

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE SOLUCIÓN A LA BÚSQUEDA E
IDENTIFICACIÓN DE LA CARTERA MOROSA PARA LOS PROCESOS DE COBRO
EN EL MUNICIPIO DE YARUMAL ANTIOQUIA

AUTORES:

Gil Betancur Marisol cód.1321980313
Guevara Ballesteros Ángelo cód.1822010209
Mosquera López Dalia Marcela cód. 0521041090
Villegas Vásquez Carlos Alberto cód.1321410019

ASESOR: MSC Giovanni Alexander Baquero Villamil

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA, DISEÑO E INNOVACIÓN
ESCUELA DE OPTIMIZACIÓN PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA Y
AUTOMATIZACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2019

Tabla De Contenido

Lista de Ilustraciones	4
Lista de Tablas	4
1. Título	5
2. Resumen	5
2.1 Español	5
2.2 Inglés	5
3. Tema	6
3.1 Dedicación	6
4. Fundamentación del Proyecto	6
4.1 Marco Contextual	6
5. Problema	7
6. Justificación	9
6.1 Objetivo general	11
7. Marco conceptual	11
8. Estado del arte	13
9. Objetivos Específicos, actividades y cronograma	16
9.1 Metodología	19
9.2 Presupuesto General del Proyecto	23
10. Viabilidad Financiera con relación costo beneficio	23
Escenario 1	23
Escenario 2	24
Escenario 3	24
11. Plan de Actividades – Cronograma	25
Definición de Actividades	26
Cronograma	26
12. Plan De Adquisiciones, Plan De Riesgos, Plan De Interesados	27
12.1 Plan de Adquisiciones o Procura	27
Planificar la Gestión de las Adquisiciones	27
Efectuar las Adquisiciones	28

Controlar las Adquisiciones	30
Cerrar las Adquisiciones	30
12.2 Plan de Gerencia de los Riesgos.....	31
Planificación de la Gestión de Riesgos	31
Diagrama del proceso de planificación	31
Criterios de evaluación de impacto de los riesgos.....	32
Criterios de evaluación de probabilidad de los riesgos.....	32
Evaluación de los controles	32
Identificación de los Riesgos.....	33
Análisis Cualitativo De Riesgos	34
Planificación de la Respuesta a los Riesgos.	34
Monitorear y Controlar los Riesgos.	34
12.3 Plan de Gerencia de los Stakeholders	36
Herramientas y técnicas	37
Registro de los interesados del proyecto	37
Alcance e impacto del proyecto sobre los interesados	38
Niveles de participación actuales vs deseados	39
Estrategias para la Gestión de los Interesados del Proyecto.....	40
Procedimiento para Actualizar y Refinar el Plan de Interesados	41
13. Conclusiones Y Recomendaciones	41

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama de Ishikawa del proyecto	9
Ilustración 2 Diagrama de Flujo de la Metodología del proyecto.....	20
Ilustración 3 Áreas de Conocimiento del Proyecto.....	21
Ilustración 4 Diagrama del Proceso de Planificación	31
Ilustración 5 Procesos de Identificación de los Interesados	36
Ilustración 6 Estrategias para la Gestión de los Interesados del Proyecto	40

Lista de Tablas

Tabla 1 Dedicación del Proyecto.....	6
Tabla 2 Presupuesto.....	23
Tabla 3 Cronograma de Actividades	27
Tabla 4 Costos del Proyecto.....	28
Tabla 5 Criterio de Evaluación de impacto de los Riesgos.....	32
Tabla 6 Criterios de Evaluación de Probabilidad de Riesgos	32
Tabla 7 Evaluación de los Controles.....	33
Tabla 8 Identificación del Riesgo.....	33
Tabla 9 Categorización del Riesgo.....	34
Tabla 10 Responsables y Funciones.....	34
Tabla 11 Control y Monitoreo del Riesgo	35
Tabla 12 Registro de los Interesados del Proyecto.....	38
Tabla 13 Lista de Interesados.....	39
Tabla 14 Interesados Según Nivel de Participación	39

1. Título

Propuesta de una herramienta de solución a la búsqueda e identificación de la cartera morosa para los procesos de cobro en el Municipio de Yarumal Antioquia.

2. Resumen

2.1 Español

El Municipio de Yarumal, es una entidad territorial, ubicado en el norte del departamento de Antioquia. Una de sus funciones es establecer tributos y administrar los recursos que allí ingresan. Tributos como lo son Industria y Comercio y el Impuesto Predial Unificado, son la principal fuente de ingreso y con ellos se realizan las obras y programas que la comunidad requiere. Sin embargo, se presenta alta morosidad en el pago por parte de los ciudadanos, lo que ahonda en hallazgos por parte de las entidades reguladoras por la falta de cobros (persuasivos o coactivos) y la prescripción de deudas.

2.2 Inglés

The Municipality of Yarumal, is a territorial entity, located in the north of the department of Antioquia. One of its functions is to establish taxes and manage the resources they enter. Taxes such as Industry and Commerce and the Unified Property Tax, are the main source of income and with them the works and programs that the community requires are carried out. However, there is a high delinquency in the payment by citizens, which delves into findings by regulatory entities due to the lack of collections (persuasive or coercive) and the prescription of debts.

3. Tema

Proponer una solución de Inteligencia de Negocios que sirva como herramienta que se alimente con los datos de los deudores de impuestos, con el fin de verificar su estado, ya sea persuasivo o coactivo. Esto generaría beneficios como la agilidad en la ejecución de cobranzas, un efectivo y puntual control de indicadores para una mejor toma de decisiones y más flujo de efectivo para cumplir obligaciones.

3.1 Dedicación

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórico	N/A	20%
Diseño del Proyecto	N/A	30%
Desarrollo	Prototipo/Piloto	25%
	Ambiente de Producción	25%

Tabla 1 Dedicación del Proyecto

4. Fundamentación del Proyecto

4.1 Marco Contextual

La propuesta de la herramienta, se origina al evidenciar la necesidad de obtener con agilidad la información de todos los contribuyentes del Municipio, especialmente la de todos los deudores de tributos del Municipio de Yarumal, detallando de cada ciudadano todos los datos personales, datos de ubicación, datos de contacto y los datos de movimientos financieros concernientes a dichos tributos, ya sean morosidad, abonos o pago total; además

de esto se lograrán visualizar de manera clara todos y cada uno de los procesos que se están ejecutando por cada ciudadano y los respectivos estados actualizados, esta herramienta permitirá consultar el histórico de procesos vigentes y cerrados, con fin de brindar una mayor transparencia en los cumplimientos normativos y legales. De tal modo que servirá para una búsqueda, retroalimentación, y generación de informes reales de una forma eficaz y ágil.

La propuesta de esta herramienta permite simplificar el trabajo diario de gestión de cobranzas, brindando un soporte idóneo con alertas automáticas (e-mail) de los plazos y vencimientos de próximos pagos y así apoyar a quienes les corresponda realizar los cobros, aumentando la gestión de contribuyentes morosos en un día de trabajo.

La herramienta será un instrumento fundamental para dar cumplimiento a la normatividad establecida en el manual de cobro de cartera y evitar que se cumplan los términos e incurrir en irregularidades.

5. Problema

El Municipio de Yarumal cuenta con 18.845 contribuyentes, de los cuales 17.645 están obligados al pago de Impuesto Predial Unificado y 1.200 tienen obligación con el pago de Impuesto de Industria y Comercio; de estas personas, actualmente se encuentran en mora en impuesto de industria y comercio 520 contribuyentes, con una cartera mayor a 360 días se encuentran 184 contribuyentes y menor a 360 días 336 contribuyentes, con un valor total de (\$1.337.722.095) aproximadamente, y en impuesto predial unificado , con una cartera mayor

a 360 días se encuentran 6.783 contribuyentes y con una cartera menor a 360 días se encuentran 3.378 contribuyentes , con un valor total de (\$7.618.687.270) lo que representa una cartera muy alta para el Municipio de Yarumal y se torna como foco de hallazgos por las diferentes entidades que regulan las administraciones públicas, quienes dado el caso podrían imponer sanciones, esta problemática también genera dificultades a la hora de las inversiones en obras y programas sociales que debe realizar el municipio de recursos propios.

Éste también es un aspecto desfavorable en el sentido de dejar de percibir estos recursos que son fuente necesaria para la realización de programas que beneficien a la comunidad: salud, educación, vivienda, bienestar, obras sociales, embellecimiento del municipio, entre otras.

En su esfuerzo por lograr sanear la cartera del municipio, se realiza la contratación de un asesor para cobro jurídico, sin embargo, debido a la cantidad de deudores morosos que se tienen, se genera un problema adicional, puesto que cada proceso se debe llevar de forma individual y en la actualidad sólo se maneja la información global en un archivo de Excel con tan solo algunos datos, lo que genera inconvenientes a la hora de consultar el estado del cobro, ya sea persuasivo o coactivo, y por ende se requiere una búsqueda manual en archivo físico para así revisar y verificar de manera independiente cada expediente generando altos costos, errores, retrocesos y demoras en los trámites.

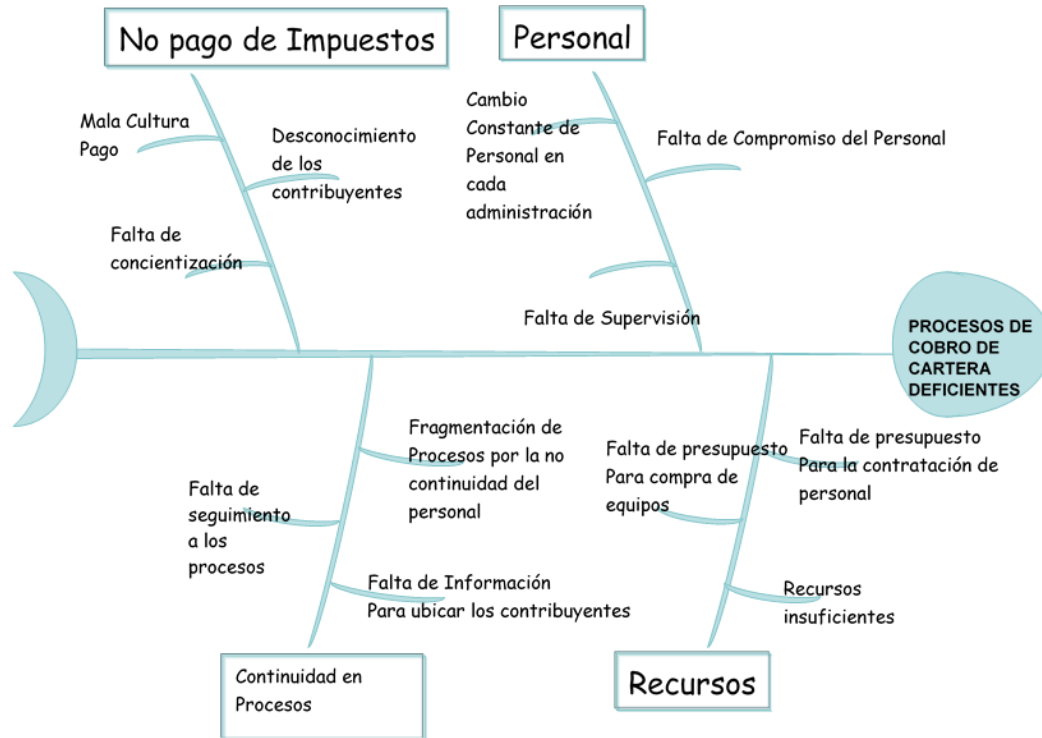


Ilustración 1 Diagrama de Ishikawa del proyecto

6. Justificación

Se justifica la propuesta de implementación de una herramienta de gestión de cobro de cartera que facilite la labor al personal encargado, para que, al momento de requerir cualquier tipo de información, obtenerla actualizada y de manera rápida, organizada y veraz, tanto de deudores morosos, abonos efectuados y los estados de cada proceso.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las administraciones municipales hoy en día es contar con la suficiente liquidez para poder cumplir con sus compromisos de pagos de manera regular y puntual, a la vez que se logren satisfacer las necesidades de la comunidad y tener un uso eficiente de los recursos públicos, es por ello que la Secretaria de Hacienda

Municipal juega un papel de suma importancia para las administraciones, en tanto que el manejo de los recursos financieros son clave para el éxito en la ejecución de cada proyecto en beneficio de la comunidad.

Para cumplir cada uno de los objetivos establecidos dentro del plan de gobierno, es esencial la eficiente administración de los recursos, compuestos en este caso por el recaudo del Impuesto Predial y el Impuesto de Industria y Comercio, que serían los recursos más visibles de libre destinación que utiliza esta entidad territorial para su funcionamiento.

La implementación de esta herramienta traería algunos beneficios a la entidad como son la reducción o saneamiento de la cartera morosa de impuestos, tanto de industria y comercio como impuesto predial unificado, mayores ingresos al municipio, los cuales por tratarse de recursos propios son de libre destinación y el municipio los podría invertir en obras o proyectos que desee en beneficio de la comunidad, otro beneficio sería, que si el municipio tiene buenos ingresos y genera un buen hábito de pago en sus habitantes, puede subir de categoría, lo cual representaría mayores ayudas y unos montos más altos en los recursos que gira el gobierno nacional mes a mes.

El municipio reduciría costos en cuanto a que podría contratar menos personal, para el área de cobro jurídico, ya que esta herramienta facilita los tiempos, y estaría constantemente enviando alertas para que la persona encargada conozca el estado actual de los procesos y así evitar que se pasen los tiempos legales para la toma de acciones dependiendo del estado del proceso.

6.1 Objetivo general

Proponer una herramienta adaptable, de fácil acceso y operación que brinde la solución de planificación y organización de la gestión de cobranzas, con un control riguroso y una supervisión inmediata para no permitir el incremento descontrolado de deudores de impuestos del municipio de Yarumal.

7. Marco conceptual

El municipio de Yarumal Antioquia es una entidad territorial que maneja los impuestos basados en el estatuto de rentas municipales, acuerdo número 016 del 28 de diciembre del 2013 “por medio del cual se adopta el estatuto de rentas del municipio de Yarumal”, donde se encuentran plasmadas todas las normas y procedimientos a realizar de acuerdo a la ley.

Los conceptos manejados en este proyecto son:

Estatuto tributario: Es el conjunto de normas que regulan la mayoría de los aspectos formales y sustanciales del recaudo de impuestos en Colombia, que corresponde al decreto 624 de 1989.

Impuestos: Son los tributos más importantes, a través de los cuales, se obtiene la mayoría de los ingresos públicos, Son tributos que cada persona, familia o empresa debe pagar al Estado para costear las necesidades colectivas, contribuyendo así con una parte de sus ingresos.

Impuesto predial: Es un gravamen real que recae sobre los bienes raíces ubicados dentro del Municipio de Yarumal; podrá hacerse efectivo con el respectivo predio independientemente de quien sea su propietario, de tal suerte que el Municipio de Yarumal podrá perseguir el inmueble sea quien fuere el que lo posea, y a cualquier título que lo haya adquirido.

Esta disposición no tendrá lugar contra el tercero que haya adquirido el inmueble en pública subasta ordenada por el juez, caso en el cual el juez deberá cubrirlos con cargo al producto del remate.

Impuesto de Industria y Comercio: Es un gravamen de carácter obligatorio, el cual recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del Municipio de Yarumal, que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos.

Contribuyente: Es la persona física o jurídica obligada al cumplimiento de las obligaciones tributarias, ya sea como responsable último del impuesto o como contribuyente. Esta figura es el deudor frente Hacienda, ya que ha generado el hecho económico por el que surge la obligación del pago del impuesto.

Cobro persuasivo: Contiene todas las acciones realizadas por la administración en la etapa anterior al proceso de jurisdicción coactiva encaminadas a obtener el pago de las obligaciones reconocidas mediante acto administrativo debidamente ejecutoriado, de una manera voluntaria por parte del deudor.

Cobro Coactivo: Es una facultad que se atribuye a un organismo público para que pueda hacer efectivo el cobro de una obligación que tiene un ciudadano, sin la necesidad de que

actúe el Poder Judicial. Así el organismo se vuelve juez y parte en el proceso en cuestión. El cobro coactivo, de este modo, supone un pago forzado

Cartera: Es el monto total de créditos otorgados por una persona y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

Business Intelligence: es el proceso a través del cual los datos de una empresa se transforman en información comprensible para la misma, el resultado de esta transformación es un activo muy valioso a la hora de la toma de decisiones que sean efectivas para la empresa.

Metodología: Es la técnica comprobada donde a partir de sistema organizado desarrollamos un proyecto para lograr un resultado donde soporte conceptualmente los procesos aplicados dentro de la investigación.

8. Estado del arte

El estado del Arte que se realiza en el trabajo, trata sobre la cobranza de cartera, procesos para recuperar la cartera y la implementación de la inteligencia de Negocios en diferentes contextos.

Investigaciones Internacionales

1. *Ávalos Espinoza, J. J. (2015). Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos. Obtenido de Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Ecuador: <https://www.bibliotecasdeecuador.com/Record/ir-10644-4395/Description#holdings>*

Este proyecto investigó la gestión de cobranza de la cartera concebida a crédito en los bancos privados de Ecuador con el fin de examinar la gestión de cobranza en el sector bancos y así

determinar los procesos que controlan y minimizan la posible pérdida de dinero cuando estas incurren en mora.

2. *Paredes León, M., & Ugarte Vargas, S. (2015). Factores que influyen en el nivel de morosidad de la cartera de créditos en una Caja Municipal del Perú. Obtenido de Red de Repositorios de acceso abierto a la Ciencia:*
http://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_69cb679aac6bf105d2bc0618690b114d

Este proyecto investigativo identifica los factores que influyen a nivel moroso en las instituciones micro-financieras, partiendo de los factores de la teoría de economía por la cual se puede determinar la volatilidad, morosidad, liquidez y los gastos operativos que son representativos y que influyen a nivel moroso.

3. *Cevallos Chacón, C. P. (2012). Análisis y mejoramiento del nivel de recaudación de la cartera vencida del Gobierno Municipal del cantón Latacunga. Obtenido de La referencia Red de repositorios de acceso abierto a la ciencia :*
http://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_42ce2e3b48f7880013105634e4d07e49

En este proyecto investigativo identifica la aplicación correcta de la ordenanza de cobro a través del proceso coactivo para mejorar la recaudación de la cartera vencida en el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, permitiendo conocer las necesidades de los contribuyentes y el potencial para mejorar la gestión de cobranza.

4. *Ayala Bermeo, J. A. (2018, 2019). Modelo analítico para toma de decisiones en gestión de cartera para Mutualista Imbabura mediante Business Intelligence. Obtenido de Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador:*
<https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/ir-:33000-10385>

Este trabajo investigativo propone un modelo de gestión de los datos, como estrategia para apoyar objetivos establecidos en el plan estratégico de la entidad financiera, por medio de investigaciones teórico-científicas y analizando el comportamiento de la información en la gestión de cartera a través de la inteligencia de negocios.

5. *Juca Solis, D. Y., & Caicedo Flores, J. J. (2017). Proceso de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de la Cartera Vencida del Grupo Pichincha C.A. Obtenido de Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador:*
<https://www.bibliotecasdeecuador.com/Record/oai:utb:49000-2466#description>

Este trabajo de investigación muestra los diferentes procesos que se realizan en la gestión de cobranzas para buscar estrategias que sirvan en el cumplimiento adecuado del pago o negociación de la deuda por parte de los clientes, para que el proceso de cobranza sea efectivo y cumpla con los objetivos establecidos por la empresa Pichincha C.A.

6. *Ronald Fabián Andagoya Arechua, S. L. (Julio de 2017). GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BAYAS & BAYAS CIA. LTDA. PERIODO 2013 – 2014. Obtenido de Ideas: <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2017i23324.html>*

En este trabajo investigativo evalúa la incidencia de la gestión administrativa para poder recuperar la cartera de la organización y proponer un plan estratégico por medio de diferentes metodologías que ayude a disminuir la cartera vencida.

Investigaciones Nacionales

7. *Aguirre Palacio, A. M., De La Hoz Solano, V. M., Parrado Basto, W. A., & Sánchez Romero, C. F. (2017). PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTRATACIÓN Y MONITOREO DE AGENCIAS. Obtenido de Alejandría Repositorio Comunidad:*
<http://repository.poligran.edu.co/handle/10823/1116>

Este proyecto investigativo propone el desarrollo de un sistema que evalúe las agencias nuevas y antiguas, que estén dentro de los requisitos y condiciones de la empresa XYZ, con el fin que puedan atender normatividades y políticas para el buen desarrollo de las actividades y recuperación de cartera.

8. *Marín Cardona, F. A. (2017). DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y SOCIAL - CASO CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFAMA. Obtenido de Sistema Nacional Acceso*

Abierto Conocimiento Colombia:

http://190.242.114.6/vufind/Record/EAFS_50fba94faffc6cf09837f98255761df5

Este proyecto investigativo diseña y propone un modelo de implementación de indicadores con el fin de analizar la gestión financiera y social de Comfama, orientado al uso de soluciones analíticas por medio de la Inteligencia de negocios.

9. *Wenhardt Vélez, A., Rivas Montaña, B. P., & Molano Hernández, H. J. (2017). Propuesta para la implementación de un sistema (Bi) aplicable en el área de compras de bienes y servicios de la empresa Sykes Colombia S.A.S sede Barranquilla. Obtenido de Alejandría Repositorio Comunidad: <http://repositorio.poligran.edu.co/handle/10823/1138>*

Este proyecto investigativo busca alinear el área de compras con objetivos estratégicos que ayuden el incremento de productividad de la organización, donde sugieren la implementación de un sistema BI en el área de compras, con el fin de tomar buenas decisiones e incrementar la productividad.

10. *Testa, S., & Malbernat, L. R. (2018). Construcción de una arquitectura BI para optimización de las decisiones a partir del estudio del nivel de madurez de los entornos tecnológicos empresariales. Obtenido de Argentina.gob.ar: http://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI_4ced31420d36c0415da712e75570338d*

Este artículo propone construir una propuesta de Inteligencia de negocios en los ambientes digitales y así optimizar la toma de decisiones empresariales, proponiendo líneas de investigación y desarrollo del BI

9. Objetivos Específicos, actividades y cronograma

- Optimizar la consulta e identificación del estado en mora de cada contribuyente con el municipio de Yarumal.

Alcance: Por medio de la herramienta propuesta se podrá identificar el saldo en mora el tiempo que lleva el contribuyente sin cancelar su factura.

Actividades: En el momento de realizar una facturación se debe subir la base de datos a la herramienta propuesta de forma que se pueda ubicar los contribuyentes morosos en el aplicativo brindando facilidad de búsqueda para el encargado de los procesos.

Tiempo: al quinto día de realizada la facturación.

- Recuperar la cartera morosa que tienen los contribuyentes con el municipio de Yarumal.

Alcance: Reducción o saneamiento de la cartera morosa de impuestos los cuales por tratarse de recursos propios son de libre destinación y el municipio los podría invertir en obras o proyectos que desee en beneficio de la comunidad.

Actividades: Por medio del aplicativo se procederá a enviar cartas de cobro persuasivo para el contribuyente se presenta en la secretaria de hacienda a realizar acuerdos de pago o cancelación total de la deuda, en caso de que el contribuyente no se notifique en el tiempo estipulado, se empezara a realizar el cobro por vía coactiva.

Tiempo: El cobro persuasivo se realiza cuando el contribuyente lleva adeudado al municipio 4 trimestres, si el contribuyente no realiza su respectiva notificación a los dos meses siguientes al cobro persuasivo se procederá a realizar cobro vía coactiva.

- Controlar periódicamente el estado de la cartera activa de los contribuyentes del municipio de Yarumal.

Alcance: La herramienta propuesta generará alertas permanentes las cuales el encargado de la gestión de cobro tendrá la obligación de ir gestionando de acuerdo a su estado o proceso.

Actividades: revisión diaria de la herramienta con el fin de verificar las alertas realizadas por el aplicativo y cumplir con los tiempos estipulados en el mismo.

Tiempo: La revisión se realizará diariamente.

- Mantener los índices de cartera morosa del municipio de Yarumal en los niveles más bajos.

Alcance: A través de la revisión constante de la herramienta y la realización de todos los procedimientos de cobro se podrá tener la cartera en unos bajos niveles de contribuyentes morosos, debido a la agilidad en los procesos.

Actividades: Revisión constante de la herramienta y cumplimiento en las alertas emitidas por el aplicativo.

Tiempo: La revisión se realizará diariamente.

- Reducir errores, reprocesos y tiempos en el trámite de los cobros de la cartera morosa.

Alcance: Gracias al aplicativo se podrá verificar la información de cada contribuyente conociendo el estado actual de su deuda con el municipio lo que permite realizar el proceso de cobro y los tiempos estipulados para cada paso.

Actividades: enviar la notificación en el cobro persuasivo, realizar llamada al contribuyente explicando la situación en que se encuentra, si en el tiempo estipulado en contribuyente no se notifica empezar con el cobro coactivo y realizar las respectivas notificaciones para que el contribuyente se entere del proceso en que se encuentra su deuda.

Tiempo: Cobro persuasivo cuando el contribuyente debe más de cuatro trimestres se realiza gestión diaria, el cobro coactivo dos meses después de realizar el cobro

persuasivo si el contribuyente no realiza acuerdo de pago, no realiza abonos a su deuda o no cancela la deuda en su totalidad.

9.1 Metodología

La metodología que se va a implementar en este proyecto será tomada de la Guía PMBOK, la cual estandarizará y organizará de forma correcta el desarrollo de la propuesta, a través de las diferentes etapas del proceso, para así cumplir con el objetivo y lograr una posible aplicación de este trabajo.

A través de la propuesta de la herramienta para la búsqueda e identificación de los contribuyentes en mora que hacen que la cartera del Municipio de Yarumal, cada vez sea más alta, se hará que la herramienta creada optimice y mejore los procesos de cobro persuasivo y coactivo, realizando una metodología que permita identificar los contribuyentes morosos e implementar cada uno de los pasos para la recuperación de cartera de una manera más eficiente.

La propuesta de esta herramienta se realiza después de analizar las bases de datos arrojadas por el software de información financiera que tiene el municipio de Yarumal, ya que se puede evidenciar que desde hace muchos años e incluso desde antes del año 2001, los contribuyentes adeudan los impuestos haciendo caso omiso a sus obligaciones financieras como pobladores del municipio. Toda esta situación causa que el Municipio de Yarumal deje de percibir recursos y de realizar importantes inversiones que beneficien a la población.

A raíz de este problema se propone crear una herramienta que genere las alertas de los contribuyentes, que presentan mora de un año, y así comenzar el proceso de cobro persuasivo o coactivo respectivamente.

Para la realización del proceso antes mencionado se realizarán los siguientes pasos evidenciados en este diagrama de flujo:

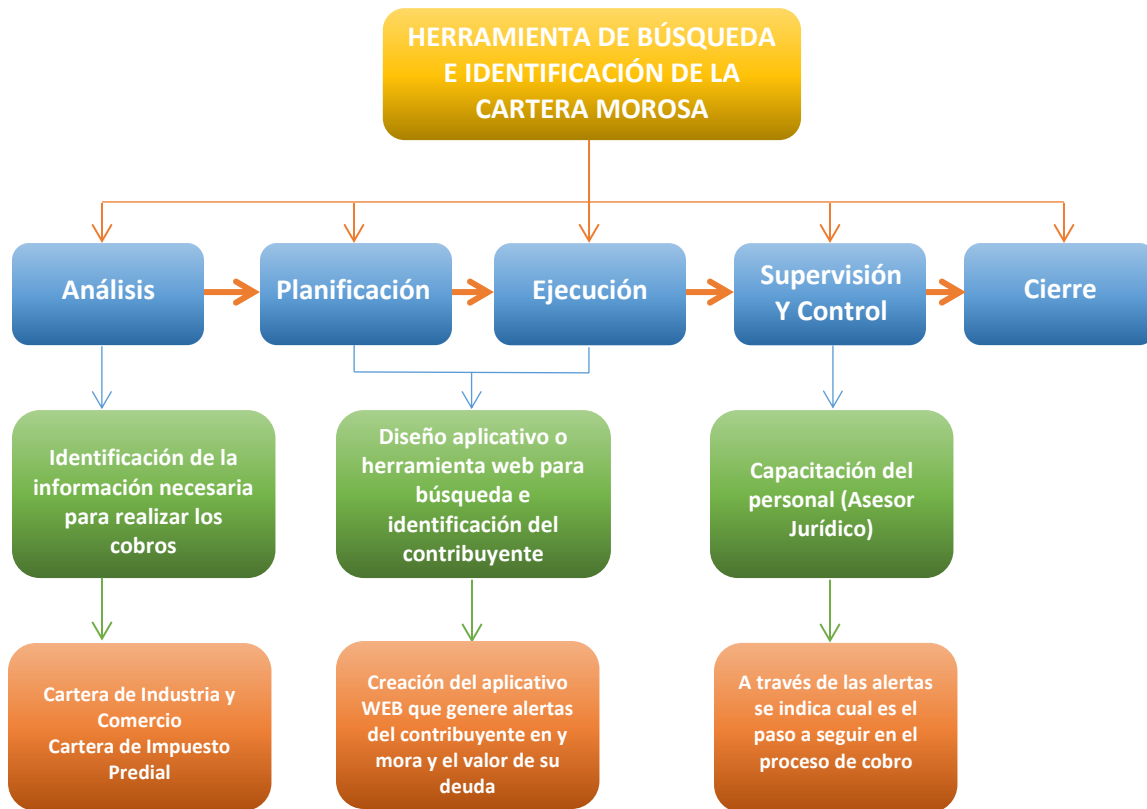


Ilustración 2 Diagrama de Flujo de la Metodología del proyecto

Para llegar a al cierre del proyecto se deben guiar con las áreas del conocimiento para tener todos los datos que justifiquen el porqué de realizar el proyecto.

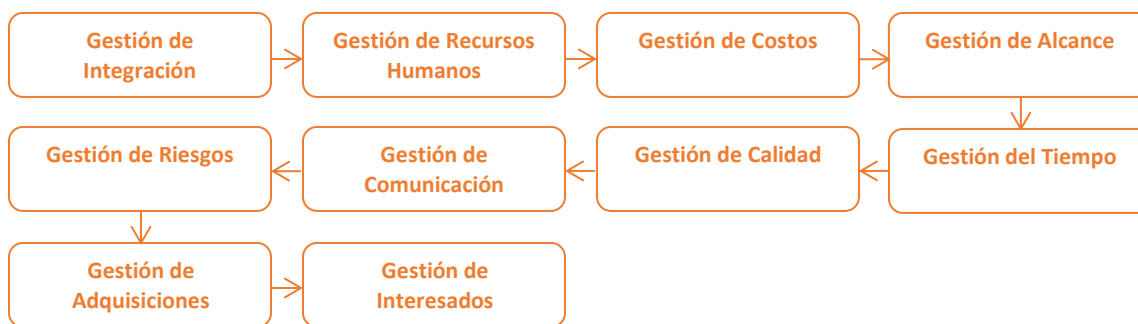


Ilustración 3 Áreas de Conocimiento del Proyecto

1) Para la primera área, **Gestión de Integración**, tenemos:

- El Despacho de la Alcaldía del Municipio de Yarumal
- El Departamento Financiero.
- La Dependencia de Cobro Jurídico

Todas participen para el desarrollo de la propuesta de Solución BI.

2) En la segunda área, **Gestión de Recursos Humanos**, se contará:

- Un contratista será quien estará a cargo de desarrollar aplicativo y/o herramienta.

3) La **Gestión de Costos**, que es la tercera área:

- Será en base al numeral 11 del documento.

4) La cuarta área, **Gestión de Alcance**, identificará:

- La implementación de la herramienta
- La recuperación de la cartera vencida
- El control y supervisión de la cartera.

5) Con la **Gestión de Riesgos**, siendo esta la quinta área se evidenciarán los riesgos inherentes del proyecto y como mitigarlo o controlarlos entre ellos:

- Reducción del presupuesto
 - Incumplimiento del cronograma
 - Información errónea de la base de datos
 - No uso del aplicativo
- 6) En la sexta área, **Gestión de Comunicación**,
- 7) Con la **Gestión de Calidad**, siendo esta la séptima área, debemos garantizar:
- La funcionalidad de la herramienta
 - La reducción de la cartera vencida
 - La eliminación de procesos o reprocesos innecesarios para el desarrollo de la actividad
- 8) La **Gestión del Tiempo**, como octava área, desarrollara el proyecto para su implementación en:
- (6) seis meses
- 9) Aquí la novena área, **Gestión de Adquisiciones**:
- Se realizará el contrato de un tercero especializado para desarrollar el aplicativo y/o herramienta
- 10) Por último, el área **Gestión de Interesados**:
- Despacho Alcaldía Municipal
 - Departamento de Cobro Jurídico
 - Departamento Financiero
 - Ciudadanía

9.2 Presupuesto General del Proyecto

En el presupuesto general no se tiene en cuenta la compra de equipos de cómputo, útiles de oficina ni instalaciones de internet debido a que la entidad cuenta con todas estas herramientas.

El presupuesto para el desarrollo del proyecto se genera de recursos de la Administración Municipal.

Presupuesto				
Rubro	Valor unitario	Financiación propia	Otra institución	Total
Personal	\$ 61.200.000	0	Admón. Municipal	\$ 61.200.000
Software	\$2.000.000	0	Admón. Municipal	\$2.000.000
Total				\$ 63.200.000

Tabla 2 Presupuesto

10. Viabilidad Financiera con relación costo beneficio.

Para éste proyecto se realiza un análisis Relación Costo Beneficio, debido a que es una empresa o entidad territorial de carácter público. Con la propuesta de una herramienta de solución a la búsqueda e identificación de la cartera morosa para los procesos de cobro en el municipio de Yarumal Antioquia

Para la realización del ejercicio se plantean tres escenarios:

Escenario 1.

Con la herramienta web se busca recuperar o recaudar de forma anual Seiscientos Millones de Pesos (\$600.000.000) y el proyecto tendría como costo \$63.200.000 anual, por lo tanto, la relación costo beneficio daría el siguiente resultado

$$B/C = (600.000.000/63.200.000)$$

$$B/C = 9.49$$

- indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente, el proyecto debe ser considerado.

Escenario 2.

Se realiza escenario número 2 con recuperación anual de Cuatrocientos Millones de Pesos (\$400.000.000) y el proyecto tendría como costo \$63.200.000 anual, por lo tanto, la relación costo beneficio daría el siguiente resultado

$$B/C = (400.000.000/63.200.000)$$

$$B/C = 6.32$$

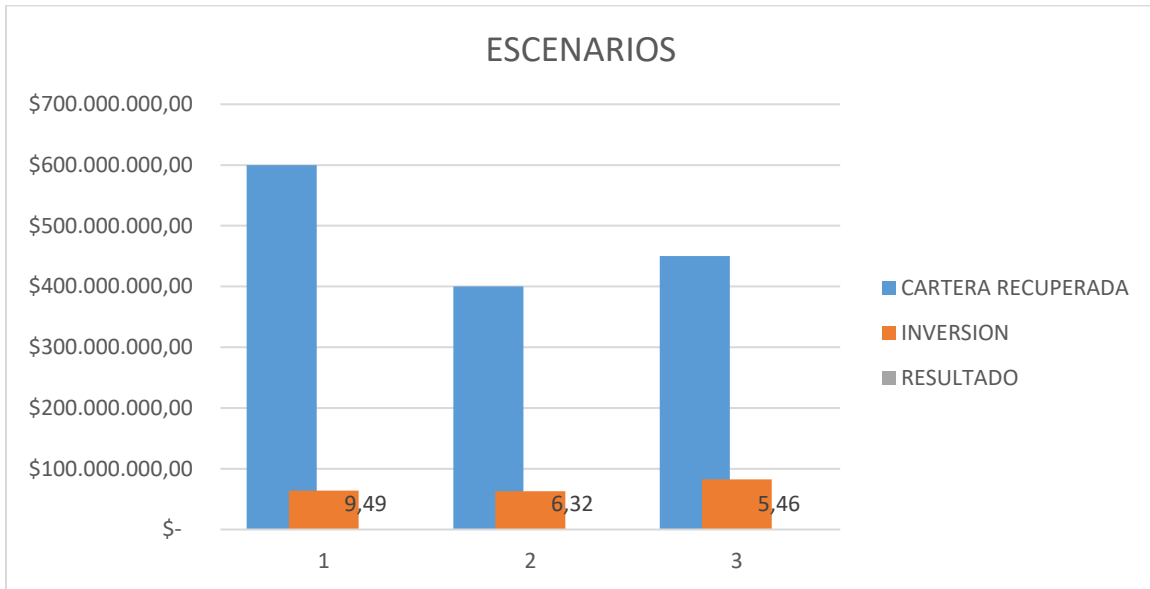
Escenario 3.

Como escenario tres se realiza la suposición en donde deban contratar un empleado (auxiliar más para el proceso de trámites del cobro persuasivo y jurídico, lo que tendrá un costo adicional de diecinueve millones doscientos mil pesos (\$19.200.000) es decir que el presupuesto de costo quedaría de Ochenta y dos millones cuatrocientos mil pesos (\$82.400.000), suponiendo que durante el año se recuperen Cuatrocientos Cincuenta Millones la relación beneficio costo sería:

$$B/C = (450.000.000/82.400.000)$$

$$B/C = 5.46$$

Analizados los escenarios propuestos en los tres casos el beneficio es mayor que los costos, ya que el resultado es mayor que 1, lo que significa que habrá gran ganancia, o para este caso recuperación de cartera.



Elaboración propia 1

11. Plan de Actividades – Cronograma

La gerencia del tiempo permite incluir todos los procesos requeridos para poder llevar a cabo la finalización óptima del proyecto, la planificación y el aprovechamiento del tiempo forman parte de la dirección del proyecto.

Esto permite realizar el cronograma de actividades permitiendo desarrollar una metodología, una planificación, y establecer así los criterios para el desarrollo y así poder controlar el

tiempo estipulado en cada fase del proyecto. Una buena metodología lleva a definir y establecer los enfoques para el proceso de elaboración de cada cronograma.

El desarrollo del cronograma utiliza las salidas de los procesos definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, estimar la duración de las actividades, en combinación con la herramienta de planificación para elaborar el cronograma.

Definición de Actividades

- ✓ Diseño del software de acuerdo a la necesidad evidenciada para realizar el cobro de la cartera.
- ✓ Contratación del asesor de cobro y auxiliar.
- ✓ Capacitación del personal con el software desarrollado
- ✓ Alimentación del Software con las bases de datos
- ✓ inicio del proceso de cobro persuasivo y coactivo

Cronograma

La propuesta de una herramienta de solución a la búsqueda e identificación de la cartera morosa para los procesos de cobro en el municipio de Yarumal Antioquia tendrá una duración de un mes el proceso de inicio, el proceso de cobro persuasivo y coactivo se continúa desarrollando durante todo el año.

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Diseño del software de acuerdo a la necesidad evidenciada para realizar el cobro de la cartera.																															
Contratación del asesor de cobro y auxiliar.																															
Capacitación del personal con el software desarrollado																															

Total

\$ 63.200.000

Tabla 4 Costos del Proyecto

El costo de los demás empleados no se proyecta dentro del Plan de Adquisiciones, ya que estos están contratados realizando funciones en pro de la Administración Municipal, y en el caso de SAIMYR, es un software que está prestando sus funciones actualmente, y no requiere de instalaciones de nuevos módulos para la información de cartera tanto de impuesto predial como de Industria y Comercio, por lo tanto, no se presenta un costo adicional.

Efectuar las Adquisiciones

Para la contratación de las dos personas como son el asesor de cobro jurídico y la auxiliar se realizan procesos de contratación directa, en la cual se busca personal calificado, con experiencia, que cumpla los requisitos legales como son:

Persona Natural

- RUT
- Fotocopia de la cédula
- Certificado de antecedentes fiscales del representante legal. Lo entrega la Contraloría General de la República
- Certificado de antecedentes disciplinarios del representante legal. Lo entrega la Procuraduría General de la Nación
- Certificado de antecedentes judiciales.

- Certificado de inhabilidades e incompatibilidades.
- Para el caso de los hombres: Libreta militar
- Pago de Seguridad Social y pensión sobre el 40% del valor del contrato.
- Hoja de vida con los soportes
- Declaración de Bienes y rentas

Persona Jurídica

- Cámara de comercio (vigencia no mayor a tres meses)
- RUT de la entidad
- Fotocopia de la cédula del representante legal
- Certificado de antecedentes fiscales de la entidad y del representante legal. Lo entrega la Contraloría General de la República
- Certificado de antecedentes disciplinarios de la entidad y del representante legal.
- Certificado de inhabilidades e incompatibilidades.
- Carta de paz y salvo de parafiscales, con fecha del mes actual (si en la cámara de comercio registra que cuenta con revisor fiscal, esta carta debe ir firmada por dicho revisor).
- Certificado de inhabilidades e incompatibilidades.
- Hoja de vida con los soportes
- Declaración de Bienes y rentas

Cuando se selecciona el personal se realiza un contrato de prestación de servicios el cual debe contener las siguientes cláusulas: Objeto, Alcance, Resultados, Duración, Valor, Forma de Pago, Obligaciones de las Partes, Imputación de los Gastos, indemnidad, Suspensión, Cláusula Exorbitante, Multas en caso de incumplimiento, Cláusula Penal Pecuniaria, garantía Única, Afiliación y Pago a la Seguridad Social, Inhabilidades e Incompatibilidades, Cesión, Liquidación, Paz y Salvo, Impuestos, Documentos del Contrato, Perfeccionamiento y Ejecución, Domicilio; y debe ser firmado por el ordenador del gasto el cual es el alcalde para nuestra entidad, y por el contratista.

Una vez legalizados los contratos de Contratación Directa deben publicarse en Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP, y en el portal de Gestión Transparente perteneciente a la Contraloría. Esto se realiza con el fin de dar cumplimiento al Decreto 1510 de 2013.

Controlar las Adquisiciones

Los contratistas de prestación de servicios deben presentar informes mensuales o como los estipulen dentro del proceso de contratación; estos informes van acompañados de la cuenta de cobro, y la seguridad social, y son supervisados por el Gerente del proyecto, quien verifica los avances de los contratistas en cuanto al alcance planteado en el contrato, procurando evitar desviaciones o estancamientos en el proyecto.

Cerrar las Adquisiciones

Al finalizar los procesos de contratación de prestación de servicios se verifican los informes y puesta en marcha del objeto contratado, luego se realiza un acta de terminación y liquidación del contrato, ya que hasta ese punto llega la labor contratada.

12.2 Plan de Gerencia de los Riesgos

El objetivo de este plan es lograr establecer la evaluación de los riesgos que sucedan dentro de un proyecto, todo esto a través de una secuencia de actividades que incluyen, estrategias para su mitigación reduciendo sus efectos negativos y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

Planificación de la Gestión de Riesgos

Aquí se definirán las actividades que se realizarán para la gestión de riesgos del proyecto y así reducir el impacto dentro del mismo. Durante este proceso se identifican los posibles riesgos que pueden afectar el proyecto.

Diagrama del proceso de planificación



Ilustración 4 Diagrama del Proceso de Planificación

Criterios de evaluación de impacto de los riesgos.

Evaluación	1	2	3	4	5
Calificación	Leve	Menor	Moderado	Grande	Catastrófico
Definición	<ul style="list-style-type: none"> ·No incide en la ejecución de las actividades del Proyecto ·No genera pérdidas financieras ·Demoras en el desarrollo técnico del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ·Se presentan retrasos en las actividades del proyecto ·Hay pérdidas financieras mínimas ·Aumenta el tiempo de desarrollo de la parte Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ·Se interrumpen constantemente actividades del proyecto ·Se presentan pérdidas financieras muy altas ·No hay avance en el desarrollo técnico del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ·Se detiene temporalmente las actividades del proyecto ·El gasto financiero es más alto de lo presupuestado ·Se requiere de apoyo externo para el desarrollo técnico del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ·Se suspende la ejecución del proyecto ·Se agota la parte financiera ·Daño irreversible en el desarrollo técnico del proyecto

Tabla 5 Criterio de Evaluación de impacto de los Riesgos

Criterios de evaluación de probabilidad de los riesgos

Tipo	Definición	Detalle	Valor
Muy Probable	Se espera que en la mayoría de eventos ocurra	Puede en un 100% llegar a materializarse	5
Probable	A menudo el evento ocurre	La materialización puede ser de un 75%	4
Posible	El evento puede o no ocurrir	Se puede materializar en un 50%	3
Poco Probable	Raramente el evento ocurre	Su materialización es menor al 25%	2
Improbable	El evento nunca ha ocurrido o no llega a ocurrir	El porcentaje de materialización es 0%	1

Tabla 6 Criterios de Evaluación de Probabilidad de Riesgos

Evaluación de los controles

Evaluación	Clasificación	Acción	Descripción
5	Muy Alto	Eficaz	Las actividades y controles realizados eliminaron el evento
4	Alto	Positivo	Las actividades y controles realizados mitigaron el evento
3	Medio	Moderada	Las actividades y controles aunque mitigaron el evento, deben tener una acción de mejora

2	Bajo	Negativo	Las actividades y controles mantienen el evento sin que influya la acción de mejora
1	Muy bajo	Ineficaz	Las actividades y controles realizados no logran eliminar el evento

Tabla 7 Evaluación de los Controles

Identificación de los Riesgos.

En este punto se determina los riesgos que pueden afectar el proyecto evidenciando su descripción responsable y tipo. En esta etapa se considera el impacto de los riesgos sobre todos los objetivos del proyecto. De esta manera su identificación permitirá que el equipo del proyecto se pueda anticipar a los posibles impactos de estos, impidiendo en gran medida el fracaso del proyecto.

Para realizar esta identificación se puede tomar en cuenta las siguientes técnicas:

- Revisión de la documentación.
- Tormenta de ideas.
- Análisis de las listas de control (checklist).
- Análisis de supuestos.

ID RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	AREA RESPONSABLE	TIPO DE RIESGO
R01	Presupuesto insuficiente para la realización del proyecto	Dirección del Proyecto	Riesgo de proyecto
R02	La información de cartera no se proporciona a tiempo	Dirección del Proyecto	Riesgo de proyecto
R03	Rotación del personal tanto de la parte técnica, cómo funcional	Dirección del Proyecto	Riesgo de proyecto
R04	Incumplimiento del cronograma de Actividades	Dirección del Proyecto	Riesgo de proyecto
R05	El software implementado no cumpla con los requisitos	Dirección del Proyecto y Diseñador del software	Riesgo del producto

Tabla 8 Identificación del Riesgo

Análisis Cualitativo De Riesgos

A través del análisis que se realiza a la evaluación combinada de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos lograremos identificar su nivel de afectación al proyecto. Al realizar el análisis cualitativo de los riesgos se obtiene una actualización del registro de riesgos, éste debe incluir y categorizar cada uno de los riesgos registrados en la Matriz de Control de Riesgos del proyecto.

Matriz	Impacto	Leve	Menor	Moderado	Grave	Catastrófico
Probabilidad		1	2	3	4	5
Improbable	1					
Poco Probable	2			R02		R01
Posible	3					R05
Probable	4		R03		R04	
Muy probable	5					

Tabla 9 Categorización del Riesgo

Planificación de la Respuesta a los Riesgos.

Este proceso se usa para asignar a una persona quien asumirá la responsabilidad de dar respuesta a los riesgos desde la identificación, mitigación, y finalmente control.

Responsables	Funciones
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> · Recibe la notificación de la identificación de un posible riesgo · Analice el tipo de riesgo · Activa las acciones de mitigación del riesgo
Equipo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> · Identifica un posible riesgo · Realiza las acciones de mitigación del Riesgo · Monitorean el riesgo para que no vuelva a presentarse

Tabla 10 Responsables y Funciones

Monitorear y Controlar los Riesgos.

Acá se tendrán los planes y respuesta a los riesgos, se les realiza seguimiento a los riesgos identificados, los cuales se monitorean, e identifica el riesgo residual, se evalúa la efectividad o si necesitan un plan de mejora, también se identifican nuevos riesgos y se ajustan procesos.

ID RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	ESTADO	(AP) ACCIÓN PREVENTIVA	(AC) ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLE	FECHA DE TERMINACION	RIESGO RESIDUAL SEGÚN AP
R01	Presupuesto insuficiente para la realización del proyecto	Abierto	Mantener un Constante Seguimiento del gasto en el proyecto	Tener recursos adicionales en el presupuesto	Secretaria de Hacienda	Día 30	Recursos adicionales sean insuficientes
R02	La información de cartera no se proporciona a tiempo	Abierto	La información debe estar a tiempo y debe tener trazabilidad	Organizar con SAIMYR, el tiempo de entrega de informes	Secretaria de Hacienda	Día 27	Información entregada está incompleta
R03	Rotación del personal tanto de la parte técnica, cómo funcional	Abierto	El funcionario que ingrese debe cumplir con el perfil y requisitos exigidos	Capacitación del Funcionario en las actividades a realizar	Secretaria de Hacienda	Día 30	Las actividades que realizan los funcionarios se cumplirían en tiempos amas extensos
R04	Incumplimiento del cronograma de Actividades	Abierto	Identificar los tiempos de ejecución teniendo en cuenta los posibles retrasos que se puedan generar	Solicitar ampliación de Plazos para cierre de tareas y actividades	Asesor jurídico	Día 30	La entrega del proyecto se realiza en fechas posteriores a la pactada
R05	El software implementado no cumpla con los requisitos	Abierto	Llevar a cabo un estudio detallado de las características y propiedades que debe tener el software	Realizar cambios al software diseñado	Secretaria de hacienda	Día 15	Se amplía el plazo de entrega del aplicativo debido a los ajustes que se realicen al mismo

Tabla 11 Control y Monitoreo del Riesgo

Informe de Cierre

Terminado el proyecto se debe presentar el informe de cierre en el que se evidencia los riesgos presentados en el proyecto, y su forma de mitigación, el cual servirá como soporte para futuros proyectos, mejorando cada vez más en la forma de mitigación o eliminación de riesgos.

12.3 Plan de Gerencia de los Stakeholders

El plan de gestión de los interesados identificará las estrategias de gestión necesarias para involucrar y gestionar a los interesados (stakeholders) de manera efectiva y eficaz en el proyecto y sus etapas.

El siguiente plan está basado en proceso de gestión de interesados del PMI. Por lo anterior el presente plan de gestión de los interesados incluirá los aspectos más relevantes dentro de la mejor práctica especificada.

En términos generales el PMI indica que se debe tener en cuenta por lo menos lo siguiente:

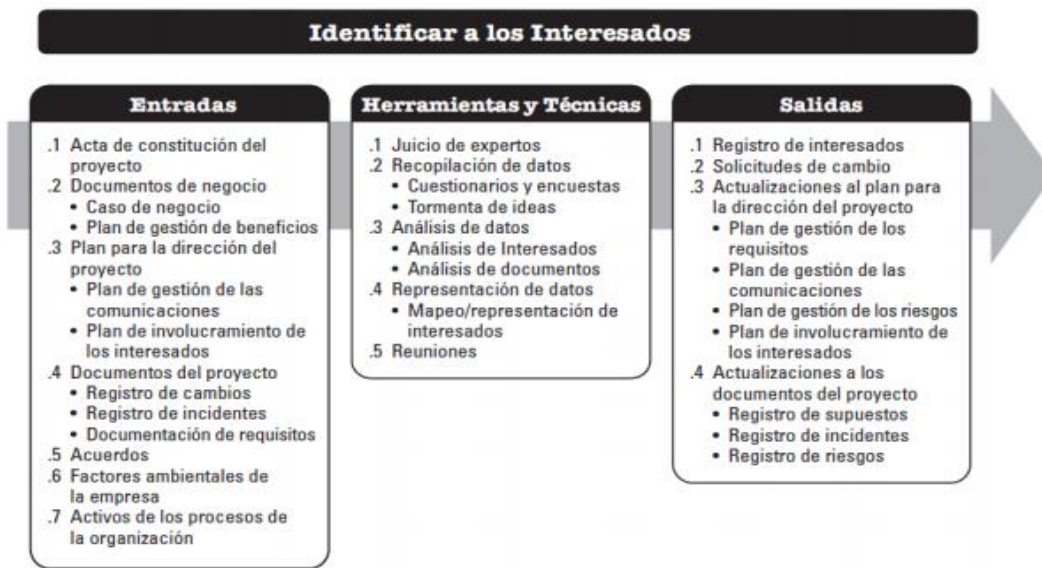


Ilustración 5 Procesos de Identificación de los Interesados

Entradas

Para la correcta realización del plan de interesados se tuvieron en cuenta las siguientes entradas:

- Acta de constitución del proyecto

- Documentos de la empresa
- Plan de proyecto
- Documentos del proyecto

Herramientas y técnicas

Para la realización del plan se tendrán en cuenta las siguientes herramientas y técnicas:

- Juicio Experto: Se tuvieron en cuenta las opiniones que pueden brindar profesionales expertos en el sector, relacionadas a proyectos de tecnología similares.
- Recopilación de datos: Se recopilaron datos relevantes del sector y se realizó una tormenta de ideas nutrir los datos documentados.
- Documentación de mejores prácticas: como se mencionó anteriormente se utiliza como base documental PMI y sus lineamientos.

Salidas

Así pues, las salidas serán:

- Registro de interesados.
- Alcance e impacto del proyecto sobre los interesados.
- Niveles de participación de los interesados.
- Requerimientos de comunicación para los interesados.

Registro de los interesados del proyecto

A continuación, se incluyen los datos recopilados en el registro de los interesados del proyecto

Información de identificación				Evaluación y clasificación				
Nombre	Puesto / Org. / Empresa	Ubicación Rol en el proyecto	Inf. de contacto	Requisitos / Expectativas	Fase de mayor interés	Partidario / Neutral / Reticente	Grado de influencia	Grado de interés
Julio Aníbal Areiza Palacio	Alcalde	Patrocinador	8537675	Ejecución del proyecto con total calidad y el alcance esperado	Cierre	Partidario	Alto	Alto
Lucero Arboleda Arboleda	Secretaria de Hacienda	Interesado económico	8537654	Ejecución del proyecto dentro de los costos establecidos	Planeación y cierre	Partidario	Medio	Medio
		Líder técnico		Ejecución del proyecto con total calidad y el alcance esperado	Ejecución y Planeación	Partidario	Alto	Alto
Ángela Ochoa Gil	Auditor (control Interno)	Auditoria	8536556	Ejecución del proyecto en los términos pactados y con la normativa aplicable	Todas	Neutral	Bajo	Medio

Tabla 12 Registro de los Interesados del Proyecto

Alcance e impacto del proyecto sobre los interesados

A continuación, se presenta los factores más relevantes en cuanto el significado y el impacto del proyecto para cada uno de los interesados identificados:

Nombre / Grupo / Interesado	Descripción del impacto y significación el proyecto
Patrocinador	Principal responsable e interesado del proyecto, con el pretende lograr una mejora en la calidad de vida de sus conciudadanos por medio de la innovación e implementación de nuevas tecnologías de impacto en su región.
Interesado económico	Espera que el proyecto sea ejecutado dentro del presupuesto planteado, pero sin comprometer la calidad de los entregables y/o productos.
Líder técnico	Espera que el proyecto sea ejecutado con la calidad esperada, teniendo en cuenta sus recomendaciones técnicas y que el mismo aporte a los conciudadanos dentro del marco de la estrategia de innovación tecnológica del municipio.

Gestión de calidad	Requiere que el proyecto sea ejecutado con todos los requerimientos de calidad para evitar inconvenientes en las etapas posteriores, de estabilización y soporte.
Auditoria	Requiere que el proyecto sea ejecutado dentro de los términos estipulados en la contratación, cumpliendo a cabalidad con todas las leyes y normativas vigentes para que de esta forma se pueda tener total claridad de los recursos invertidos.

Tabla 13 Lista de Interesados

Niveles de participación actuales vs deseados

A continuación, se clasifica cada interesado según su nivel de participación actual, contrastándolo con el nivel de participación deseado que garantice una terminación exitosa del proyecto:

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Patrocinador					A D
Interesado económico					AD
Líder técnico				A D	
Gestión de calidad		A		D	
Auditoria			A D		

Tabla 14 Interesados Según Nivel de Participación

Convenciones:

A = Actual

D = Deseado

Estrategias para la Gestión de los Interesados del Proyecto



Ilustración 6 Estrategias para la Gestión de los Interesados del Proyecto

- **Cuadro Rojo:** Con interés y mucho poder, se deben mantener involucrados al máximo en el proyecto y mantenerlos satisfechos.
- **Cuadro Verde:** Con poder y menor interés, se deben mantenerlos informados en todo momento, con el objetivo de convencerlos con el proyecto
- **Cuadro Azul:** Con poco poder y poco interés, se deben monitorear para detectar cambios de actitud o percepción respecto al proyecto.
- **Cuadro Gris:** Con poco poder, pero bastante interés, este será un «grupo amigo», tienen interés en lo que hacemos, nos pueden aportar feedback, y nos apoyarán, pero no disponen de poder suficiente como para ofrecernos un impulso al proyecto, por lo tanto, simplemente les mantendremos informados.

Las comunicaciones con los interesados deben realizarse acorde al plan de Gestión de Comunicación, con el fin de que la información llegue de la manera correcta a los interesados, además de una forma clara y verás.

Procedimiento para Actualizar y Refinar el Plan de Interesados

Se debe dejar evidencia de los cambios realizados con los interesados con la finalidad de crear estrategias que satisfagan sus expectativas frente al proyecto propuesto

13. Conclusiones Y Recomendaciones

- La proyección de la propuesta se orienta a una estrategia en la cual se apliquen controles administrativos y financieros que ayuden a evitar deudores morosos y problemas con la liquidez de la empresa.
- Con la propuesta de implementación de este proyecto se espera que la entidad logre recuperar gran parte de la cartera que se encuentra en mora dentro de los dos primeros meses es decir durante el proceso de cobro persuasivo.
- Con la creación de la herramienta propuesta se logrará optimizar los procesos, en la disminución de los tiempos, efectividad en la búsqueda y rapidez en la ejecución de los cobros persuasivo y coactivos.
- Se debe tener en cuenta algunas estadísticas o indicadores que permitan saber el estado de los clientes en mora para hacer un seguimiento constante y conocer el estado actual del usuario.
- Se recomienda realizar procesos de monitoreo seguimiento y control de la herramienta y procesos de cobro realizado con el fin de detectar falencias y corregirlas en el menor tiempo posible, para no obstaculizar los procesos que se encuentran en curso.

- Se sugiere realizar capacitaciones a funcionarios secundarios que puedan remplazar a los funcionarios principales ya sea por salud o calamidad doméstica para el uso de la herramienta.
- Se deben efectuar mantenimientos y actualizaciones de la herramienta, como también reinducciones a los funcionarios que la usan, para el correcto funcionamiento del aplicativo logrando el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Se recomienda dar cumplimiento al manual de cartera de municipio de Yarumal, con el fin de cumplir con los tiempos establecidos en cada proceso.
- Se recomienda formular una directriz para el uso obligatorio de la herramienta y así evitar reprocesos en ubicar cualquier cartera vencida de algún contribuyente.