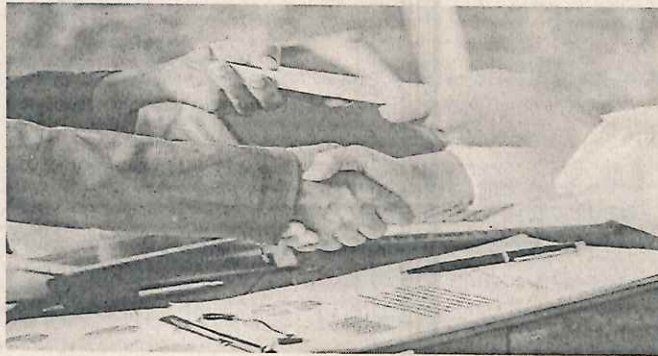


# SEGUIMIENTO A LAS ACREENCIAS A FAVOR DE LA ENTIDAD (CARTERA) - III Cuatrimestre del año 2025



## 1. INTRODUCCIÓN

La oficina de control Interno, en ejercicio de las facultades legales conferidas en la normatividad aplicable vigente y en cumplimiento del Programa Anual de Auditoría de la vigencia 2025, aprobado por el comité de Control Interno, y en el desarrollo de la programación para la elaboración de los informes de ley, realizó el seguimiento de las Acreencias a favor de la entidad, teniendo como fuente base los datos reportados en los estados financieros de la ESSMAR E.S.P. y otras dependencias tales la Subgerencia Comercial y la Dirección de Capital Humano.

Las acreencias a favor influyen en la liquidez y rentabilidad de la empresa, proporcionando una visión clara de las áreas que requieren atención para optimizar el flujo de caja y minimizar riesgos financieros. El análisis detallado de las cuentas por cobrar permitirá identificar oportunidades de mejora en la gestión de créditos y cobros, y contribuirá a la toma de decisiones estratégicas para asegurar la salud financiera y operativa de la empresa.

## 2. OBJETIVO

El presente informe tiene como objetivo analizar la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa ESSMAR E.S.P., las cuales representan los montos adeudados por los usuarios o clientes de las diferentes unidades de negocios de la empresa.

Determinar la eficiencia de las políticas que tiene la entidad para el manejo de las cuentas por cobrar y verificar la relación de acreencias a favor de la ESSMAR E.S.P.

## 3. ALCANCE

El alcance del informe de seguimiento de las acreencias a favor del III cuatrimestre de la vigencia 2025, es observar el comportamiento de las cuentas por cobrar de un período a otro, esto con el fin de mostrar información relevante que ayude a una gestión eficiente de los recursos financieros de la ESSMAR E.S.P., permitiendo mejorar la administración de la liquidez, mitigando los riesgos financieros y mejorar en cada período los procesos de gestión de cobros.

## 4. DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN

En cumplimiento de sus funciones, la Oficina de Control Interno realizó seguimiento a las acreencias a favor de la ESSMAR E.S.P. Para ello, se efectuó la validación de la información suministrada por la Dirección Administrativa y Financiera, la Subgerencia Comercial y la Dirección de Capital Humano, como dependencias responsables del manejo de las cuentas relacionadas con dichas acreencias con saldo al cierre de la vigencia 2025. El seguimiento se llevó a cabo con base en la información correspondiente a diciembre de 2025. A partir de la información financiera registrada, se llevó a cabo una comparación entre los dos periodos, obteniéndose el siguiente resultado:

NOMBRE	Saldo I Cuatrimestre 2025	Saldo II Cuatrimestre 2025	Saldo III Cuatrimestre 2025
CUENTAS POR COBRAR	\$ 60.842.979.646	\$ 51.024.388.558	\$ 74.679.318.407

COMPARATIVOS DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR II CUATRIMESTRE 2025 Y III CUATRIMESTRE 2025:

Durante el periodo analizado, la cartera total presentó un incremento del 46,4% en comparación con el periodo anterior. No obstante, al analizar de manera específica la cartera por prestación de servicios públicos, se evidencia una disminución del 2%. Este comportamiento se explica principalmente porque el saldo correspondiente al servicio de alumbrado público, que en el periodo anterior registraba un valor de \$8.745.065.825, fue reclasificado a la cuenta de cuentas por cobrar de difícil cobro, lo que impactó directamente la reducción del saldo en este grupo de cuentas.

Adicionalmente, se evidencian disminuciones en otros componentes de la cartera por servicios, tales como alcantarillado por facturar, que presentó una reducción del 5%, y acueducto por facturar, con una disminución del 15%. Asimismo, se observa una disminución del 48% en la cartera correspondiente a subsidios pendientes de pago por parte del Distrito de Santa Marta, lo cual podría asociarse a procesos de recuperación o depuración de saldos.

No obstante, en contraste con las disminuciones mencionadas, se evidencia un incremento significativo en las cuentas por cobrar relacionadas con subsidios del servicio de acueducto y alcantarillado, las cuales aumentaron en un 125% y 159% respectivamente, lo que sugiere un mayor reconocimiento de estos valores durante el periodo analizado.

Por otra parte, se observa que la cuenta de cartera de difícil cobro de la empresa ESSMAR presentó un incremento del 218%, variación que se explica principalmente por la reclasificación del saldo correspondiente al servicio de alumbrado público hacia este grupo de cuentas. Sin embargo, pese al aumento en las cuentas catalogadas como de difícil recuperación, el deterioro acumulado de cuentas por cobrar a diciembre de 2025 presentó una disminución del 23%, lo cual evidencia una reducción en las provisiones registradas por este concepto durante el periodo analizado.

En consecuencia, el comportamiento de la cartera refleja efectos derivados de reclasificaciones contables, variaciones en los procesos de recuperación y reconocimiento de subsidios, así como cambios en la estimación del deterioro de las cuentas por cobrar, factores que en conjunto explican la dinámica observada en los saldos de cartera al cierre del periodo evaluado.

CODIGO	NOMBRE	Saldo II Cuatrimestre 2025	Saldo III Cuatrimestre 2025	Variación
1.3	CUENTAS POR COBRAR	\$ 51.024.388.558	\$ 74.679.318.407	46%
1.3.18	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 121.342.678.912	\$ 118.991.538.386	-2%
1.3.84	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 374.948.952	\$ 451.151.864	20%
1.3.85	CUENTAS POR COBRAR DE DIFÍCIL RECAUDO	\$ 4.006.661.684	\$ 12.751.727.509	218%
1.3.86	DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR (CR)	-\$ 74.699.900.990	-\$ 57.515.099.352	-23%

Fuente: Balances de Prueba suministrado por Dirección Administrativa y Financiera

- a. La cuenta contable PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS (1318), está compuesta por las siguientes cuentas auxiliares:

PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS (1318)	
III CUATRIMESTRE 2025	
Nombre	Total
SERVICIO DE ENERGIA	\$ 0
SERVICIO DE ACUEDUCTO	\$ 64.236.251.654
SERVICIO DE ALCANTARILLADO	\$ 42.805.540.016
SERVICIO DE ASEO	\$ 8.685.237.581
SUBSIDIO SERVICIO DE ACUEDUCTO	\$ 1.622.849.375
SUBSIDIO SERVICIO DE ALCANTARILLADO	\$ 1.641.659.760
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 118.991.538.386</b>

Prestación de Servicios Públicos			
Comparativo			
	II Cuatrimestre 2025	III Cuatrimestre 2025	Variación
Acuerdo concesión aseo	6.838.778.147	7.375.160.251	8%
Acuerdo concesión aseo por facturar	1.024.730.606	1.283.822.130	25%
Cartera Alcantarillado por Facturar	1.144.632.202	1.087.434.389	-5%
Cartera actividades complementarias	24.041.200	26.255.200	9%
Cartera acueducto	59.710.328.484	62.729.904.502	5%
Cartera acueducto por facturar	1.772.537.753	1.506.306.325	-15%
Cartera alcantarillado	39.216.705.918	41.718.105.627	6%
Cartera alumbrado público usuarios	8.745.065.825	0	-100%
Cartera subsidios distrito acueducto	1.283.138.133	670.508.636	-48%
Subsidios distrito alcantarillado	879.356.055	916.384.492	4%
Subsidios acueducto por facturar	423.452.774	952.340.739	125%
Subsidios alcantarillados por facturar	279.911.815	725.275.268	159%
<b>TOTAL</b>	<b>121.342.678.912</b>	<b>118.991.497.560</b>	<b>-2%</b>

Durante el tercer cuatrimestre del año 2025, la cartera por prestación de servicios, correspondiente a los servicios operativos que ofrece la empresa, presentó una disminución del 2% en comparación con el segundo cuatrimestre del mismo año. No obstante, al desagregar los saldos por tipo de servicio, se evidencian variaciones significativas entre ellos.

En relación con la cuenta por cobrar correspondiente al Acuerdo de Concesión del servicio de aseo, se evidencia un incremento del 8% respecto al periodo anterior, registrando al cierre de la vigencia un saldo de \$7.375.160.251. No obstante, se identificó que a diciembre de 2025 se encuentra pendiente por facturar el valor de \$1.283.822.130 por concepto del servicio de interventoría de aseo. En consecuencia, al considerar tanto el saldo registrado en cuentas por cobrar como los valores pendientes de facturación, la empresa ASEO TECNICO DE LA SABANA S.A.S. E.S.P. presenta una deuda total con la ESSMAR E.S.P. por valor de \$8.658.982.381 al cierre del periodo evaluado.

Con respecto a la cartera correspondiente al servicio de operación de acueducto y alcantarillado, se evidencia que esta se mantiene en niveles similares a los del periodo anterior en términos de recuperación. Lo anterior, teniendo en cuenta que la cartera por acueducto presentó un incremento del 5% y la de alcantarillado un aumento del 6%, lo cual indica que, pese a las gestiones que puedan estarse adelantando, no se logra evidenciar una disminución significativa en el saldo de la cartera que permita inferir un proceso efectivo de recuperación. En consecuencia, este rubro mantiene un comportamiento constante, conservando niveles similares de acumulación de deuda y registrando al cierre del periodo analizado un saldo de \$104.448.010.129.

Adicionalmente, se identificó que por concepto de la operación de acueducto y alcantarillado quedó pendiente por facturar un valor de \$2.593.740.714. En consecuencia, al considerar tanto la cartera registrada como los valores pendientes de facturación, el total asociado a este concepto asciende a \$107.041.750.843 al cierre del periodo evaluado.

Finalmente, se observa un incremento en la cartera relacionada con actividades complementarias, correspondientes a servicios adicionales al objeto principal de la operación. A diciembre de 2025, se registra un saldo por cobrar de \$ 26.255.200, valor adeudado por diversas empresas. Es importante señalar que estos servicios se ofrecen bajo modalidad de pago de contado, por lo que no deberían presentar saldos pendientes, lo que requiere una revisión y gestión inmediata para su recuperación.

Cuentas por Cobrar Actividades Complementarias	
Deudores	Valor
Jps S.A.S BIC	656.000
Iglesia Cristiana de los Testigos de Jehova	3.936.000
C.I.Tecnicas Baltime de Colombia S.A.	1.312.000
Distrito Turistico Cultural e Historico de Santa Marta	18.055.200
Agrupación Reserva del Mar Propiedad Horizontal	328.000
Fokus LWD SAS	328.000
Redcol Holding S.A.S.	1.640.000
Totales	26.255.200

En cuanto al deterioro de la cartera correspondiente al servicio de operación de acueducto y alcantarillado, se evidencia un nivel significativo de exposición al riesgo de incobrabilidad. Sobre una cartera bruta de \$104.448.010.129, durante la vigencia 2025 se registró un deterioro acumulado por valor de \$56.855.099.352, equivalente al 54% del total de la cartera, lo que redujo su valor a una cartera neta de \$47.592.910.778 al cierre del periodo evaluado. Este comportamiento refleja que más de la mitad de las cuentas por cobrar asociadas a este concepto presentan alta probabilidad de no recuperación, situación que impacta la calidad del activo y evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias de gestión, seguimiento y depuración de la cartera. En consecuencia, resulta necesario implementar acciones más efectivas orientadas a la recuperación de estos recursos y a la mitigación del riesgo financiero que esta situación representa para la entidad.

Servicio de Acueducto y Alcantarillado (cifras en miles de pesos) III Cuatrimestre	
Cartera bruta	104.448.010.129
Deterioro cartera	-56.855.099.352
Cartera Neta	47.592.910.778
Deterioro cartera %	-54%

- b. La cuenta contable OTRAS CUÉNTAS POR COBRAR (1384), está compuesta por las siguientes cuentas auxiliares:

OTRAS CUENTAS POR COBRAR (1384)	
III CUATRIMESTRE 2025	
ANTICIPO A EMPLEADOS	6.142.338
ARRENDAMIENTOS	23.524.649
INCAPACIDADES POR COBRAR	74.880.403
OTROS ANTICIPOS	346.604.474
TOTAL	451.151.864

Fuente: Balances de Prueba – Dirección Administrativa y Financiera

En el análisis de las cuentas por cobrar por concepto de arrendamientos, se evidencia un incremento del 5% frente al período anterior. Al respecto, se identifica una cartera con antigüedad superior a 360 días correspondiente a la empresa Comunicación Celular Comcel S.A., por valor de \$18.291.162, la cual no ha presentado recuperación desde el cuatrimestre anterior, evidenciando debilidades en la gestión de cobro y en la efectividad de las acciones implementadas.

El incremento observado en el período evaluado obedece principalmente al reconocimiento del canon de arrendamiento correspondiente al mes de diciembre, sin que se evidencie una recuperación proporcional de saldos vencidos, lo que mantiene la presión sobre la cartera acumulada. De otra parte, los saldos registrados para las empresas Colombia Móvil S.A. y Phoenix Tower International Colombia Ltda. corresponden al último mes de la vigencia, por lo cual, aunque no presentan mora significativa a la fecha de corte, deberán ser objeto de seguimiento en el próximo período para verificar su recaudo oportuno y evitar su traslado a cartera vencida.

Cuentas por Cobrar Arrendamientos			
Empresa	abr-25	ago-25	dic-25
Colombia móvil S.A.	2.622.880	2.622.881	2.622.881
Comunicación celular comcel S.A.	14.868.749	16.579.956	18.291.162
Phoenix Tower International Colombia Ltda.	2.892.186	3.177.428	2.610.606
<b>TOTAL</b>	<b>20.383.815</b>	<b>22.380.265</b>	<b>23.524.649</b>

En relación con la cartera por concepto de incapacidades correspondiente al III cuatrimestre de la vigencia 2025, se evidenció que el saldo por cobrar asciende a \$ 74.880.402, presentando un leve incremento del 1% frente al período anterior. No obstante, al analizar su composición, se observa un aumento del 9% en los saldos correspondientes a incapacidades por cobrar a las Entidades Promotoras de Salud (EPS), lo cual refleja una mayor acumulación de cartera en este segmento y sugiere la necesidad de fortalecer las gestiones de cobro y seguimiento.

Por otra parte, se destaca la eficiencia en la recuperación de cartera frente a la EPS Sanitas, la cual registró una disminución significativa del 72% en su saldo, pasando de \$ 15.804.658 a \$ 4.359.150 al cierre del mes de diciembre, evidenciando resultados favorables en las acciones de recaudo implementadas.

En relación con los saldos de incapacidades registrados con cargo a empleados, se reitera la observación efectuada en el informe del período anterior, en el cual se indicó que estos valores deben ser objeto de revisión, dado que, por su naturaleza, no deberían estar clasificados a nombre de los trabajadores, sino a las Entidades Promotoras de Salud (EPS) o, en su defecto, a las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), según corresponda de acuerdo con la afiliación de cada empleado. Para el III cuatrimestre de 2025, este saldo presentó una disminución al pasar de \$ 39.625.223 a \$ 37.658.449, equivalente a una reducción del 5%. No obstante, pese a esta variación favorable, persiste la inadecuada clasificación contable de estos valores, lo que podría afectar la razonabilidad de la cartera y la adecuada gestión de cobro. En consecuencia, se hace necesario que la entidad adelante las gestiones correspondientes para reclasificar estos saldos y dirigir su cobro a las entidades responsables, en concordancia con la normatividad aplicable.

Así mismo, al efectuar el cruce de información entre las diferentes fuentes, se evidencia una diferencia de \$ 55.899.486 entre el valor determinado en el presente análisis y el saldo reportado por la Dirección de Capital Humano. Esta situación pone de manifiesto inconsistencias en la información financiera y operativa, por lo que se hace necesario adelantar un proceso de conciliación que permita identificar el origen de la variación y efectuar los ajustes contables y/o administrativos a que haya lugar, garantizando la confiabilidad y razonabilidad de la información.

21

Incapacidades por Cobrar	
Nombre	Total
Aliansalud eps (antes colmedica)	1.897.174
Cajacopi eps-s	10.671.867
Cajacopi	1.425.790
EPS Sanitas s a s	4.359.150
Eps Mutual ser	551.828
Famisanar	1.806.842
Nueva E.p.s.	7.730.879
Saludtotal	8.778.423
Empleados	37.658.449
	74.880.402

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera  
 Balance de Prueba a diciembre 2025

Incapacidades por Cobrar Registradas en Dirección de Capital Humano	
Descripción	Valor
Enfermedad General	8.779.178
Accidentes de Transito	2.910.502
Accidente de Trabajo	1.312.536
Licencia de maternidad	5.978.700
Total	18.980.916

Fuente: Dirección de Capital Humano

En cuanto a la cuenta de Otros Anticipos, durante el III cuatrimestre de 2025 se evidenció un incremento del 21% frente al período anterior. Esta variación obedece principalmente a las consignaciones realizadas por los usuarios en el último día hábil del mes, las cuales son reconocidas contablemente en el mismo período; no obstante, su aplicación efectiva por parte de las entidades bancarias se materializa en los primeros días del mes siguiente. Esta dinámica genera saldos de carácter transitorio que se reflejan en dicha cuenta, particularmente asociados al Banco de Bogotá y Superservicios del Magdalena S.A.S.

De igual forma, se observa que persiste un saldo significativo por valor de \$ 217.287.944 correspondiente a la Alcaldía Distrital de Santa Marta, el cual requiere seguimiento y gestión, a fin de determinar su naturaleza, depuración y/o legalización, evitando la acumulación de partidas sin identificar o sin aplicación definitiva.

Dado lo anterior, se considera prioritario realizar una depuración y conciliación de los saldos que no corresponden a consignaciones bancarias de usuarios, con el fin de garantizar la correcta clasificación contable de las partidas y evitar distorsiones en los estados financieros.

A continuación, se detallan los principales movimientos que han generado variaciones en esta cuenta durante el período analizado:

OTRAS CUENTAS POR COBRAR - OTROS ANTIPIPOS				
Nombre del Deudor	Saldo inicial	Debito	Credito	Saldo Final
Abraham Isaac Cure Bojanini	-	4.310	-	4.310
Dirceu Enrique Vargas Pedroza	12.030	-	-	12.030
Salud Total	121.900	-	-	121.900
Porvenir	560.000	-	-	560.000
Oswaldo Enrique Rojas Manotas	40.656	-	-	40.656
Banco de Bogotá	145.944.983	125.624.950	145.944.983	125.624.950
Positiva Compañía de Seguros	74.300	-	-	74.300
Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa M	217.873.944	-	-	217.873.944
Caja de Compensación Familiar del Magdalena	121.900	-	-	121.900
Superservicios del Magdalena S.A.S	2.170.484	-	-	2.170.484
T o t a l e s	366.920.197	125.629.260	145.944.983	346.604.474

Fuente: Aplicativo Arquitectsoft – Balance de Prueba a diciembre de 2025

- c. CUENTAS POR COBRAR DE DIFÍCIL COBRO (1385). En relación con la cuenta contable Cuentas por Cobrar de Difícil Recaudo, se evidencia un saldo de \$12.741.727.509, el cual presenta un incremento significativo del 218% frente al período anterior. Esta variación obedece principalmente al traslado de saldos provenientes de la cartera del servicio de alumbrado público hacia esta cuenta, lo que generó una disminución en la cartera corriente y un aumento en la clasificación de cartera de difícil recuperación.

No obstante, se observa que los saldos correspondientes a los terceros Proactivas Santa Marta S.A. E.S.P. e Interaseo no han presentado ninguna gestión de recuperación durante la vigencia 2025, manteniéndose invariables al cierre del período. Esta situación evidencia debilidades en las acciones de cobro y seguimiento, así como un posible riesgo de materialización de pérdida de dichos recursos.

Desde el punto de vista financiero, este comportamiento tiene una repercusión directa en los estados financieros, en la medida en que incrementa el nivel de cartera de alto riesgo y, por ende, puede impactar negativamente la liquidez y la razonabilidad de los activos. Adicionalmente, de acuerdo con los marcos normativos contables aplicables (como las políticas basadas en estándares internacionales), la reclasificación hacia cuentas de difícil recaudo debe estar soportada en análisis técnicos de recuperabilidad y acompañada del reconocimiento del deterioro correspondiente, con el fin de reflejar fielmente el valor realizable de la cartera.

En este sentido, si bien la reclasificación puede considerarse procedente bajo criterios contables, la ausencia de gestión efectiva de cobro y la permanencia de saldos sin variación podrían no estar alineadas con los principios de gestión eficiente de cartera ni con las políticas de control interno, lo que requiere la implementación de acciones correctivas y estrategias de recuperación que mitiguen el riesgo financiero para la entidad.

CUENTAS POR COBRAR DIFÍCIL COBRO	
Deudor	Valor
Proactiva Santa Marta S.A. E.S.P.	3.346.661.684
Interaseo S.A.S	660.000.000
Alumbrado Público	8.745.065.825
TOTAL	12.751.727.509

- d. DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR (1386). En relación con el deterioro de las cuentas por cobrar, se evidencia que este rubro representa el valor estimado correspondiente al posible riesgo de incobrabilidad de la cartera, principalmente asociado a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado durante la vigencia 2025. Al cierre del período, el saldo del deterioro ascendió a \$ 56.855.099.352, reflejando una disminución del 7% en comparación con la vigencia 2024, lo cual sugiere una leve mejora en las expectativas de recuperación de la cartera.

No obstante, durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2025, la cartera registró un deterioro acumulado por valor de \$ 36.745.206.538. Frente a esta situación, se destaca que se efectuó una recuperación del deterioro mediante la aplicación de ajustes en cuentas de orden correspondientes a las vigencias 2023 y 2024, lo que permitió reducir el impacto del deterioro en un 66% respecto al valor causado en la presente vigencia.

Desde una perspectiva de control, si bien la disminución del saldo total del deterioro es un aspecto positivo, se mantiene la necesidad de fortalecer las estrategias de recaudo y depuración de cartera, considerando el volumen significativo de deterioro generado durante el período, lo cual continúa evidenciando riesgos en la gestión de recuperación de ingresos.

Deterioro de Cartera (Servicio de Acueducto y Alcantarillado)			
Período	Cartera	Deterioro	%
dic-24	89.689.585.501	61.121.352.895	-
ene-25	90.622.064.326	2.045.475.802	2%
feb-25	92.269.137.350	1.665.500.596	2%
mar-25	93.420.545.184	1.974.104.178	2%
abr-25	94.304.155.770	1.969.587.978	2%
may-25	95.786.979.294	1.973.916.608	2%
jun-25	97.490.712.038	1.881.525.405	2%
jul-25	97.857.948.603	1.970.225.796	2%
ago-25	98.927.034.402	98.211.731	0,1%
sep-25	100.724.021.148	1.449.591.618	1,4%
oct-25	102.643.047.916	1.639.840.157	1,6%
nov-25	103.602.093.799	18.961.672.762	18,3%
dic-25	104.448.010.129	- 4.266.253.543	93,0%

Deterioro de Cartera (Servicio de Acueducto y Alcantarillado)		
Período	Cartera	Deterioro
dic-24	89.689.585.501	61.121.352.895
dic-25	104.448.010.129	- 4.266.253.543
Saldo Deterioro de Cartera vigencia 2025		56.855.099.352
Variación en %		-7%

## 5. MARCO LEGAL

- Constitución Política de Colombia 1991 artículo 209.
- Ley 87 de 1993 artículos 2, 3 y 12 "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones".
- Artículos 8 y 9 de la Ley 901 de 2004, "Por medio de la cual se proroga la vigencia de la Ley 716 de 2001, prorrogada y modificada por la Ley 863 de 2003 y se modifican algunas de sus disposiciones".
- Ley 1066 de 2006 "Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones."

## 6. CONCLUSIONES

Del análisis efectuado a las acreencias a favor de la ESSMAR E.S.P. correspondientes al III cuatrimestre de la vigencia 2025, se concluye que la cartera presenta un comportamiento mixto, caracterizado por variaciones significativas que no obedecen exclusivamente a una mejora en la gestión de recaudo, sino en gran medida a reclasificaciones contables, reconocimientos de nuevos valores y ajustes en las estimaciones de deterioro.

Si bien se evidencian disminuciones en algunos componentes de la cartera, como los saldos por facturación pendiente y subsidios por cobrar al Distrito, así como una reducción en el deterioro acumulado, estos resultados no reflejan de manera integral una gestión efectiva de recuperación, dado que persisten niveles elevados de cartera, especialmente en los servicios de acueducto y alcantarillado, donde más del 50% del total presenta riesgo de incobrabilidad. Esta situación afecta la calidad del activo y limita la capacidad de la entidad para convertir sus cuentas por cobrar en flujo de efectivo.

Adicionalmente, el incremento significativo de la cartera clasificada como de difícil cobro, junto con la ausencia de gestión sobre saldos relevantes y antiguos, evidencia debilidades en los procesos de seguimiento, cobro y depuración de cartera. De igual forma, se identifican inconsistencias en la información entre dependencias, inadecuadas

clasificaciones contables y la existencia de partidas pendientes de conciliación, lo que impacta la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera.

Por otra parte, se observa que continúan generándose saldos en cuentas que, por su naturaleza, deberían ser transitorias o de pago inmediato, como actividades complementarias y otros anticipos, lo cual pone de manifiesto falencias en los controles operativos y en la aplicación oportuna de los recaudos.

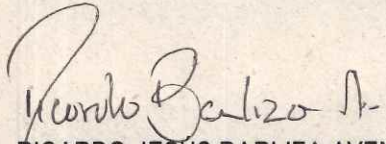
En este contexto, aunque se evidencian algunas acciones que han permitido ajustes en la estructura de la cartera y en el reconocimiento del deterioro, la situación general refleja la necesidad de fortalecer de manera estructural la gestión de cobro, la depuración contable, la articulación entre áreas y la aplicación de políticas efectivas de recuperación. Lo anterior, con el fin de mitigar el riesgo financiero, mejorar la liquidez institucional y garantizar la sostenibilidad financiera de la ESSMAR E.S.P. en el mediano y largo plazo.

## 7. RECOMENDACIONES

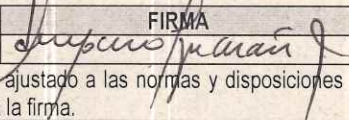
1. **Fortalecimiento de la gestión de cobro y recuperación de cartera:** Se recomienda reforzar las estrategias de recaudo, especialmente en la cartera de acueducto y alcantarillado y en las cuentas clasificadas como de difícil cobro, mediante la implementación de mecanismos de seguimiento más rigurosos, segmentación de cartera por antigüedad y riesgo, y definición de acciones específicas para cada tipo de deudor. Lo anterior, con el fin de mejorar los niveles de recuperación y reducir la exposición al riesgo de incobrabilidad.
2. **Depuración y revisión integral de la cartera:** Se recomienda adelantar jornadas periódicas de depuración contable de las cuentas por cobrar, con énfasis en saldos antiguos, partidas sin movimiento, valores pendientes de facturación y cuentas que, por su naturaleza, no deberían presentar saldos (como actividades complementarias y otros anticipos). Este proceso debe permitir identificar saldos no recuperables, realizar castigos cuando haya lugar y asegurar una adecuada clasificación contable.
3. **Mejoramiento en la calidad y consistencia de la información financiera:** Se recomienda establecer controles más estrictos en la generación, registro y reporte de la información entre las diferentes dependencias, con el fin de evitar inconsistencias y diferencias en los saldos. Así mismo, implementar conciliaciones periódicas interáreas y herramientas de control que permitan garantizar la trazabilidad y uniformidad de la información reportada.
4. **Revisión y ajuste de políticas de deterioro de cartera:** Se recomienda evaluar y, de ser necesario, actualizar las políticas contables relacionadas con el deterioro de cartera, asegurando que estas se fundamenten en análisis técnicos de recuperabilidad y reflejen de manera adecuada el riesgo real de incobrabilidad. Esto permitirá mejorar la razonabilidad de los estados financieros y facilitar la toma de decisiones.
5. **Suscripción de Plan de Mejoramiento:** Con el fin de subsanar los hallazgos descritos en este seguimiento, se invita a la Subgerencia Corporativa a suscribir un plan de mejoramiento de todas las observaciones determinadas en este informe, en un término no mayor a cinco ( 5 ) días, según lo indica el procedimiento CI-P03 Suscripción y seguimiento a planes de mejoramiento, en el formato CI-F05 Plan de Mejoramiento, con el fin de que se plasme todas las acciones correctivas a la conciliación periódica de las incapacidades por cobrar.

Lo anterior, en razón a las diferencias evidenciadas en los saldos reportados entre la Dirección de Capital Humano y Dirección Administrativa y Financiera. Este plan debe contemplar la depuración de la información, la unificación de criterios de registro, la identificación del origen de las partidas conciliatorias y la definición de responsables y tiempos para su ajuste, con el fin de garantizar la confiabilidad, integridad y razonabilidad de la información financiera.

Atentamente,



**RICARDO JESÚS BARLIZA AVENDAÑO**  
Asesor de Control Interno ESSMAR ESP.

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Proyectó	Amparo Iguarán Julio	PE Oficina de Control Interno	

Los arriba firmantes declaran que han revisado el presente documento y lo encuentran ajustado a las normas y disposiciones legales y/o técnicas vigentes, por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad se presentan para la firma.