



**PROGRAMA OPERATIVO PARA EL EMPALME DE FUNCIONES Y CIERRE DEL
PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE ETESA EN LIQUIDACIÓN**

Elaborado por:

ELSA CAROLINA RUIZ RODRÍGUEZ

VILMA ISABEL PERFETTI GARZÓN

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

Doctora:

ROSA ISABEL ROA BUITRAGO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA

BOGOTÁ., MARZO DE 2012

TABLA DE CONTENIDOS

	INTRODUCCIÓN	4
1.	ANTECEDENTES	5
1.1.	Marco teórico	5
1.2.	Antecedentes de la liquidación de ETESA	15
1.3.	Problemática que enfrenta la entidad	27
1.4.	Alternativa de solución al problema	29
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1.	Formulación del problema	31
3.	OBJETIVOS	31
3.1.	Objetivo general	31
3.2.	Objetivos específicos	31
3.3.	Resultados esperados	32
4.	JUSTIFICACIÓN	32
5.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS	33
5.1.	Método de investigación	33
6.	DIAGNÓSTICO POR CADA PROCESO MISIONAL	34
6.1.	Proceso comercial	34
6.2.	Proceso de recaudos	35
6.3.	Proceso de transferencias	46
7.	PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO PARA CADA PROCESO MISIONAL	54
7.1.	Proceso comercial	54
7.2.	Proceso de recaudos	55
7.3.	Proceso de transferencias	55

8.	EMPALME DE FUNCIONES ETESA- COLJUEGOS	55
8.1.	Cronograma de la entrega de funciones	55
9.	PROCESO LIQUIDATORIO	55
9.1.	Actividades propias del proceso de liquidación	55
9.2.	Actividades pendientes del proceso liquidatorio	61
9.3.	Actividades post-cierre	62
9.4.	Actividades administrativas	63
9.5.	Creación patrimonio autónomo	63
10.	CONCLUSIONES	64
11.	RECOMENDACIONES	65
12.	BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCIÓN

La base fundamental para el desarrollo de este trabajo, consiste en presentar un plan operativo para ser implementado en el proceso liquidatorio de La Empresa Territorial para la Salud- ETESA, Empresa Industrial y Comercial del Estado, teniendo en cuenta que a pesar de las disposiciones legales que lo reglamentan, el proceso como tal, presenta aplazamientos no precisamente por la liquidación, sino debido a que no ha sido posible trasladar las actividades misionales que desarrolla en coordinación con el Gobierno Nacional.

Las razones por las cuales se considera necesario realizar este tipo de estudio, hace referencia a que hoy por hoy la Empresa Territorial para la Salud, adelanta el proceso liquidatorio y paralelamente desarrolla las actividades misionales de control del monopolio de los juegos de suerte y azar, lo que ha contribuido a una pérdida de recursos para el sector salud, toda vez que se ha incrementado la evasión y la elusión por parte de los operadores de casinos y juegos de azar.

El Gobierno Nacional se encuentra en proceso permanente de innovación, cuya directriz es aprovechar las fortalezas de su medio y generar nuevas políticas de carácter nacional que conduzcan a nuevos objetivos comunes, que tengan impacto no solo a nivel nacional sino internacional.

1. ANTECEDENTES

1.1. Marco Teórico

La base teórica del presente trabajo está dada por la normatividad relacionada con los procesos de liquidación en empresas del Estado y el Programa de Renovación Administrativa Pública (PRAP), donde se puede ver la aplicabilidad al modelo de Reingeniería de los Procesos, que nos permite apoyar la investigación.

Se ha dicho que la Reingeniería de procesos constituye la herramienta para garantizar el éxito en los actuales entornos competitivos y que permite actualizar y mejorar la realización de las operaciones administrativas, haciéndolos más efectivos, generando buen servicio al cliente, removiendo sistemas obsoletos, una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de las empresas.

Hammer (1993) fue quien en primer lugar definió el concepto de Reingeniería en los procesos de cambio, a través de su obra, "La Reingeniería de Negocios: Una respuesta a los desafíos de la internacionalización". Luego Champy en 1995, escribe "La Reingeniería Gerencial: una respuesta para la optimización de procesos." El rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones, pero es con Manganeli y Klein (1994) quienes plantearon en su obra "Cómo hacer Reingeniería, la Rápida reingeniería, Rp". Que permitiría abordar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de una función o de un departamento o de una unidad productiva, sin esperar y aspirar al cambio total de la organización a través de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación.

En este mismo periodo Gouillart, F y Kelly, J. (1995), plantean la transformación de la organización en su obra *Transforming the Organization*. Luego Sherman - Bohlander - Snell (1999:18) entienden la Reingeniería como la planeación fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para alcanzar mejoras significativas en costos, calidad, servicio.

Lefcovich, 2006, en su obra *la Reingeniería de Procesos de Negocios, (BPR)*, retoma el desarrollo histórico de la reingeniería y la define como "el proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados".

La BPR, es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Para el autor hoy ya no es suficiente el cambio para la mejora, pues mientras la mejora continua puede ser concebida como un proceso de cambios cuantitativos, una transformación radical, la cual implica cambios radicales en el "cómo se hacen las cosas", en contraposición a la Reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del "como" para implicarse también en "que se produce" (u ofrece), y en "a quién se ofrece".

La reestructuración del Estado es uno de los puntos bandera del gobierno anterior y por lo tanto la liquidación de las entidades públicas es un tema en la actualidad de nuestro país, puesto que el Estado a través de las políticas desarrolladas busca disminuir el aparato estatal, de formar que pueda disminuir los gastos en los que incurre.

La aplicación de la Reingeniería de procesos en las organizaciones, según los autores consultados, con respecto a la metodología y procedimientos planteados por los autores, en general, pueden sintetizarse de la siguiente manera siguiendo a Lefcovich (2006) .

- Definir el proyecto: Actividad que pretende establecer el alcance del proyecto, los objetivos específicos que se tienen al enfrentar la reingeniería. En esta etapa

también se determinan los instrumentos de análisis y se identifican los referentes comunes. Para establecer el objetivo de la reingeniería, se debe definir cuál es la prospectiva de la organización, esto tiene que ver con los mercados y productos/servicios que cubre o planea cubrir, con la diferenciación que desea con respecto a la competencia, con las metas y objetivos económicos. Manganeli - Klein (1995:185)

- Análisis de la situación actual: Consiste en el desarrollo de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la organización. Para ello se debe evaluar Manganeli - Klein (1995:188-190).
- La organización. Conocer la organización en toda su extensión : Historia, tecnología, productos y servicios ofrecidos, prácticas y tendencias, estrategias y políticas, dimensiones, recursos utilizados, reglamentación, desarrollo futuro esperado del sector al que pertenece la organización, gestión financiera, carga de trabajo, prospectiva, estructura, administración, flujo de información administrativa y plataforma tecnológica.
- Entorno. Tendencias de la demanda de los productos y servicios ofrecidos por la entidad, características de los clientes (usuarios), competidores, proveedores, reglamentaciones que la afectan. En especial comprender cuáles son las necesidades del cliente, tanto interno como externo.
- Flujo de los procesos. Información documentada sobre los procesos tanto administrativos como de servicio de la entidad para observar cómo se están haciendo las cosas en el momento actual. Examinar los supuestos conscientes e inconscientes de la entidad y cuestionar los supuestos que no son válidos.

- **Diagnostico.** Después del análisis de la situación actual, se realiza un diagnostico de las necesidades más apremiantes de la institución y de las limitaciones y debilidades que tiene para llevar a cabo una gestión eficiente. En esta etapa se definen, además, los nuevos objetivos de la organización, las necesidades y limitaciones de información y control.
- **Diseño de la "nueva" organización:** En esta etapa se recoge toda la información de las etapas anteriores y se crea una organización tal que cubra las necesidades y limitaciones de la organización actual.
- **Flujos de procesos.** Los procesos se han reconocido como puntos álgidos en la organización se revisan, reestructurando aquellos que se consideran validos pero que no se están llevando a cabo adecuadamente o que presentan fallas evidentes, eliminando aquellos que no agregan valor al producto final o que son obsoletos y se crean los que no se están llevando a cabo en la actualidad y que son básicos para el adecuado funcionamiento de la institución.
- **Flujos de Información.** Consiste en definir las clases de documentos, los aspectos de la documentación, archivos y todo lo que con lleve un adecuado sistema de información gerencial.
- **Organización.** Diseño de las características generales de la nueva estructura organizacional de la compañía, cargo y perfiles de estos, funciones, de los servicios, gestión financiera, carga de trabajo y cultura organizacional.
- **Estrategias y políticas.** ¿Cómo se llevaran a cabo todos los procesos de la nueva empresa, para responder adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno?
- **Los paradigmas empresariales:** nuevas creencias, nuevas formas de hacer las cosas.

- **Plataforma tecnológica.** Determinar las características y configuraciones necesarias que permitan agilizar los procesos en la compañía. Productos o servicios. Proporcionar las características del producto o servicios fundamentales para satisfacer las necesidades del cliente. Generalmente, en esta etapa de diseño de la nueva organización se definen varias alternativas y se evalúa su impacto para finalmente seleccionar la más adecuada.
- **Implementación.** Poner en marcha el prototipo de la nueva organización es uno de los pasos más difíciles de la reingeniería, mas aun si existe la sospecha de que habrá reducción de personal tanto administrativo , se trata pues de minimizar los traumatismos que pueda implicar la implantación del nuevo modelo en la estructura actual de la organización. Incluye un gran esfuerzo de capacitación y orientación al cambio, además de la creación de cargos, compra de equipos y consecución de la infraestructura general para llevar a cabo "la nueva empresa"., es necesario reducir la incertidumbre tanto como sea posible.

Esto lo hace el gobierno a través de un programa liderado por el Departamento de Planeación Nacional, el cual se denomina PRAP (Programa de Renovación de la Administración Pública), a través del cual se busca que la administración se adecúe a los requerimientos del estado moderno, transformando estructuras administrativas.

El objetivo de este tipo de programa especial es: Mejorar, Estructurar y Homologar entre toda la organización una forma única de operar de manera eficiente, logrando al final de todo el programa la documentación y estandarización de los procesos.

Como bien anotamos al comienzo de este trabajo, la sustentación del mismo se debe a bases legales por ser una entidad de tipo estatal la que es materia de nuestro estudio.

Bases Legales

1. Constitución Política de Colombia

“Art. 4. La Constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la Constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales.”

“Art. 336. Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley.

La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita.

La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental.

Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar están destinadas exclusivamente a los servicios de salud.

Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación.

La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley.

El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley.

En cualquier caso se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores.

2. LEY 489 de 1.998

Artículo 39 señala:“ La Administración Pública se integra por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado Colombiano.

Empresas Industriales y Comerciales Del Estado. El artículo 85 de la Ley 489 de 1998 dice que las empresas industriales y comerciales del Estado "son organismos creados por la ley o autorizados por esta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica, conforme a las reglas del derecho privado, salvo las excepciones que consagra la ley, y que reúnen las siguientes características:

- Personería jurídica;
- Autonomía administrativa y financiera;
- Capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciben por las funciones o servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución”.

EL capítulo X de la ley 489 de 1998 que hace referencia a la estructura y organización de la administración pública, el capítulo XI de la misma ley se encarga de tratar el tema sobre la Creación, Fusión, Supresión y Reestructuración de organismos y entidades. Dentro de este capítulo se encuentra el artículo 52 que consagra lo siguiente: “Artículo 52 De la supresión, disolución y liquidación de entidades u organismos administrativos nacionales. El Presidente de la República podrá suprimir o disponer la disolución y la consiguiente liquidación de entidades y organismos administrativos del orden nacional previstos en el artículo 38 de la presente Ley cuando:

1. Los objetivos señalados al organismo o entidad en el acto de creación hayan perdido su razón de ser.

2. Los objetivos y funciones a cargo de la entidad sean transferidos a otros organismos nacionales o a las entidades del orden nacional.

3. Las evaluaciones de la gestión administrativa, efectuadas por el Gobierno Nacional, aconsejen su supresión o la transferencia de funciones a otra entidad.

4. Así se concluya por la utilización de los indicadores de gestión y de eficiencia que emplean los organismos de control y los resultados por ellos obtenidos cada año, luego de realizare el examen de eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficiarios de su actividad o el examen de los resultados para establecer en qué medida se logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración en un período determinado.

5. Exista duplicidad de objetivos y/o de funciones esenciales con otra u otras entidades.

6. Siempre que como consecuencia de la descentralización de un servicio la entidad pierda la respectiva competencia.

Parágrafo 1. El acto que ordene la supresión, disolución y liquidación, dispondrá sobre la subrogación de obligaciones y derechos de los organismos o entidades suprimidas o disueltas, la titularidad y destinación de bienes o rentas, los ajustes presupuestales necesarios, el régimen aplicable a la liquidación y, de conformidad con las normas que rigen la materia, la situación de los servidores públicos.

3. Ley 643 de 2001

Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

Artículo 1°. Definición. El monopolio de que trata la presente ley se define como la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación.

Artículo 39. Empresa Industrial y Comercial del Estado. Créase la Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden nacional, denominada Empresa Territorial para la Salud, Etesa, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Salud, cuyo objeto es la explotación como arbitrio rentístico de los juegos definidos por esta ley como novedosos, los que en la misma expresamente se le asignen y los demás cuya explotación no se atribuya a otra entidad.

Por lo que las entidades públicas que son objeto de liquidación, deben cumplir lo establecido en la Ley 1105 de 2006, la cual modifico el Decreto 254 de 2000 que es el que se encarga puntualmente de señalar el procedimiento de liquidación de las entidades publicas de la rama ejecutiva del orden nacional.

Adicionalmente el gobierno a través de la Dirección Nacional de Planeación desarrollo el Programa de Renovación de la Administración Pública , (PRAP), se creó con el fin de adecuar la administración pública a los requerimientos de un Estado Comunitario, racionalizando funciones, redimensionando el tamaño de las estructuras administrativas y fortaleciendo su capacidad para cumplir con sus objetivos esenciales. En conjunto, el programa se propone adecuar la administración pública a las necesidades y a las condiciones del país y contribuir a fortalecer su capacidad para brindar seguridad

democrática, sanear las finanzas públicas, promover la equidad, garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de la economía.

El programa plantea la deficiencia en los procesos estructurales, de las funciones de las entidades públicas. Debido a su impacto en cuanto al ejercicio de las funciones públicas, dichos procesos inciden significativamente en la eficacia y la eficiencia de la administración pública. Los procesos estructurales que hacen parte del PRAP son los de “empleo público”, “gestión de activos”, “estrategia jurídica de la Nación”, “sistema presupuestal”, “gestión por resultados”, “gobierno electrónico”, “sistemas de información”, “sistema de contratación pública”, “estrategia antitrámites”, “control interno” y “regulación y control”.

1.1.1. Naturaleza de la Entidad

La Empresa Territorial para la salud-ETESA, es una empresa industrial y comercial del estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de la Protección Social, cuyo objeto es la explotación como arbitrio rentístico de los juegos definidos como novedosos, así como los que le asignen expresamente y los demás cuya explotación no se atribuya a otra entidad.

Fue creada en virtud de lo establecido en el artículo 39 de la Ley 643 de 2001, estableciéndose como una entidad del orden nacional, cuya sede principal de sus negocios es Bogotá DC.; no obstante, en desarrollo de su objeto puede adelantar actividades en todo el territorio nacional.

El capital de ETESA, está constituido por bienes y fondos públicos, los productos de éstos, los derechos, tasas o retribuciones que se perciban por las funciones o servicios, sus rendimientos y las contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la constitución.

1.1.2. Marco Jurídico de la Entidad

El marco jurídico de ETESA, encierra tres aspectos:

1. General
2. Organizacional
3. De gestión y operación.

1.1.2.1. General. El marco jurídico general hace relación a la facultad exclusiva del Estado para la explotación, organización, administración operación, control, fiscalización, regulación y vigilancia de los juegos de suerte y azar; este aspecto en principio esta contenido en el articulo 336 de la Constitución Política de Colombia, el cual en punto al tema establece: *“ARTICULO 336. Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico con la finalidad de interés público o social y en virtud de la Ley”, “La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental”*. Ahora bien, en materia de juegos de suerte y azar se expidió la Ley 643 de 2001, por medio de la cual el Gobierno Nacional fijó el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

Esta norma definió el monopolio de dichos juegos en los siguientes términos: *“ARTICULO 1º. DEFINICION. El monopolio de que trata la presente ley se define como la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación”*.

Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud.

Adicionalmente se otorgaron las facultades de fiscalización sobre los derechos de explotación se estableció el régimen sancionatorio por la evasión de dichos derechos, las funciones que sobre el particular debe ejercer la Superintendencia Nacional de Salud, se creó el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar y se determinaron las funciones a cargo del mismo.

En el artículo 54 de la Ley 643 de 2001, se determinó que los recursos del monopolio rentísticos de los juegos de suerte y azar están sujetos al control fiscal ejercido por el órgano de control que para este caso el control fiscal es ejercido por la Contraloría General de la República.

Además, se ubican dentro de este marco los decretos expedidos por el Gobierno Nacional en desarrollo y reglamentación de la Ley 643 de 2001, los cuales contienen reglas para los juegos de suerte y azar administrados por las entidades territoriales y por ETESA. Igualmente, constituyen normas institucionales de ETESA los Acuerdos del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, ente encargado de aprobar los reglamentos operativos que establecen las condiciones de operación de los juegos a cargo de ETESA.

1.1.2.2. Organizacional. El marco jurídico organizacional está contemplado en primer término en la Ley 643 de 2001, en cuyo artículo 39 se señala la creación de la entidad y determina la forma de su dirección y administración así: *“La dirección y administración de la Empresa Territorial para la Salud ETESA estará a cargo de una Junta Directiva y un presidente”, “La Junta Directiva estará integrada por el Ministro de Salud quién la presidirá o el Viceministro de Salud como su delegado, cuatro (4) representantes de los alcaldes designados por la Federación Colombiana de Municipios y dos (2) representantes de los*

Gobernadores designados por la Conferencia Nacional de Gobernadores”, y “Los representantes de las entidades territoriales, serán designados por periodos de dos (2) años contados a partir de su posesión y no podrán coincidir simultáneamente en la Junta Directiva, representantes que pertenezcan a la misma entidad territorial”.

La estructura administrativa de ETESA, corresponde a lo señalado en los Decretos 146 y 147 de 2004, por medio de los cuales se modificó su estructura y se aprobó su planta de personal, respectivamente; En el Decreto 2962 de 2007 se modificó el Decreto 147 de 2004, así como lo establecido en el Acuerdo 000 del 3 de abril de 2008 de la Junta Directiva de ETESA, mediante el cual se establecieron los estatutos de la empresa.

La estructura organizacional de ETESA es de naturaleza centralizada y esta conformada como se puede ver en la Figura 1:

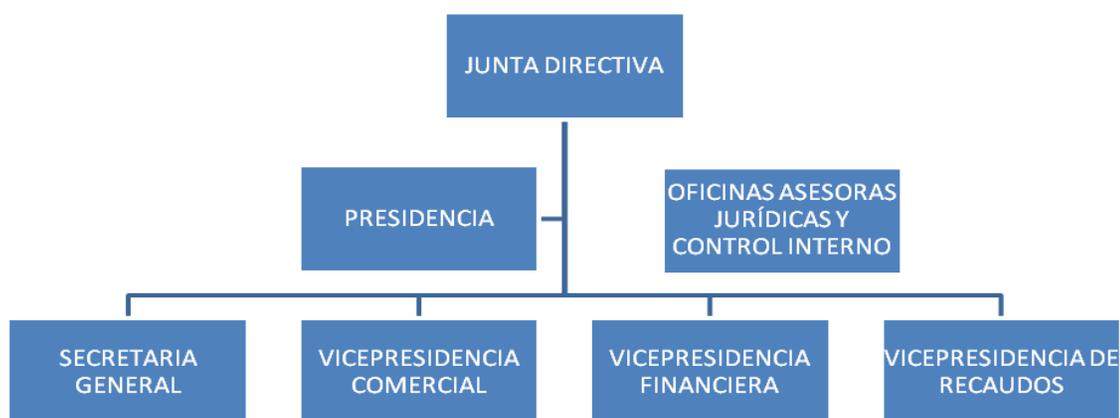


Figura 1. Estructura organizacional ETESA. Fuente: Oficina de Planeación Secretaria General ETESA.

Las funciones encargadas a ETESA son:

1. Promoción: Proponer, desarrollar y buscar nuevos mercados para la explotación de juegos de azar.
2. Estudios especiales: Identificar las necesidades del mercado de juegos de suerte y azar y proponer estrategias para suplirlas, establecer las proyecciones de los derechos de explotación a percibir por la operación de nuevos juegos, conforme al concluido en los estudios de mercado.
3. Estudios de mercados: Evaluar los estudios de factibilidad presentados para la explotación de juegos de suerte y azar, elaboración de los estudios de mercado para la operación de juegos localizados, novedosos, y otros juegos como rifas, promocionales hípicas, gallísticos y apuesta futboleras, establecer la proyección de los derechos de explotación a percibir por la operación de nuevos juegos, conforme a lo concluido en los estudios de Mercado.
4. Preparación de proyectos de reglamento: Preparación de los proyectos de reglamentos para consideración del Consejo Nacional de Juegos de suerte y azar.
5. Recaudo y fiscalización: Recaudo de los derechos de explotación y fiscalización de los recursos generados para la salud de los juegos localizados, novedosos, rifas, promocionales, hípicas, gallísticos y apuestas futboleras.
6. Giro de recursos: Hacer el giro a los municipios de los recursos recaudados por concepto de juegos localizados, novedosos, rifas, promocionales, hípicas y gallísticos y apuestas futboleras, conforme a los criterios de asignación del sistema general de participaciones.
7. Autorización y selección de operadores: Realizar el proceso de autorización y concesión de los operadores de juegos ya sea por licitación o contratación directa.

8. Control de la evasión: Proponer y diseñar estrategias para vigilar y controlar la evasión y elusión de los derechos de explotación de juegos de suerte y azar.

9. Control de la ilegalidad: Proponer y diseñar estrategias para vigilar y controlar la operación ilegal de juegos de suerte y azar, diseñar y ejecutar programas y operativos de control de juegos a los juegos autorizados, verificar su legalidad y verificar que haya alteraciones.

1.1.2.3. De gestión y de operación. La Empresa Territorial para la salud ETESA, mediante Circular No.00015 de 2008, adoptó el Sistema de Gestión integral, a partir del cual se aprobaron y adoptaron los siguientes procesos bajo un concepto de integración en línea:

Procesos directivos:

1. Planeación
2. Revisión Gerencial
3. Comunicaciones

Procesos misionales:

1. Investigación y Desarrollo
2. Autorización y Concesión
3. Operación de Juegos de suerte y azar
4. Control, seguimiento e interventoria
5. Recaudo
6. Transferencias

Procesos de apoyo:

1. Soporte Legal
2. Gestión financiera
3. Gestión documental

4. Recursos humanos
5. Sistemas
6. Adquisición de bienes y servicios

Evaluación y mejora

1. Gestión de procesos
2. Atención al cliente

La operación de ETESA, es desarrollada con una planta de personal inicial de 10 empleados públicos y 34 empleados oficiales al momento de su creación , después fue modificada a 10 empleados públicos y 46 empleados oficiales debido a una orden judicial de reintegro de 12 trabajadores de la anterior empresa ECOSALUD.

Los cargos estaban distribuidos así:

Tabla 1

Cargos Empleados Públicos

NOMBRE DEL CARGO	NÚMERO
Presidente	1
Asesor de Control Interno	1
Secretaria Ejecutiva	1
Conductor Mecánico	1
Secretaria General	1
Vicepresidentes (Comercial Recaudos Financiero)	3
Jefe oficina Jurídica	1
Asesor de presidencia	1

Nota. Fuente: Oficina de Talento Humano - Secretaria General

Tabla 2Cargos Empleados Oficiales de Planta

NOMBRE DEL CARGO	NÚMERO
Asesor	9
Profesional especializado	4
Profesional universitario	16
Técnicos	9
Secretarias	5
Personal de nivel asistencial	3

Nota. Fuente: Oficina de Talento Humano - Secretaria General

La gestión a cargo de la entidad, es adelantada a través de contratistas que desempeñan las funciones pertinentes, con la cobertura sobre varios departamentos y en consecuencia sobre los diferentes municipios que forman parte de los mismos.

A 31 de diciembre de 2009, se encontraban vigentes 63 contratos de prestación de servicios de los cuales 26 cumplían funciones de índole misional, especialmente en relación con los procesos de autorización y concesión de juegos, control y seguimiento e investigación y desarrollo. Los 37 restantes adelantaban funciones de apoyo a los procesos de soporte legal, contratación, talento humano, recursos físicos, gestión financiera, comunicaciones y sistemas.

En resumen la contratación puede sintetizarse así:

- 26 Contratos a procesos misionales.
- 37 contratos a procesos de apoyo.

Evaluación de gestión. La gestión es calificada por los organismos de control fiscal, el informe e Auditoría Gubernamental con enfoque integral para la vigencia 2008, de la Contraloría de la República, formuló diferentes observaciones las cuales en su mayoría resultan de carácter administrativo y o disciplinario.

1. La evaluación del sistema de control interno presenta una calificación 1.16 riesgo alto, en especial porque la estructura organizacional actual no permite orientar el trabajo para alcanzar la misión y los objetivos corporativos, de igual forma no cuentan con políticas claras y específicas para la asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.

2. Existen deficiencias en los mecanismos que le permitan identificar riesgos inherentes y de control sobre las actividades de la empresa.

3. Carecen de un plan para el manejo de riesgos, por lo tanto no hay seguimiento y evaluación del mismo.

4. Existen debilidades en la consolidación de la información de contratación en la interventoría, en la planeación y en la elaboración del plan de compras, situaciones que inciden en la oportuna y adecuada toma de decisiones.

5. No cuentan con estrategias para vigilar y controlar la operación ilegal, la evasión y la elusión de los derechos de explotación. Además la estructura actual no permite orientar el trabajo para alcanzar las metas propuestas por la entidad, ni cuentan con los recursos para desarrollar su actividad misional es decir de Investigación, autorización control y seguimiento.

6. ETESA no ha sido eficaz para combatir y controlar la operación de juegos de suerte y azar por ende no logra evitar la evasión y la elusión de los derechos de explotación

en consecuencia no está contribuyendo a incrementar el recaudo de dineros para el sector salud como lo establece la norma.

7. La entidad para ejercer la función de control y seguimiento suscribe contratos de prestación de servicios y cuyos resultados no han sido efectivos.

8. La empresa no cuenta con estudios actualizados sobre la ilegalidad existente en el país, lo que indica que no posee herramientas para su planeación, ni puede determinar las acciones concretas para combatirlas y controlarla de manera eficiente.

9. Se observa una deficiente gestión de cobro y en consecuencia la liquidez de la entidad se ve afectada.

El Dictamen de la Superintendencia Nacional de Salud, para el año 2009, concluyó:

Las transferencias al sector salud se incrementaron, sin embargo la tendencia es decreciente, pues el comportamiento ha sido el siguiente:

- a) Incremento del Año 2005 frente al 2004 fue del 27%
- b) Incremento del año 2006 frente al 2005 fue del 21%
- c) Incremento del año 2007 frente al 2006 fue del 11%
- d) Incremento del año 2008 frente al 2007 fue del 6%

Se presenta un pérdida operacional para la vigencia 2008, en tanto que la utilidad es generada por ingresos no operacionales, los cuales corresponden a utilidad en el manejo del encargo fiduciario de Baloto.

El dictamen de la Revisoría Fiscal. Según estudio realizado por la firma MCA Morrison Accounting Ltda., empresa revisora fiscal de la Empresa Territorial para la Salud-ETESA, en el año 2010 se encontraron algunas situaciones, que se consideraron debilidades importantes:

1. En las cuentas de orden algunos operadores se encuentran con saldo contrario a la naturaleza de la cuenta, debido a que aun no han sido registradas las adiciones o modificaciones realizadas al contrato de concesión.
2. No se está efectuando un seguimiento adecuado a las partidas conciliatorias por lo que los funcionarios que intervienen en el proceso de control y análisis de los recaudos de cartera no están cumpliendo con las funciones asignadas.
3. En los acuerdos de pago, no se evidencia el pago del 20% de cuota inicial antes de suscribir el acuerdo de pago.
4. No se evidencia el concepto jurídico favorable emitido por el asesor jurídico o el abogado de la vicepresidencia de recaudos según el tipo de garantía.
5. En algunos acuerdos de pago no se evidencia los documentos soportes de las garantías.
6. En materia de contingencias la Revisoría indico que existen procesos que no han sido actualizados en el área jurídica y que los valores registrados en dicha cuenta esta sobre o subestimados.
7. Frente a las labores adelantadas por la vicepresidencia comercial, en lo relacionado con el proceso de autorización y concesión de juegos localizados y promocionales se estableció “ *Los funcionarios de la vicepresidencia que intervienen en este proceso, no están cumpliendo adecuadamente con los requisitos establecidos para la firma del contrato de concesión de operadores, esto se debe a que no están haciendo los análisis correspondientes en forma periódica a la documentación que se necesita y que se archiva.*”
8. Estas debilidades prueban la carencia del control interno en ETESA y reflejan desgreño administrativo que sufre la entidad y que esta afectando todas sus áreas y en

consecuencia el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas, dentro del marco de transparencia y legalidad, con ello la empresa deja de dar cumplimiento a su finalidad principal.

9. Frente al componente de valoración de riesgos existe en la Entidad una matriz de riesgos que frente a 16 procesos, establecidos por el sistema de gestión de la calidad, identifica 27 riesgos estratégicos, los cuales fueron objeto de publicación en la página Web de la entidad.

1.2. Antecedentes al Inicio de la Liquidación de ETESA

Para el año 2010, el país se encuentra ante una emergencia del sector salud dado que había perdido la liquidez para el cubrimiento y sostenimiento del sistema.

El sistema se financia con aportes del régimen contributivo en 25%, y el 75 % restante corresponde al régimen subsidiado y se financia con los aportes de la Nación del sistema general de participaciones y de los departamentos y municipios a través de los impuestos locales, entre otros.

A nivel nacional, solo existe una entidad encargada de realizar el control y seguimiento a este tipo de operadores que es la Empresa Territorial para la Salud. ETESA.

En el año 2008 el gobierno nacional, expidió el Decreto 1905 de 2008, el cual se plantea: *“ARTICULO 2 .PARÁGRAFO: Los elementos del juego electrónico deberán estar conectados en línea y tiempo real con el sistema de información de la Empresa Territorial para la Salud - ETESA, la cual diseñará y adoptará el programa que permita su implementación.”*

El manejo territorial ha generado una mecánica inadecuada de las políticas aplicables al control de juegos de suerte y azar, toda vez que la supervisión in situ se adelanta por medio

de las personas contratadas para tal efecto, sin que exista un vínculo de índole laboral, que facilite el control de su desempeño por parte de ETESA, mas aun si se tiene en cuenta que no se ha establecido un sistema de monitoreo o de seguimiento a las labores desarrolladas, razón por la cual el índice de corrupción se ha visto altamente incrementado, a tal punto que ha trascendido a los medios de comunicación, los cuales ha dado una amplia difusión al tema, influenciando negativamente la imagen del Gobierno Nacional y de sus políticas de anticorrupción.

Con base en la situación enunciada en el punto anterior, especialmente en el desarrollo de la gestión de la entidad, de acuerdo a los informes de los distintos entes de control y la Revisoría fiscal, la entidad se enmarca dentro de los supuestos fácticos establecidos en los numerales 2 y 3 de la Ley 489 de 1.998 así:

1. La empresa presenta problemas administrativos organizacionales, como los como son la falta de una estructura adecuada para el cumplimiento de sus funciones.
2. La corrupción e ilegalidad que se ha desplegado en torno a los juegos de azar, situación, situación que ha involucrado a algunos contratistas de la entidad debido a la carencia de personal, al perfil de los mismos y a la necesidad de acudir a contratos de prestación de servicios para el cubrimiento de la supervisión a nivel territorial.
3. La entidad no cuenta con una infraestructura tecnológica que facilite el control de las operaciones misionales y organizacionales.
4. Los ingresos por gastos de administración es decir el 1% sobre los derechos de explotación, son insuficientes para atender los gastos administrativos de la entidad, por lo cual no es autosuficiente.
5. Durante la vigencia 2009, al interior de la entidad se estaba formalizando el Decreto 1905, que buscaba poner en línea todos los casinos en una central desde la cual se

podría vigilar el valor y cantidad de apuestas con el objeto de incrementar los recursos para la salud, situación que incomoda a los dueños de casinos dado que se obliga a los operadores a legalizar tanto las máquinas como los establecimientos donde operan. Dado que en la actualidad solo se cancela por número de máquinas una tarifa, no por valor apostado, con estos nuevos controles la elusión debería ser cero y el control total.

6. Como consecuencia de lo anterior, el 27 de diciembre de 2009, el gobierno nacional, con el Decreto 115 de 2010, sancionó la Supresión y liquidación de la Empresa Territorial para la Salud.

7. A partir de julio de 2010, el proceso de control y seguimiento a los Casinos paso en cabeza de la DIAN, puesto que ETESA solo contaba con 12 delegados para el control en los 32 departamentos del país, el manejo se realizaba de manera satelital, lo que da lugar a manejos irregulares por parte de los funcionarios contratados para esta función la apertura a la corrupción ya sea por tráfico ilícito de influencias o cobertura de la evasión y elusión.

1.3. Problemática que Enfrenta la Entidad

Una vez declarado el inicio del proceso de liquidación con el Decreto 175 del 25 de enero de 2010, el cual estableció que el plazo para concluir el proceso no podría ser superior a un año a partir de la fecha de expedición del Decreto, y el cual a su vez dejo en cabeza de ETESA en liquidación, la continuación con la administración de los contratos y actividades relacionadas con la administración del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar de forma que no se vean afectados los recursos destinados a la prestación de servicios de salud, mientras tales contratos son cedidos, trasladados o asumidos por la DIAN, La Comisión de Regulación de Juegos de Azar, la Superintendencia Nacional de Salud o por las entidades u

organismos que señale el gobierno Nacional que en ningún caso podrá ser superior a los seis (6) meses a partir de la vigencia del Decreto.

Mediante la Ley 1393 del 12 de Julio de 2010, con la cual se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud y evitar la evasión y elusión de aportes para la salud., tal como se enmarca en el capítulo II “*Recursos de juegos de suerte y azar*”, de igual forma con el Decreto 2676, del 26 de julio de 2010, el gobierno se ve en la necesidad de ampliar el tiempo para que ETESA en liquidación continúe con las funciones anteriormente descritas, dada la imposibilidad que otra entidad del nivel nacional continúe las funciones del monopolio.

De conformidad con la ley, el proceso de homologación de funciones de ETESA en liquidación, debe darse en el término de 6 meses; Situación que no es subsanada en el término previsto en la Ley, pues por la complejidad de las funciones, lo que se desarrollo en el último trimestre del año, es la entrega documental de las actuaciones administrativas de los operadores que se les había sancionado por la evasión o elusión y cuyos procesos ya eran adelantados por ETESA y que pasan a cabeza de la DIAN.

De igual forma el gobierno nacional paso el proceso de recaudo a la DIAN desde febrero de 2011, proceso que presento un leve traumatismo o disminución en el primer y segundo mes de cambio (Febrero y marzo) y que es normalizado a partir del tercer mes, el recaudo ha presentado disminución en el mismo en términos reales y no nominales, situación dada por la falta de coordinación entre la DIAN y ETESA para determinar los operadores concesionados en mora lo que ha generado un crecimiento en la edad de la cartera, siendo este uno de los procesos específicos a revisar en el desarrollo de esta investigación.

De igual forma se ha incrementado los niveles de evasión, puesto que el proceso comercial, presenta una disminución de contratos para los juegos localizados, frente al mismo

periodo del año 2010, diferente a los juegos novedosos, los cuales presentaron un incremento, pues el nivel de apuestas es directamente proporcional al valor de premio y para el caso del Baloto.

En la actualidad (Año 2012) la entidad tiene a su cargo desempeñar las siguientes funciones:

1. Concesión del ejercicio de la actividad
2. Regulación y reglamentación
3. Estudios de factibilidad y mercadeo
4. Vigilancia y control de los concesionarios
5. Verificación del recaudo
6. Transferencias

Por lo que la entidad debe manejar de forma paralela el desarrollo de estos procesos y adelantar el proceso liquidatorio.

Con el corte a 30 de septiembre de 2011, el proceso liquidatorio, estaba en un grado de avance del 95%, con respecto a sus funciones, puesto que la entidad no tiene mayores pasivos, y los decretados ya han sido cancelados, esta pendiente solo el pasivo cierto no reclamado y la conformación del patrimonio autónomo.

Para esto es necesario revisar los términos legales en los que la entidad debe entregar a cada una de las entidades los procesos que cada una va a recibir, por lo que es necesario, establecer concretamente por medio de decreto, que funciones pasan a cada entidad y los términos para el mismo proceso.

Adicional a la situación presentada con corte a 13 de septiembre de 2011, se realiza cambio de gerente liquidador, siendo esta otra actividad que se debe asumir al desarrollo de los procesos.

1.4. Alternativa de Solución al Problema

La Ley 1393, amplió la vida jurídica a la entidad hasta el 31 de diciembre de 2011, y con el Decreto 4961 de fecha 30 de diciembre de 2011, nuevamente prorroga el plazo de liquidación de la entidad hasta el 30 de abril de 2012.

Por lo tanto, este trabajo hace un análisis de cada uno de los procesos que se llevan en la actualidad y establece un plan operativo para realizar la entrega de las funciones a las entidades que van a recibir las funciones designadas para tal efecto y terminar el proceso liquidatorio en los términos de ley.

Este trabajo propende por establecer recomendaciones para los diferentes juegos de suerte y azar en la modalidad de novedosos, localizados y promocionales para lo cual se debe tener en cuenta aspectos como la tecnología, la innovación, la asertividad, la confianza, entre otros.

Igualmente, orienta por un efectivo control sobre los juegos que colmen las expectativas de los jugadores y se considere que puedan lograr un verdadero posicionamiento en el mercado, a la altura de las exigencias y de los requerimientos de la población Colombiana y del mercado internacional.

La gran competencia que existe entre los juegos de suerte y azar debe obligar al operador a desarrollar juegos que permitan asegurar su constante mejoramiento y posicionamiento en el mercado.

Las claves de la conquista del mercado de los juegos de suerte y azar en los países desarrollados tiene que ver con una adecuada cobertura, una excelente distribución, el conocimiento de los operadores del mercado y adecuado monitoreo y control de los juegos.

La industria de los juegos en países desarrollados, después de 100 años consecutivos de operación, se encuentra en destacado lugar como generadora de bienes y servicios, impuestos y empleo, el caso Colombiano es bastante distante, pues los juegos de suerte y azar estaban

prohibidos y sólo se autorizaban a manera de excepción las loterías, que estaban sujetas a un régimen propio, las carreras de caballos, las riñas de gallos y demás espectáculos semejantes a éstos, así como las apuestas a que dieran lugar estos espectáculos, a la fecha se tiene un gran tabú por este gremio pues es fuente generadora de recursos de dudosa procedencia, con la cual se busca para el lavado de activos y encubrimiento de otro tipo de actividades.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Formulación del Problema

Insuficiencia en el control de juegos de azar por parte de la Empresa Territorial para la salud, dado que desde hace año y medio fue decretada su liquidación y aun continua desarrollando actividades misionales, pues la falta de planeación y coordinación con el gobierno nacional, no ha determinado y/o coordinado con las entidades que deben asumir el desarrollo de los procesos o la creación de una nueva empresa para ejercer el control a la evasión y elusión del monopolio de los juegos de azar y de esta forma no disminuir los recursos para el sector salud.

La entidad se encuentra en un limbo pues en la Ley 1393, quedo pendiente establecer claramente que procesos pasan a cada entidad, lo que impide proyectar que va al patrimonio autónomo como resultado de la liquidación de la misma.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un programa operativo que contenga las actividades de los procesos misionales que paralelos a la liquidación, contribuyan a ejercer el control adecuado del monopolio de los

juegos de azar en cabeza del Estado, para que de tal forma no se disminuyan los recursos para la salud.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Objetivo 1

Realizar el diagnóstico de forma detallada de cada uno de los procesos misionales de la entidad.

3.2.2. Objetivo 2

Presentar el plan de tipo operativo para cada uno de los procesos misionales para el cierre del proceso liquidatorio, definido por el entrante liquidador de la Empresa Territorial para la Salud-ETESA.

3.2.3. Objetivo 3

Establecer los pasos para la entrega de funciones de la Empresa Territorial para la salud ETESA, a las entidades que toman las funciones descritas en la Ley.

3.2.4. Objetivo 4

Describir las actividades propias de un proceso liquidatorio frente a las ejecutadas por ETESA en liquidación y su avance frente al mismo.

3.3 Resultados Esperados

1. Diagnóstico de los procesos misionales
2. Un plan de tipo operativo para cada uno de sus procesos misionales que desarrolla la entidad.
3. Cronograma de actividades a realizar en el post- cierre a la liquidación, que sirva para la creación del patrimonio autónomo.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo fundamenta la necesidad muy importante de continuar con la función que ejerce la entidad a través de sus procesos misionales, los cuales deben estar debidamente coordinados adelantando procesos de mejora de la ejecución y enlace con las otras entidades que se relacionen con ella, dejando presente que el objeto es la obtención de mayores recursos para la salud de la población Colombiana.

El hecho que una entidad se enmarque en un proceso liquidatorio, obliga al grupo liquidador realizar su administración bajo supuestos, lo cual puede generar a un desmejoramiento en los procesos, ocasionando caos general en la organización y por consiguiente incumplimientos a las normas ordenadas.

El débil control ejercido por ETESA sobre los operadores de juegos de suerte de azar especialmente de los que tienen maquinas electrónicas tragamonedas Mets, la cual acompañada de una competencia desleal del mercado y el gremio de quienes manejan este tipo de industria en el país, que genera unos mínimos aportes a la sistema de salud.

Como consecuencia de lo anterior el país deja de recaudar recursos con destino al sostenimiento del sistema de salud pública.

5. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

5.1. Método de Investigación

Desarrollar una investigación en el entorno administrativo y organizacional, al interior de la Empresa territorial para la salud en liquidación, bajo la modalidad descriptiva y partiendo de la revisión documental de cada uno de los procesos misionales y el proceso de liquidación.

Los pasos a seguir son:

1. Identificación y recopilación de la información.

2. Informe del estado actual.
3. Resultado del diagnóstico.
4. Plan de tipo operativo.
5. cronograma de implementación.

La metodología a desarrollar es:

1. El universo base de estudio de la investigación es la entidad Empresa Territorial para la salud ETESA.
2. La investigación se realizará al interior de la entidad, la cual tiene como única sede Carrera. 15 No. 103-37
3. El tipo de estudio será de carácter cualitativo.
4. El método de recolección de datos, esta dado por la observación de cada uno procesos, verificados con el manual de calidad que tiene la empresa y la información suministrada por la misma.
5. El procedimiento para la recolección de la información, incluye el registro de datos reales, relacionados con las actividades desarrolladas por la entidad.
6. La información base son los cuadros e informes de gestión de cada uno de los procesos, presentados a la alta dirección, durante el desarrollo de la investigación.

6. DIAGNÓSTICO POR CADA PROCESO MISIONAL

6.1. Proceso Comercial

6.1.1. Identificación y Recopilación de la Información

El proceso comercial de la entidad, esta enmarcado la Ley 643 de 2001, *“por la cual se fija el régimen del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar”*, en su artículo 7, permite que la entidad pública titular de un monopolio rentístico decida operarlo a través de terceros:

“... es aquella que realizan personas jurídicas, en virtud de autorización, mediante contratos de concesión o contratación en términos de la Ley 80 de 1993, celebrados con las entidades territoriales, las empresas industriales y comerciales del Estado, de las entidades territoriales o con las sociedades de capital público autorizadas para la explotación del monopolio, o cualquier persona capaz en virtud de autorización otorgada en los términos de la presente ley, según el caso”.

En la actualidad la entidad tiene a su cargo desempeñar las siguientes funciones:

6.1.1.1. Concesión del ejercicio de la actividad de los siguientes juegos.

1. Juegos localizados: Operan con equipos o elementos de juego en establecimientos de comercio y se requiere la presencia del apostador: bingos, videobingos, esferodromos, maquinas tragamonedas y los demás que funcionan en casinos y similares. Su explotación esta dada por contratos de concesión a personas jurídicas, por un mínimo de tres años y un máximo de cinco, previo concepto favorable sobre el uso del suelo, del alcalde del municipio.

2. Juegos novedosos: Esta modalidad comprende los juegos masivos realizados por medios electrónicos, por Internet o mediante cualquier otra forma en tiempo real, sin que se requiera la presencia del apostador. Entre ellos están el loto en línea, la lotería en instantánea, los casinos virtuales, la lotto preimpresa (Artículo 38 ley 643 de 2001 y decretos 2121 de 2004). Los juegos novedosos en operación son:

a) Producto: Baloto (Loto en línea matriz 6 x 45)

Operador: GTECH FOREIGN HOLDINGS

Contrato: 851 de 2010

b) Producto: Superastro Millonario

Operador: Corredor Empresarial S.A.

Contrato: Licitación No. 002 de 2010.

3. Juegos promocionales: Son las modalidades de juegos de suerte y azar organizados y operados para promocionar o publicitar bienes y servicios, establecimientos, empresas o entidades. En estos juegos se ofrece un premio al público sin que se deba pagar directamente para participar en el juego. ETESA realiza autoriza cuando son de carácter nacional.

4. Apuestas deportivas y gallísticas: Las apuestas de los jugadores están ligadas a los resultados de las competencias, marcador final, ganador de la competencia, combinaciones de resultados o aproximaciones preestablecidas.

a) Producto: Ganagol.- apuesta deportiva.

Operador: INTRALOT DE COLOMBIA

Contrato: No. 001 de 2004 ya terminada la ejecución, en proceso de liquidación.

b) Producto: Galleras

Operadores: BEER AND GAMES, FEDERACIÓN DE GALLOS

Contrato: No.001 de 2009, presenta incumplimiento en sus pagos

Estas apuestas no están generando recursos para la salud, puesto que el contrato ya fue terminado y esta en proceso de liquidación pues el operador presento incumplimiento y demanda por desequilibrio económico.

Las apuestas galleras, no han pagado desde el inicio del contrato dado que los operadores aluden que no existe control suficiente sobre los operadores ilegales y por lo tanto no están dadas las condiciones para una competencia equilibrada en el desarrollo de estas actividades.

5. Rifas: Es competencia de ETESA autorizar rifas cuando se realizan en dos o más departamentos o por un departamento y el distrito capital. En una fecha predeterminada se sortean premios en especie, entre quienes hayan adquirido o sean poseedores de una o varias boletas, emitidas en serie continua y puestas a la venta en el mercado a precio fijo por un operador.

6.1.1.2. Regulación y reglamentación. Desde el año 2008, no se ha efectuado nueva reglamentación ni se han elaborado proyectos de regulación de nuevos juegos a presentar al Consejo de Juegos de Suerte y azar.

6.1.1.3. Estudios de factibilidad y mercadeo. Desde el año 2007, no se han realizado ni contratado estudios de mercado para determinar el mercado de juegos de suerte y azar.

6.1.1.4. Vigilancia y control de los concesionarios. Una vez expedida la Ley 1393 de 2010, la entidad cesó el control y vigilancia a los establecimientos donde se explotan juegos de suerte y azar, dado que la competencia queda en cabeza de la DIRECCIÓN DE IMPUESTOS NACIONALES DIAN y por lo tanto ETESA no tiene competencia para realizar operativos de control por evasión ni elusión.

6.1.2. Informe del Estado Actual

A continuación se presentan las acciones adelantadas frente a la gestión de autorización y concesión de Juegos localizados, promocionales, y ejecución del censo de maquinas y estándares técnicos.

6.1.2.1. Contratos de concesión de juegos localizados.

Tabla 3

Tipos de Contratos

TIPO DE AUTORIZACIÓN	No. de actividades por concepto (2011)	VALOR TOTAL DE LA VIGENCIA 2011
Contratos nuevos	68	\$ 56.574.123.603
Ampliaciones	94	\$ 9.620.231.096
Disminución	17	\$ 11.434.052.221
Reemplazos y Traslado	438	-
Prorroga	8	\$ 2.114.271.408
Promocionales	255	\$ 1.835.548.408
Rifas	4	\$ 289.660.000
TOTAL	847	\$ 81.867.886.736

Nota. Fuente: Área financiera

A 31 de Diciembre de 2011 se cuenta con 312 contratos de juegos de suerte y azar en la modalidad de localizados vigentes así:

Tabla 4

Resumen del Total de Contratos

AÑO	CANTIDAD	VIGENCIA HASTA EL AÑO
2006	1	2012
2007	47	2011 - 2012
2008	78	2011 – 2012 - 2013
2009	41	2012 – 2013 - 2014
2010	87	2012 – 2013 - 2015
2011	68	2013 – 2014 - 2016

Nota. Fuente: Área Comercial.

6.1.2.2. Ingresos generados por derechos de explotación.

Tabla 5

Ingresos por Derechos de Exportación

CONTRATOS ETESA EN LIQUIDACIÓN		
A 31 DICIEMBRE DE 2011		
TIPO DE JUEGO	NÚMERO CONTRATOS	INGRESOS ACUMULADOS
Juegos Localizados	312	\$ 150.071.425.811,77
Juegos Promocionales	255	\$ 1.835.548.408,00
Juegos Novedosos	2	\$ 114.110.180.478,18
Rifas	4	\$ 289.960.000.000
Gallísticos	3	\$ 84.736.084,00
TOTAL		\$ 266.391.850.781,00

Nota. Fuente Vicepresidencia financiera

6.1.2.3. Autorización y Concesión.

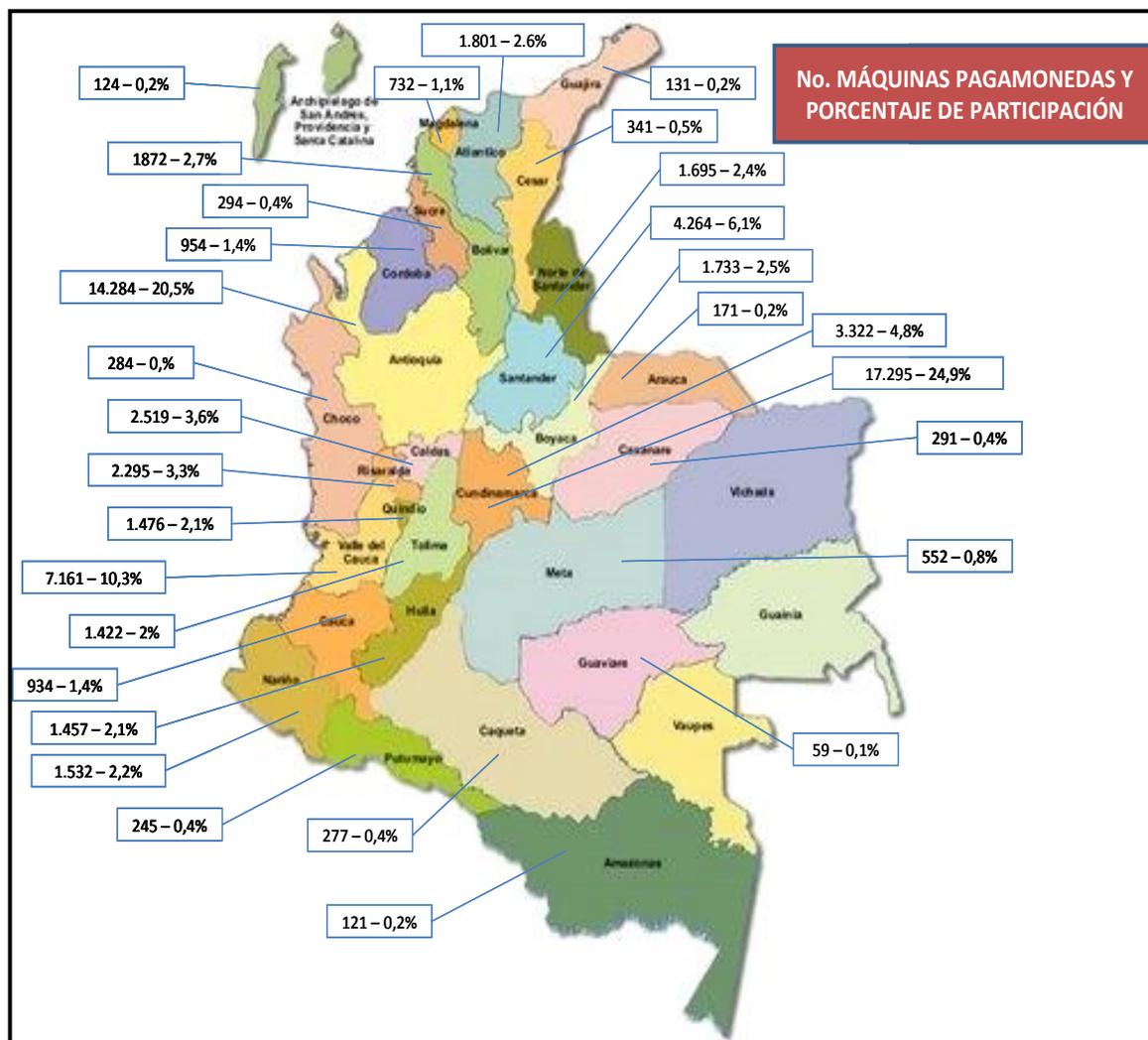


Figura 2. Distribución de maquinas tragamonedas por departamento. Fuente. Vicepresidencia Comercial.

Número de maquinas instaladas en el país, autorizadas para la operación legal de los juegos localizados.

Tabla 6Máquinas por Departamentos

DEPARTAMENTO	NO. DE METS.	PORCENTAJE
Amazonas	121	0,17%
Antioquia	14.284	20,51%
Arauca	171	0,25%
Atlántico	1.801	2,59%
Bogotá	3.322	4,77%
Bolívar	1.872	2,69%
Boyacá	1.733	2,49%
Caldas	2.519	3,62%
Caquetá	277	0,40%
Casanare	291	0,42%
Cauca	934	1,34%
Cesar	341	0,49%
Córdoba	954	1,37%
Cundinamarca	17.295	24,84%
Choco	284	0,41%
Guajira	131	0,19%
Guaviare	59	0,08%
Huila	1.457	2,09%
Magdalena	732	1,05%
Meta	552	0,79%
Nariño	1.532	2,20%
Norte de Santander	1.695	2,43%
Putumayo	245	0,35%
Quindío	1.476	2,12%
Risaralda	2.295	3,30%
San Andrés	124	0,18%
Santander	4.264	6,12%
Sucre	294	0,42%
Tolima	1.422	2,04%
Valle del Cauca	7.161	10,28%
Total Mets	69.638	100,00%

Nota. Fuente: Vicepresidencia Comercial

6.1.2.4. Juegos promocionales. En materia de juegos promocionales se han emitidos 205 conceptos de excepción en promedio mensual. Y se autorizan 22 operadores en promedio, los cuales son notificados mediante resolución de autorización.

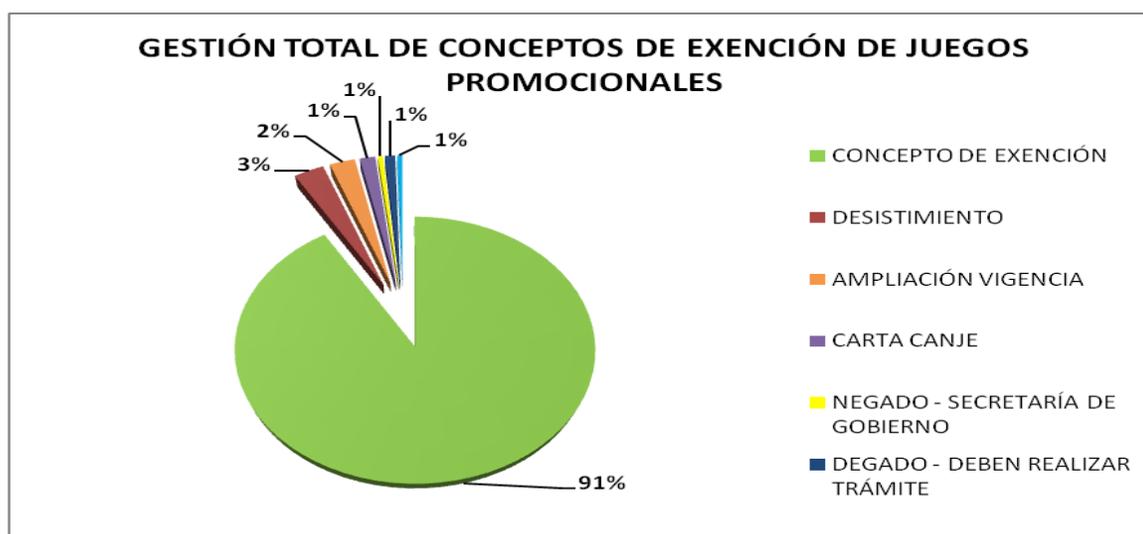


Figura 3. Fuente: Vicepresidencia comercial

6.1.2.5. Juegos novedosos. Si bien existen solo dos contrato de juegos novedosos, Baloto y Superastro.

Está pendiente a la fecha: La liquidación del contrato de Baloto que venció en enero 17 de 2011. Determinar el valor real de las maquinas que deben ser objeto de reversión del contrato anterior. El seguimiento al contrato actual de Baloto y la preparación de la liquidación del presente contrato que vence en abril de 2012.

Respecto a Superastro está pendiente el traslado de la marca del juego a ETESA o la empresa que haga sus veces.

Desde septiembre de 2011, se inicio la interventoria por parte de la firma BDO Audit. Para ejercer el control para los Juegos Baloto y Superastro y sus respectivas fiduciarias.

6.1.3. Resultado del Diagnóstico

1. Existe una carencia sistemática y tecnológica para el control de los juegos de suerte y azar especialmente los juegos electrónicos Mets.
2. No se efectúa control sobre los operadores de juegos de suerte de azar especialmente de los que tienen maquinas tragamonedas Mets, ni por parte de ETESA en liquidación, ni por la DIAN, lo que ha generado un incremento de los niveles de evasión en el país, DIAN se ha concentrado en revisión de los operadores legales y no en los ilegales.
3. ETESA, efectúa la ampliaciones o modificaciones del parque de maquinas, en el sistema, pero no conserva el histórico de las mismas en la pagina Web de la entidad, con el fin de realizar las verificaciones con los reportes de la DIAN, a las fechas de corte mensual.
4. Se efectuó la verificación a nivel de sistemas y existen 6.000 maquinas repetidas en el sistema, esta pendiente determinar a qué operadores corresponde las mismas.
5. La competencia desleal del mercado y el gremio de quienes manejan este tipo de industria en el país, no permite realizar unas estadísticas reales del total de maquinas en el país, dado principalmente por su alta movilidad, situación que permite una evasión y la elusión en este tipo de mercado.
6. Como consecuencia de lo anterior el país deja de recaudar recursos con destino al sostenimiento del sistema de salud pública.
7. Para los juegos novedosos, Baloto y Superastro, el proceso de interventoria, apenas se está iniciando, es necesario hacer la capacitación sobre los tipos de juegos y el seguimiento al mismo contrato.

8. No se cuenta con el inventario de las maquinas bajo la cual se opera e juego en todo el país.
9. Está pendiente determinar que maquinas son de propiedad del operador del juego Baloto y cuales maquinas corresponden a ETESA en liquidación.
10. Las fiducias por medio de las cuales se recauda el valor de las apuestas del juego y con las cuales se busca la transparencia del mismo, solo recaudan el valor de los derechos de explotación, gastos de administración, el valor de los premios caducos y a base de los premios los mismos mayores.
11. La entidad por estar en el proceso de liquidación no ha impulsado nuevos juegos para el crecimiento del mercado.
12. Los juegos virtuales no han sido reglamentados y ninguna entidad esta al frente de esta modalidad.
13. Las apuestas gallísticas no están generando recaudo real para el Estado, a pesar de ser una modalidad de juegos que se da a nivel nacional.
14. Los juegos deportivos cesaron la actividad pues el único operador en el país, termino el contrato y no ha cancelado los aportes correspondientes al contrato.

6.2. Proceso de Recaudos

6.2.1. Identificación y Recopilación de la Información

ETESA tenia definido como un proceso misional, el recaudo de la cartera generada por los derechos de explotación y gastos de administración por concepto de los concesión de juegos en sus diferentes modalidades.

Adicionalmente se realizaba el cobro coactivo de las actuaciones administrativas, como resultado del control a la operación ilegal, mediante las actuaciones administrativas se cobraba:

1. Liquidación de aforo, que corresponde a los derechos de explotación que debía cancelar por cada maquina no autorizada.
2. Sanción de aforo que corresponde al 200 % del valor de los derechos de explotación y que sirven para que la entidad realice el control a la ilegalidad.
3. Gastos de administración que es el 1% sobre la liquidación de aforo con destino a la entidad.

6.2.2. Informe del Estado Actual

De acuerdo con lo ordenado en la Ley 1393 de 2010, ETESA en liquidación perdió la competencia para adelantar los procesos de cobro coactivo por la operación ilegal de juegos de suerte y azar, razón por la cual para este periodo las actividades relativas al tema se suscribieron a la entrega de los procesos activos y terminados a la DIAN.

Actividad que inicio a partir del 14 de enero de 2011 y que a 31 de octubre se concluyo el proceso de entrega de 3.128 expedientes de cobro coactivo, por actuaciones administrativas de operación ilegal.

Dada la dualidad en el control, se viene presentando un incremento por evasión por lo que el recaudo por los diferentes juegos ha disminuido.

El recaudo reportado por la DIAN, correspondiente del mes de Diciembre es:

Tabla 7Recaudos

RECAUDO MES DE DICIEMBRE 2011		
TOTAL RECAUDADO	372 REGISTROS	21.150.710.397.00
ELECTRONICO	No se reporto	0.00
LITOGRAFICO	372 REGISTROS	21.150.710.397,00
RECAUDO POR CONCEPTO		
FONDOS LOCALIZADOS DE SALUD		12,826.739.397.00
NOVEDOSOS		8.323.971.000.00
CORREDOR EMPRESARIAL S.A.		1,357.056.,000.00
GTECH FOREIGN HOLDINGS CORPORATION SUCURSAL		
COLOMBIA		6.966.915.,000.00
TOTAL RECAUDADO		21.150.710.397.00

Nota. Fuente: Vicepresidencia Financiera

1. Respecto al pago por la operación de juegos localizados que presentan una mora superior al año debe ser objeto de seguimiento jurídico y contable para determinar las deudas reales que pasaran a la nueva entidad o al patrimonio autónomo, o dado el caso dar de baja por caducidad de la acción.

2. Se han reclasificado los operadores corrientes y de difícil recaudo, para los cuales es necesario realizar una interventoría integral a cada uno de los contratos de los juegos localizados.

3. Durante los meses de septiembre a diciembre el área jurídica inició la revisión de cada uno de los contratos de concesión de juegos localizados.

4. De manera mensual se envía comunicación del área contable a la jurídica sobre los operadores con mora superior de 90 días, para la iniciación de los procesos de incumplimiento contractuales. Durante la vigencia se han adelantado 58 acciones para la imposición de la multa de incumplimiento.

5. A partir de Septiembre se ha enviado la circularización a los operadores donde se presenta el saldo pendiente de cobro por cada uno de los conceptos.

6. Se ha realizado un seguimiento a los 32 acuerdos de pago firmados, revisando su oportunidad en el pago, las garantías del mismo y notificando si el operador es objeto de multa por incumplimiento del mismo.

7. Se ha enviado los estados de cuenta de los contratos objetos de liquidación para su cierre definitivo.

8. De igual forma se notifica de manera mensual las pólizas vigentes de garantía para los contratos de concesión de juegos localizados.

9. Informe de pólizas de garantía para los contratos de concesión de juegos localizados.

Tabla 7Estudio de Garantías Contractuales para los Contratos de Concesión

<i>CONTRATOS VIGENTES CON CORTE A 30/11/2011</i>	<i>317</i>
PÓLIZAS VIGENTES EN DICIEMBRE DE 2011	283
PÓLIZAS VENCIDAS A DICIEMBRE DE 2011	34
PÓLIZAS VENCIDAS EN EL MES DE DICIEMBRE DE 2011	9
PÓLIZAS POR VENCER EN ENERO, FEBRERO Y MARZO DE 2012	62

Nota. Fuente: Área Juegos Localizados – Vicepresidencia Comercial (aplicativo Charry y base manual con corte a 30 de Diciembre de 2011).

En los siguientes cuadros puede ver la discriminación de la cartera por modalidad de juego, edad de la misma.

Tabla 7Cartera Corriente Juegos Localizados

EMPRESA TERRITORIAL PARA LA SALUD - ETESA							
Nit: 830084404-3							
30-nov-11							
JUEGOS LOCALIZADOS							
CUENTA	CONCEPTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	360 DIAS	MAS DE 360	TOTALES
14010205	LIQ.AFORO A JGOS LOCALIZADOS	-	-	-	-	5,040,757.00	5,040,757.00
14010305	INT.X JGOS LOCALIZADOS	-	-	-	11,057,653.00	1,701,836,728.00	1,712,894,381.00
14017105	D.E JUEGOS LOCALIZADOS	10,150,688,278.00	1,342,479,814.00	494,122,590.00	5,124,685,793.00	768,513,595.00	17,880,490,070.00
1407030505	ADMON JUEGOS LOCALIZADOS	218,156,419.00	1,819,664.00	3,672,701.00	70,595,153.00	129,576,123.00	423,820,060.00
1407032005	SANCION AFORO LOCALIZADOS	-	-	-	-	54,581,607.00	54,581,607.00
14070405	INCUMPLIMIENTO /CTOS JUEGOS LOCALIZADOS	-	108,805,313.00	317,978,718.00	2,755,098,127.00	463,664,492.00	3,645,546,650.00
1470030101	INTERESES MORA/ GTOS ADMON JGOS LOCALIZA	-	-	-	124,013.00	46,226,668.00	46,350,681.00
14703505	ACUERDOS PAGO /JGOS LOCALIZADOS	-	-	-	23,093,172.00	138,090,158.00	161,183,330.00
14750502	MULTAS X LIQ.AFORO DIF. RECAUDO	-	-	-	-	135,791,231.00	135,791,231.00
14750503	DIF.RECAUDO INTERES X JGOS LOCALIZADOS	-	-	-	-	-	-
1475055805	D.EXPLOTAION DIFCIL COBRO JUEGOS LOCAL	-	-	481,751,528.00	5,982,598,685.00	20,323,385,049.00	26,787,735,262.00
1475094005	SANCIONES LOCALIZADOS DIFL.RECAUDO	-	-	-	-	82,782,127.00	82,782,127.00
1401902006	IMPUESTO DE TIMBRE	-	-	-	-	4,643,685.00	4,643,685.00
TOTAL		10,368,844,697.00	1,453,104,791.00	1,297,525,537.00	13,967,252,596.00	23,854,132,220.00	50,940,859,841.00
PORCENTAJE		20.35	2.85	2.55	27.42	46.83	100.00

Nota. Fuente: Reporte Sistema operativo modulo cartera.

Tabla 8Cartera Corriente Juegos Novedosos

EMPRESA TERRITORIAL PARA LA SALUD - ETESA							
Nit: 830084404-3							
30-nov-11							
JUEGOS NOVEDOSOS							
CUENTA	CONCEPTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	360 DIAS	MAS DE 360	TOTALES
14017115	D.E NOVEDOSOS	3,303,320,127.00	-	347,281,103.00	63,925,311.00	-	3,714,526,541.00
1407030515	ADMON NOVEDOSOS	36,045,342.00	562,517.00	3,473,210.00	7,915,619.00	-	47,996,688.00
14703515	REND.INT/ACUERDO PAGO NOVEDOSOS	-	-	-	-	2,023,110.00	2,023,110.00
14750515	INTERESES DIF.RECAUDO NOVEDOSOS	-	-	-	-	51,236,207.00	51,236,207.00
1475055815	D.EXPL.DIFICIL COBRO JUEGOS NOVEDOSOS	-	-	-	-	80,237,435.00	80,237,435.00
14750915	ADMON JGOS NOVEDOSOS DIF.RECAUDO	-	-	-	-	194,527.00	194,527.00
TOTAL		3,339,365,469.00	562,517.00	350,754,313.00	71,840,930.00	133,691,279.00	3,896,214,508.00
PORCENTAJE		85.71	0.01	9.00	1.84	3.43	100.00

Nota. Fuente: Reporte Sistema operativo modulo cartera.

Tabla 9

Cartera Corriente Juegos Deportivos

EMPRESA TERRITORIAL PARA LA SALUD - ETESA							
Nit: 830084404-3							
31-Dic-11							
JUEGOS DEPORTIVOS							
CUENTA	CONCEPTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	360 DIAS	MAS DE 360	TOTALES
14010330	INTERESES JGOS DEPORTIVOS	-	-	1,400,853,548,00	-	-	1,400,853,548,00
14017130	D.E DEPORTIVOS	-	-	-	26,330,624,861,00	-	26,330,624,861,00
1407030530	ADMON JGOS DEPORTIVOS	-	-	-	-	99,047,103,00	99,047,103,00
1470030130	INTERESES JUEGOS DEPORTIVOS	-	-	-	-	-	-
TOTAL		-	-	1,400,853,548,00	26,330,624,861,00	99,047,103,00	27,830,525,512,00
PORCENTAJE		-	-	5,03	94,61	0,36	100,00

Nota. Fuente: Reporte Sistema operativo modulo cartera.

Tabla 10

Cartera Corriente Juegos Promocionales

EMPRESA TERRITORIAL PARA LA SALUD - ETESA							
Nit: 830084404-3							
31-Dic-11							
JUEGOS PROMOCIONALES							
CUENTA	CONCEPTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	360 DIAS	MAS DE 360	TOTALES
14017110	D.E PROMOCIONALES	59.132.212,00	-	6.772.960,00	-	-	65.905.172,00
1407030510	PROMOCIONALES	591.322,00	4.508,00	68.050,00	194.824,00	-	858.704,00
1407032010	SANCION AFORO A PROMOCIONALES	-	-	-	-	8.661.023,00	8.661.023,00
1475055810	D.EXPL. PROMOCIONAL DIFICIL RECAUDO	-	-	-	-	-	-
TOTAL		59.723.534,00	4.508,00	6.841.010,00	194.824,00	8.661.023,00	75.424.899,00
PORCENTAJE		79,18	0,01	9,07	0,26	11,48	100,00

Nota. Fuente: Reporte Sistema operativo modulo cartera.

Tabla 11

Informe de Cartera por Edades

INFORME DE CARTERA POR EDADES				
JUEGOS GALLÍSTICOS				
31-Dic-11				
CUENTA	CONCEPTO	360 DIAS	MAS DE 360	TOTALES
14010325	INTERESES A HIPICOS Y GALLISTICOS	58.883.690,00	-	58.883.690,00
14017125	D.E GALLISTICOS	232.711.144,00	-	232.711.144,00
1407030525	ADMON HIPICOS,GALLISTICOS	692.235,00	2.983.645,00	3.675.880,00
14070425	MULTA INCUMPLIMIENTO GALLISTICOS	9.704.653,00	-	9.704.653,00
1470030115	INTERESES GTOS ADMON HIPICOS	844.061,00	-	844.061,00
TOTAL		302.835.783,00	2.983.645,00	305.819.428,00
PORCENTAJE		99,02	0,98	100,00

Nota. Fuente: Reporte Sistema operativo modulo cartera.

6.2.3. Discriminación de la Cartera por la Destinación del Recaudo

A 30 de Diciembre el saldo de cartera es de \$71.802.867.366 pesos, discriminada por destinación así:

Tabla 12

Cartera Discriminada

DE ACUERDO A SU DESTINACIÓN	Valores	% Participación
SECTOR SALUD	68.752.150.463,12	96%
DIAN	600.673.907,16	1%
ETESA	2.450.042.996,11	3%
TOTAL	71.802.867.366,39	100%

Nota. Fuente: Estados financieros detallados a 31/12/2011

El valor que le corresponde a ETESA es el generado por multas de incumplimiento.

Participación por modalidad de juego y en términos porcentuales es el siguiente:

Tabla 13

Participación por Modalidades

DEUDORES	71.802.867.366	100%
JUEGOS LOCALIZADOS	40.289.143.743	56,11%
JUEGOS DEPORTIVOS	27.830.525.512	38,76%
JUEGOS NOVEDOSOS	3.301.953.784	4,60%
JUEGOS GALLÍSTICOS	305.819.428	0,32%
JUEGOS PROMOCIONALES	75.424.899	0,11%
RIFAS	0	0,00%

Nota. Fuente: Estados financieros a 31-12-2011

La cartera de los juegos deportivos es una cartera de difícil cobro, pues esta obligación tiene una demanda por lo que su recuperación no será en términos corrientes y por lo tanto pasará a ser una deuda contingente.

Se tiene una cartera corriente de 320 operadores, y de difícil recaudo compuesta por 84 operadores.

Se tienen firmados 32 acuerdos de pago de los cuales 6 aparecen al día y 26 deben ser reversados y ejecutar el cobro vía judicial.

Se han declarado multas de incumplimiento a 49 operadores de las cuales algunas ya pasan a cartera contingente.

El recaudo de los Derechos de Explotación y Gastos de Administración inició en el mes de febrero 2011 por parte de la Dian.

La DIAN puso a disposición de los operadores el servicio informático electrónico para la liquidación, declaración y pago de los Derechos de Explotación y Gastos de Administración a través de los formularios: 320 “*Declaración de Derechos de Explotación y Gastos de Administración de Juegos de Suerte y Azar*”, el formulario 495 “*Recibo Oficial de Pago de Derechos de Explotación y Gastos de Administración de Juegos de Suerte y Azar*” y Formato 1549, este último, detalla la información de los equipos y elementos autorizados a cada operador, las modalidades de juego y demás factores necesarios para establecer los datos de autorización y liquidación de los derechos de explotación soporte para el control y la distribución de recursos por transferencias a los municipios con cargo al sector salud.

Esta formalidad se reglamentó mediante las Resoluciones 13060 del 24 de diciembre de 2010, modificada por las resolución 13829 del 24 de diciembre de 2010, Resolución 13830 del 24 de diciembre de 2010 y Resolución 479 del 20 de enero 2011.

Los operadores han presentado ante la DIAN, las declaraciones electrónicas correspondiente a los periodos de enero a la fecha 1 y los pagos se efectúan en forma electrónica y litográfica en los bancos Davivienda y BBVA, con los siguientes resultados de recaudo en la vigencia 2011.

6.2.4. Resultado del Diagnóstico

1. La entidad ha incrementado la edad de la cartera, lo que implica una menor posibilidad de recaudo de la misma.
2. Las pólizas de algunos contratos no están actualizadas y en otras el cubrimiento de las mismas ya está prescrito.
3. La entidad esta en mora en realizar la liquidación de los contratos vencidos, para hacer efectivas las pólizas o el cobro por vía judicial.
4. El 40% de la cartera esta contenido en un solo operador que corresponde a juegos deportivos, al cual no le han realizado la liquidación del Contrato.
5. El restante 60% que corresponde a los juegos localizados y novedosos.

Los juegos localizados presentan la siguiente situación a corte 31 diciembre de 2011:

6. 237 Contratos están al día.
7. 61 Contratos presenta mora de 60 y 90 días.
8. 22 Contratos deben ser objeto de iniciación de multa de incumplimiento.

Tabla 14

Informe cartera corriente 2011

DESCRIPCIÓN	No PERMISOS	VIGENCIA	VALOR
CARTERA CORRIENTE	237	A 30 días	8.782.663.682
CARTERA CORRIENTE	45	A 60 días	2.042.939.429

CARTERA CORRIENTE	16	A 90 días	800.009.509
CARTERA CORRIENTE	7	A 120 días	502.604.459
CARTERA CORRIENTE	5	A 150 días	781.766.828
CARTERA CORRIENTE	1	A 180 días	10.645.301
CARTERA CORRIENTE	5	A 210 días	1.046.136.721
CARTERA CORRIENTE	3	A 240 días	171.075.117
CARTERA CORRIENTE	1	A 300 días	34.150.073
TOTAL CARTERA CORRIENTE	320		14.171.991.119

Nota. Fuente: Vicepresidencia de Recaudos

Tabla 15

Estado de los contratos de concesión de juegos localizados.

CONTRATOS VIGENTES CON CORTE A 31/12/2011	CONTRATOS VENCIDOS DURANTE DICIEMBRE DE 2011	CONTRATOS EN TRÁMITE DE RENOVACIÓN	CONTRATOS QUE INICIARON EN DICIEMBRE
317	7	1	2

Nota. Fuente: Área Juegos Localizados – Vicepresidencia Comercial (aplicativo Charry con corte a 30 de Diciembre de 2011).

De la revisión de los contratos de concesión de los cuales se genera la cartera, cuyo recaudo tiene como destino el sector salud de los entes territoriales, comprende un proceso dispendioso por la complejidad del contrato, que requiere revisar, el número de elementos de juegos, las ampliaciones, modificaciones, los cobros de cuotas mensuales de los derechos de

explotación, gastos de administración mas los intereses por mora, las multas y sanciones por lo incumplimientos. Aspectos a revisar frente a la vigencia de cada uno de los contratos.

6.3. Proceso de Transferencias

El proceso referente a las transferencias, está enmarcado en la Ley 643 de 2001, en su artículo 42, *“Destinación de las rentas del monopolio al sector salud. Los recursos obtenidos por los departamentos, el Distrito Capital y municipios, como producto del monopolio de juegos de suerte y azar se destinarán para contratar con las empresas sociales del Estado o entidades públicas o privadas la prestación de los servicios de salud a la población vinculada o para la vinculación al régimen subsidiado”*.

Parágrafo 1°. Los recursos obtenidos, por la explotación del monopolio de juegos de suerte y azar diferentes del lotto, la lotería preimpresa y la instantánea, se distribuirán de la siguiente manera:

1. El ochenta por ciento (80%) para atender la oferta y la demanda en la prestación de los servicios de salud, en cada entidad territorial.
2. El siete por ciento (7%) con destino al Fondo de Investigación en Salud.
3. El cinco por ciento (5%) para la vinculación al régimen subsidiado contributivo para la tercera edad.
4. El cuatro por ciento (4%) para vinculación al régimen subsidiado a los discapacitados, limitados visuales y la salud mental.
5. El cuatro por ciento (4%) para vinculación al régimen subsidiado en salud a la población menor de 18 años no beneficiarios de los regímenes contributivos.

Los recursos que se destinen al Fondo de Investigación en Salud, se asignarán a los proyectos a través del Ministerio de Salud y Colciencias para cada departamento y el Distrito Capital.

Parágrafo 2°. Los anteriores recursos se destinarán a la oferta y a la demanda en la prestación de los servicios de salud. Se contratarán, en proporción a la oferta y la demanda de los servicios de salud, según reglamentación expedida por el Gobierno Nacional, mediante Decreto originario del Ministerio de Salud.

Parágrafo 3°. Los recursos de la lotería instantánea, la lotería preimpresa y del lotto en línea, se destinarán en primer lugar, al pago del pasivo pensional territorial del sector salud, que se viene asumiendo de acuerdo con la Ley 60 de 1993, en forma compartida. Una vez garantizados los recursos para el pago de pensiones el sector salud territorial, se destinará a la financiación de los servicios de salud en los términos establecidos en el parágrafo anterior.

Parágrafo 4°. Adicionado por el art. 59, Ley 715 de 2001 con el siguiente texto: Del 80% contemplado en el literal a) del artículo 42 de la Ley 643 de 2001, los departamentos de Amazonas, Arauca, Caquetá, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, Vaupés y Vichada, podrán destinar hasta un cuarenta por ciento (40%) para cubrir los gastos de funcionamiento de las secretarías o direcciones seccionales de salud, mientras éstas mantengan la doble característica de ser administradoras y prestadoras de servicios de salud en su jurisdicción.

De otro lado, en términos procedimentales, actualmente las transferencias al sector salud se gestionan bajo la siguiente metodología:

1. El origen de los recursos se genera a partir de la explotación de las siguientes fuentes: Juegos de suerte y azar – Premios Caducos. Bajo la modalidad de los juegos tenemos: a) Juegos Localizados, b) Juegos Novedosos (Superastro y Baloto).

2. El proceso de las transferencias de los Juegos Localizados (Casinos, máquinas tragamonedas, bingos, gallísticos etc.) se distribuyen bajo lo ordenado en el artículo 42 de la ley 643 de 2001, al igual que en el último documento Conpes Social vigente y en los recaudos obtenidos en aquellos municipios y ciudades denominados ente generador por ser estos quienes originan el recurso. Adicional a ello dada la trazabilidad de la correcta distribución, dichos recursos son girados a los 1.104 municipios del país dentro de los (10) diez días hábiles del mes siguiente de su recaudo.

3. El proceso de las transferencias aplicado a los Juegos Novedosos (Superastro y Baloto), está enmarcado bajo las directrices de la Ley 643 de 2001, en su artículo 38. *Modificado por la Ley 1393 de 2010, nuevo texto:* Juegos Novedosos. *“Son cualquier otra modalidad de juegos de suerte y azar distintos de las loterías tradicionales o de billetes, de las apuestas permanentes y de los demás juegos a que se refiere la presente ley. Se consideran juegos novedosos, entre otros, la lotto preimpresa, la lotería instantánea, el lotto en línea en cualquiera de sus modalidades, los juegos que se operen en línea contentivos de las diferentes apuestas en eventos, apuestas de los juegos de casino virtual, apuestas deportivas y los demás juegos realizados por medios electrónicos, por Internet, por telefonía celular o cualquier otra modalidad en tiempo real que no requiera la presencia del apostador.”*

4. El Gobierno Nacional señalará las condiciones para la transferencia de los derechos de explotación y para la operación de juegos por medios electrónicos, por Internet, por telefonía celular o por cualquier otra modalidad en línea y tiempo real, que no requieran la presencia del apostador.

5. Los derechos de explotación que deben transferir quienes operen juegos novedosos equivaldrán, como mínimo, al 17% de los ingresos brutos. En la operación

de juegos novedosos por Internet, que podrán realizarse solo en las condiciones que establezca el Gobierno Nacional, los derechos de explotación equivaldrán como mínimo al 10% de los ingresos brutos.

Parágrafo. Los administradores del Monopolio, las autoridades de inspección, vigilancia y control y las autoridades de policía podrán hacer monitoreo a los canales, entidades financieras, páginas de Internet y medios que de cualquier forma sirvan a la explotación, operación, venta, pago, publicidad o comercialización de juegos de suerte y azar no autorizados, y ordenar las alertas y bloqueos correspondientes. En cuanto a la distribución de los recursos generados por la explotación de este tipo de juego la Ley 643 de 2001 en su artículo 40 señala lo siguiente: Distribución de los recursos. *“La distribución de las rentas obtenidas por la Empresa Territorial para la Salud, ETESA, por concepto de la explotación de los juegos novedosos a los que se refiere el artículo 39 de la presente ley se efectuará semestralmente a los cortes de 30 de junio y 31 de diciembre de cada año, de la siguiente forma: Ochenta por ciento (80%) para los municipios y el Distrito Capital de Bogotá. Veinte por ciento (20%) para los departamentos. El cincuenta por ciento (50%) de cada asignación se distribuirá acorde con la jurisdicción donde se generaron los derechos o regalías y el otro cincuenta por ciento (50%) acorde con los criterios de distribución de la participación de los ingresos corrientes en el caso municipal y del situado fiscal en el caso de los departamentos”*.

6. Otra fuente de recursos objeto de transferencias está enmarcada en la reciente Ley 1393 de 2011, artículo 12, la cual señala: Cobro de premios y destinación de premios no reclamados. *“En todos los juegos de suerte y azar, el ganador debe presentar el documento de juego al operador para su cobro, en un término máximo de*

un (1) año contado a partir de la fecha de realización del sorteo; vencido ese término opera la prescripción extintiva del derecho. El término de prescripción se interrumpe con la sola presentación del documento ganador al operador.”

7. La reclamación de premios por toda clase de juegos tendrá una caducidad judicial de un (1) año, contado a partir de la fecha de presentación del documento de juego para su pago, término que se interrumpe con la interposición de la correspondiente demanda.

8. Ocurrida la prescripción extintiva del derecho a la caducidad judicial sin que se haga efectivo el cobro de los premios, el setenta y cinco por ciento (75%) de los recursos que constituyen esos premios se destinará a la unificación de los planes de beneficios del Sistema General de Seguridad Social en Salud en los respectivos Departamentos y Distritos, recursos que harán parte del Plan Financiero de que trata el artículo 32 de la presente ley. El 25% restante corresponderá al juego respectivo y será usado en el control del juego ilegal.

9. El recaudo por parte de la DIAN, de los Derechos de Explotación y Gastos de Administración inició en el mes de febrero 2011 y el valor es consignado en un portafolio de inversiones que dispuso el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

10. Las transferencias son giradas desde el mismo portafolio, a través del sistema de información SIIF. Enviando un archivo plano el cual contiene la distribución de los recursos en los términos de la Ley, el proceso se realiza de manera mensual.

11. Los recaudos de los juegos localizados es transferido a los fondos locales de salud de los 1.104 municipios en un 93% y a Colciencias en un 7% de manera mensual.

12. Los recaudos de los juegos novedosos, se manejan de forma individual.

13. Baloto, su destinación es el Fondo de Pensiones territoriales (FONPET) en un 100% y se transfieren semestralmente.

14. Los recaudos del juego novedosos Superastro, se transfiere a los municipios y departamentos en un 93% y a Colciencias en un 7% y se realiza de manera semestral.

15. El recaudo de los premios caducos es para los Departamentos en un 75% y para la DIAN en un 25%.

16. De igual forma el recaudo de Liquidación de aforo y sanciones es para la DIAN en su totalidad, al igual que los gastos de administración.

6.3.1. Informe del Estado Actual

Ver a continuación la tabla:

Tabla 16

Transferencias al Mes de Diciembre de 2011 por Modalidad de Juego

JUEGOS	META (RESULTADOS AÑO 2010)	AÑO 2011	% CUMPLIMIENTO
Baloto	\$ 61.358.004.784	\$ 65.966.282.801	108%
Localizados	\$ 136.579.041.643	\$ 144.538.481.213	106%
Superastro	\$ 9.246.619.805	\$ 6.323.974.226	68%
Promocionales	\$ 2.939.005.723	\$ 1.850.591.949	63%
Rendimientos Financieros	\$ 172.951.444	\$ 0	0%
Hípicos y Gallísticos	\$ 128.179.616	\$ 0	0%
Ganagol	\$ 492.452.308	\$ 7.226.550.774	1467%
Intereses	\$ 1.983.778.744	\$ 1.199.081.582	60%

Liquidación de Aforo	\$ 147.349.421	\$ 18.492.499	13%
Rifas	\$ 59.681.782	\$ 289.660.000	485%
Multas y Sanciones	\$ 0	\$ 65.662.644	100%
premios caducos	\$ 0	\$ 39.865.333.727	100%
TOTAL	\$ 213.107.065.270	\$ 267.344.111.414	125%

% de cumplimiento frente a la meta establecida	META	EJECUCIÓN	% CUMPLIMIENTO
	\$ 213.107.065.270	\$ 267.344.111.414	125%

Nota. Fuente: vicepresidencia Financiera

En el siguiente cuadro podemos observar el comportamiento de las transferencias en los tres últimos años:

Tabla 17

Reporte de Informe Totalizado de Transferencias 2009-2011

TRANSFERENCIAS	2009	2010	2011
LOCALIZADOS	153.143.852.910,67	137.609.703.115,36	147.961.969.886,00
BALOTO	63.296.135.297,64	59.482.609.201,39	65.966.282.801,00
SUPERASTRO	5.686.080.435,41	5.588.672.718,95	6.323.974.226,00
GANAGOL	997.183.718,85	466.388.315,19	7.226.550.774,00
Total	223.123.252.362,57	203.147.373.350,89	227.478.777.687,00

Nota. Fuente: Área financiera.- proceso de transferencias

Adicionalmente a partir de Julio de 2011, se inicio la transferencia de los premios caducos de los juegos novedosos y deportivos, (Baloto, Superastro y Ganagol), de los cuales se ha realizado giros por \$ 39.865.333.727 pesos.

Se hacen tres transferencias de manera mensual:

1. A fondos locales de salud, por concepto de recaudo de juegos localizados, promocionales, rifas.
2. A Departamentos y a la DIAN, por premios caducos de los juegos Baloto y Superastro.

De manera semestral se hace Baloto y Superastro.

Una vez realizada la transferencia se revisa que municipio presenta rechazo. Se comunica con el municipio y se solicita la documentación para el renvío.

Tabla 18

Acumulado de Rechazos de Municipios a Diciembre De 2011.

Tercero	Municipio	Nuevo Saldo
68318	GUACA	1,383,817.00
18460	MILAN	4,234,945.00
19743	SILVIA	7,070,734.00
47268	EL RETEN	17,579,914.72
70000	DPTO DE SUCRE	2,869,497.89
18000	CAQUETA	6,154,168.49
	TOTAL RECHAZOS	39,293,077.10

Nota. Fuente: Vicepresidencia Financiera

Se envió comunicaciones a los municipios que presentan rechazo, para que por favor normalicen la situación con la acreditación de los soportes.

7. PLAN OPERATIVO PROPUESTO PARA CADA PROCESO MISIONAL

(Ver anexos)

Para determinar la evolución y entrega oportuna de los procesos misionales de acuerdo con la anterior evaluación de la información recibida, se propone la ejecución de las siguientes actividades relacionadas con los siguientes aspectos:

7.1. Plan Operativo para el Proceso Comercial

(Ver anexos)

1. Para contratos Vigentes de juegos localizados
2. Para contratos de juegos localizados en proceso de liquidación
3. Para juegos novedosos.

7.2. Plan Operativo para el Proceso de Recaudos y Cartera

Depuración de cartera, determinación del monto de la misma y del número de deudores.

1. Cartera corriente
2. Cartera de difícil cobro

7.3. Plan Operativo para el Proceso de Transferencias

Para la entrega del proceso de transferencias, debemos proceder de conformidad con el mes en que se vaya a realizar la misma, en este caso es abril, por lo tanto las actividades a desarrollar serán:

1. Transferencias de Juegos Localizados
2. Transferencia de Juegos Novedosos

3. Transferencia de Premios caducos

8. EMPALME DE FUNCIONES ETESA-COLJUEGOS

Para el desarrollo de este tema se propone el siguiente cronograma de entrega de funciones a Coljuegos.

8.1. Cronograma de Entrega de Funciones de los Procesos Misionales

(Ver anexos)

9. PROCESO LIQUIDATORIO

9.1. Actividades Propias de la Liquidación de Acuerdo con la Ley 1105 de Diciembre de 2006

1. La designación del Liquidador por parte del Presidente de la República fue designado como liquidador inicialmente el Dr. Cesar Torres Suescún; a partir de septiembre de 2011 fue nombrado el Dr. Faruk Urrutia Jalilie.
2. La designación del revisor fiscal en el proceso de liquidación: La entidad tiene como revisoría fiscal a la firma MCA MORRISON ACCOUNTING S.AS.
3. La prohibición de vincular nuevos servidores públicos a la planta de personal:
4. No se ha efectuado contratación de nuevos servidores públicos a la planta de personal, por el contrario con los Decretos 1558 de 2010 y 4620 de 2010, se ha realizado la supresión de cargos por efectos de la liquidación.

5. La cancelación de los embargos decretados con anterioridad a la vigencia del decreto que ordena la disolución y liquidación de la entidad y que afecten bienes de la misma, con la finalidad de integrar la masa de la liquidación, no existían embargos por parte de terceros contra la entidad.

6. La realización de un inventario y avalúo de los activos y pasivos de la entidad:

7. Mediante la Resolución No. 0816 del 26 de julio de 2010, se efectuó el reconocimiento del inventario físico, jurídico y contable de los activos, pasivos y cuentas de orden y contingencias. En materia de bienes, el 02 de agosto de 2011 se convocó al público en general para presentar oferta de compra en relación con algunos bienes dados de baja. Se realizó el convenio con CISA, para la venta de inmuebles propiedad de ETESA en Liquidación: que correspondió a dos inmuebles: uno ubicado en Paipa recibido en dación de pago y el otro que venía desde la liquidación de Ecosalud, un lote en Neiva. Los inmuebles fueron evaluados y cancelados por CISA de conformidad con la reglamentación vigente en Diciembre de 2011.

8. La prohibición expresa al representante legal de la entidad de realizar cualquier tipo de actividades que impliquen la celebración de pactos o convenciones colectivas o cualquier otro acto que no esté dirigido a la liquidación de la entidad. Esta prohibición opera a partir de la expedición del decreto que ordena la disolución y liquidación de la entidad; dado que la entidad ha continuado con el desarrollo de las actividades misionales, hasta que la nueva entidad no inicie sus actividades, esta función solo será aplicable a partir de del 1 de abril de 2012, como lo establece el Decreto 4816 de diciembre de 2011. La entidad ha venido desarrollando actividades bajo la modalidad de urgencia manifiesta como es el caso de operativización del Juego Baloto y Superastro, donde se hizo necesario realizar la licitación del juego.

9. La adopción inmediata de las medidas necesarias para asegurar la conservación y fidelidad de todos los archivos de la entidad y, en particular, de aquellos que puedan influir en la determinación de obligaciones a cargo de la misma. Se efectuó la contratación con la firma DATA FILE, para la guarda y custodia del archivo, adoptando las medidas necesarias para mantener los activos en adecuadas condiciones de seguridad física y las acciones judiciales. Durante el mes de agosto de 2011 se continuó con la prestación del servicio de elaboración de tablas de retención documental – TRD y tablas de valoración documental – TVD del archivo de ECOSALUD y ETESA, por parte del contratista seleccionado, DATA FILE. El proceso de archivo de la información producida con ocasión de la etapa de liquidación de la entidad está siendo organizado por la firma DATA FILE, habiéndose realizado la transferencia de documentos hasta el 31 de diciembre de 2011.

10. Informar a los organismos de veeduría y control del inicio del proceso de liquidación. Se enviaron las cartas correspondientes en los términos de Ley a todos los organismos de control y veedurías.

11. Dar aviso a los jueces de la República del inicio del proceso de liquidación, con el fin de que terminen los procesos ejecutivos en curso contra la entidad, advirtiéndoles que deben acumularse al proceso de liquidación y que no se podrá continuar ninguna otra clase de proceso contra la entidad. Se enviaron las cartas correspondientes en los términos de Ley a todos los juzgados avisando del inicio del proceso de liquidación.

12. Dar aviso a los registradores de instrumentos públicos, autoridades de tránsito y transportes y Cámaras de Comercio, para que den cumplimiento a lo dispuesto en el literal d) del artículo 2° del presente decreto, y para que dentro de los treinta (30) días

siguientes a que se inicie la liquidación informen al Liquidador sobre la existencia de folios en los que la institución en liquidación figure como titular de bienes o de cualquier clase de derechos. Se enviaron las cartas correspondientes en los términos de Ley a todas las entidades y autoridades dando aviso de la iniciación del proceso de liquidación.

13. Elaborar el anteproyecto de presupuesto de la entidad y cuando sea del caso presentarlo al Ministro o Director de Departamento Administrativo, al cual esté adscrita o vinculada la entidad pública en liquidación, para su aprobación y trámite correspondiente. Se efectuó el anteproyecto de presupuesto de la entidad para el año 2012, para un periodo de 4 meses, 3 meses de operación y uno de liquidación.

14. Adelantar las gestiones necesarias para el cobro de los créditos a favor de la entidad. Respecto a este punto se contrato a la firma NEXIA Auditores para la depuración de la cartera de la entidad a fin de establecer la cartera que pasa a Coljuegos y la que es materia de baja a través de los comités de sostenibilidad financiera.

15. Continuar con la contabilidad de la entidad. Se efectuó el acta de cierre de la contabilidad de la empresa en operación y se inició la contabilidad de ETESA en liquidación.

16. Celebrar los actos y contratos requeridos para el debido desarrollo de la liquidación y representar a la entidad en las sociedades, asociaciones donde sea socio o accionista. La entidad no tiene acciones en otras empresas. El valor de las inversiones esta representado en títulos TES.

17. Transigir, conciliar, comprometer, compensar o desistir, judicial o extrajudicialmente, en los procesos y reclamaciones que se presenten dentro de la

liquidación, cuando sea del caso, y atendiendo las reglas sobre prelación de créditos establecidas en el presente decreto.

Se efectuó la publicación de avisos para recibir las reclamaciones, de las cuales se recibieron 27 reclamaciones que fueron oportunas y 14 reclamaciones extemporáneas. (Ver anexo de aviso de Resoluciones de reclamaciones publicación pagina Web). Las reclamaciones fueron estudiadas, por el comité creado para su validación administrativa, contable y jurídica el cual determino: 35 fueron rechazadas y 6 aceptadas y canceladas de las cuales 5 fueron oportunas y una extemporánea.

Todas las reclamaciones fueron decididas mediante Resolución y publicadas oportunamente para el trámite de su pago.

Considerando el desarrollo del proceso y la evolución del mismo en materia de reclamaciones, el 19 de agosto de 2011 se profirió la Resolución 1203, mediante la cual se decidió sobre el Pasivo Cierto No Reclamado de ETESA en Liquidación. Acto administrativo que fue notificado mediante edicto fijado el 22 de agosto y cuya publicidad se surtió tanto en la página Web de la Entidad y en el diario “El Nuevo Siglo” edición del 24 de agosto de 2011, página 9A.

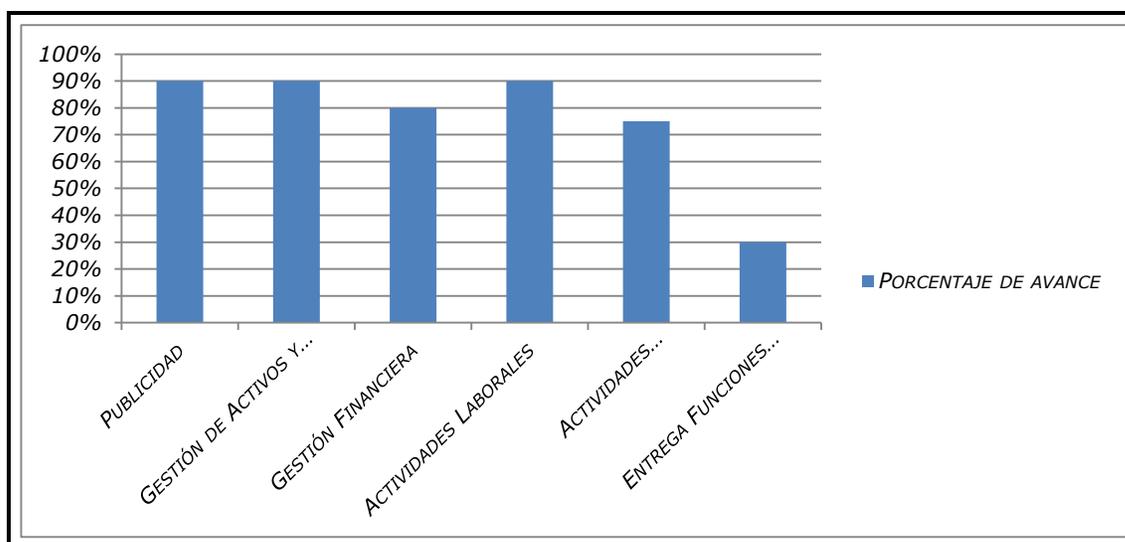
Con corte a 31 de diciembre de 2011 las actividades propias de la liquidación ya efectuadas son:

1. Conformación equipo de trabajo de la liquidación.
2. Contratación empresa de servicios temporales.
3. Cronograma actividades del proceso liquidatario.
4. Designación Revisor Fiscal.
5. Guarda y administración de bienes (Seguridad, pólizas de seguros e inventarios documentales).

6. Organización correspondencia de la liquidación.
7. Organización de archivos.
8. Revisión contratos de funcionamiento.
9. Inventario y continuación de los procesos disciplinarios.
10. Proceso de reclamaciones.
11. Inventario y Avalúo de bienes.
12. Contratos de enajenación.
13. Contrato para el manejo del archivo del fondo acumulado
14. Expedición de Resolución del PCNR. Resolución 1203 del 19 de agosto 2011
15. Cancelación del 99% PCNR (Pasivo cierto no reclamado)

Tabla 19

Grado de avance de las actividades del proceso liquidatorio.



Nota. Fuente: Oficina asesora de presidencia.

9.2. Actividades Pendientes para el Proceso Liquidatorio

1. Análisis de los procesos judiciales:
 - a. Verificación del número de procesos judiciales en curso.
 - b. Determinación de la cuantía de los mismos.
 - c. Estudio de el valor a aprovisionar como contingencia
2. Verificación Denuncias.
3. Actualización contable del valor contingencias.
4. Listado de proveedores correspondiente al pago pasivo cierto no reclamado.
5. Revisión contrato archivo – alcance y labores ejecutadas.
6. Determinación del valor de los honorarios de los abogados que hacen el seguimiento a los procesos contingentes a entregar al patrimonio autónomo.
7. Efectuar el avalúo de los bienes muebles el cual se practicará por peritos evaluadores, cuya designación deberá ser aprobada por el Ministro o Director del Departamento Administrativo al cual esté adscrita o vinculada la entidad en liquidación.
8. Envió copia del avalúo de los bienes a la Contraloría General de la República, con el fin de que se ejerza el control fiscal sobre el mismo.
9. Relación de los bienes cuya tenencia esté en poder de un tercero, indicando en cada caso el nombre del titular, la naturaleza del contrato y la fecha de vencimiento (Maquinas del Contrato Baloto).
10. Venta de los bienes de acuerdo a las condiciones reglamentadas en la Ley 1106 de 2006.
11. Contratación de una fiducia mercantil con una entidad fiduciaria por el cual se transferirá los activos y pasivos para el manejo del patrimonio autónomo.
12. Determinar que gastos serán asumidos por el patrimonio autónomo.

9.3. Actividades de Post Cierre del Proceso Liquidatorio

Cierre contable:

1. Constituir la caja menor para gastos de post cierre.
2. Efectuar los registros contables para el efecto.
3. Contabilizar los gastos de transferencia para el patrimonio autónomo
4. Elaborar carta a la Contaduría informando la terminación y anexando acta de cierre.
5. Generación de estados contables de cierre.
6. Dictamen del Revisor fiscal a la fecha de cierre.
7. Elaboración Declaración de Renta 2011.
8. Elaboración de reporte de medios magnéticos 2011.
9. Cancelación RUT e ICA.
10. Legalización de la Caja menor para los gastos de post-cierre.
11. Cancelación de las cuentas bancarias
12. Cancelación y cierre de presupuesto

9.4. Actividades Administrativas

1. Entrega de anexos definitivos al Patrimonio autónomo.
2. Desactivación de la página de Internet de la entidad.
3. Enviar carta a los Juzgados donde cursan procesos de levantamiento de fuero legal informando de la terminación de la liquidación.
4. Publicación en prensa del acta de terminación de la liquidación.
5. Entregas finales de las historias laborales al Ministerio de salud y Protección social.

6. Formalización de actas de entrega de los procesos, de los recursos y de los archivos anexos al Patrimonio autónomo.
7. Carta informando la terminación al D.A.F.P Departamento Administrativo de la Función Pública.
8. Tramitar Acta Final (Art. 38 Dto. L 254) - firma para el Ministro de la Protección Social.
9. Elaboración de acta del Liquidador para Contraloría.

9.5. Creación del Patrimonio Autónomo de Remantes

1. Estudio de los términos de contratación del patrimonio autónomo, con las fiducia.
2. Invitación directa.
3. Asignación de la entidad fiduciaria.
4. Determinación de los activos a transferir que forman parte de la masa de liquidación:
 - a. Inversiones
 - b. Cartera
 - c. Activos fijos
5. Entregar relación de las provisiones para contingencias.
6. Entregar relación de los procesos judiciales en curso a favor y en contra.
7. Obligaciones pendientes de pago.
8. Contrato de archivo de depósito y almacenamiento del mismo.
9. Cesión de contratos con abogados para el seguimiento a los procesos.

10. CONCLUSIONES

En Los procesos liquidatorios de las entidades estatales, es fundamental contar con una política pública claramente definida y estructurada por parte del Gobierno Nacional que le permita al grupo liquidador apuntar sus actividades y gestiones hacia unas metas claras y con resultados consecuentes con los objetivos formulados para tal fin.

Fenómenos como el clientelismo, la corrupción, la falta de seguimiento por parte de las entidades de control, el desconocimiento de la gerencia pública aplicada a las entidades estatales, entre otros, desestabilizan la efectiva gestión del Estado en términos del cumplimiento de un plan de gobierno y por supuesto de un Plan Nacional de Desarrollo, pues en el caso de ETESA este tipo de situaciones propiciaron incertidumbre en la ejecución de la misión de la misma, arriesgando finalmente a la población más vulnerable del país en torno a un derecho fundamental como lo es la salud.

Las etapas de los procesos liquidatorios en entidades del estado, presentan limitaciones de tipo, conceptual, legal y procedimental, pues la entidad objeto de liquidación empieza a depender automáticamente de factores externos (Entidades del Estado que posiblemente adoptan funciones), Decretos, Leyes y demás decisiones del nivel central no planeadas, que impiden la eficiente gestión para el cumplimiento de lo ordenado por la ley.

El escenario investigado nos proporcionó herramientas para fortalecer aspectos de tipo conceptual, profesional y personal, en el sentido de actuar como Gerentes Públicos capaces de materializar los planes y metas de un Gobierno en beneficio de los ciudadanos de una nación, que requieren de una administración con perspectivas claras y con evidencias enmarcadas en resultados.

Los Colombianos por naturaleza son apostadores, sin embargo sus posibilidades de apostar a diferentes juegos son muy pocas actualmente, pues se exige una infraestructura que es costosa como es el caso de los casinos.

El componente tecnológico es indispensable, porque da seguridad al apostador y a todos los que de una forma u otra intervienen en el juego.

Los operadores no deben lucrarse de la ausencia de ganadores, o del no cobro de los premios.

11. RECOMENDACIONES

Los procesos liquidatorios deberían responder al Plan determinado por el gobierno en busca de transparencia y eficiencia y celeridad, no a la voluntad del político de turno, en benéfico de sus intereses.

Los Decretos de liquidación, deben ser lo mas específicos posibles, que permitan diseñar, implementar y ejecutar las actividades operativas del proceso en estudio, con mayor asertividad para que las liquidaciones no se vuelvan indefinidas.

En consecuencia se podrá gestionar sobre escenarios claros que le permitan al gerente público liquidador tomar las mejores decisiones al respecto.

El Gobierno Nacional como actor rector del monopolio de juegos de suerte y azar debería contar con una infraestructura actualizada en línea que permita realizar el control adecuado de los juegos de manera que se genere mayores recursos para la Nación.

Debe existir una relación con los municipios generadores de recursos para la optimización de los mismos.

Las apuestas en línea y tiempo real, la tecnología de punta, debe ser agregada como factor de garantía y transparencia. La aplicación de tecnología de punta y sistemas avanzados de informática y comunicaciones brindará la certeza al apostador que su apuesta se hace en

línea y en tiempo real a través de un Sistema de Comunicaciones y la red de distribución acordada por el concesionario que para este caso será ETESA o quien haga sus veces.

Las apuestas en línea y en tiempo real impiden la manipulación de las apuestas y dan certeza y confianza al apostador. Para esta operación se requiere de un hardware y software especial.

Las recomendaciones de este proyecto, básicamente se hacen con base al estudio de campo realizado en la Empresa territorial para la Salud ETESA en Liquidación, las cuales están contenidas en el plan de acción operativo para la entidad.

12. BIBLIOGRAFÍA

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 336. *Julio 7 de 1991* (Colombia).

Decreto 175 de 2010 [Ministerio de la Protección Social]. *Por el cual se suprime la Empresa Territorial para la Salud – ETESA, se ordena su liquidación y se dictan otras disposiciones*. Enero 25 de 2010.

Decreto 254 de 2000 [con fuerza de ley]. *Por el cual se expide el régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional*. Febrero 21 de 2000. DO. N°43903.

Decreto 4243 de 2011. [con fuerza de ley]. *Por el cual se modifica parcialmente el artículo 19 del Decreto Reglamentario 2788 de 2004*. Diciembre 16 de 2004. DO. N°45766.

Departamento Nacional de Planeación (2010). *Sistema General de Regalías*. Recuperado el 20 de Enero, 2012, de <http://www.dnp.gov.co>.

Departamento Nacional de Planeación (2010). *Sinergia*. Recuperado el 26 de Marzo de 2012, <http://www.dnp.gov.co/Programas/Sinergia/EvaluacionesEstrat%C3%A9gicas/Evaluaci%C3%B3nyseguimientodelPRAP.aspx>

Empresa Territorial para la Salud (2007). *ETESA: Normatividad y Constitución*. Recuperado el 20 de enero, 2012, de <http://www.etsa.gov.co/normatividad/constitucion.asp>.

ETESA (2002). *Investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría, Estado Actual del Mercado de los Juegos de Suerte y Azar*. Estudio contratado por ETESA.

Ley 1 de 1982. *Por la cual se crean nuevas fuentes de financiación para los servicios seccionales de salud a través de la Autorización de un juego de apuestas permanentes.*
Enero 21 de 1982. DO. N° 35928.

Ley 1105 de 2006. *Por medio de la cual se modifica el Decreto-ley 254 de 2000, sobre procedimiento de liquidación de entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones.* Diciembre 13 de 2006. DO. N°46481.

Ley 222 de 1995. *Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.* Diciembre 20 de 1995. DO. N°42156.

Ley 550 de 1999. *Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.* Diciembre 30 de 1999. DO. N° 43836.

Ley 643 de 2001. *Por la cual se fija el régimen del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar.* Enero 16 de 2001. DO. N° 44294.

Presidencia de la Republica de Colombia (2010). *Constitución Política de Colombia.*
Recuperado el 20 de Enero, 2012, de <http://www.presidencia.gov.co>.

Capitulo 2. Metodología Las cinco etapas de Rápida Re. *Cómo hacer Reingeniería.*
Raymond I. Manganelli y Mark M. Klein.