

**LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CARTERA Y ORIENTACIONES
METODOLÓGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTOS DE CARGAS DE TRABAJO**

UAE DIAN

PROCESO CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

VERSIÓN 3

2021

Código CT-COT-0086

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

- 1. OBJETIVO**
- 2. LINEAMIENTOS**
- 3. ORIENTACIONES METODOLOGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTOS DE CARGAS DE TRABAJO**

CONTROL DE CAMBIOS

INTRODUCCIÓN

En este documento se establecen los lineamientos que permiten estandarizar operativamente la ejecución de los procedimientos del subproceso de administración de cartera, de tal forma que, junto con el establecimiento de los compromisos de trabajo de los funcionarios, redunden en mayor eficiencia de la gestión de cobro.

La carga laboral establecida como se indica en este documento servirá de insumo para que el establecimiento de los compromisos laborales se efectúe de manera estandarizada, buscando que el esfuerzo de los funcionarios que desarrollan las actividades descritas en los procedimientos del subproceso de Administración de Cartera se refleje de manera objetiva.

Los líderes del subproceso de Administración de Cartera en cada Dirección Seccional o Dirección Operativa de Grandes Contribuyentes utilizarán este instrumento como un apoyo a la gerencia, debiendo armonizar los lineamientos aquí impartidos con el Plan Operativo, de tal manera, que el equipo de trabajo logre el cumplimiento de las metas establecidas para la dependencia.

1. OBJETIVO

Establecer lineamientos para la gestión de la cartera para el cumplimiento del plan operativo, de tal manera que el reparto, la rotación y la clasificación de la misma contribuya a la administración estratégica del talento humano asignado al subproceso mediante la planeación y organización del trabajo, teniendo en cuenta las actividades de los procedimientos del subproceso de administración de cartera, logrando una adecuada asignación de la carga laboral.

2. LINEAMIENTOS

La gestión de cobro de las obligaciones administradas por la DIAN se debe adelantar de manera oportuna, atendiendo la priorización de la misma, evitando el envejecimiento de la cartera morosa y asegurando en todo caso el recaudo de los recursos para el funcionamiento del Estado, de acuerdo con las metas establecidas.

La efectividad de la gestión se debe controlar por parte de los empleados con personal a cargo, haciendo seguimiento a la ejecución de las actividades de cada uno de los procedimientos en la forma que indica el Diagrama de Flujo, verificando que cada tarea se ejecute secuencialmente y en los tiempos razonables, lo que conforma un producto.

Las actuaciones administrativas generadas dentro del proceso de cobro que tengan incidencia contable deben ser remitidas oportunamente al área competente atendiendo lo establecido en los procedimientos y actualizando permanentemente el Inventario de Cartera.

La motivación de las actuaciones, dentro del proceso de cobro deben ser debidamente fundamentadas, teniendo en cuenta las normas legales vigentes y los hechos que atañen a cada proceso.

Todas las actuaciones administrativas generadas por los diferentes procesos en la Entidad, que contengan obligaciones objeto de cobro, deben ser de conocimiento y control de los jefes de las dependencias de cobranzas, independientemente del registro que se haga en los sistemas.

Los jefes y funcionarios deberán tener en cuenta para el reparto y gestión de la cartera el “inventario de cartera” que mensualmente es publicado en la carpeta publica de cada Seccional o Dirección Operativa de Grandes Contribuyentes, por la Coordinación de Administración de Aplicativos de Impuestos o quien haga sus veces, el cual ha sido definido previamente conforme a los siguientes factores:

Factor	Factor
1, Origen de la mora (LO, LP, FA, CP)	7, Ubicación
2, Antigüedad (se privilegia lo más nuevo para no dejar envejecer la cartera y lo que está próximo a prescribir)	8, Tiempo antes de prescribir
3, Cuantía de la deuda	9, Declaraciones presentadas en el último año
4, # obligaciones por contribuyente	10, Se encuentra en proceso especial?
5, Estado (persuasiva, coactiva, secretaria, etc)	11, Riesgo del contribuyente
6, Tipo de contribuyente	12, Fecha última actualización del RUT

Posteriormente los jefes procederán a socializar a cada uno de los funcionarios, según su competencia, el inventario que le ha sido asignado como carga laboral, quienes a su vez lo deben gestionar de acuerdo con los criterios de segmentación: (Gestionable, próximo a prescribir, expedientes con obligaciones vigentes y prescritas, expediente prescrito con gestión, menor cuantía -remisible-, facilidad de pago, difícil cobro, representación externa, suspensión, extinción

de dominio, liquidación privada y correcciones, posible inconsistencia, actos administrativos cuantías altas y puntaje asignado para la priorización).

Sin perjuicio del control que corresponde al superior inmediato, una vez efectuado el reparto de los expedientes, corresponde a los funcionarios asignados al subproceso de administración de cartera, realizar “control de legalidad” de las actuaciones proferidas durante la ejecución de los procedimientos, con el fin de respetar y garantizar el debido proceso, confirmando que se hayan realizado las actuaciones procesales que se deben surtir, atendiendo los términos legalmente establecidos, logrando eficiencia en la ejecución de las actividades y economía en los procesos.

En el momento que se realice la asignación de expedientes a los funcionarios, es responsabilidad del mismo devolver el reparto del expediente, en caso de que se presente algún tipo de impedimento, recusación o no lo pueda ser gestionado por competencia territorial. Debiéndose manifestar al jefe, aportando las pruebas suficientes y requeridas, para que en caso de que el competente lo apruebe, realice la reasignación a otro funcionario.

Si durante la ejecución de los procedimientos se detectan desajustes en los saldos, inconsistencias en declaraciones o recibos de pago o desajustes de los aplicativos de cobro, se debe solicitar, el procedimiento correctivo que corresponda.

Los actos administrativos expedidos se deben notificar o comunicar, según corresponda, inmediatamente se hayan generado.

Los expedientes se deben conformar según los lineamientos establecidos por la Subdirección Administrativa o quien haga sus veces, atendiendo lo previsto en las normas de retención documental.

El reparto de expedientes debe efectuarse atendiendo los criterios y lineamientos fijados en el Plan Operativo y en el Plan de Cobro y en los criterios de priorización de la cartera previamente definidos.

Cuando se presenten situaciones excepcionales en el manejo de un proceso de cobro, debidamente documentadas, los Jefes de las dependencias de cobranzas pueden asignar un número de productos superior o inferior a los fijados en esta cartilla, en todo caso el criterio para esta decisión debe tener una relación directa con la ocupación el 100% de la jornada laboral.

El Centro Nacional de Cobro es un soporte a la gestión de las dependencias a nivel nacional, para lo cual se deberán seguir de manera estricta los lineamientos impartidos sobre la materia y los fijados en este documento.

3. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CARGAS DE TRABAJO

La metodología utilizada para la medición de tiempos que permiten determinar el número de productos o servicios a entregar en el mes por procedimiento, parte de las siguientes consideraciones:

3.1. TOMA DEL TIEMPO REAL

Se toma el tiempo real de trabajo, para lo cual se parte de la jornada semanal que corresponde a 44 horas, (artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986); que al dividir las en los 5 días de la semana equivaldría a un tiempo laboral de 8.8 horas cada día.

Si de los días calendario del año se descuentan los días: sábado, domingo, festivos y los quince días de vacaciones que disfruta un funcionario en un año, así como las horas invertidas en el almuerzo, se determina que el número de horas realmente laboradas en un mes es 152.95, como se observa en el siguiente cuadro:

DETERMINACION DE HORAS LABORADAS	
Días del año	365
Menos días domingo	52
Menos días sábado	52
Menos días festivos	18
Menos días de vacaciones	15
Total, días realmente laborados	228
Total, días realmente laborados al mes	19
Horas de trabajo al mes 19x8,8	167,20
Menos horas almuerzo mes	14,25
Horas dedicadas a la labor en el mes	152,95
Horas dedicadas a la labor en el día	8,05

Para determinar el número de productos o servicios que un funcionario puede entregar por procedimiento en el tiempo realmente laborado en un mes, se utilizó la técnica de estandarización de tiempos, utilizando el formato adoptado por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, en lo pertinente, que implicó identificar mediante entrevista realizada a funcionarios experimentados en la realización de las actividades o tareas relacionadas con los diferentes procedimientos del proceso de administración de cartera, la siguiente información:

1. Tiempo mínimo de realización de la tarea: en minutos, horas o días
2. Tiempo promedio de realización de la tarea: en minutos, horas o días
3. Tiempo máximo de realización de la tarea: en minutos horas o días

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Donde:

- T = Tiempo resultante.
- T_m = Tiempo mínimo asignado a la tarea.
- T_p = Tiempo promedio asignado a la tarea.
- T_M = Tiempo máximo asignado a la tarea.

Se da más ponderación al tiempo promedio (4 veces). Se divide por 6, debido a que son seis (6) los tiempos que se tienen en cuenta.

En las 152.95 horas efectivamente laboradas al mes por el servidor público, se deben gestionar las actividades de los diferentes procedimientos del subproceso de administración de cartera, de acuerdo con el reparto que realice el jefe de la dependencia, teniendo en cuenta el nivel y grado del cargo que ostente el empleado, así como las funciones asignadas al empleo en el Manual específico de funciones, priorización y segmentación de la cartera y atendiendo los parámetros fijados en este documento.

Los referentes de gestión de carga laboral determinados en cada uno de los procedimientos del subproceso de Administración de Cartera, obedecen a criterios objetivos del tiempo realmente laborado, priorización de cartera fundamentado en el análisis y estudio de la cartera de la DIAN y principalmente considerando los tiempos estándares definidos de acuerdo con la información suministrada por los funcionarios que gestionan los expedientes con base en los procedimientos normalizados y estandarizados para el subproceso de Administración de Cartera. Adicionalmente se incluyó el porcentaje de holgura estándar para el modelo colombiano establecido en un 7%, y se consideraron dificultades en el ejercicio de las tareas; limitaciones técnicas; rol de empleo desempeñado, entre otras; aspectos estos que como se explicó anteriormente fueron informados por funcionarios que ejecutan las tareas en cada uno de los grupos de trabajo de cobranzas.

En el evento que el volumen de carga laboral a cargo de la dependencia no sea suficiente para garantizar el 100% de la ocupación del funcionario, o tiene a su cargo otras actividades inherentes a la naturaleza del empleo, el superior inmediato establecerá los demás compromisos laborales que deban atenderse para cumplir con las horas que completen su jornada laboral y que atiendan lo establecido en la normatividad que regula la evaluación individual del desempeño.

Para el seguimiento y control del cumplimiento de los productos ejecutados de acuerdo con los procedimientos por los funcionarios, mensualmente los jefes inmediatos y funcionarios a cargo, deben dejar documentada su ejecución, aportando los respectivos soportes o evidencias que así lo determinen y diligenciando el formato FT-COT-5219 "Seguimiento gestión mensual carga laboral". Lo anterior no obsta para que se adelante el seguimiento semestral establecido legalmente en el proceso de evaluación del desempeño, el cual debe efectuarse en la hoja adoptada para el efecto.

En consideración a que el tiempo establecido como realmente laborado, esto es 152,95 horas al mes, no contempla las situaciones administrativas que pueden afectarlo, exceptuando las vacaciones las cuales ya fueron consideradas de manera general en el estudio. Es importante que en el momento de evaluar el compromiso laboral el jefe inmediato las tenga en cuenta; debiéndose proceder a efectuar la proporción correspondiente, restando el número de días de duración de la situación administrativa del funcionario.

3.2. CRITERIOS PARA HACER EL SEGUIMIENTO MENSUAL

Los criterios de seguimiento mensual, dependerán del GIT en el cual se esté ubicado y del tiempo destinado para ejecutar las actividades. A continuación, se presentan los rangos de acuerdo con el número de productos gestionados, siempre que el funcionario dedique el 100% de su tiempo a la ejecución secuencial y en tiempo razonable de las actividades relacionadas con un procedimiento; en caso contrario se deberán efectuar las proporciones respectivas.

El jefe debe considerar los factores de la priorización de la cartera en conjunto con las variables de segmentación de la misma, con el fin de definir con estos criterios a cuáles de los expedientes del reparto de los funcionarios se les deben elaborar los productos que se asignen, así como el tiempo en que se debe cumplir la tarea.

Cuando el jefe de la dependencia considere necesario elaborar un informe del expediente, adicional a la hoja de ruta, para el traslado a otro grupo de la dependencia, se puede considerar el traslado como un producto. Para este efecto se deberá dejar la evidencia en el expediente.

Las escalas contempladas para cada una de las etapas señaladas a continuación, son una guía para que el superior inmediato realice la valoración del desempeño de cada funcionario, por lo tanto, en la etapa de concertación de los compromisos laborales se deben acordar los criterios para la evaluación, de acuerdo con las labores asignadas a cada servidor público.

Adicionalmente debe tenerse en cuenta que, debido a la casuística propia del subproceso de Administración de Cartera, se pueden presentar situaciones que no permiten que un procedimiento se cumpla en su totalidad, valga decir, que no se puedan realizar todas las actividades allí descritas, o que las actividades resulten más dispendiosas de lo normal, se hace necesario que el Jefe de acuerdo con su experiencia gerencial y haciendo uso de las reglas de la sana crítica, establezca los valores que permitan que la valoración sea equitativa y acorde al tiempo utilizado.

PERSUASIVO

Los funcionarios que adelantan la Gestión Persuasiva o quienes hagan sus veces, están en capacidad de gestionar en el tiempo realmente laborable, 152,95 horas al mes, 60 procedimientos mensuales.

Los procedimientos que serán considerados por los jefes para evidenciar el cumplimiento de la gestión de los funcionarios corresponden a las actuaciones administrativas que dan cuenta de haber agotado la ejecución de los mismos, las cuales deben quedar documentadas e incluidas en el formato FT-COT-5219 denominado “Seguimiento gestión mensual carga laboral”, el cual hace parte integral de la presente cartilla.

- PR-COT-0269 Cobro persuasivo
- PR-COT-0326 Investigación de bienes
- PR-COT-0327 Decretar medidas cautelares
- PR-COT-0328 Certificación de obligaciones
- PR-COT-0330 Extinción de obligaciones
- PR-COT-0275 Gestión y administración de depósitos judiciales
- PR-COT-0345 Levantamiento de medidas cautelares
- PR-COT-0346 Persuasivo penalizable por omisión del agente retenedor o recaudador

Así las cosas, el cumplimiento anual del compromiso laboral se medirá de acuerdo con los siguientes parámetros, evidenciado en la realización de las actividades, según los procedimientos anotados y teniendo en cuenta los criterios antes mencionados.

Número de Procedimientos Gestionados en el año		Nivel de Cumplimiento	Nivel de Desempeño
Menos de	504	Inferior al 70%	No satisfactorio
504	569	Entre 70% y el 79%	Satisfactorio
576	641	Entre 80% y el 89%	Destacado
648	Mas	Entre 90% y el 100%	Sobresaliente

COACTIVA

Los funcionarios que adelantan la Gestión Coactiva o quienes hagan sus veces, están en capacidad de gestionar en el tiempo realmente laborable, 152,95 horas al mes, 60 procedimientos mensuales.

Los procedimientos que serán considerados por los jefes para evidenciar el cumplimiento de la gestión de los funcionarios corresponden a las actuaciones administrativas que dan cuenta de haber agotado la ejecución de los mismos, las cuales deben quedar documentadas e incluidas en el formato FT-COT 5219 denominado “Seguimiento gestión mensual carga laboral”, el cual hace parte integral de la presente cartilla.

- PR-COT-0270 Mandamiento de pago
- PR-COT-0326 Investigación de bienes
- PR-COT-0327 Decretar medidas cautelares
- PR-COT-0328 Certificación de obligaciones
- PR-COT-0330 Extinción de obligaciones
- PR-COT-0275 Gestión y administración de depósitos judiciales
- PR-COT-0345 Levantamiento de medidas cautelares
- PR-COT-0346 Persuasivo penalizable por omisión del agente retenedor, autoretenedor o recaudador

Así las cosas, el cumplimiento anual del compromiso laboral se medirá de acuerdo con los siguientes parámetros, evidenciado en la realización de las actividades, según los procedimientos anotados y teniendo en cuenta los criterios antes mencionados.

Número de Procedimientos Gestionados en el año		Nivel de Cumplimiento	Nivel de Desempeño
Menos de	504	Inferior al 70%	No satisfactorio
504	569	Entre 70% y el 79%	Satisfactorio
576	641	Entre 80% y el 89%	Destacado
648	Mas	Entre 90% y el 100%	Sobresaliente

Los funcionarios que adelantan la Gestión de ejecución de bienes o quienes hagan sus veces, están en capacidad de gestionar en el tiempo realmente laborable, 152,95 horas al mes, 30 procedimientos mensuales.

Los procedimientos que serán considerados por los jefes para evidenciar el cumplimiento de la gestión de los funcionarios corresponden a las actuaciones administrativas que dan cuenta de haber agotado la ejecución de los mismos, las cuales deben quedar documentadas e incluidas en el formato FT-COT 5219 denominado “Seguimiento gestión mensual carga laboral”, el cual hace parte integral de la presente cartilla.

- PR-COT-0319 Entrega de bienes secuestrados
- PR-COT-0389 Avalúo de bienes
- PR-COT-0390 Liquidación del crédito y las costas
- PR-COT-0391 Remate de bienes
- PR-COT-0418 Designación, Relevo y Exclusión de Auxiliares de la Justicia
- PR-COT-0419 Seguimiento a la Gestión y Aprobación de Cuentas del Secuestro
- PR-COT-0420 Reconocimiento de Honorarios a los Auxiliares de la Justicia
- PR-COT-0270 Mandamiento de pago
- PR-COT-0326 Investigación de bienes
- PR-COT-0327 Decretar medidas cautelares
- PR-COT-0328 Certificación de obligaciones
- PR-COT-0330 Extinción de obligaciones
- PR-COT-0275 Gestión y administración de depósitos judiciales
- PR-COT-0345 Levantamiento de medidas cautelares
- PR-COT-0388 Secuestro de bienes
- PR-COT-0346 Persuasivo penalizable por omisión del agente retenedor, autoretenedor o recaudador

Así las cosas, el cumplimiento anual del compromiso laboral se medirá de acuerdo con los siguientes parámetros, evidenciado en la realización de las actividades, según los procedimientos anotados y teniendo en cuenta los criterios antes mencionados.

Número de Procedimientos Gestionados en el año		Nivel de Cumplimiento	Nivel de Desempeño
Menos de	252	Inferior al 70%	No satisfactorio
252	284	Entre 70% y el 79%	Satisfactorio
288	320	Entre 80% y el 89%	Destacado
324	Mas	Entre el 90% y 100%	Sobresaliente

FACILIDADES DE PAGO

Los funcionarios que adelantan la Gestión de Facilidades de Pago o quienes hagan sus veces, están en capacidad de gestionar en el tiempo realmente laborable, 152,95 horas al mes, 30 procedimientos mensuales.

Los procedimientos que serán considerados por los jefes para evidenciar el cumplimiento de la gestión de los funcionarios corresponden a las actuaciones administrativas que dan cuenta de haber agotado la ejecución de los mismos, las cuales deben quedar documentadas e incluidas en el formato FT-COT-5219 denominado “Seguimiento gestión mensual carga laboral”, el cual hace parte integral de la presente cartilla.

- PR-COT-0272 Facilidades de pago
- PR-COT-0327 Decretar medidas cautelares
- PR-COT-0328 Certificación de obligaciones
- PR-COT-0330 Extinción de obligaciones
- PR-COT-0275 Gestión y administración de depósitos judiciales
- PR-COT-0345 Levantamiento de medidas cautelares
- PR-COT-0346 Persuasivo penalizable por omisión del agente retenedor o recaudador

Así las cosas, el cumplimiento anual del compromiso laboral se medirá de acuerdo con los siguientes parámetros, evidenciado en la realización de las actividades, según los procedimientos anotados y teniendo en cuenta los criterios antes mencionados.

Número de Procedimientos Gestionados en el año	Nivel de Cumplimiento	de Nivel de Desempeño
Menos de 252	Inferior al 70%	No satisfactorio
252 - 284	Entre 70% y el 79%	Satisfactorio
288 - 320	Entre 80% y el 89%	Destacado
324 - Mas	Entre el 90% y 100%	Sobresaliente

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Vigencia		Descripción de Cambios
	Desde	Hasta	
1	29/08/2017	02/08/2018	Versión inicial de la modernización del SGCCI.
2	03/08/2018	17/01/2022	Se realizaron ajustes de tipo técnico a los lineamientos y los criterios para realizar el seguimiento.
3	18/01/2022		Versión 3 que reemplaza lo establecido en la versión 2. Se generaron ajustes en el documento relacionados con el nombre del proceso, de acuerdo con la nueva estructura de procesos establecida en el considerando de la Resolución 060 del 11 de junio del 2020 y el

			<p>Código alfabético del mismo, en los numerales: INTRODUCCIÓN, en la página 3; 1. OBJETIVO, en la página 4; 2. LINEAMIENTOS, en la página 6; 3. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CARGAS DE TRABAJO, en las páginas 8, 9, 10, 11 y 12.</p> <p>Cabe aclarar, que el contenido técnico de los documentos no presenta cambios respecto a la versión anterior. Por lo tanto, cualquier consulta respecto a los contenidos técnicos de los mismos debe efectuarse a los elaboradores técnicos y revisores de la versión anterior.</p> <p>En el contenido del documento donde se relaciona una dependencia, se adicionó la frase "O quien haga sus veces".</p> <p>Se ajustaron las dependencias de acuerdo con la nueva estructura establecida en el Decreto 1742 del 22 de diciembre de 2020 y en la Resolución 0070 del 09 de agosto del 2021.</p>
--	--	--	---

Elaboró:	Javier Ricardo Pinto Moreno Ajustó metodológicamente	Gestor II	Coordinación de Procesos y Riesgos Operacionales
Revisó:	Julio Fernando Lamprea Fernández	Director de Gestión de Impuestos	Dirección de Gestión de Impuestos
Aprobó:	Julio Fernando Lamprea Fernández	Director de Gestión de Impuestos	Dirección de Gestión de Impuestos