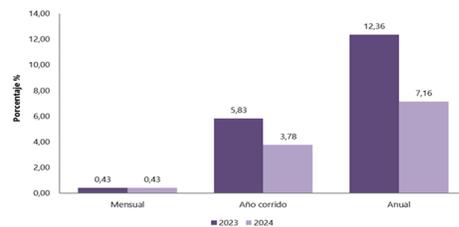
### Mayo 2024

(IPC) Índice de Precios al Consumidor  
Variación mensual, año corrido y anual - total nacional - 2023 - 2024 (mayo)

| IPC       | Mayo              |      |                       |      |                 |      |
|-----------|-------------------|------|-----------------------|------|-----------------|------|
|           | Variación mensual |      | Variación año corrido |      | Variación anual |      |
|           | 2023              | 2024 | 2023                  | 2024 | 2023            | 2024 |
| IPC total | 0,43              | 0,43 | 5,83                  | 3,78 | 12,36           | 7,16 |

Fuente: DANE, IPC

Gráfico 1. IPC Variaciones Total Nacional Mayo 2023 - 2024



Fuente: DANE, IPC

En el mes de mayo de 2024, el IPC registró una variación de 0,43% en comparación con abril de 2024, tres divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,43%): Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,74%), Restaurantes y hoteles (0,65%) y por último, Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,51%). Por debajo se ubicaron: Bienes y servicios diversos (0,42%), Salud (0,36%), Prendas de vestir y calzado (0,20%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,13%), Bebidas alcohólicas y tabaco (0,11%), Educación (0,03%), Recreación y cultura (-0,02%), Transporte (-0,05%) y por último, Información y comunicación (-0,16%)

## 2.2. Perspectiva Legal del Sector

El sector en el que se enmarca el objeto contractual se encuentra regulado: NO \_\_\_ SI

La modalidad de contratación aplicable en el presente proceso de selección es la de Contratación Directa, de acuerdo con lo previsto en el artículo 2, numeral 4, literal c) de la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 1082 de 2015, en sus artículos 2.2.1.2.1.4.4 Contratos interadministrativos.

En este caso se celebra un contrato: 1) por la modalidad de contratación directa, por los presupuestos jurídicos que se exponen a continuación: El inciso segundo del artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, establece que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.

El artículo 4° de la Ley No. 489 de 1998 prevé: “La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política. Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas, deben ejercerlas consultando el interés general”.

El Decreto Ley 1421 de 1993 “por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Bogotá”, dispone en su artículo 149 que el “Distrito, sus localidades y las entidades descentralizadas podrán celebrar contratos convenios y acuerdos previstos en el derecho público y en el derecho privado que resulten necesarios para el cumplimiento de sus funciones, la prestación de los servicios y la construcción de las obras a su cargo. En tales contratos, convenios o acuerdos se deberán pactar las cláusulas o estipulaciones que las partes consideren convenientes y necesarias para asegurar su ejecución, siempre que no sean contrarias a la Constitución, la Ley y el orden público”.

El artículo 7 del Acuerdo Distrital 257 de 2006 por el que “se dictan normas básicas sobre estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital”, establece como principio de la función administrativa distrital, el de efectividad, en los siguientes términos “Las autoridades administrativas del Distrito Capital serán responsables del cumplimiento de las políticas y los objetivos propuestos en los Planes de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas distrital y de la respectiva localidad, en el Plan de Ordenamiento Territorial y en la misión y objetivos de los organismos y entidades, procurando la mayor efectividad e impacto para garantizar el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos humanos, individuales y colectivos, de sus habitantes”.

El artículo 10 de 2006 del Acuerdo Distrital 257 de 2006, establece el principio de coordinación, al señalar que “La Administración Distrital actuará a través de su organización administrativa de manera armónica para la realización de sus fines y para hacer eficiente e integral la gestión pública distrital, mediante la articulación de programas, proyectos y acciones administrativas a nivel interinstitucional, sectorial, intersectorial y transectorial”.

Central de Inversiones S.A, es una entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que como único colector de activos públicos tiene por objeto gestionar, adquirir, administrar, comercializar, cobrar, recaudar, intermediar, enajenar y arrendar, a cualquier título, toda clase de bienes inmuebles, muebles, acciones, títulos valores, derechos contractuales, fiduciarios, crediticios o litigiosos, incluidos derechos en procesos liquidatorios, propiedad de las entidades públicas de cualquier orden o rama; así como de organismos autónomos e independientes previstos en la Constitución Política y en la Ley, sociedades con aportes estatales de régimen especial y patrimonios autónomos titulares de activos provenientes de cualquiera de las entidades

descritas. De igual forma, presta asesoría técnica y profesional a dichas entidades en el diagnóstico, gestión, valoración, adquisición y/o administración de activos y sobre temas relacionados con el objeto social.

Adicionalmente, en virtud de lo dispuesto en el artículo 370 de la Ley 1819 de 2016 que modificó el artículo 5° de la Ley 1066 de 2006, CISA podrá adquirir cartera coactiva, de entidades públicas que de manera permanente tengan a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios del Estado Colombiano y que en virtud de estas tengan que recaudar rentas o caudales públicos, del nivel nacional, territorial, incluidos los órganos autónomos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política.

Desde su fundación en 1975 el Colector de activos del Estado ha realizado gestión de cartera en mora de la Banca Estatal, dado el éxito de CISA en el objetivo de normalizar la cartera en mención, a partir del 2008, se amplió el objeto social de la CENTRAL DE INVERSIONES S.A., para gestionar carteras educativas, agropecuarias y multas y sanciones.

### **2.3. Perspectiva Comercial**

La Secretaría Distrital de Hacienda es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas hacendarias y de la planeación y programación fiscal para la operación sostenible del Distrito Capital y el financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas<sup>3</sup>.

Hay que decir que, dentro de las funciones de la Entidad, de acuerdo con el Decreto 601 de 2014, modificado por los Decretos 607 de 2017, 834 de 2018 y 839 de 2019, están entre otras la de preparar el presupuesto anual de rentas e ingresos y de gastos e inversiones y el Plan Financiero Plurianual del Distrito.

Por ello dentro de las actividades y funciones administrativas asignadas, se encuentra la de recaudar rentas o caudales públicos para lo cual la Administración cuenta con una jurisdicción coactiva que le permite hacer efectivas las obligaciones exigibles a su favor<sup>4</sup>.

Sobre el particular, el artículo 5° de la Ley 1066 de 2006 determina que "Las entidades públicas que de manera permanente tengan a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios del Estado colombiano y que en virtud de estas tengan que recaudar rentas o caudales públicos, del nivel nacional, territorial, incluidos los órganos autónomos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política tienen jurisdicción coactiva para hacer efectivas las obligaciones exigibles a su favor y, para estos efectos, deberán seguir el procedimiento descrito en el Estatuto Tributario (...)". Estas reglas se encuentran contempladas en los artículos 823 a 843 del mencionado Estatuto.

Es así como, el cobro coactivo constituye una potestad típica y obligatoria de la Administración, que le permite adelantar por sí misma el cobro de los créditos a su favor originados en multas, contribuciones, tributos y demás obligaciones que consten en un título ejecutivo, sin necesidad de recurrir al aparato jurisdiccional.

Hoy por hoy la gestión de recaudo está asignada a la Dirección Distrital de Cobro, creada<sup>5</sup> con el objeto de establecer y coordinar las políticas, lineamientos, programas y proyectos para hacer efectivas las obligaciones a favor del Distrito Capital, de competencia de la Secretaría Distrital de Hacienda.

Por lo expuesto, es necesario contar con una estrategia que promueva gestiones de cobro persuasivo diferenciales, especializadas, segmentadas, intensivas para mejorar el índice de recaudo utilizando

<sup>3</sup> Artículo 62 del Acuerdo 257 de 2006.

<sup>4</sup> Numeral 6° del literal d) del artículo 29 de la Ley 1551 de 2012, que modifica el artículo 91 de la Ley 136 de 1994.

<sup>5</sup> Decreto 607 de 2017.

herramientas como marcador progresivo, marcador predictivo, mensajes de voz programados, que a la fecha son herramientas con las que no cuenta la Entidad, lo anterior, también busca mejorar la contactabilidad y apalancar el cumplimiento del objetivo estratégico de reducción de la morosidad de los impuestos predial y de vehículos.

Ante el crecimiento de la cartera en un 32%, en comparación con la cartera certificada de diciembre 2023 vs Junio de 2024, lo que representa un aumento de 351.752 nuevos contribuyentes en mora, con un incremento del 29% de obligaciones, es decir pasamos de 3.886.120 obligaciones a 5.006.025 obligaciones, y atendiendo el deber de los servidores públicos de adelantar en el menor tiempo posible las actuaciones administrativas, y se den los impulsos oficiosos a los procesos administrativos, se hace necesario aplicar los presupuestos legales establecidos en las normas y que permitan que la Entidad continúe avanzando en la gestión, superando las limitaciones de talento humano que enfrenta a la fecha.

Así mismo, es necesario poner al día los trámites de las oficinas de cobro y de depuración de cartera, en relación con PQRS, proyección y alistamiento de actos administrativos que resuelven excepciones, revocatorias, recursos, elaboración de informes para aplicar títulos de depósito, solicitudes de prescripción, entre otras, con lo que se espera optimizar el cobro coactivo, reducir la litigiosidad en materia de tutelas por atención inoportuna de derechos de petición, y mitigar el riesgo de prescripción de la obligación, como lo señala la matriz de riesgos, puede materializarse a causa de la capacidad operativa limitada del proceso frente a incrementos en la operación.

En concordancia con lo anterior, verificando las entidades públicas autorizadas para generar el cobro coactivo se encuentra el Colector de Activos de la Nación, esta es, Central de Inversiones S.A. - CISA- que está facultado para gestionar, adquirir, administrar, comercializar, cobrar, recaudar, intermediar, enajenar entre otros derechos crediticios o litigiosos, así como prestar asesoría técnica y profesional a las entidades públicas, actualmente también a las de orden territorial, en el diagnóstico, gestión, valoración, adquisición y/o administración de activos y sobre temas relacionados con el objeto social de estas

Sobre el particular, el artículo 66 de la Ley 1955 de 20198, recientemente modificado por el artículo 331 de la Ley 2294 de 20239, faculta a las entidades territoriales para enajenar o entregar en administración a CISA la cartera corriente y de naturaleza coactiva, incluida aquella por concepto de impuestos y servicios de salud.

En lo relacionado con la administración de cartera, es importante, citar el Decreto 1778 de 201610, que define las actividades realizadas por CISA, así:

“(…)9. **Administración de Cartera Vencida:** Es el desarrollo de las actividades orientadas a la evaluación, seguimiento, control de la cartera, cobro pre jurídico y jurídico, y en general el desarrollo de las gestiones conducentes a la obtención del pago.

10. **Cartera de Naturaleza Coactiva:** Es aquella sobre la cual se ha iniciado proceso de cobro coactivo y se ha proferido el respectivo mandamiento de pago.

11. **Administración de Cartera de Naturaleza Coactiva:** Es el desarrollo de las actividades orientadas a apoyar la gestión del cobro administrativo coactivo mediante la sustanciación de las etapas procesales del mismo, de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto Tributario, en el Código General del Proceso y en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”. (Negrilla fuera de texto)

De lo anterior puede observarse que, CISA dentro de sus facultades tiene la posibilidad de desarrollar actividades que apoyen la gestión de cobro administrativo, entre ellas la sustanciación de cualquiera de las actividades propias del proceso administrativo de cobro.

En concordancia con lo anterior, en el artículo 269 del Acuerdo Distrital 927 de 202411 (Plan de Desarrollo “Bogotá Camina Segura”) faculta a las entidades de la Administración central, las localidades y los establecimientos públicos del orden distrital, para realizar la movilización y enajenación de la cartera de naturaleza persuasiva y coactiva al Colector de Activos de la Nación Central de Inversiones S.A. (CISA)

**“Artículo 269. Movilización y venta de cartera de naturaleza tributaria y no tributaria.** Se autoriza a las entidades de la Administración central, las localidades y a los establecimientos públicos del Distrito Capital para realizar la movilización y enajenación de la cartera de naturaleza persuasiva y coactiva al Colector de Activos de la Nación Central de Inversiones S.A. (CISA), **para que éste la gestione siguiendo los lineamientos establecidos en los incisos 4 y 6 del artículo 66 de la Ley 1955 de 2019, adicionado por el artículo 331 de la Ley 2294 de 2023 y el artículo 330 de la misma Ley.(...)”** (Negrilla fuera de texto)

En ese orden, encontramos que el Plan Nacional de Desarrollo<sup>12</sup> promueve la colaboración armónica entre entidades públicas, y entre ellas la colaboración entre territorios, para generar y fortalecer capacidades, a partir de los conocimientos y buenas prácticas de gestión, con énfasis en la gestión e implementación de proyectos; inclusive para incentivar la planeación y gestión territorial, se aprovecharán los datos y la información, a partir del uso de tecnologías digitales, especialmente en las entidades locales y en los sectores más rezagados en el uso de este tipo de tecnologías.

Es importante entender que esta norma hace referencia a la movilización de la cartera como una acción independiente a la enajenación, es decir, contempla dos acciones diferentes y no condicionadas entre sí, una es movilizar la cartera, que puede realizarse a través de la gestión, la administración, el recaudo, las cuales son actividades propias del objeto social de CISA; de otra parte, condiciona la gestión a lo establecido en el citado artículo 66 de la Ley 1955 de 2019, que en su inciso 6º establece de forma expresa la posibilidad de las entidades territoriales de entregar en administración a CISA la cartera corriente y de naturaleza coactiva, que con base en las definiciones antes descritas, administrar en una interpretación armónica hace referencia a la sustanciación y apoyar la gestión de los procesos administrativos de cobro.

Esta contratación va encaminada a dar continuidad con el desarrollo de diferentes actividades y estrategias de apoyo en la administración de la cartera y a robustecer la gestión de la misma, para que de esta manera se logre un recaudo más efectivo lo cual permitirá una mejor ejecución de los procesos de cobro coactivo, la disminución de la cartera, su depuración y la actualización de la base de datos.

Se procedió a consultar en el SECOP, contratos con naturaleza similar, con el fin de establecer un análisis del sector y un comparativo del objeto en términos técnicos y económicos, de acuerdo con las características técnicas del servicio y la experiencia específica de Central de Inversiones S.A. CISA, se especializa en la administración del cobro y recuperación de cartera propia y/o de terceros, con base en la gestión adecuada, el cumplimiento de los protocolos requeridos y la implementación de mecanismos apropiados y concertados para la normalización de la deuda o su pago total; se identificó la siguiente información:

✓ CM-031-2015 UAE AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO ANE: Objeto: establecer los lineamientos generales encaminados al otorgamiento de la escritura de compraventa del inmueble relacionado en el anexo 1 que hace parte integral del presente contrato, de propiedad de LA ANE con el fin de perfeccionar la enajenación de los mismos a favor de CISA, así como de aquellos que mediante la suscripción de las actas sean incorporadas al presente contrato.

✓ CM-011-2016 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA: Objeto: establecer los lineamientos generales para la compraventa de los derechos de cuota del 0.32% del inmueble relacionado en el anexo N° 1 que hace parte integral del presente contrato, de propiedad del SENA.

✓ CM-010-2016 ISVIMED Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín: El objeto del presente contrato es realizar la administración y el cobro por la vía persuasiva de la cartera propiedad de LA ENTIDAD, por parte de CISA y el reconocimiento y pago de una comisión por dicha gestión. .

✓ CM-007-2016 MINISTERIO DE CULTURA: Objeto: por medios del presente contrato CISA permitirá a el MINISTERIO la utilización del aplicativo “Olympus” a través de su plataforma tecnológica, bajo la modalidad de Software como servicio – SaaS- (Software as a Service) utilizando el sistema de computación en la nube, para administrar la información de los inmuebles de propiedad o a cargo del Ministerio de Cultura.

✓ Contrato N° 878 del 7 de marzo de 2017, que se suscribió con Central de Inversiones Cisa S.A. Objeto: Realizar la gestión de cobro en la etapa persuasiva y coactiva de la Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas, de conformidad a lo estipulado en la Ley 1066 de 2006.

✓ Contrato N° 2126 del 10 de septiembre de 2019, que se suscribió con Central de Inversiones Cisa S.A. Objeto: Apoyar el proceso de cobro coactivo del grupo de Defensa Judicial de la Oficina Asesora Jurídica de la Unidad para las Víctimas, en la gestión de la cartera coactiva para la investigación de bienes y localización de los deudores, así como la elaboración y aplicación de una metodología de costo beneficio sobre obligaciones con medidas cautelares determinadas por la Unidad.

| Entidad Estatal  | Referencia          | Descripción  | Fase actual            | Fecha de publicación                              | Fecha de presentación de ofertas | Cuantía         |
|--|---------------------|--|------------------------|---|----------------------------------|-----------------|
| ALCALDIA MUNICIPIO DE CALARCA                            | SH-646-2023         | PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO COACTIVO SOBRE LA CARTERA MOROSA DEL IMPUESTO MUNICIPAL  | Presentación de oferta | 10/08/2023 4:17 PM (UTC-5) <small>Añadido</small> | -                                | 8.643.000 COP   |
| ALCALDIA MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS                       | CD-2361-2023        | PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA APORTA COLOMBIA, EN EL PROCESO DE COBRO COACTIVO DE MULTAS POR VIOLACIÓN AL CÓDIGO NACIONAL DE POLICÍA, CON EL FIN DE EVITAR  | Presentación de oferta | 8/08/2023 5:55 PM (UTC-5) <small>Añadido</small>  | -                                | 70.000.000 COP  |
| AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA                        | C-111-2023          | Prestación de servicios profesionales como abogado para brindar apoyo jurídico especializado en los procesos de cobro coactivo adelantados por la Dirección de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coa | Presentación de oferta | 8/08/2023 4:15 PM (UTC-5) <small>Añadido</small>  | -                                | 18.000.000 COP  |
| ALCALDÍA DE POPIYÁN                                      | MP-ST-CD-312-2023   | SERVICIOS PROFESIONALES COMO ABOGADO EN LA GESTIÓN JURÍDICA DEL ÁREA DE COBRO COACTIVO DE LA SECRETARÍA DE TRANSITO Y TRANSPORTE   | Presentación de oferta | 8/08/2023 4:15 PM (UTC-5) <small>Añadido</small>  | -                                | 10.000.000 COP  |
| DISTRITO ESPECIAL INDUSTRIAL Y PORTUARIO DE BARRANQUILLA | CD-2023-918         | PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LOS PROCESOS DE COBRO COACTIVO POR CONCEPTO DE MULTAS DE TRANSITO Y TASA DE DERECHOS DE TRANSITO  | Presentación de oferta | 8/08/2023 9:53 AM (UTC-5) <small>Añadido</small>  | -                                | 132.000.000 COP |
| MUNICIPIO DE YOPAL                                       | MYCA-SH-CD-196-2023 | REALIZAR ANÁLISIS JURÍDICO Y SUBSTANCIACIÓN DE ACTUACIONES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COBRO COACTIVO DEL IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO Y  | Presentación de oferta | 4/08/2023 3:34 PM (UTC-5) <small>Añadido</small>  | -                                | 15.300.000 COP  |
| ALCALDÍA DE POPIYÁN                                      | MP-ST-CD-314-2023   | SERVICIOS PROFESIONALES COMO ABOGADO EN LA GESTIÓN JURÍDICA DEL ÁREA DE COBRO COACTIVO DE LA SECRETARÍA DE TRANSITO Y TRANSPORTE   | Presentación de oferta | 3/08/2023 4:38 PM (UTC-5) <small>Añadido</small>  | -                                | 12.400.000 COP  |

| Entidad Estatal   | Referencia          | Descripción  | Fase actual            | Fecha de publicación | Fecha de presentación de ofertas | Cuantía         |
|---|---------------------|--|------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------|
| ALCALDÍA MUNIPIO DE CALARCA                             | SH-846-2023         | PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE COBRO COACTIVO SOBRE LA CARTERA MOROSA DEL IMPUESTO MUNICIPAL  | Presentación de oferta | 10/02/2023 4:17 PM   | -                                | 8.543.000 COP   |
| ALCALDÍA MUNIPIO DE DOSQUEBRADAS                        | CD-2361-2023        | PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA APORTA COLOMBIA, EN EL PROCESO DE COBRO COACTIVO DE MULTAS POR VIOLACIÓN AL CÓDIGO NACIONAL DE POLICIA, CON EL FIN DE EVITAR  | Presentación de oferta | 9/02/2023 5:55 PM    | -                                | 70.000.000 COP  |
| AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA                       | C-111-2023          | Prestación de servicios profesionales como abogado para brindar apoyo jurídico especializado en los procesos de cobro coactivo adelantados por la Dirección de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coa | Presentación de oferta | 9/02/2023 4:15 PM    | -                                | 18.000.000 COP  |
| ALCALDÍA DE PORRIAN                                     | MP-ST-CD-312-2023   | SERVICIOS PROFESIONALES COMO ABOGADO EN LA GESTIÓN JURÍDICA DEL ÁREA DE COBRO COACTIVO DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTO Y TRANSPORTE   | Presentación de oferta | 8/02/2023 4:15 PM    | -                                | 16.000.000 COP  |
| DISTRITO ESPECIAL INDUSTRIAL Y PORTUARIO DE BARRAQUILLA | CD-2623-918         | PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES EN LOS PROCESOS DE COBRO COACTIVO POR CONCEPTO DE MULTAS DE TRANSPORTO Y TASA DE DERECHOS DE TRANSPORTO  | Presentación de oferta | 8/02/2023 9:53 AM    | -                                | 132.000.000 COP |
| MUNICIPIO DE YOPAL                                      | MYCA-SH-CD-196-2023 | REALIZAR ANÁLISIS JURÍDICO Y SUSTANCIACIÓN DE ACTUACIONES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COBRO COACTIVO DEL IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO Y   | Presentación de oferta | 4/02/2023 3:34 PM    | -                                | 15.300.000 COP  |
| ALCALDÍA DE PORRIAN                                     | MP-ST-CD-314-2023   | SERVICIOS PROFESIONALES COMO ABOGADO EN LA GESTIÓN JURÍDICA DEL ÁREA DE COBRO COACTIVO DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTO Y TRANSPORTE   | Presentación de oferta | 3/02/2023 4:36 PM    | -                                | 12.400.000 COP  |

Fuente:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticeManagement/Index?currentLanguage=es-CO&Page=login&Country=CO&SkinName=CCE>

En este orden de ideas, se requiere la celebración de un contrato interadministrativo con CENTRAL DE INVERSIONES S.A - CISA S.A no solo por tratarse de una entidad experta en la ejecución de las políticas públicas para la gestión de activos, única colectora de activos del sector público, con disposición de medios tecnológicos y operativos eficientes, así como con personal calificado que permite el cumplimiento de lo requerido en la gestión y administración de cartera coactiva de la Secretaría Distrital de Hacienda, sino también por los antecedentes aquí descritos en las anteriores contrataciones a efectos de dar continuidad a dicho proceso a efectos de robustecer la gestión de los procesos coactivos que adelanta la Unidad, como también la disminución de las obligaciones, cifras y el no envejecimiento de la cartera..

## 2.4. Perspectiva Financiera

De acuerdo con la normatividad, uno de los propósitos del análisis del sector económico y de los oferentes desde las diferentes perspectivas es la determinación de requisitos habilitantes que se exigirán a los posibles proponentes, en los pliegos de condiciones o en la invitación. En consideración a que la modalidad aplicable a

este proceso, que es la contratación directa, no procede la determinación de estos requisitos entre estos el de capacidad financiera y el de capacidad organizacional, por lo cual el análisis de esta perspectiva NO APLICA

## **2.5 Perspectiva Organizacional**

Por analogía con el numeral anterior no se considera oportuno solicitar indicadores de la perspectiva organizacional.

## **2.6 Perspectiva Técnica**

La Dirección de Cobro, en especial las oficinas de cobro Prejurídico, General, Especializado y la oficina de Depuración de Cartera requieren contar con el apoyo a la gestión para la proyección y alistamiento de documentos, incluidas las respuestas a PQRSF que deban emitirse en las diversas etapas del proceso administrativo de cobro; así como el apoyo a la gestión persuasiva de contribuyentes con deudas nuevas en la vigencia 2024 para la gestión y depuración de la cartera tributaria asignada a la Dirección Distrital de Cobro, para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan operativo anual, que tiene como finalidad ejecutar las acciones que orientan la gestión de cobro establecida entre otros, lo establecido en el Decreto 607 de 2017, Acuerdo 816 de 2021 y la Resolución 247 de 2022.

En la planeación de 2024 se trazaron objetivos para facilitar la recuperación de la cartera morosa de las obligaciones tributarias, propendiendo por la gestión eficiente, la atención de los ciudadanos, la notificación de actos administrativos, la depuración de la cartera no cobrable, actividades que demandan la destinación de recursos humanos, en las cantidades establecidas en la planta de personal aprobada, por cuanto el recaudo de las obligaciones en favor del Distrito depende en gran medida de las gestiones que se realizan para su pronta recuperación.

Resolver alrededor de 12.897 trámites pendientes, con corte al 17 de julio de 2024, dentro de los cuales se encuentran PQRS y trámites propios del proceso como excepciones al mandamiento de pago, recursos, nulidades, solicitudes de prescripción, facilidades de pago, entre otras, las cuales se encuentran con la oportunidad vencida

Atender la gestión persuasiva para el recaudo de los impuestos vigencia 2024, aquellos deudores que al vencimiento del calendario tributario no cumplieron con su obligación de pago, la Subdirección de Cobro Tributario recibió en la cartera certificada de junio de 2024 un total de 1.157.883 sujetos con 1.399.736 obligaciones vencidas de la vigencia 2024, con un saldo de cartera que incluye intereses de mora y sanciones de \$1.274 mil millones, y para lo que requiere adelantar gestiones persuasivas antes del cierre de la vigencia 2024, con el fin de recuperar recursos económicos que aseguren el cumplimiento de la meta de recaudo asignada en \$1.338 mil millones para este 2024.

Por lo expuesto, es necesario contar con una estrategia que promueva gestiones de cobro persuasivo diferenciales, especializadas, segmentadas, intensivas para mejorar el índice de recaudo utilizando herramientas como marcador progresivo, marcador predictivo, mensajes de voz programados, que a la fecha son herramientas con las que no cuenta la Entidad, lo anterior, también busca mejorar la contabilidad y apalancar el cumplimiento del objetivo estratégico de reducción de la morosidad de los impuestos predial y de vehículos.

Finalmente, la Oficina de Liquidación requiere el apoyo a la gestión de 3.883 PQRS y trámites especiales radicados a corte del primer semestre de 2024, así como de la gestión de los programas relacionados con la gestión de los Alivios tributarios, que, se estiman en 134.000 registros y un retorno aproximado de 19.770 radicados.

En razón de lo anterior, y amparados en la posibilidad establecida tanto en el Plan Nacional de Desarrollo, Ley 2294 artículo 331 que indica: "(...) Las entidades territoriales y las Empresas Sociales del Estado -ESE- podrán enajenar o entregar en administración a CISA la cartera corriente y de naturaleza coactiva, incluida aquella por concepto de impuestos y servicios de salud(...)", y el artículo 269 del Acuerdo Distrital 927 de 2024, que señala "(...) Se autoriza a las entidades de la Administración central, las localidades y a los establecimientos públicos del Distrito Capital para realizar la movilización y enajenación de la cartera de naturaleza persuasiva y coactiva al Colector de Activos de la Nación Central de Inversiones S.A. (CISA), para que éste la gestione siguiendo los lineamientos establecidos en los incisos 4 y 6 del artículo 66 de la Ley 1955 de 2019, adicionado por el artículo 331 de la Ley 2294 de 2023 y el artículo 330 de la misma Ley".

La base inicial de 253.786 contribuyentes entregada por la Secretaria Distrital de Hacienda para la gestión de cobro persuasiva, no está sujeta a modificaciones mes a mes, por lo tanto, el número de contribuyentes a gestionar por el componente persuasivo variará en función del desarrollo de la gestión, (pagos, exclusiones, solicitud expresa de la Secretaria, entre otros).

Descripción de Herramientas de cobro y modelo operativo de la gestión de cobranza Seguimiento y Control de la gestión:

Conforme a la experiencia de Central de Inversiones S.A., parte del éxito en la gestión de cobro está en la persistencia y seguimiento sobre los deudores, lo que se logra conociendo los diferentes estatus de la gestión, el control del equipo de trabajo y las mediciones de resultado de actividades que se ejecutan para propender la normalización de la cartera, por lo que se contempla para ejecutar el apoyo a la gestión:

- Plataforma tecnológica: para facilitar el control de la gestión de cartera, que permita conocer el estado de contactabilidad.
- Localización: Gestión de localización de clientes mediante las diferentes bases de datos con las que cuenta CISA, tanto en sus bases internas que suman datos demográficos de 935,560 obligaciones propias, así como las que tiene a disposición mediante la ley y los diferentes convenios.
- Conocimiento del cliente: Con lo anterior, se cuenta con el insumo para fijar estrategias por segmentación de cartera, tipo de obligación y otras características de la cartera. Coordinador: exclusivo para la gestión de apoyo, con el fin de realizar el control sobre la gestión, realización de informes y llevar la medición de resultados por asesor.

### **Campanas y llamadas por marcación automática:**

**Tipo Predictivo:** Este tipo de marcación se hace mediante un algoritmo que busca que los agentes estén ocupados el mayor tiempo posible en su jornada laboral buscando optimizar la contactabilidad efectiva de cara al deudor. Este sistema llama al cliente y una vez se inicia la llamada, el sistema la transfiere a una línea del agente.

**Tipo Progresivo:** A diferencia del predictivo, este marcador solo realiza las llamadas cuando hay agentes disponibles. Este sistema ofrece mayor seguridad, ya que estaremos seguros de que un agente estará disponible cuando un cliente acepta la llamada.

### **Gestión por canales masivos:**

Permiten tener una mayor cobertura sobre la gestión global de la cartera, ¡así como generar recordación sobre la obligación e importancia de normalizar la cartera a su cargo, a través del diseño de campañas, aprovechando fechas importantes como: pago de primas para los empleados, implantación de normas o de esquemas de alivio de la entidad, entre otros. Así como la focalización y estratificación de los deudores, esto se logra a través de las siguientes herramientas:

- Mensajes de texto
- Correos electrónicos
- WhatsApp
- Mensajes de voz

**Descripción modelo operativo del apoyo al Alistamiento y Proyección de respuestas a radicados (PQRS, recursos, revocatorias, nulidades, prescripciones, facilidades de pago, aplicación de títulos de depósito judicial, entre otras):**

**Mecanismos y control de calidad:** Como estrategia para cumplir las metas trazadas en niveles de servicio para el usuario final, se realizan los seguimientos diarios en la ejecución de las actividades asignadas al equipo de trabajo, de igual manera se cuenta con expertos que lideran la revisión de los productos finales para asegurar la calidad de las sustanciaciones proyectadas para las respectivas firmas, para tal efecto se tiene en cuenta:

- Interiorización de los manuales de cobro de la entidad.
- Conocimiento de procedimiento de cobro coactivo conforme al Estatuto Tributario.
- Diseño de respuestas tipo (sujetas a los tipos de solicitudes que se van recibiendo en la ejecución del servicio).

Finalmente, es importante mencionar que la supervisión a la ejecución de las actividades de apoyo en el alistamiento y proyección de los documentos de respuesta a 22.000 radicados, entre ellos PQRS y tramites de las Direcciones de Cobro e Impuestos, será ejecutado por la Jefe de Cobro Coactivo y Concursal de CISA, profesional en derecho, especialista en materia comercial, administrativa y constitucional, con más de 5 años de experiencia relacionada, o el cargo equivalente que designe el Contratista. En lo relacionado con la gestión persuasiva la supervisión estará a cargo del Gerente de Cartera de CISA, profesional en economía, con más de 10 años de experiencia en la recuperación de cartera.

CISA garantizará la idoneidad de la planta de personal que desarrollara las actividades de apoyo a la gestión para el alistamiento y proyección de los documentos de respuesta de 22.000 PQRS y/o tramites de las oficinas de la Dirección Distrital de Cobro y la Dirección de Impuestos de Bogotá, a través de profesionales graduados en áreas de conocimiento a fines al objeto contractual, con mínimo un (01) año de experiencia relacionada con la ejecución de procesos administrativos tributarios o de cobro y/o sustanciación de actos administrativos y/o respuestas a PQRS; así como profesionales en áreas afines al objeto del contrato recién graduados o en proceso de grado, técnicos en carreras administrativas y/o bachilleres, que tengan conocimiento y experiencia en el manejo de herramientas ofimáticas, sustanciación de respuestas a PQRS y/o actos administrativos relacionados con el proceso administrativo tributario, de cobro, atención al público o de gestión documental.

## 2.7 Análisis de Riesgo

### RIESGO OPERACIONAL:

- Controles insuficientes (No prestar el soporte técnico de manera oportuna)
- Entrega extemporánea (No entregar oportunamente los productos requeridos en los lugares y fechas pactados).



## ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO Y DE OFERENTES

- No disponibilidad del personal idóneo en el momento oportuno, lo cual genera riesgo en la intervención de los servicios objeto del contrato.

### RIESGO ECONÓMICO:

- El mercado puede presentar variaciones en los precios ofrecidos por el contratista, los cuales podrían generar riesgos que afectan directamente los costos directos o indirectos del valor del contrato.
- Desconocer las tendencias técnicas del mercado respecto en el manejo documental, generando retrasos en el cumplimiento del contrato o carencia, obsolescencia de mecanismos tecnológicos para el desarrollo efectivo de la gestión documental.

La Matriz de riesgos se adjunta con los documentos del proceso

**Observaciones:** LINEA 1000004647      **EXPEDIENTE:** No. CD0002/2024/00000011801

|  |   |
|--|---|
| <b>Revisado por:</b> Marcela Castro Macias                         | <b>Cargo:</b> Subdirectora de Asuntos Contractuales |
| <b>Proyectado por:</b> Pablo Rodriguez Urrea                       | <b>Cargo:</b> Profesional Universitario SAC         |
| <b>Proyectado por:</b> Joselin Alarcón Sánchez (Perspectiva Legal) | <b>Cargo:</b> Profesional Especializado SAC         |