

INFORME DE GESTIÓN

Periodo Octubre 31 de 2014 a Julio 22 de 2020

Maria Virginia Torres de Cristancho
vtorresdec@gmail.com

INFORME DE GESTIÓN

Periodo Octubre 31 de 2014 a Julio 22 de 2020

Informe de Gestión presentado en cumplimiento de La Ley 951 de 2005, con observancia de los dispuesto en la Circular 11 de 2005 y la Resolución orgánica 5674 de la Contraloría General de la Republica.

Maria Virginia Torres de Cristancho
vtorresdec@gmail.com

Informe de gestión - **Maria Virginia Torres de Cristancho**

Continuación

Página 1 de 590

La motivación del servidor público, debe ser trabajar por el interés general del país, siempre con el precepto del respeto por lo público. Así podemos construir una nueva historia en donde la transparencia sea el mayor legado para las nuevas generaciones.

María Virginia Torres de Cristancho

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 2 de 590

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
Carta de Presentación.....	15
CERTIFICACIONES MÁS RELEVANTES OBTENIDAS POR LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES DEL 2014 AL 2020.....	17
Título I	24
Resumen Ejecutivo de la Gestión.....	24
1. Logros alcanzados Vicepresidencia de Inmuebles y Muebles	24
1.1 Normalización de la información de productividad de informes de Gestión Depositarios Provisionales.....	25
1.2 Reconocimiento de cupones pagados por depositarios	25
1.3. Gestión de pasivos en el sistema de información SIGMA.....	26
1.4. Devoluciones	26
1.5. Monetización Divisas.....	26
1.6. Avalúos y Estimados de Renta.....	27
2. Logros alcanzados Vicepresidencia de Sociedades	27
3. Logros Alcanzados de la Vicepresidencia Jurídica.....	30
4. Logros Alcanzados Vicepresidencia Administrativa Y Financiera	31
4.1. Gestión Financiera	31
4.2. Implementación ERP - (Enterprise Resource Planning).	31
4.3. Talento Humano.....	31
4.4. Gestión Administrativa.....	32
Título II	35
Informe Detallado de la Gestión del Fondo de Rehabilitación Inversión Social y Lucha Contra el Crimen Organizado - FRISCO.....	35
2.1. Contexto de la Recepción de los Activos.....	35
2.1.1. Bienes Inmuebles No Sociales:	37
2.1.2. Medios de Transporte:	38
2.1.3. Sociedades y Establecimientos de Comercio:	38
2.1.4. Sustancias Químicas:	39

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 3 de 590

2.1.5. Arte y Otros:.....	39
2.1.6. Dinero:.....	40
2.2. Gestión Normativa.....	41
2.2.1. Ley 1849 de julio 21 de 2017.....	41
2.2.2. Decreto Ley 903 de 2017 reglamentado por el Decreto 1407 de 2017.....	42
2.2.3. Ley 1943 de 28 de diciembre de 2018.....	42
2.2.4. Ley 1955 de 25 de mayo de 2019.....	43
2.2.5. Decreto 1760 Del 01 De octubre 2019.....	43
2.3. Gestión Reglamentaria Interna.....	44
2.3.1. Planes Estratégicos 2014-2019 y 2019 - 2022.....	44
2.3.2. Metodología de administración	44
2.3.3. Ajuste Estatutos	46
2.3.4. Junta Directiva y Comités de Junta Directiva.....	46
2.3.5. Comité Financiero.....	46
2.3.6. Comité de auditoria	46
2.3.7. Sistema Integrado de Gestión SIG.....	47
2.3.8. Política de riesgos.....	47
2.3.9. Política de comunicación	47
2.3.10. Reglamentaciones Comités internos	47
2.3.11. Código de Buen Gobierno	50
2.3.12. Manual de contratación	51
Capítulo 1	52
Organización de la Empresa.....	52
1. Estructura Organizacional	52
1.1. Planta de Personal.....	54
1.2. Ajuste Estatuto Orgánico de la Empresa:	55
Capítulo 2	57
Capa Estratégica.....	57
2.1. Arquitectura Empresarial	57
2.1.1. Direccionamiento Estratégico	57
2.1.1.1. Elaboración y Gestión de la Estrategia	57
2.1.1.2. Estrategia de Cooperación Internacional en S.A.E	69

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 4 de 590

2.1.1.3. Gestión de Riesgos	71
2.1.1.4. Administración de Proyectos.....	73
2.1.2. Procesos - Administración de SIG.....	78
2.1.2.1 Definición y Administración de los procesos.....	78
2.1.2.2 Sistema de Gestión de Calidad – Certificación de calidad ISO 9001:2015.....	80
2.1.3. Infraestructura	81
2.1.3.1. Gestión de Infraestructura.....	81
2.1.3.1.1. Almacenamiento de plataforma de virtualización.....	84
2.1.4. Aplicaciones	86
2.1.4.1. Desarrollo de soluciones tecnológicas.....	88
2.1.5. Avance de la Arquitectura Empresarial:	102
2.2. Comunicación Organizacional.....	106
2.2.1. Comunicación externa:.....	107
2.2.2. Comunicación interna.....	113
2.2.3. Retos de la comunicación interna y externa	119
2.2.4. Atención al usuario	121
2.2.4.1. Gestión en la Atención a Requerimientos	121
2.2.4.2. Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.....	124
2.2.4.3. Rendición de cuentas	126
2.2.4.3.2. Anti trámites.....	129
2.2.4.3.3. Transparencia y Acceso a la Información	130
Capítulo 3	132
Capa Misional.....	132
3.1. Macroproceso Recepción y Registro de Activos	132
3.1.1. Ingreso de Activos	132
3.1.1.1. Creación del Grupo Interno de Trabajo – Aseguramiento de la información.....	132
3.1.1.2. Diligencias de Secuestros	132
3.1.1.3. Definición de instrumento y evolución – Hallazgos.....	135
3.1.2. Administración del Registro de Depositarios Provisionales y Liquidadores del FRISCO....	138
3.1.2.1. Convocatorias.....	138
3.1.2.2. Asignación Automática.....	144
3.1.2.2.4. Gestión de las asignaciones.....	147

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 5 de 590

3.1.2.2.5. Garantías:	148
3.2. Macroproceso Diagnóstico y Alistamiento de Activos.....	152
3.2.1. Descripción, desarrollo y contenido del Macroproceso.....	152
3.2.1.1. Tipología de bien: Sociedades.....	157
3.2.1.2. Descripción del avance en el proceso de Sociedades de Papel	160
3.2.1.3. Avance en el cargue de la información contable al portal de depositarios	164
3.2.1.2. Tipología de bien: Inmuebles	165
3.2.1.2.1. Validación de inventario.....	165
3.2.1.2.2. Saneamiento información de productividad	167
3.2.1.2.3. Devolución de la productividad – Gestión Estados de Cuenta.....	168
3.2.1.3. Tipología de bien: Muebles	170
3.2.1.3.1. Validación del Inventario.....	170
3.2.1.3.2. Proceso de Almacenadoras.....	171
3.2.2. Alistamiento de Activos	179
3.2.2.1. Ventas.....	179
3.2.2.1.1. Tipología de bien: Sociedades	179
3.2.2.1.1.1. Avance en la Valoración de Sociedades	180
3.2.2.1.2. Tipología de bien: Inmuebles No sociales y Sociales	181
3.2.1.2.5. Tipología de bien: Muebles	192
3.2.1.3. Productividad.....	196
3.2.1.3.1. Reparaciones, obras y mantenimiento de bienes Inmuebles.....	196
3.2.1.3.2. Saneamiento Jurídico de Bienes.....	199
3.2.1.3.3. Bienes FARO- FAR.....	200
3.2.1.3.4. Inmuebles Extintos	203
3.2.1.3.5. Desalojo de bienes Inmuebles	205
3.2.1.4. Cifras de Ocupación de los Bienes:	214
3.2.1.4.1. Antecedentes de la Facultad de Policía Administrativa.....	215
3.2.1.4.2. Protocolo de Desalojo	215
3.2.1.4.3. Acciones para Mitigar la Falta de Acompañamiento en las Diligencias de Desalojos	
216	
3.2.1.5. Estimado de Renta	222
3.2.2. Enajenación temprana de bienes.....	223

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 6 de 590

3.3. Macroproceso De Administración Temporal	228
3.3.1. Descripción, desarrollo y contenido del Macroproceso	228
3.3.2. Modelo General de Gestión a través del Mecanismo de Administración Depositarios Provisionales	230
3.3.2.1. Tipología de bien: Sociedades Activas	231
3.3.2.1.1. Control de Gestión de Depositarios - Asambleas, auditoria – Scoring	231
3.3.2.1.1.1. Diagnóstico inicial de intervención:	232
3.3.2.1.1.2. Reconstrucción contable:.....	232
3.3.2.1.1.3. Informes mensuales de gestión:.....	232
3.3.2.1.1.4. Portal de Depositarios:	233
3.3.2.1.1.5. Asamblea o Junta de Socios:.....	233
3.3.2.1.1.6. Rendición Final de Cuentas:	233
3.3.2.1.1.7. Remoción, retiro de depositarios (por Separado Plan de Retoma, Remociones del Modelo)	235
3.3.2.1.1.8. Rendición de cuentas de depositarios provisionales removidos e inicio de acciones legales	236
3.3.2.2. Tipología de bien: Sociedades en Liquidación	237
3.3.2.2.1. Control de Gestión de Depositarios - Asambleas, auditoria – Scoring	237
3.3.2.2.2. Remoción, retiro de depositarios (por Separado Plan de Retoma, Remociones del Modelo)	238
3.3.2.2.3. Rendición de cuentas de depositarios provisionales removidos e inicio de acciones legales.	238
3.3.2.3. Tipología de bien: Inmuebles.....	239
3.3.2.3.1. Administración de Depósitos provisionales.....	239
3.3.2.3.2. Remoción, retiro de depositarios (por Separado Plan de Retoma, Remociones del Modelo)	239
3.3.2.3.3. Rendición de cuentas de depositarios provisionales removidos e inicio de acciones legales	241
3.3.2.3.4. Control de Gestión de Depositarios – Scoring	244
3.3.2.3.5. Pago de depositarios	249
3.3.2.4. Productividad de los activos	251
3.3.2.4.1. Arrendamiento:	251
3.3.2.4.2. Facturación Electrónica	252
3.3.2.4.2.2. Recaudo Centralizado - Proceso de carga y consolidación de contratos	252

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 7 de 590

3.3.2.5. Desarrollo de Sistema de Información	254
3.3.2.5.4.1. Proceso de Cartera incluido cobro jurídico	256
3.3.2.5.4.2. Desarrollo del Proyecto de Venta de Cartera.....	262
3.3.2.6. Tipología de bien: Muebles	263
3.3.2.6.1. Remoción, retiro de depositarios	263
3.3.2.7. Modelo General de Administración a través del Mecanismo de Administración de Destinación provisional	263
3.3.2.7.1. Tipología de bien: Muebles	263
3.3.2.7.1.1. Gestión de Destinación Provisional de Bienes	263
3.3.2.7.2. Tipología de bien: Inmuebles	264
3.3.2.7.2.1. Remoción de destinatarios provisionales.....	265
3.3.2.7.2.2. Control de Destinación Provisional de Bienes	266
3.3.2.7.3. Tipología de bien: Sociedades	267
3.3.2.7.3.1. Alistamiento para la entrega de establecimientos de comercio a FONTUR	267
3.4. Macroproceso Disposición Final de Activos	268
3.4.2. Descripción, desarrollo y contenido del Macroproceso.	268
3.4.3. Comercialización de Activos	271
3.4.3.1. Tipología de bien: Inmuebles	271
3.4.4. Tipología de bien: Muebles	279
3.4.5. Tipología de bien: Sociedades y Activos Sociales	284
3.4.6. Venta Masiva de Inmuebles	292
3.4.6.1. Estado Actual.....	297
3.4.7. Otras modalidades de disposición final	303
3.4.7.1. Destrucciones por depuración de inventario de muebles	303
3.4.7.2. Devoluciones	303
3.4.7.2.1. Muebles:.....	306
3.4.7.2.2. Sociedades	306
3.4.8. Destinación definitiva Agencia Nacional de Tierras y Restitución de Tierras	311
3.4.8.4. Destinaciones definitivas y Donaciones.....	317
3.4.8.4.1. Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina:.....	317
3.4.8.4.2. Donaciones:.....	318
3.4.8.4.3. Asignaciones de bienes muebles:	318

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 8 de 590

3.4.8.4.4. Bienes destinados a la Fiscalía General de la Nación:	320
3.4.8.5. Destinación a Víctimas	320
3.4.8.5.1. En que Estamos – Gestión.....	321
3.4.8.5.2. Lo pendiente por Cumplir	321
3.4.8.5.3. Recomendaciones	321
Capítulo 4	323
Capa Procesos Trasversales.....	323
4.1. Descripción, desarrollo y contenido del Macroproceso.....	323
4.1.1. Proceso transversal de Contratación.....	324
4.1.2. Plan Anual de Adquisiciones	324
4.1.2.1. Procesos contractuales	325
4.1.2.3. Consolidado Modificaciones de Contratos desde el año 2016 al 30 de junio de 2020.....	326
4.1.2.4. Consolidado de Contratos vigentes y terminados desde el año 2015 al 31 de diciembre de 2019. 326	
4.1.2.5. Actividades desarrolladas para la parametrización e implementación modulo contratos ERP. 329	
4.1.2.6. Manual de Contratación de la Sociedad de Activos Especiales.....	330
4.2. Proceso Transversal de Gestión Documental	330
4.2.1. Creación del Grupo Interno de Trabajo – Gestión Documental.....	331
4.2.2. Avance en correspondencia e inserción documental	332
4.2.2.1. Correspondiente a la Inserción de documentos entregados por la DNE	332
4.2.2.2. Correspondiente a la Inserción de documentos generados o recibidos desde el año 2014 a junio de 2020 de la SAE.....	332
4.2.3. Proceso de elaboración de tablas de retención documental.....	333
4.2.3.1. Presentación, convalidación de Instrumentos archivísticos ante el AGN.....	334
4.2.4. Evolución de las comunicaciones.....	334
4.2.5. Digitalización de documentos.....	335
4.2.6. Continuidad del plan de trabajo.....	335
4.2.7. Implementación de Orfeo	336
4.2.8. Instrumentos archivísticos de acuerdo con la normatividad	337
4.2.9. Recomendaciones	337
4.3. Proceso transversal Gestión Jurídica	339
4.3.1. Gerencia de Contratación:	340

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 9 de 590

4.3.2. Gerencia de Asuntos Legales:.....	340
4.3.3. Eje de Gestión del Conocimiento	341
4.3.4. Eje de Gestión al Cliente: compuesto por:.....	342
4.3.5. Eje de Gestión de Innovación y Desarrollo: compuesto por:.....	343
4.3.6. Gestión de Activos- compuesto por:.....	343
4.3.7. Gestión de Defensa Judicial-compuesto por:.....	343
4.3.8. Gestión Contractual-compuesta por:	344
4.3.9. Defensa judicial.....	346
4.3.9.1. ¿Qué es la Defensa Judicial?:.....	346
4.3.9.2. ¿Qué se recibió de la DNE?:	346
4.3.9.3. ¿Qué se ha desarrollado desde el 2014 – 2020?:.....	347
4.3.9.4. ¿Qué planeamos para la vigencia 2020?	356
4.3.9.5.4. Manual de Daño Antijurídico.....	380
4.3.9.6. Valor Contingente Judicial	383
4.3.9.7. Cumplimiento de órdenes judiciales	383
4.3.9.8. Comité de Conciliación.....	385
4.3.10. Orientación jurídica	386
4.3.10.1. ¿Qué es la orientación jurídica?:	386
4.3.10.1.1. Atención de Conceptos Jurídicos	387
4.3.10.2. ¿Qué se ha desarrollado desde el 2014 – 2020?:	387
4.3.10.3. ¿Qué planeamos para la vigencia 2020?	388
4.3.10.4. ¿Qué se ha cumplido de lo planeado para la vigencia 2020?	389
4.3.10.5. Atención de Actos Administrativos	390
4.3.10.6. Comunicación de Actos Administrativos	391
4.3.10.7. Construcción Normativa	392
4.3.10.8. Ejercicio de Secretarías Técnicas	401
4.4. Proceso transversal Gestión Financiera.....	403
4.4.1. Gestión Contable	403
4.4.1.1. Sociedad de Activos Especiales S.A.S SAE	407
4.4.1.2. Inventario FRISCO.....	411
4.4.2. Evolución en la Gestión Presupuestal FRISCO	412
4.4.2.1. Ejecución Presupuestal Vigencia 2014	412

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 10 de 590

4.4.2.2. Ejecución Presupuestal Vigencia 2015:.....	413
4.4.2.3. Ejecución Presupuestal Vigencia 2016:.....	415
4.4.2.4. Ejecución Presupuestal Vigencia 2017:.....	417
4.4.2.5. Ejecución Presupuestal Vigencia 2018:.....	419
4.4.2.6. Ejecución Presupuestal Vigencia 2019:.....	421
4.4.2.7. Ejecución Presupuestal 2020 a corte mayo:.....	424
4.4.3. Ejecución Transferencias FRISCO	426
4.4.3.1. Destinaciones Específicas:	426
4.4.4. Evolución en la Gestión Presupuestal SAE.....	430
4.4.4.1. Ejecución Presupuestal Vigencia 2014	430
4.4.4.2. Ejecución Presupuestal Vigencia 2015	432
4.4.4.3. Ejecución Presupuestal Vigencia 2016:	433
4.4.4.4. Ejecución Presupuestal Vigencia 2017:.....	434
4.4.4.5. Ejecución Presupuestal Vigencia 2018:.....	435
4.4.4.6. Ejecución Presupuestal Vigencia 2019:.....	437
4.4.4.7. Ejecución Presupuestal Vigencia 2020 a corte mayo:.....	438
4.4.5. Gestión de inversiones.....	439
4.4.6. Implementación Aplicativo Financiero SEVEN -ERP	447
4.5. Proceso transversal Gestión administrativa	448
4.5.1. Creación del Grupo Interno de Trabajo – Administrativa.....	448
4.5.2. Sedes.....	449
4.5.2.1. Sede Principal – Bogotá	449
4.5.2.2. Bodega de Archivo – Bogotá	450
4.5.2.3. Regional Sur Occidente – Cali	450
4.5.2.4. Regional Occidente – Medellín.....	450
4.5.2.5. Regional Norte – Barranquilla	451
4.5.2.6. Regional Centro Oriente y Gerencia Bienes Muebles – Bogotá	451
4.5.2.7. Oficina de Gestión de la Información – Bogotá.....	451
4.5.3. Prestación del Servicio de Transporte.....	452
4.5.4. Programa de Seguros y Reclamación de Siniestros	453
4.5.4.1. Programa General de Seguros.....	453
4.5.4.2. Póliza Todo Riesgo Daño Material (TDRM)	456

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 11 de 590

4.5.4.3. Póliza de Automóviles	456
4.5.4.4. Póliza Responsabilidad Civil Extracontractual (RCE)	456
4.5.4.5. Póliza Manejo Global.....	457
4.5.4.6. Póliza Infidelidad y Riesgos Financieros	457
4.5.4.7. Póliza Transporte de Valores	457
4.5.4.8. Póliza Transporte de Mercancías.....	457
4.5.4.9. Póliza Directores y Administradores (D&A).....	457
4.5.4.10. Reclamación de Siniestros	458
4.5.5. Inventario, Suministros	459
4.5.6. Clasificación de los bienes	460
4.6. Proceso Transversal de Gestión del Talento Humano	475
4.6.1. Adopción del Modelo	475
4.6.2. Avance del Modelo	475
4.6.2.1. Avance en la Planificación de la Gestión del Talento Humano	476
4.6.2.2. Avance de la Organización del Trabajo.....	477
4.2.1.1. Avance en la Gestión de la Compensación	486
4.6.3. Proceso de contratación – Plan Anual de Adquisiciones	491
4.6.4. Estrategia para trabajo en casa a raíz de la pandemia	495
4.6.5. Trabajo, Ingreso y Salario.....	496
4.6.6. Desarrollo y Formación	497
4.6.7. Salud Física, Mental y Espiritual.....	497
4.6.8. Estrategia denominada ¡De Vuelta! Activos y Seguros en SAE	497
4.6.8.8. En que se está trabajando	501
4.7. Proceso Transversal de Evaluación y Control	502
4.7.1. Introducción.	502
4.8. Proceso de Evaluación y Control	503
4.8.1 Liderazgo Estratégico.....	505
4.8.1.1. Informes Bimestrales a la Presidencia.....	505
4.8.1.2. Comité de Auditoría de la Junta Directiva	505
4.8.1.3. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.....	505
4.8.2 Evaluación del Sistema de Control Interno.	506
4.8.3 Proceso de Auditoría Interna	509

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 12 de 590

4.9. Contraloría	510
4.9.1. Informes de la Contraloría a SAE SAS	510
4.9.1.1. Vigencias 2012 - 2013	510
4.9.1.2. Informes de la Contraloría a SAE SAS – FRISCO después de la aplicación de la Ley 1708 de 2014. 510	
4.10. Planes de Mejoramiento	513
4.10.1. Desde agosto 2014 al 31 de diciembre de 2016	513
4.10.2. Vigencia 2017	514
4.10.3. Vigencia 2018	515
4.10.4. Vigencia 2019	515
4.10.5. Vigencia 2020	515
Título III	518
Informe Detallado Otras Líneas de Negocio que Desarrollan el Objeto Social de SAE-SAS	518
Capítulo 1	518
2.4. Recepción de Bienes FARC- Función Asignada por el D-1407 De 2018	518
1.1.1. Creación de Gerencia Contexto Normativo	518
1.1.2. Inventario	521
1.1.3. Gestión del proyecto	523
1.1.4. Articulación institucional	539
1.1.5. Recomendaciones y acciones pendientes	539
Capítulo 2	540
Proyecto Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	540
2.1. Convenio 053 de 2019	540
Capítulo 3	542
Proyectos con Agencia Nacional Inmobiliaria (ANIM)	542
3.1. Convenio No. 093 de 2019	542
Capítulo 4	543
Proyecto Inmobiliario del Estado	543
Título IV	546
Concepto General y Recomendaciones	546
4.1. Aspectos Críticos	546
4.1.1. Vicepresidencia de Sociedades	546

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 13 de 590

4.1.1.1. C.i. Calizas y minerales caso Cemex.....	546
4.1.1.1.1. Situaciones Adicionales para la Operación del Proyecto.....	548
4.1.1.2. Supermercados Cundinamarca s.a. - transporte de Cundinamarca – merkandrea....	548
4.1.1.3. Copservir.....	549
4.1.1.4. Ciudadela la Bendición	550
4.1.1.5. Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla s.a. E.s.p. Sigla: TRIPLE A DE B/Q S.A. E.S.P.....	551
4.1.1.6. Grupo Farmacoop	552
4.1.1.7. Fundación Centro de Investigación Docencia y Consultoría F-CIDCA.....	553
4.1.1.8. Sociedad Compañía Hotel del Prado s.a. en Liquidación	555
4.1.1.9. Sociedad Támesis en liquidación	555
4.1.1.10. Sociedades Enilce López Romero.....	556
4.1.1.11. Grajales:.....	557
4.1.1.12. Sociedad Aeronáutica de Santander S.A – Sasa -	557
4.1.2. Criminalidad Asociada al FRISCO	559
4.1.3. Gestión de Transparencia y Estrategias Anticorrupción.....	562
4.1.3.1. Fiscalía General de la Nación.....	562
4.1.3.1.12 Acompañamiento Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.....	570
4.1.4. Gerencias Regionales.....	571
4.1.4.1. Ocupaciones ilegales de inmuebles rurales.....	571
4.1.5. Dificultades Operacionales Gerencias regionales.....	572
4.1.5.1. Dificultades en la Recuperación de Bienes Ocupados Illegalmente	572
4.1.6. Seguridad de los funcionarios.....	577
4.1.6.1. Validación de Inventario:.....	578
4.1.6.2. Diligencias de Desalojo:	578
4.1.7. Bandas criminales “recuperadores” o “tierreros”	579
4.1.7.1. Ventas frustradas por Bandas Criminales	580
4.1.7.2. Intimidación post-venta	580
4.1.7.3. Asedio a Gerentes para que apoyen la recuperación de predios de familias de narcotraficantes	581
4.1.7.4. Ataques y amenazas contra nuestros funcionarios	581
4.1.7.5. Comercialización de inmuebles por los “propietarios” bajo las figuras de compraventa y arrendamiento	582

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 14 de 590

4.1.7.6. Expulsión de arrendatarios por parte de narcotraficantes	582
4.1.7.7. Explotación de predios por grupos al margen de la Ley.....	582
Titulo V.....	585
Formato Único	585
5.1. Acta de Informe de Gestión.....	585
5.1.1. Datos Generales:.....	585
5.1.2. Informe Resumido o Ejecutivo de la Gestión:.....	585
5.1.2.1. Retos Afrontados al inicio de la administración:	586
5.1.2.2. Gestión Realizada – Logros:	586
5.1.2.3. Retos.....	586
5.2. Situación de los Recursos:	587
5.3. Planta de Personal:.....	587
5.4. Programas, Estudios y Proyectos:.....	587
5.5. Obras Públicas	588
5.6. Ejecuciones Presupuestales:	588
5.6.7.1. Ingresos.....	588
5.6.7.2. Gastos	588
5.7. Contratación:	588
5.8. Reglamentos y Manuales:	589
5.9. Concepto General:	589

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 15 de 590

Carta de Presentación

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 951 de 2005 y con observancia de los mínimos establecidos en la Circular 11 de 2005 y la Resolución orgánica 5674 de la Contraloría General, me permito presentar informe de la Gestión adelantada en mi calidad de Presidente de la Sociedad de Activos Especiales SAE – SAS, durante el periodo comprendido entre el 30 de octubre de 2014 y el 28 de julio de 2020.

TITULO I. Resumen Ejecutivo de la gestión.

TITULO II. Informe detallado de la gestión incluyendo situación de la Empresa al inicio de la gestión, actividades emprendidas, resultados obtenidos, asuntos en proceso, y situación del despacho al término de la gestión.

TITULO III. Informe Detallado Otras Líneas De Negocio Que Desarrollan El Objeto Social De SAE-S.A.S.

TITULO IV. Concepto general y recomendaciones

TITULO V. Formato Único. Acta de Informe De Gestión, se adjunta una descripción del estado de los recursos administrativos, financieros y humanos a cargo de la administración. Esto incluye:

A. Situación de los recursos:

Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos, por cada una de las vigencias fiscales cubiertas por el período entre la fecha de inicio de la gestión y la fecha de retiro, separación del cargo o ratificación, así:

1. Recursos Financieros: Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales, financieros y humanos

2. Bienes Muebles e Inmuebles: Inventario actualizado de los bienes muebles e inmuebles a mi cargo, con los correspondientes responsables.

B. Planta De Personal: Detalle de la planta de personal de la Entidad.

C. Obras Públicas y proyectos en proceso

D. Ejecuciones Presupuestales: Ejecución presupuestal por vigencias

E. Contratación: Contratación Pública ejecutada y en ejecución, agrupada por objetos contractuales y vigencias fiscales.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 16 de 590

F. Reglamentos y Manuales: Listado de los Reglamentos, manuales de organización, de procedimientos adoptados

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 17 de 590

CERTIFICACIONES MÁS RELEVANTES OBTENIDAS POR LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES DEL 2014 AL 2020.

- La Sociedad de Activos Especiales SAE S.A.S., ha sido evaluado y aprobado con respecto a: NORMATIVIDAD LABORAL COLOMBIANA De acuerdo con las normas laborales, de seguridad social, y de seguridad y salud en el trabajo BPL LEGAL



Member of
Littler
GLOBAL

CERTIFICA QUE:

SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES S.A.S.

Calle 93B No. 13-47, Bogotá D.C.

Ha sido evaluado y aprobado con respecto a:

NORMATIVIDAD LABORAL COLOMBIANA

De acuerdo con las normas laborales, de seguridad social, y de seguridad y salud en el trabajo

BPL LEGAL



CERTIFICACIÓN
en Bases Prácticas Laborales

La declaración de conformidad emitida en este documento, corresponde exclusivamente a la comprobación realizada en el momento que se realizó la evaluación

Este certificado no estima a la organización del cumplimiento de la Normatividad Laboral Colombiana con base en la cual se realizó la evaluación o de recibir visitas por parte de las autoridades encargadas con la vigilancia y control del cumplimiento de la normatividad laboral nacional

Certificado 2020-CS-006

Fecha de Aprobación: 2020-05-05

Fecha de Vencimiento: 2021-05-04

Juan Sebastián Salazar Arias
Director Técnico
ICONTEC

Santiago Adrián Márquez
Líder Unidad de Auditorías
GODOY CÓRDOBA ABOGADOS

Este certificado es propiedad de ICONTEC y debe ser devuelto cuando sea solicitado - ICONTEC Calle 93B No. 13-47, Bogotá D.C., Colombia

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 18 de 590

- La Sociedad de Activos Especiales, cuenta con Certificación de sus Sistemas de Gestión

SGS

Management System Certification / Certificación de Sistemas de Gestión Stage 1 Audit

Report / Reporte de Auditoría Fase 1

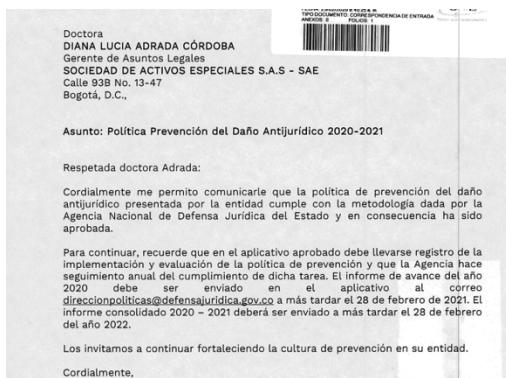
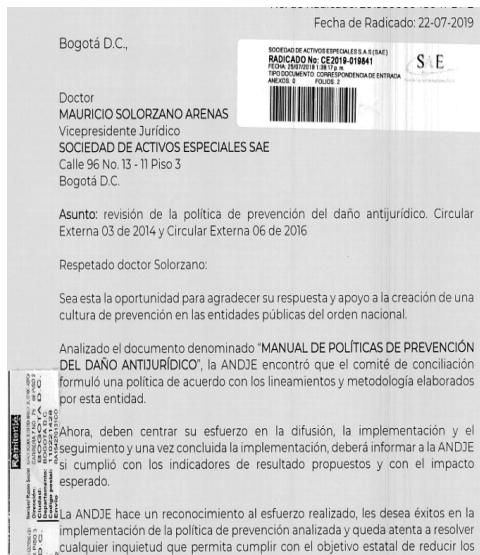
Organization/ Organización:	SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAS		
Address/ Dirección:	Calle 93B N.13-47 Bogotá.		
Standard(s)/ Norma(s):	ISO 9001:2015	Accreditation Body(s)/ Acreditación(es):	ONAC
Representative/ Representante:	Jeymy Duque- Jefe Oficina Asesora de Planeación.		
Site(s) audited/ Sitio(s) auditados:	UNO	Date(s) of audit(s)/ Fecha(s) de Auditoría(s) :	7 Y 8 de noviembre de 2017
EAC Code/ Código EAC:	36	NACE Code/ Código NACE:	75.11 Technical Area code / Área Técnica 36.1
Effective No of Personnel/ Número efectivo de Empleados:	383	No. of Shifts/ Número de Turnos:	UNO
Lead auditor/ Auditor Líder:	Gilma González U.	Additional team member(s)/ Miembro(s) adicional(es) del equipo auditor:	No aplica
Additional Attendees and Roles / Asistentes adicionales y roles: No aplica			

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 19 de 590

- Aprobación del Manual de Políticas de prevención del Daño antijurídico, por parte de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica.



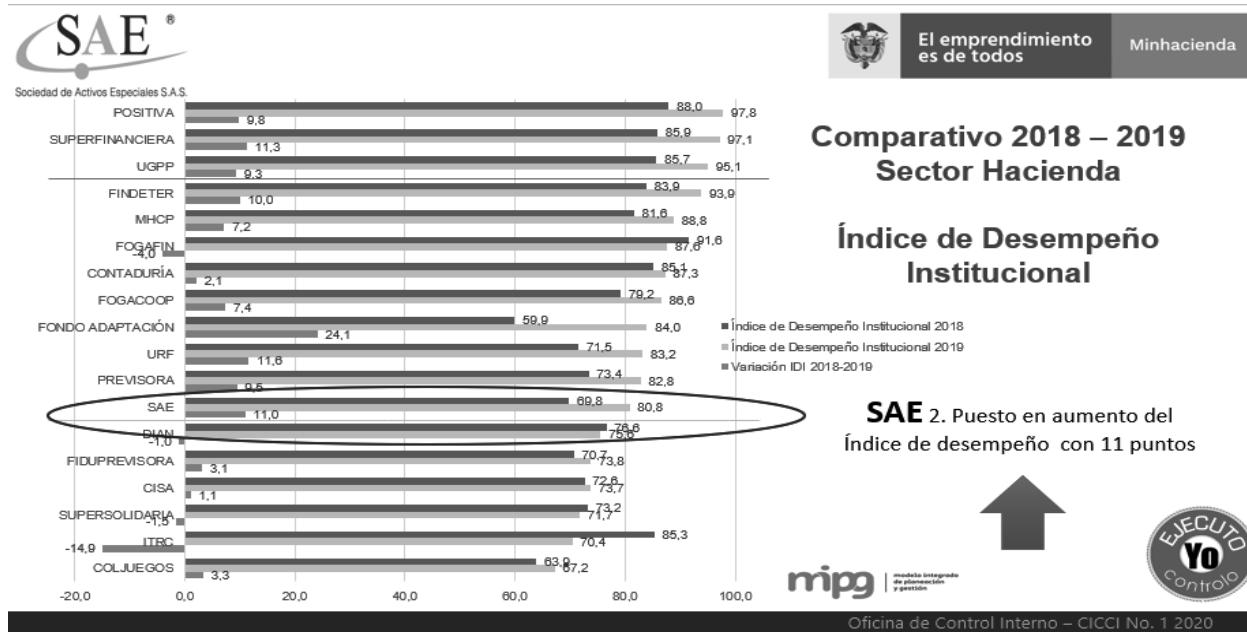
Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 20 de 590

- Aumento de la Evaluación del Sistema de Control Interno y Gestión Institucional, con un Indicé de desempeño Institucional: 80.8, ubicando a la Sociedad de Activos Especiales en el 2 puesto en el índice de desempeño y el 4 puesto en aumento del MECl, como se evidencia en las siguientes gráficas, así:

Comparativo 2018-2019 Sector Hacienda – Índice de Desempeño Institucional



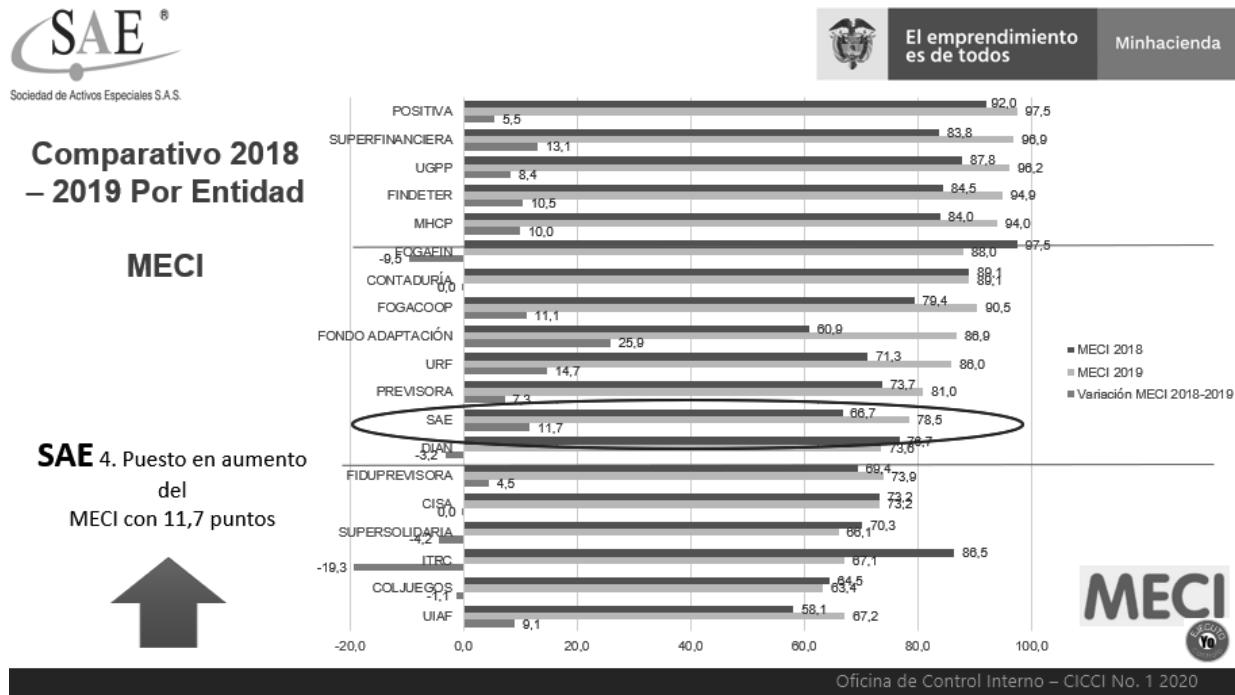
Lo anterior evidencia, que la Sociedad de Activos Especiales con el trabajo en equipo y con liderazgo estratégico para afianzar el Sistema de Control Interno, realiza diversas actividades para dar cumplimiento a las políticas establecidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, por esto en el índice de desempeño, se evidencia que de acuerdo a la meta del sector es subir 10 puntos y esta sociedad entre el año 2018 y 2019 subió 11 puntos.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 21 de 590

Comparativo 2018-2019 por entidad- MECI



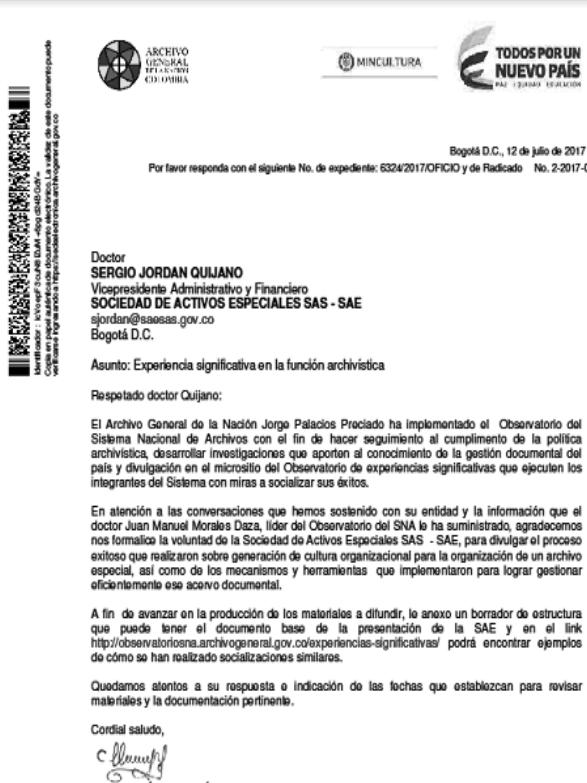
En la evaluación del Modelo Estándar de Control Interno, la variación fue de 11,7 entre el año 2018 y 2019 quedando con un índice de 78,5.

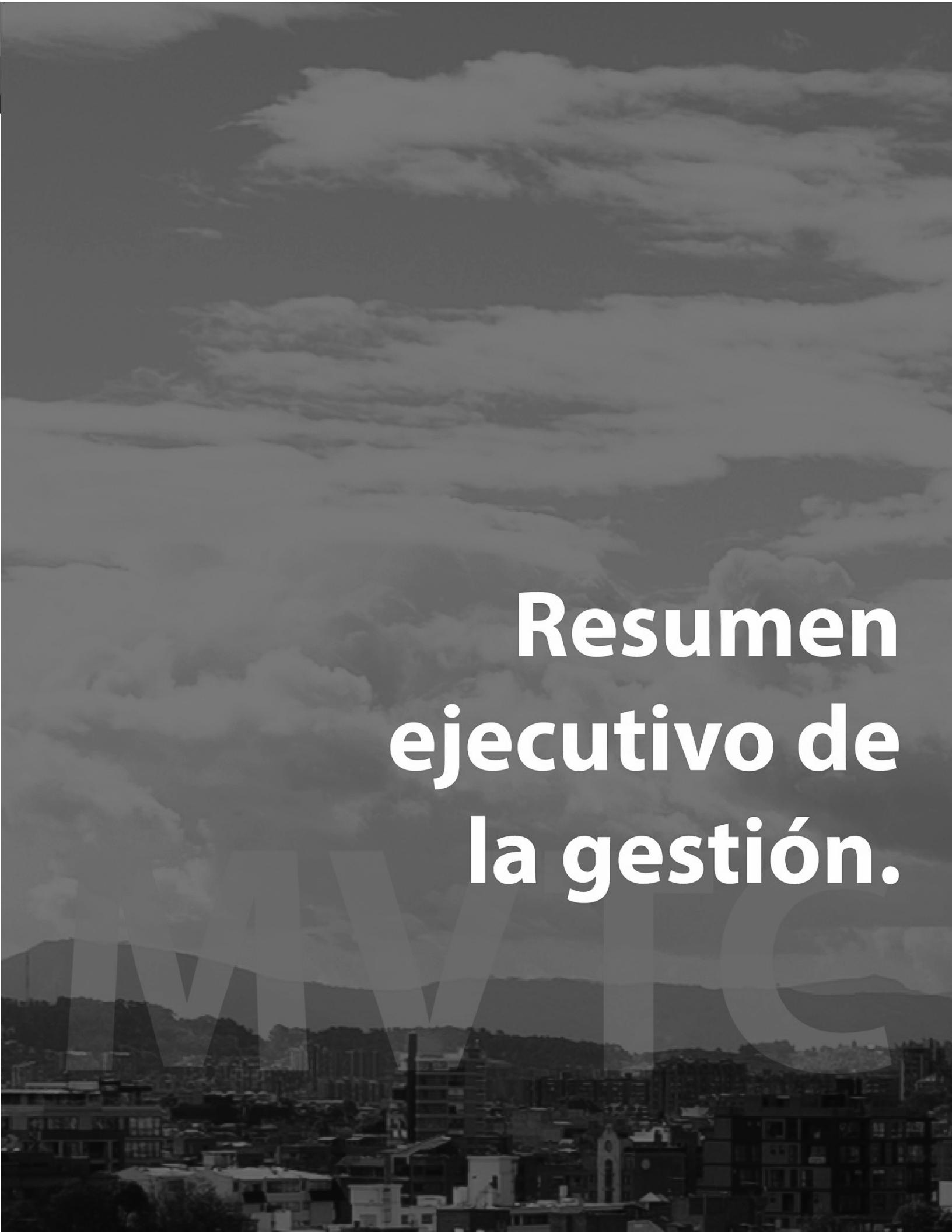
Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 22 de 590

- Certificación del Archivo General de la Nación de la organización del archivo especial de la Sociedad de Activos Especiales, así como de los mecanismos y herramientas que implementó esta para la gestión eficiente del acervo documental.





Resumen ejecutivo de la gestión.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

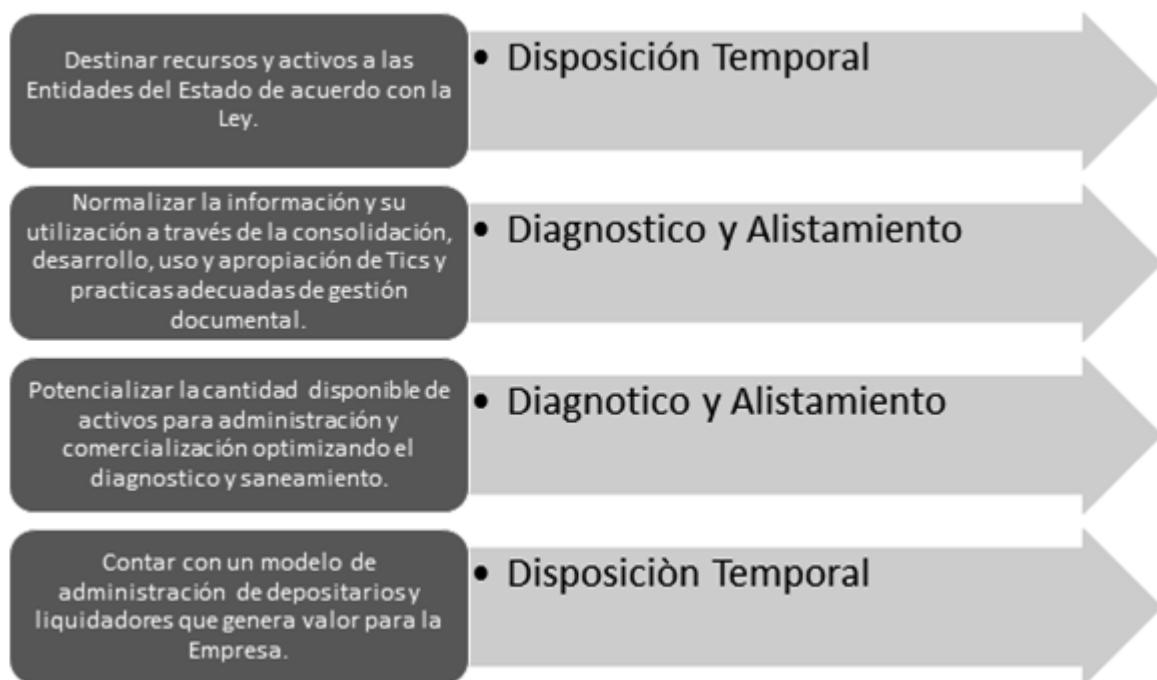
Página 24 de 590

Título I

Resumen Ejecutivo de la Gestión.

1. Logros alcanzados Vicepresidencia de Inmuebles y Muebles

La Vicepresidencia de Bienes Muebles e Inmuebles siguiendo la estrategia de SAE enfoca el desarrollo de los procesos como mecanismo de articulación para el cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos definidos. Dentro de este esquema se cuenta con la relación de los objetivos estratégicos y el proceso por medio de la cual se da cumplimiento.



En este ejercicio la Vicepresidencia de Bienes Muebles e Inmuebles logra reconocer 19.819 Inmuebles y más de 69.016 muebles. A partir de este inventario se realizaron los alistamiento y saneamientos necesarios para la renta y/o comercialización de los muebles e inmuebles.

Asimismo, en lo relacionado al proceso de Enajenación Temprana se ha logrado identificar más de 8.000 inmuebles y más de 8.800 muebles, los cuales luego de su marcación fueron incorporados al proceso de valoración y comercialización o chatarrización para el caso de muebles.

En lo correspondientes a la gestión de inmuebles se desarrolla desde el 2017 la contratación de especialistas en la valoración de los inmuebles y muebles, logrando para el 2020 más de 6.000 inmuebles y 2718 muebles valorados, los cuales ingresaron al proceso de comercialización de la entidad.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 25 de 590

Por otro lado, se adelantó proceso de contratación del servicio Reparaciones Obras y Mantenimientos, con el objetivo de alistar físicamente los activos encaminados a la renta, en este proceso se logró alistar desde el 2016 más de 1200 inmuebles. De la misma forma y con el fin de apoyar la gestión de saneamiento de la ocupación irregular de los activos se realizó la contratación de un operador logístico que apoyara la gestión de desalojos dentro de los cuales se han desarrollado más de 1165 diligencias de desalojos.

Ahora bien, en lo correspondiente a la administración de los activos se logra sanear la información de los mecanismos de administración de la totalidad de los muebles e inmuebles, siendo más de 25.000 activos, normalizando tanto los soportes documentales como el registro de estos mecanismos en el sistema información. Esto permitió la sistematización y desarrollo del control de la adecuada administración de los inmuebles de cada uno de los depositarios provisionales para la tipología de Inmuebles.

Finalmente, frente a la disposición final se logró para la tipología de muebles gestionar la chatarrización de 853 muebles, así como la destrucción de 255 y comercialización de 401 de registros de sustancias y la destrucción de 40.208 de muebles y enseres.

1.1 Normalización de la información de productividad de informes de Gestión Depositarios Provisionales

Para lo normalización, se desarrolló un plan de trabajo el cual se enfoca en realizar una auditoria contable de 149 actores identificados como depositarios, arrendatarios de DNE y destinatarios, con informes de más de 20 años de gestión. A la fecha se han logrado procesar y evaluar 89 actores, lo cuales permiten conocer la productividad de los activos en la gestión realizada por la DNE.

Por lo cual, se tiene proyectado una vez se culmine el análisis incorporar esta información en el aplicativo SIGMA para la consulta a través del aplicativo misional.

1.2. Reconocimiento de cupones pagados por depositarios

Frente a la productividad cobra relevancia el reconocimiento en la contabilidad de SAE, por lo que se establecieron actividades para la verificación de estos, encontrando que se han validado 5.527 cupones por valor de \$136.418.332.015, lo que nos permite asegurar el valor de la productividad.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 26 de 590

1.3. Gestión de pasivos en el sistema de información SIGMA

Para la gestión de pasivos, desde el año 2017 se está realizando el cargue de la información de estos en el aplicativos Sigma, permitiendo controlar en tiempo real los valores de pagos gestionados por cada uno de los inmuebles, obteniendo como resultado más de 10.607 pagos de pasivos por un valor de \$ 134,139,856,618.

1.4. Devoluciones

Producto de la orden judicial, se debe realizar los análisis de productividad necesarios para establecer el valor total de los ingresos y el valor correspondiente de los gastos que se gestionaron durante la administración del inmueble. Esta labor requiere de la consulta a la gestión desarrollada por los depositarios provisionales, en los aplicativos misionales de SAE y el expediente de cada uno de los activos, para luego ser validado contablemente y pagado si se identifica que los recursos fueron ingresados al FRISCO.

Asimismo, es de precisar que frente a esta gestión SAE, ha enfocado sus esfuerzos en mejorar los tiempos de respuesta en las solicitudes disminuyendo de recibir resoluciones de 39 meses en espera a llegar a un tiempo de respuesta de 4 meses, y con las acciones implementadas se espera contar con dicha información en máximo 90 días desde el momento de expedición del acto administrativo.

Por otra parte, es de anotar que los valores reconocidos por el FRISCO a los afectados que se encuentran dentro de las sentencias de extinción de dominio de devolución ascienden a la suma \$14.373.000.000.

1.5. Monetización Divisas

En relación con esta tipología, es preciso indicar que el comprobante de custodia expedido por el Banco de la República permite determinar la localización, condición jurídica y la autoridad que ordena, permitiendo otorgar o no la viabilidad para la monetización de las divisas.

Asimismo, el 31 de diciembre del 2016, se otorgó la viabilidad para su comercialización a 34 registros equivalentes a USD 10.529.688,2 y € 612.340, se indicó como susceptible condicional a 20 registros, frente a 6 registros no se otorgó viabilidad jurídica y 3 registros que cuentan con destinación específica; correspondiendo así al 100% del inventario de bienes extintos solicitados por la Vicepresidencia de Bienes Muebles e Inmuebles.

Para la vigencia 2017, se realizó el análisis de trece (13) sentencias de E.D. equivalente a USD 3.580.870, € 157.665 y \$35.000.000. En cuanto a la vigencia del 2018, al 31 de mayo se ha otorgado viabilidad a € 2.870.830.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 27 de 590

1.6. Avalúos y Estimados de Renta

Proveniente del procesamiento de alistamiento de bienes inmuebles Sociales y No Sociales, al corte de la fecha se tenían 1.190 inmuebles disponibles para la venta por un valor de \$431 mil millones de pesos.

Para los estimados de renta se discriminan en la siguiente tabla:

REGIONAL	2017	VALORES	2018	VALORES	2019	VALORES	2020	VALORES
Regional Centro Oriente	328	\$2,295,489,000.00	288	\$2,179,995,000.00	232	\$1,849,632,113.00	176	\$1,008,369,000.00
Regional Sur Occidente	65	\$372,500,000.00	108	\$749,962,298.00	93	\$474,112,650.00	41	\$214,820,000.00
Regional Occidente	101	\$296,550,000.00	103	\$298,665,836.00	89	\$302,978,828.00	73	\$178,110,000.00
Regional Norte	61	\$125,180,000.00	73	\$740,460,000.00	81	\$350,070,000.00	59	\$245,380,000.00
TOTAL	555	\$3,089,719,000.00	572	\$3,969,083,134.00	495	\$2,976,793,591.00	349	\$1,646,679,000.00

2. Logros alcanzados Vicepresidencia de Sociedades

Para la Vicepresidencia de Sociedades soportada en la Gerencia de Sociedades Activas y la Gerencia Sociedades en Liquidación, la pretensión inicial al momento de recibir los activos por parte de la DNE, fue el reconocimiento y depuración del inventario de más de 854 sociedades y establecimientos activos, asimismo 1091 de sociedades y establecimientos en liquidación.

Por consiguientes, fue necesario dentro del proceso de circularización requerir a diferentes entidades tales como la Fiscalía, la Cámara de Comercio, Banco Agrario, Dian, Hacienda, Super Notariado y Registro entre otras, con el fin de contar con toda la información que nos permitiera hacer una reconstrucción contable y financiera de cada una de ellas. Circularización que requiere que por año emitamos más de 1000 comunicaciones a diferentes entidades del orden nacional y municipal.

Por otra parte, hemos tenido la posibilidad de presidir más de 1.500 Asambleas anuales, en donde hemos realizado un control y seguimiento a las tareas de nuestros depositarios y liquidadores para la correcta administración. Sesiones en las cuales hacemos la Revisión Estados Financieros, Informes de gestión, Verificación de indicadores Financieros e inventarios de activos.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 28 de 590

Asimismo, a finales del año 2015 la SAE desarrollo el portal de depositarios, en su primera etapa esta herramienta permitió el cargue de la información financiera, contable y de gestión por cada uno nuestros depositarios. Portal que a la fecha se encuentra alimentado en un 100% en lo que respecta a activos en papel y un 70% de nuestro adicional.

Por otra parte, la Gerencia de Sociedades en liquidación genero dos proyectos macro, uno de ellos focalizado a la reducción del inventario de sociedades y establecimientos de papel administradas que suma 855 activos entre sociedades y establecimientos de papel, atendiendo dos líneas de acción **1. EXTINTO**: donde comprende la cancelación directa de los registros por parte de SAE, como administradora de los bienes del FRISCO mediante acto administrativo **2. En PROCESO**: se viene desarrollando todo el trámite de enajenación temprana en su variante de disposición temprana de activos con la finalidad de obtener las autorizaciones para cancelar los registros de sociedades sin sentencia ejecutoriada de extinción de dominio, a la fecha se lleva más de un 80% de ejecución esperando que, al cierre del año 2020, terminemos con todo el portafolio de papel.

El otro proyecto esta soportado en las ventas de activos sociales que permiten realizar el pago de los pasivos de las sociedades en liquidación que administramos, portafolio que tiene más de 1.660 de activos sociales y de los cuales 404 integran el portafolio de venta masiva.

Ahora bien, frente a la gerencia de Sociedades Activas se han realizado ventas de sociedades y acciones por más de 466mil millones siendo la más representativa la venta realizada de las acciones de Enertolima, la cual se llevó a cabo en el año 2019, donde la Sociedad de Activos Especiales contrató una Banca de inversión, la cual realizó la valoración correspondiente teniendo como indicadores principales el análisis histórico, costo-beneficio, proyección de estados financieros y la variación del flujo de caja que determinó el valor global de la compañía, a partir del cual se iniciaron las negociaciones respetando la participación de los demás accionistas.

Asimismo, y de acuerdo con el Decreto 1760 de 2019, la Gerencia de Sociedades Activas mediante la Revisión de la situación financiera a cierre 2019 de las sociedades, solicito el reparto de utilidades en alguna de ellas, dando como resultado el trasladado al FRISCO de más de \$15.000 millones de pesos en el año 2020.

Por otra parte, mediante invitación efectuada en diciembre de 2019, hoy contamos con un registro de bancas de valoración y auditorías que nos permiten de forma automática y de manera transparente iniciar los procesos de valoración de nuestras sociedades y establecimientos de comercio, con el fin de contar con la mayor productividad para el FRISCO, encontrándonos en este momento en proceso de valoración de 4 sociedades que nos permitirán contar con recursos para el año en curso. Además, es importante informar que nuestros revisores fiscales también son elegidos de forma automática, por cuanto en el mes de enero de 2020 se conformó el registro de estos de acuerdo con un procedimiento diseñado para tal fin.

Informe de gestión - **Maria Virginia Torres de Cristancho**

Continuación

Página 29 de 590

De igual forma, a través de contratación abreviada obtuvimos un estructurador idóneo para contar con un modelo de gobierno corporativo común a las sociedades administradas, que se estará implementando al final del segundo semestre de 2020. Por cuanto a través de la implementación del citado modelo queremos generar estrategias y herramientas de administración común; que nos permita garantizar altos niveles de transparencia, productividad y competitividad frente al mercado en general.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 30 de 590

3. Logros Alcanzados de la Vicepresidencia Jurídica

La Vicepresidencia Jurídica ha ejercido la defensa judicial dentro de 2.312 procesos en los cuales se encuentra vinculada la Sociedad de Activos Especiales en calidad de administrador del FRISCO, los cuales tiene pretensiones aproximadas de 2.3 billones de pesos. Es importante señalar que en el ejercicio de la defensa se han obtenido 304 fallos favorables a los intereses de la sociedad, que representa un ahorro de \$334.513 millones. Adicionalmente se han iniciado procesos judiciales que han permitido la recuperación de cartera por valor de \$5.446 millones y de 77 inmuebles cuyo avalúo catastral es de \$37.559 millones.

Respecto de las acciones de tutela, se han atendido 3.155, obteniendo una favorabilidad en los fallos de 84%, así mismo desde el año 2014 se han presentado 181 denuncias ante la Fiscalía General de la Nación. Además, en virtud de la defensa de los intereses del FRISCO, se han iniciado 95 acciones judiciales en contra de los depositarios judiciales, las cuales representan pretensiones por \$109.123 millones.

Asimismo, desde la entrada en vigor de la Ley 1708, se han atendido 8.671 derechos de petición en tiempo, se ha realizado el alistamiento jurídico de 26.441 activos, el saneamiento de 5959 folios de matrícula. Adicionalmente se ha realizado 11.969 estudios a solicitudes de desalojos presentadas por las gerencias regionales, y expedido 6.305 actos administrativos respecto de 9.746 folios de matrícula valuados en 2.511 billones de pesos.

Por otra parte, la Vicepresidencia en el año 2019 creó el Grupo Jurídico como un espacio para debatir temas relevantes para la sociedad y socializar los conceptos expedidos para conocimiento de las áreas, el cual desde su creación ha sesionado 11 veces, así mismo dentro del aspecto de asesorías legales ha emitido 623 conceptos jurídicos y revisado 11.710 actos administrativos proferidos por la Sociedad.

En relación con el proyecto de venta masiva, la Vicepresidencia Jurídica ha realizado el alistamiento de 7000 inmuebles, ha participado activamente en la construcción del cuaderno de ventas y se logró la creación del código registral en la Superintendencia de Notariado y Registro.

Actualmente se está trabajando en el proyecto de integración de aplicativos de información de extinción de dominio con la Fiscalía General de la Nación, la Rama Judicial y la Sociedad de Activos Especiales, en donde se han desarrollado tres (3) mesas de trabajo conjunto entre todas las entidades intervenientes y dos (2) mesas técnicas especializadas con el fin de alcanzar los objetivos de este proyecto.

Asimismo, la Vicepresidencia Jurídica, a través de la Gerencia de Contratos suscribió 700 contratos nuevos y realizó 679 modificaciones contractuales, además en el año 2019 se implementó la gestión contractual a través del aplicativo ERP y en el año 2020 se aprobó por parte de la Junta Directiva el manual de contratación de la Sociedad de Activos Especiales.

Finalmente es preciso señalar que la Vicepresidencia Jurídica apoya en la secretaría técnica de los órganos de administración y los comités de la Junta Directiva, por lo cual es de indicar que la Asamblea de Accionistas ha sesionado 16 veces, la Junta Directiva en 108 ocasiones, el Comité Financiero ha realizado 58 sesiones y el Comité de Auditoría en 7 oportunidades.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 31 de 590

4. Logros Alcanzados Vicepresidencia Administrativa Y Financiera

4.1. Gestión Financiera

En el año 2019, se realizaron transferencias líquidas por valor de \$156.879 millones, lo cual equivale a un 52% del total de las transferencias realizadas desde la entrada en vigor de la Ley 1708, y destinaciones específicas por valor de \$112.504 millones. Asimismo, se realizó una depuración del pasivo del FRISCO, realizando la conciliación de saldos de cartera registrados en la contabilidad frente a los registrados en el aplicativo misional SIGMA-SAE,

Asimismo, se obtuvo la devolución por parte de la DIAN, de la suma de \$10.771 millones, correspondiente al saldo a favor del impuesto de renta y complementarios con corte a 2017. Es de precisar que la devolución fue realizada con títulos TIDIS, los cuales fueron negociados en el mercado al 100,08% del valor nominal.

4.2. Implementación ERP - (Enterprise Resource Planning).

La implementación del aplicativo ERP se encuentra en un 96% de avance, en donde se integran la operación de áreas como contabilidad, talento humano, presupuesto, tesorería, contratos, comercial y activos, eliminando las diferentes versiones de la misma aplicación en varios ambientes para poder atender las empresas de manera diferenciada, en donde se generan los siguientes beneficios:

- Gestión de múltiples empresas (FRISCO, SAE y Otros proyectos de la empresa)
- Operación multimoneda.
- Autogestión de los funcionarios en los procesos de recursos humanos, como por ejemplo gestionar certificados, vacaciones, incapacidades etc.
- Integración con los procesos que están siendo implementados en el sistema Misional Matrix
- Integración con los procesos de los diferentes aplicativos existentes
- Eliminación de retrabajo para la gestión de información.
- Eliminación de reprocesos en la ejecución de actividades en varias aplicaciones (una sola entrada de información).
- Eliminar procesamiento manual en Excel
- Eliminación del riesgo del error por la manualidad y la falta de integración
- Disminución de mantenimientos adicionales por parte del área de tecnología.

4.3. Talento Humano.

Dentro de la gestión del talento humano, se presentaron las siguientes novedades:

4.3.1. Proceso Administración del Talento Humano

- Se realizó la contratación de 4 trabajadores en condiciones de discapacidad.
- Se vincularon a 20 aprendices del SENA.
- 92 colaboradores fueron ascendidos, lo que equivale al 25% de la planta.
- se contó con la colaboración de 13 estudiantes pertenecientes al programa Estado Joven.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 32 de 590

4.3.2. Proceso de Evaluación y Desempeño.

El 65% de los colaboradores obtuvieron calificación sobresaliente, tal como se indica en la siguiente gráfica:

Se realizaron 16 talleres complementarios y se ejecutaron 64 actividades PEC, en donde participaron el 90% de los colaboradores.

4.3.3. Proceso de Compensación.

- Horario flexible: 130 trabajadores, lo que equivale al 33% de la planta.
- Prima de Vacaciones: 15 días de salario
- Auxilio Educativo: 2 SMMLV
- Seguro de Vida y Exequias, cobertura del 100 % de la planta.

4.3.4. Proceso Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Se ejecutaron 34 actividades en el plan de bienestar social laboral, 141 actividades en el plan de seguridad y salud en el trabajo y 41 actividades en el plan de gestión ambiental.
- Se realizó un estudio socio demográfico de la planta de personal por género, estado civil, formación académica y rango de edad.

4.3.5. Administración y Archivo Correspondencia.

El grupo de archivo se encuentra ejecutando las siguientes activadas:

- Organización y verificación de documentos de posible eliminación de 1.412 cajas entregadas por la DNE, avance 94%;
- Organización e inserción de documentos de 1.918 cajas (2014 al 2018), avance: 79%.

4.4. Gestión Administrativa

4.4.1. Sede Principal – Oficina OGI:

- Reemplazo de luminaria por luz leed en los pisos de la Sede Principal.
- Con la colaboración del arrendatario Organik se logró cambios para la accesibilidad de la población con discapacidad tales como:
 - Adecuación recepción para personal y usuarios de talla baja
 - Instalación franjas de color en la entrada principal y entrada secundaria para facilitar el acceso al personal con discapacidad visual
 - Adecuación e instalación en el primer piso entrada principal un baño para discapacitados
- Dotación nuevas sillas para Sala de Capacitación
- Apertura de la Tiendita de la Confianza en la Sede Principal, Sede Calle 96 y Sede OGI
- Reubicación Oficina Gestión Documental

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 33 de 590

- Traslado sede OGI

4.4.2. Sede Occidente (Medellín):

- ✓ Adecuación áreas de trabajo de la Regional. Dotación mesas y sillas para cafetería

4.4.3. Sede Suroccidente (Cali):

- ✓ Ampliación y adecuación oficina complementaria a la sede, para la ubicación de nuevos funcionarios
- ✓ Dotación mesas y sillas para cafetería
- ✓ Dotación sillas para Sala de Capacitación
- ✓ Instalación TV en la Sala de Juntas

4.4.4. Archivo Central:

- ✓ Adecuación áreas de trabajo. Áreas de Bici SAE.



**Informe detallado de la
gestión del Fondo de
Rehabilitación Inversión
Social y Lucha Contra el
Crimen Organizado -
FRISCO**

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 35 de 590

Título II

Informe Detallado de la Gestión del Fondo de Rehabilitación Inversión Social y Lucha Contra el Crimen Organizado - FRISCO.

2.1. Contexto de la Recepción de los Activos.

Teniendo en cuenta la entrada en vigencia de la Ley 1708 de 2014 y el término establecido en el Decreto 1335 de 21 de Julio de 2014 para la liquidación definitiva de la Dirección Nacional de Estupefacientes, el 30 de Septiembre de 2014, se entregó el Fondo para la Rehabilitación, Inversión social y Lucha contra el Crimen Organizado, FRISCO, a la Sociedad de Activos Especiales, S.A.S, Sociedad de Economía Mixta, del orden Nacional, autorizada por la ley, de naturaleza única y sometida al régimen del derecho privado, sin embargo dicha entrega tuvo sus particularidades que generaron problemas para asumir la administración del inventario.

Asimismo, es importante señalar que el marco legal que rigió el proceso de empalme entre la Liquidación de la DNE y la SAE, dispuso que la entrega del FRISCO se haría mediante la implementación de mesas de trabajo y la suscripción de actas de entrega de la información sobre aspectos financieros, contables y de bases de datos donde reposaba la información de los bienes administrados, información que a su vez correspondía al avance en las actividades desarrolladas por la liquidación para la depuración de ésta.

En consecuencia, la SAE ciñó sus actividades al cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto 1335 de 2014, en el cual no estipuló la entrega material de bienes y de recursos, dado que, este fijó como metodología la entrega de información del FRISCO por parte de la Liquidación de la DNE a la SAE mediante Mesas de Trabajo y Actas Globales de Entrega.

Por lo cual, es de precisar que tanto el Gobierno Nacional como las entidades involucradas conocían y aceptaban la imposibilidad de realizar una entrega material de los activos que componían para la época el FRISCO, al ser una tarea físicamente imposible de hacer no solo por el tiempo que implicaría llevarla a cabo, sino, por los recursos económicos que debían destinarse para su ejecución, razón por la cual, se concretó un recibo de datos en los sistemas de información los cuales serían verificados y validados, actividad que hace parte de sus funciones como gestor del FRISCO.

El Decreto 3183 de 2011, mediante el cual se ordenó la supresión y puesta en liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes, dispuso en el artículo 30, que de manera transitoria la Liquidadora de la mencionada Entidad fuera la administradora del FRISCO, fijándole unas actividades precisas frente al Fondo como era, la depuración de los bienes, la inspección física, la consolidación de archivos, el levantamiento de inventarios de bienes y de procesos, la promoción de las acciones necesarias para el saneamiento jurídico, financiero y físico, la administración de los bienes inmuebles propiamente dicha, la asignación y la enajenación de estos cuando correspondiera, de conformidad con la Ley.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 36 de 590

Dado que la administración del FRISCO sería transitoria por parte de la Liquidación de la DNE, mediante la Ley 1708 de 2014 “*Por medio de la cual se expide el Código de Extinción de Dominio*”, se dispuso entre otras cosas, que el citado Fondo sería administrado por la SAE, situación que se efectuaría una vez entrara en vigencia tal normativa, la cual señaló que sería de seis (6) meses después de su promulgación, es decir, el 21 de julio de 2014.

Antes de la entrada en vigor de la Ley 1708 de 2014 y ante la necesidad de regular la entrega del FRISCO por parte de la DNE en Liquidación a la SAE, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1335 de 2014, en el cual se determinó la metodología para la entrega y recepción de la información sobre las gestiones adelantadas hasta el momento por parte de la Liquidación en la administración de los bienes del FRISCO.

Es importante resaltar la motivación del citado Decreto:

“...Ante la entrada en vigencia de la Ley 1708 de 2014 el próximo 20 de julio de 2014, se requiere la entrega gradual de la información de los bienes que le corresponde administrar a la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. - SAE S.A.S -, situación que impone la prórroga de la Liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, aunado al hecho que se encuentran asuntos liquidatarios pendientes de ser entregados por parte de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación al Ministerio de Justicia y del Derecho.

Que en aras de permitir la entrega oportuna de la información de los bienes del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado - FRISCO - que administra transitoriamente la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, una vez entre en vigencia la Ley 1708 de 2014 se hace necesario que el liquidador junto con la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. -SAE SAS- suscriban las actas de entrega de dicha información, de acuerdo con el avance de depuración logrado a la fecha de la expedición de este decreto...”.
(Negrillas nuestras).

De acuerdo con lo anterior, se concluye que el marco general que gobernó el proceso de entrega y recibo del FRISCO, por parte de la liquidación de la DNE a la SAE, consistió en la entrega de la información relacionada con la operación y gestión del Fondo, la cual sería producto de la labor de depuración adelantada con los activos que lo componen, así como, de las bases de datos existentes donde reposaba la información de los bienes administrados. Lo que evidencia que dicha metodología establecida en la norma consistía en la entrega de las bases de datos e información que para el momento del empalme contaba el anterior administrador del FRISCO, concluyendo así que SAE no hizo actuación distinta a atender el procedimiento legal para el recibo del FRISCO conforme el marco jurídico que se lo indicaba, así como la razonabilidad del corto tiempo que implica el mencionado empalme.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 37 de 590

En este sentido, es relevante mencionar que el contenido del Acta No. 6 del 23 de julio de 2014, de la Junta Asesora de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación “*(...) Reitera que en relación con la entrega física, y teniendo en cuenta la cantidad de activos administrados, resulta físicamente imposible hacer la entrega bien por bien de todos los activos del FRISCO*”, así mismo, la Secretaría General del Ministerio de Hacienda señaló “*(...) entendiendo la dificultad derivada del volumen de activos, es necesario hacer una revisión no solo de la información que soporta lo incluido en los aplicativos, sino también de la situación física de algunos activos. Por ello insiste en la necesidad del cronograma, mesas de trabajo y el plan exigido en el artículo 3º del decreto 1335 de 2014*”.

Lo anterior denota, que el proceso de recibo del FRISCO, por parte de la SAE, estuvo condicionado únicamente a la información que para el efecto entregaría la Liquidación de la DNE, excluyendo la entrega material de los activos y la verificación inmediata de la información consignada en las Actas de Entrega, así como de las bases de datos y sistemas de información utilizados por la DNE, dado que, esta labor sería parte de las gestiones de administración del FRISCO, lineamientos que se encuentran en total armonía con lo descrito en el Decreto 1335 de 2014.

Asimismo, el 30 de septiembre de 2014 concluyó la recepción de la información del Fondo para la Rehabilitación Social y Lucha contra el Crimen Organizado – la cual culminó con la suscripción de actas globales por cada una de las tipologías de bienes, en las que se dejó constancia que la metodología de entrega correspondía a una recepción de información en bases de datos y no a una recepción material de los bienes, motivo por el cual SAE se reservó el derecho de verificar la información recibida sin dejar constancia de la existencia física de los bienes.

No obstante, las actas que fueron suscritas con la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, se envió copia a la Procuraduría General de la Nación y a la Contraloría General de la República, en donde se manifestó tanto la metodología de entrega de la información y la consecuente constancia respecto a que SAE pudiera identificar activos diferentes a los entregados o reportados por la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, o bienes que habiéndose reportado no se ubiquen físicamente, así como cualquier inconsistencia en la información de los activos, se pondrá en conocimiento de la Junta Directiva de SAE y los entes de control.

2.1.1. Bienes Inmuebles No Sociales:

Estos bienes corresponden a todos aquellos inmuebles que hacen parte del FRISCO, que no son propiedad de una sociedad incautada o extinta cuyo porcentaje de distribución entre urbanos y rurales, así como aquellos incautados, extintos o en proceso de devolución a sus propietarios por orden judicial se discrimina a continuación:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 38 de 590

Tabla - Inventario Recibido de Bienes Inmuebles No Sociales

Estado Legal	Tipo de Bien				Total	Porcentaje
	Rural	Porcentaje	Urbano	Porcentaje		
En Proceso	4.868	87.2%	12246	86.0%	17.114	86.4%
Extinto	701	12.6%	1966	13.8%	2.667	13.5%
En devolución	14	0.3%	24	0.2%	38	0.2%
Total	5.583	100.0%	14236	100.0%	19.819	100.0%

Fuente: Actas de Empalme DNE EL -SAE

Fecha de Corte: septiembre de 2014

2.1.2. Medios de Transporte:

De acuerdo con las bases de datos recibidas, se discrimina el número de vehículos, motonaves y aeronaves que hacen parte del Fondo para la Rehabilitación Social y Lucha contra el Crimen Organizado - FRISCO con la respectiva clasificación en activos incautados y extintos. Siendo importante hay que mencionar que según la misma acta de entrega se reportó por parte de la DNE EL, 7.339 Medios de Transporte sin ubicación.

Tabla - Inventario Recibido de Medios de Transporte No Sociales

Estado Legal	Tipo de Bien			Total	Porcentaje
	Vehículos	Motonaves	Aeronaves		
En Proceso	8.962	505	182	9.649	84.4%
Extinto	1645	109	33	1787	15.6%
Total	10.607	614	215	11.436	100.0%

Fuente: Actas de Empalme DNE EL -SAE

Fecha de Corte: septiembre de 2014

2.1.3. Sociedades y Establecimientos de Comercio:

El universo de Sociedades y Establecimientos de Comercio reportados en la base de datos entregada por la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, consolidado es:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 39 de 590

Inventario Recibido de Sociedades y Establecimientos de Comercio No Sociales

Tipo de Bien	Sistema de Administración	Deposito Provisional	Total	Porcentaje
	Administración Directa			
Sociedad	616	525	1.141	73%
Establecimiento de Comercio	176	245	421	27%
Total	792	770	1.562	100%

Fuente: Actas de Empalme DNE EL -SAE

Fecha de Corte: septiembre de 2014

2.1.4. Sustancias Químicas:

Frente a esta tipología de activos la Sociedad de Activos Especiales, al identificar que el universo de estas sustancias se encontraba concentrado en algunas bodegas de almacenamiento administradas por la Dirección Nacional de Estupefacientes, realizó la verificación física de su existencia, toda vez que dicha gestión correspondía a una actividad realizable dentro del periodo de empalme otorgado por el Decreto 1335 de 2014, encontrando el siguiente consolidado de información sobre esta categoría de bienes, los cuales a diferencia de los demás se caracterizan porque su proceso de recepción no correspondía a una incautación sino a las puestas a disposición que notifican para tales fines las autoridades policivas, quienes directamente ubican las sustancias en las bodegas que el administrador del FRISCO disponga para tales fines. En este ejercicio se entregaron 1.122 registros

2.1.5. Arte y Otros:

Esta categoría de activos, corresponde al conjunto de bienes muebles como joyas, arte y muebles y enseres que hacen parte del inventario, discriminando el porcentaje de estos que se encuentra incautado y extinto en el siguiente esquema, frente al cual resulta preciso anotar que la cifra reportada en la columna de dinero corresponde al número de registros de incautación que se evidencian en la base de datos, la cual no proviene del aplicativo matrix, si no un documento por fuera del sistema misional.

. Inventario Recibido de Bienes no sociales Tipología Arte y Otros

Estado Legal	Tipo de Bien	
	Arte	Otros
En Proceso	322	4.044
Extinto	280	21.878
Sin Identificar Proceso	26	83.766
Total	628	109.688

Fuente: Actas de Empalme DNE EL -SAE

Fecha de Corte: septiembre de 2014

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 40 de 590

2.1.6. Dinero:

Otra información de importancia corresponde al valor de los dineros tanto en moneda nacional como extranjera, que a la fecha se encuentran en proceso de extinción de dominio y aquellos sobre los cuales ya obra una decisión judicial de extinción a favor del estado, el cual como sucedió en Arte y Otros no se encontraba dentro de un módulo dentro del sistema misional.

Tabla - Inventario Recibido de Bienes no sociales Tipología Dinero

Estado Legal	Clasificación del Dinero						Total, Registros	
	Pesos Colombianos		Dólares (USD)		Euros €			
	Registros	Valor	Registros	Valor	Registros	Valor		
En proceso	83	\$ 305,069,232	48	USD 9,114,089	5	EUR 936,120	21	157
Extinto	500	\$9,001,296,046	282	USD 45,944,462	35	EUR 6,245,650	42	859
Total	583	\$ 9,306,365,278	330	USD 55,058,551	40	EUR 7,181,770	63	1016

Fuente: Actas de Empalme DNE EL -SAE

Fecha de Corte: septiembre de 2014

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 41 de 590

2.2. Gestión Normativa.

Con este panorama inicio el primer año de funcionamiento de la Sociedad de Activos Especiales como administrador del FRISCO, bajo los lineamientos del Código de Extinción de Dominio Ley 1708 de 2014, el cual el 4 de noviembre de 2015, es decir, 19 meses después iniciar la vigencia de la Ley, fue reglamentado a través del Decreto 2136, “Por lo cual se reglamenta el capítulo VIII del título III del libro III de la ley 1708 de 2014”.

En este Decreto en el cual se definieron los lineamientos para la adecuada administración de los bienes del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha Contra el Crimen Organizado FRISCO, respecto de los cuales se declare la extinción de dominio o se hayan decretado o se decretan medidas cautelares en procesos de extinción de dominio, orientado en la definición de lineamientos para la ejecución de los mecanismos de administración definidos en el Código de Extinción de Dominio.

De igual manera, dentro de las reglas generales de la administración el decreto 2136, define en su artículo 2.5.5.1.2 la metodología de administración como “*El conjunto de procedimientos internos propios para la administración de los Bienes del FRISCO, los cuales serán desarrollados por el administrador del FRISCO*”, dicho documento fue construido por las diferentes áreas de la Sociedad de Activos Especiales, y aprobado en sus términos generales en sesión de junta directiva 114 y las fórmulas revisadas y aprobadas en sesiones 115, 118, 121, 124 y 125 .

Asimismo, en el año 2017 se presentaron dos modificaciones en el entorno normativo que implicaron importantes ajustes en los procesos y los procedimientos misionales que se ejecutan en los 4 macroprocesos de la arquitectura empresarial de SAE-SAS.

2.2.1. Ley 1849 de julio 21 de 2017

Con un poco más de 3 años desde la expedición del Código de Extinción de Dominio, Ley 1708 de 2014 y a propósito de la evaluación de la norma, SAE identificó aspectos que ofrecían dificultad en la gestión de los activos administrados incursos en proceso de Extinción de Dominio con miras a incluirlos en el Proyecto de Ley presentado a iniciativa del Gobierno Nacional y la Fiscalía General de la Nación.

Por lo cual, la Sociedad de Activos Especiales como Administrador del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha Contra el Crimen Organizado FRISCO, fondo compuesto por activos sobre los cuales se hayan decretado o se decretan medidas cautelares en procesos de extinción de dominio o se declare la extinción de dominio, presento de conformidad con la experiencia en la gestión de los bienes, las iniciativas consolidaron un proyecto de modificación y adición de la Ley 1708 de 2014. Finalmente fue sancionada la Ley 1849 de 2017, modificatoria de la Ley 1708, que implicó un cambio estructural, estratégico y procedimental al interior de SAE, en búsqueda de lograr los nuevos objetivos que consigo trae la mencionada Ley.

2.2.2. Decreto Ley 903 de 2017 reglamentado por el Decreto 1407 de 2017.

Otro aspecto importante, ocurrido durante el año 2017, fue la expedición del Decreto 1407 de 2017, que designó a SAE como administradora del patrimonio autónomo creado en el artículo tercero del Decreto Ley 903 de 2017, que servirá de receptor de todos los bienes y recursos patrimoniales monetizados y no monetizados inventariados, entregado por parte de las FARC EP, en cumplimiento del *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. El Decreto 1535 de 2017, reglamentó los mecanismos de administración que permiten a esta sociedad la gestión de los bienes inventariados, que hayan sido entregados voluntariamente.

La nueva responsabilidad derivó de los Actos Legislativos 01 de 2016 y 01 de 2017, el artículo 3 del Decreto Ley 903 del 29 de mayo de 2017.

Asimismo, durante el año 2019, para hacer más eficiente la administración del FRISCO se presentaron modificaciones en el entorno normativo que implicaron importantes ajustes en los procesos y los procedimientos misionales que se ejecutan en los 4 macroprocesos de la arquitectura empresarial de la Empresa.

2.2.3. Ley 1943 de 28 de diciembre de 2018

Esta normatividad trae dos importantes aspectos respecto a la administración de los bienes:

2.2.3.1. Venta Masiva de Bienes:

Con la creación de esta figura, se determina la posibilidad de contratar un tercero especializado denominado Estructurador, el cual tendrá dentro de sus obligaciones la Estimación Global de los bienes, determinar el conjunto de bienes y definir el precio mínimo de venta. A propósito del precio mínimo de venta fija que se debe tomar como referencia el Avaluó comercial Individual de los bienes, adicionalmente que el valor individual puede ser menor al del valor Catastral y finalmente que el valor final individual no puede ser menor al 70% del avaluó comercial.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 43 de 590

2.2.3.2. Disposición de Bienes en Comiso:

Esta figura consiste, en la posibilidad al Administrador del FRISCO de realizar una Disposición Final de Bienes Penales que ingresaron previo a la Ley 1615 de 2013, siempre y cuando se desconozca o no exista Autoridad Judicial que ordeno la disposición o el estado físico del bien impida otra disposición administrativa (Concepto técnico de peritos)

2.2.4. Ley 1955 de 25 de mayo de 2019.

Esta normatividad trae cinco herramientas con respecto a la administración de los activos:

- Extensión de la medida cautelar de Extinción de Dominio para los activos de propiedad de Sociedades inmersas en procesos de Extinción de Dominio.
- Fortalecimiento de la Venta Masiva para disponer del saneamiento jurídico de bienes para cuando se realice la venta y Enajenación Temprana específicamente en la necesidad de contar con código registral para las ventas de este tipo.
- La facultad de administrador de la Terminación unilateral de contratos de arrendamiento, dependiendo de revisiones en los estándares de mercado o cuando el ocupante sea o esté involucrado con el afectado del proceso de Extinción de Dominio.
- Posibilidad de Enajenación temprana de bienes rurales, con la declaración previa de la ANT de desinterés por los bienes.
- Nuevas destinaciones específicas (Víctimas y ARN).

2.2.5. Decreto 1760 Del 01 De octubre 2019.

Con motivo de la Expedición de la Ley 1849 de 2017, modificatoria de la 1708 de 2014, se precisó contar con un Decreto Reglamentario, que tardo más de dos años en su trámite, para profundizar en temas de administración de activos, cuyos puntos más relevantes son los siguientes:

- Precisión en la composición de bienes del FRISCO
- Habilitación del frisco para el pago de obligaciones de sociedades y establecimientos de comercio
- Prelación en las solicitudes de administrador del FRISCO en la inscripción en registros públicos.
- Recepción de bienes del FRISCO.
- Recuperación de bienes - desalojos
- Implementación de la enajenación temprana
- Disposición de bienes rurales extintos.
- Procedimiento de donación.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 44 de 590

2.3. Gestión Reglamentaria Interna.

2.3.1. Planes Estratégicos 2014-2019 y 2019 - 2022

La plataforma estratégica está compuesta por el reconocimiento de la misión a desarrollar, la definición del punto al que se quiere llegar y los valores necesarios como base para el cuatrienio. De esta manera en SAE SAS, se han adoptado dos planes estratégicos, el primero para el periodo 2014-2018 y el segundo para alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo Ley 1955 de 2019 “*Pacto por Colombia, pacto por la equidad*” y así dar cumplimiento a los objetivos planteados por el Gobierno Nacional desde la perspectiva de la Administración de Activos.

Dado lo anterior, la Junta Directiva de la Sociedad de Activos Especiales adoptó en marzo de 2019, el plan estratégico “*Activos por el Emprendimiento*”, que es la ruta de navegación durante el periodo 2019 – 2022.

2.3.2. Metodología de administración

El 4 de noviembre de 2015 el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2136, “*Por el cual se reglamenta el Capítulo VIII del Título III del Libro III de la Ley 1708 de 2014*”.

De conformidad con lo definido en el literal f) del **Artículo 2.5.5.1.2.** del Decreto Reglamentario 2136 de 2015, la “**metodología de Administración**” consiste en el Conjunto de procedimientos internos propios para la administración de los Bienes del FRISCO, los cuales serán desarrollados por el Administrador del FRISCO, que según establece el artículo 90 de la Ley 1708 de 2014, es la Sociedad de Activos Especiales, S.A.S. – SAE-SAS. Los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión adoptado por la Resolución 13 de 2015, que integran la Metodología de administración.

Partiendo que uno de los objetivos primordiales de la Sociedad de Activos Especiales SAS – SAE es la transparencia en la administración de los bienes. Por tal razón, la Metodología de Administración fue presentada y aprobada en sus lineamientos generales en sesión de Junta Directiva No. 114 de 30 de marzo de 2016 y el documento que contiene el desarrollo de la Metodología fue aprobado en Sesión 118 de julio 8 de 2016, la conformación del documento se delimita en el siguiente orden:

- Sobre recepción de bienes del frisco
- Mecanismos de enajenación
 - Disposiciones generales para la enajenación
 - Avalúos y valoraciones
- Enajenación de activos y determinación del precio base de venta
- Enajenación temprana

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 45 de 590

- Contratación
 - Generalidades
 - Contratos de arriendo
 - Legalización de ocupantes
 - Garantías de contrato de arrendamiento
 - Administración de cartera y acuerdos de pago
- Destinación provisional
 - Procedimiento para destinación provisional de bienes
 - Obligaciones de los destinatarios provisionales
- Depósito provisional
 - De la selección de depositarios provisionales y liquidadores
 - Del registro, clasificación, designación y control de los depositarios provisionales y liquidadores
 - De las garantías
 - De los honorarios
 - De las obligaciones de los depositarios provisionales, mandatarios y liquidadores.
 - De las causales de exclusión de los depositarios provisionales y liquidadores
- Devoluciones
- Otras disposiciones para la administración de los activos

Adicionalmente, dada la evolución de la administración de los activos los parámetros aprobados en las sesiones de Junta Directiva ya mencionadas por lo cual se han presentado modificaciones a esta, por lo cual a continuación se relacionan las sesiones de la Junta Directiva donde se trató el tema:

Tabla - Modificaciones Metodología Administración – Junta Di

Sesión Junta Directiva	Temas
Sesión No. 124 del 15 de diciembre de 2016	<ul style="list-style-type: none">● Modalidad de Venta Semovientes
Sesión No. 137 del 26 de julio de 2017	<ul style="list-style-type: none">● Transferencias del FRISCO.● Reserva Técnica● Enajenación Temprana● Desalojo de Inmuebles
Sesión No. 157 del 28 de julio de 2018	<ul style="list-style-type: none">● Facultades Contratos de arrendamiento● Unidades Funcionales
Sesión extraordinaria No. 180 del 03 de octubre de 2019 de la Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none">● Reconocimiento de Contrato Anterior
Sesión No.167 del 06 de febrero de 2019	<ul style="list-style-type: none">● Obligaciones Depositarios Provisionales

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 46 de 590

Sesión No. 182 del 26 de noviembre de 2019	<ul style="list-style-type: none">• Facultades Estimados de Renta
Sesión No. 194 del 24 de junio de 2020	<ul style="list-style-type: none">• Disposiciones especiales Administración de Sociedades

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: Julio de 2020

2.3.3. Ajuste Estatutos

La asamblea de accionistas de la Sociedad de Activos Especiales, desde la entrada en vigor de la Ley 1708 de 2014, ha realizado cuatro ajustes a los estatutos sociales los cuales constan en las actas 22 de 2015, 26 de 2018, 29 de 2019 y 31 de 2020.

2.3.4. Junta Directiva y Comités de Junta Directiva.

La Junta Directiva de la SAE está conformada por siete (7) miembros principales, integrada por Dos (2) miembros designados por el Ministro de Hacienda y Crédito Público, Un (1) miembro designado por el Ministro de Justicia y del Derecho, El Presidente de Central de Inversiones S.A. – CISA, Un (1) miembro elegido por la Asamblea General de Accionistas, propuesto por la Junta Directiva de CISA y Dos (2) miembros independientes elegidos por la Asamblea General de Accionistas, de conformidad con lo señalado en el artículo 36 de los estatutos sociales, la Junta Directiva sesiona por derecho propio por lo menos una vez al mes, desde la entrada en vigencia de la Ley 1708 de 2014, ha sesionado 108 veces.

2.3.5. Comité Financiero.

El Comité Financiero de la SAE, fue creado por la Junta Directiva tal como consta en el Acta No. 58 de 2012, para apoyar en el análisis de asuntos financieros, contables y/o técnicos que en virtud de su complejidad ameriten un estudio y recomendaciones previos a la adopción de decisiones, desde la entrada en vigor de la Ley 1708 de 2014 ha sesionado 58 veces.

2.3.6. Comité de auditoría

El Comité de Auditoría fue creado por la Junta Directiva en la sesión del 25 de abril de 2018, según consta en el Acta No. 152, con el fin de apoyar en la supervisión de la integralidad y efectividad del sistema de control interno, del sistema de evaluación de riesgos, del sistema de control de calidad y mejoramiento continuo, del cumplimiento del programa de auditoría interna, del cumplimiento de los procesos de auditoría del revisor fiscal y/o auditores externos, de propiciar la armonía de los procedimientos de control interno frente a las necesidades,

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 47 de 590

objetivos, metas y estrategias financieras, administrativas y operacionales determinadas por la sociedad, el debido funcionamiento de la Entidad y de vigilar el cumplimiento efectivo de los requerimientos de los entes de control, desde su creación ha sesionado 7 veces.

2.3.7. Sistema Integrado de Gestión SIG

Con la resolución No 13 de 18 de febrero de 2015 *“Por medio de la cual se modifica el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S”*, se modificaron los documentos del SIG, partiendo de la nueva estructura definida dentro del Manual del Sistema Integrado de Gestión y las nuevas funciones determinadas por la normatividad vigente, entendiendo los documentos como aquellos que facilitan la ejecución de las actividades propias de los procesos, mejorando los actuales documentos tales como procedimientos, formatos, caracterizaciones, manuales, a partir de la nueva estructura documental definida en el Manual del Sistema Integrado de Gestión.

2.3.8. Política de riesgos

La Sociedad de Activos Especiales en su marco desarrollo la política de administración de riesgos la cual se enmarca en *“...establecer los mecanismos necesarios para mitigar la materialización de los riesgos, mediante una efectiva administración de los mismos, como herramienta de gestión que responda a las tendencias organizacionales actuales, con la participación de todos los funcionarios de la Sociedad, responsables de identificar, analizar y establecer acciones para su prevención y corrección, siguiendo lo establecido dentro del procedimiento de Gestión de Riesgos definido dentro del Sistema Integrado de Gestión”*.

2.3.9. Política de comunicación

El documento fue aprobado por la Junta Directiva de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S en el 2015 y se encuentra publicado en InSAE para conocimiento y práctica de los servidores de la Sociedad y en la página web de la Entidad con el fin que la ciudadanía conozca las líneas comunicacionales de SAE S.A.S.

2.3.10. Reglamentaciones Comités internos

A partir de la Arquitectura Empresarial y determinando como uno de los pilares el contra peso (check and balance) en las decisiones a realizar en el desarrollo de Macroprocesos y Procesos que permiten la atención del mandato legal de administración de los bienes del FRISCO y el alcance de uno de los objetivos primordiales de la SAE, como es, la transparencia en la administración de los bienes, es oportuno poder revisar la conformación de dichos comités y sus miembros con el fin de actualizar y alinear estos comités de conformidad con el desarrollo de la arquitectura empresarial, a continuación se relacionan los comités:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 48 de 590

Tabla - Relación Comités Internos Sociedad de Activos Especiales

COMITÉ	RESOLUCIÓN	FECHA	OBJETIVO
Comité de Conciliación y Defensa Judicial	9	12/02/2015	Contar con una herramienta fundamental para el desarrollo de políticas jurídicas en defensa de los intereses de la sociedad y los fondos o recursos que en virtud de la ley fueren asignados, enfocando sus lineamientos a la construcción de políticas para la prevención del daño antijurídico, realizando para ello un seguimiento y control a la gestión procesal y adoptando decisiones sobre estrategias de defensa judicial tanto en procesos iniciados por SAE como en contra.
Comité de Depositarios Provisionales, Mandatarios y Liquidadores	14	19/02/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar la inclusión de aspirantes en el Registro de Depositarios Provisionales de Bienes previa evaluación del cumplimiento de requisitos por parte de la Vicepresidencia de bienes muebles e inmuebles o Vicepresidencia de Sociedades según fuere el asunto. 2. Conceptuar sobre la celebración de contratos de mandato para la administración de bienes, previa recomendación por parte de la Vicepresidencia Jurídica de la aplicación del mecanismo para el caso puntual objeto de análisis. 3. Determinar la viabilidad y pertinencia de las garantías que deben exigirse a los depositarios para la administración de los bienes. 4. Aprobar la asignación de activos a los Depositarios Provisionales, mandatarios y liquidadores, propuestos por las Vicepresidencias de bienes muebles e inmuebles y la Vicepresidencia de Sociedades. 5. Aprobar la remoción o sustitución de los depositarios designados cuando concurren las causas establecidas en la ley o el reglamento, atendiendo siempre criterios Objetivos y la correcta administración de los activos. 6. Analizar las propuestas de las Vicepresidencias de bienes muebles e inmuebles y la Vicepresidencia de Sociedades, tendientes a mejorar la administración de los activos. 7. Analizar las observaciones que se reciban con motivo de la publicación de las hojas de vida seleccionadas para designar depositario provisional, mandatarios y liquidadores, 8. Aprobar la convocatoria para la selección de Depositarios Provisionales, mandatarios y liquidadores garantizando que en la misma se establezca la libre concurrencia, selección objetiva y que se cumpla el principio de publicidad 9. Aprobar el inicio de acciones o aplicación de sanciones a los depositarios que se encuentran incumpliendo las obligaciones establecidas en las normas que regulan la materia y en el acto de asignación de los activos. 10. Velar porque se documenten y adopten dentro del Sistema Integrado de Gestión, los procesos y procedimientos necesarios para la selección, control, sanción y exclusión del registro de depositarios provisionales, mandatarios y liquidadores. 11. Impartir políticas y lineamientos relacionados con el control, seguimiento, remuneración y evaluación de la gestión adelantada por los depositarios o liquidadores.
Comité de coordinación del sistema de control interno	370	25/05/2017	Órgano asesor e instancia decisoria en los asuntos de control interno, para el diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional, de conformidad con las normas vigentes y las características propias de la Sociedad.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 49 de 590

COMITÉ	RESOLUCIÓN	FECHA	OBJETIVO
Comité Directivo	27 adicionada 601	06/03/2015 ADC 02/05/2019	Realizar seguimiento y control a la gestión de la Sociedad en los temas estratégicos, misionales, de soporte y de evaluación que la sociedad desarrolla en ejecución de su Objeto social. y adoptar su reglamento.
Comité de Contratos	35	16/03/2015	Como instancia asesora que conocerá y emitirá recomendaciones y orientación a los lineamientos de la actividad contractual en las Sociedad de Activos Especiales SAS- SAE.
Comité de Negocios	92	05/05/2015	Evaluar y aprobar, rechazar o aplazar en el marco de sus competencias establecidas en la Política Comercial General, las propuestas económicas y de negocios de personas naturales o jurídicas interesadas en arrendar, comprar, o cualquier Otro mecanismo de administración contempladas en la ley con excepción del depósito provisional , respecto de los activos administrados por la Sociedad de Activo Especiales SAS y la Cartera generada por los negocios realizados por la entidad, buscando siempre el mayor beneficio para la SAE. Igualmente evaluará y decidirá sobre propuestas o ideas de negocios que se puedan presentar que sean innovadoras y que contribuyan a mejor la productividad y rentabilidad de los activos a cargo de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S
Comité del Sistema Integrado de Gestión	137	19/06/2015	El Comité de Sistema Integrado de Gestión de la Sociedad de Activos Especiales SAE SAS, será el máximo órgano de definición y diseño de estrategias y políticas orientadas a la determinación y mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión de la Sociedad, a la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, generando recomendaciones sobre los correctivos que garanticen el cumplimiento de la misión institucional, basado en el Modelo Estándar de Control Interno MECI, del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, en adelante Sistema Integral de Gestión SIG.
Comité Técnico Administrativo y Financiero	178	16/07/2015	Conformar el Comité Técnico Administrativo y Financiero como cuerpo consultivo permanente, en temas técnicos, tácticos y operativos de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, encargado a su vez, de realizar un análisis constante de todos los aspectos relacionados con las políticas financieras, contables y administrativas de la Sociedad y de los bienes que administra.
Comité Técnico de bienes Muebles e Inmuebles	269	05/08/2015	Cuerpo consultivo en temas técnicos, tácticos y operativos de la Vicepresidencia de Bienes Inmuebles y Muebles.
Comité Técnico de Sociedades	270 modificada por la 4254	05/08/2015 modf 12/09/2018	Cuerpo consultivo, en temas técnicos, tácticos y operativos de la Vicepresidencia de Sociedades
Comité Institucional de Desarrollo Administrativo	533	14/12/2015	Facilitar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, revisión del Sistema Integrado de Gestión, cumplimiento de los objetivos estratégicos y políticas de Desarrollo Administrativo y control al Programa de Gestión Documental.
Comité de Convivencia	N/A	N/A	Es una medida preventiva de acoso laboral que tiene como finalidad: -Promover un excelente ambiente de convivencia laboral -Fomentar relaciones positivas entre los trabajadores de la empresa -Respaldar la dignidad e integridad de las personas en el trabajo.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 50 de 590

COMITÉ	RESOLUCIÓN	FECHA	OBJETIVO
Comité de Arquitectura Empresarial	155	04/03/2016	Alinear esfuerzos y recursos que conllevan a tomar decisiones de tipo estratégico y administrativo con el fin de asegurar la adaptación de la tecnología a la necesidad de la SAE.
Comité de Cambios de Tecnología de la Información	156	04/03/2016	Evaluar el impacto y los riesgos en términos de capacidad, disponibilidad, continuidad y seguridad, de las solicitudes de servicios de virtualización.
Comité Técnico de Sostenibilidad Contable	374 modificada por la 4626	05/04/2018 MOD 08/11/2018	1. Adoptar políticas y directrices que se requieran para depurar la información contable en las siguientes situaciones: a) Valores que afecten la situación patrimonial y no representen derechos, bienes y obligaciones ciertas para la entidad; b) derechos u obligaciones que, no obstante, su existencia, no es posible realizarlos mediante la jurisdicción coactiva; c) Derechos y obligaciones respecto de las cuales no es posible ejercer su cobro o pago, por cuanto opera alguna causal relacionada con su extinción según sea el caso; d) Derechos y obligaciones que carecen de documentos soporte idóneos, a través de los cuales se puedan adelantar los procedimientos pertinentes para obtener su cobro o pago; e) Valores respecto de los cuales no haya sido legalmente posible su imputación a alguna persona por la pérdida de los bienes o derechos que representan; f) Los inmuebles que carecen de título de propiedad idónea y respecto de los cuales sea necesario llevar a cabo el proceso de titulación correspondiente; g) Derechos y obligaciones que por tratarse de mínimas cuantías, no procede adelantar gestiones para obtener su cobro o pago, considerada para el efecto la relación costo beneficio. se consideran de mínima cuantía, aquellos montos equivalentes a dos (2) salarios diarios mínimos legales vigentes.
Comité Regionales	892	2017	Aprobar todas las gestiones asociadas a la operatividad de la tipología de conformidad con las facultades de las Gerencias Regionales.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: Julio de 2020

2.3.11. Código de Buen Gobierno

El Código de Ética, Conducta y Buen Gobierno de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S, integra en su contenido valores del código de integridad para los servidores públicos, siendo una herramienta que comprende un conjunto de guías respecto a la gestión de la Organización con criterios de Ética, Integridad, Transparencia y Legalidad, para asegurar que los servidores orienten su actuar al cumplimiento de los fines misionales y del Estado. Este documento contiene las disposiciones y orientaciones pertinentes con su marco legal de acuerdo con la Constitución Política de Colombia y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

La implementación del Código de Ética, Conducta y Buen Gobierno coadyuva a que la Sociedad tenga las reglas de comportamiento claras por parte de sus servidores, con el fin de propiciar la confianza interna entre los miembros de la Organización y de los grupos de interés y así fortalecer la cultura organizacional con los fines del Estado. De igual manera el Código de Ética tiene por objeto prevenir acciones que puedan resultar lesivas para la comunidad y la organización y que, eventualmente, generen consecuencias a los propios servidores.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 51 de 590

El presente Código aplica para los miembros de la Junta Directiva de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S, así como su Presidente, empleados en general, representantes legales, apoderados, contratistas, depositarios provisionales, destinatarios provisionales, empleados en misión o recursos suministrados por empresas prestadoras de servicios bajo la modalidad tercerizada, arrendatarios de bienes muebles, las sociedades a las cuales se les haya declarado extinción de dominio mediante sentencia en firme, o se hubiera decretado medidas cautelares dentro de dicho proceso, deben sujetarse a las pautas de ética y conducta contenidas en el presente Código y están obligados a aplicarlo en sus actividades para con la Sociedad de Activos Especiales S.A.S, igualmente aplica a los Contratistas y/o proveedores de las Sociedades a quienes se haya declarado extinción de dominio mediante sentencia en firme, o se hubiera decretado medidas cautelares en este tipo de procesos.

2.3.12. Manual de contratación

El manual de contratación de la Sociedad de Activos Especiales fue aprobado por la Junta Directiva en sesión del 27 de enero de 2020, tal como consta en el acta 185, el cual se compone de 12 títulos, y las principales modificaciones introducidas por éste se resumen a continuación:

- ✓ Se elimina el Concurso Directo y se crea el Proceso Subasta Inversa.
- ✓ Se cambia la Orden de Bien o Servicio por Proceso de Contratación Mínima.
- ✓ Se incorpora capítulo de Eventos Contractuales.
- ✓ Se amplían y se precisan las funciones de los Supervisores.
- ✓ Se incorpora capítulo de contratos de Régimen Especial.
- ✓ Se incorporación la utilización de la Tienda Virtual del Estado Colombiano.
- ✓ Se incorpora lineamientos en la mora o incumplimiento del contratista.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 52 de 590

Capítulo 1

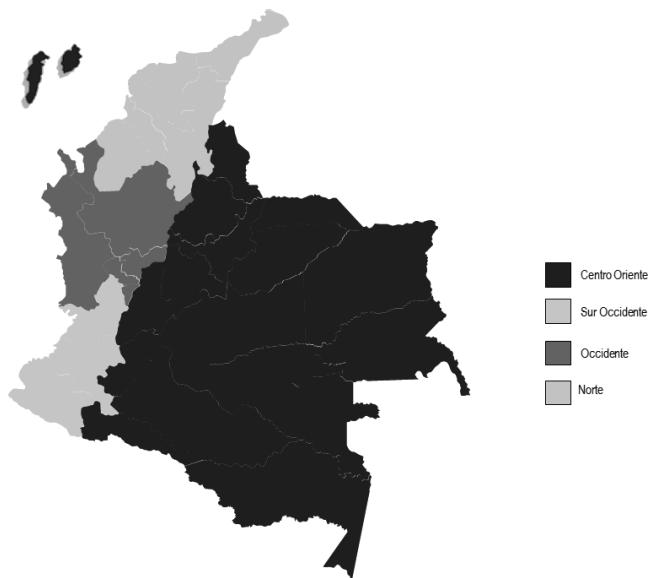
Organización de la Empresa.

1. Estructura Organizacional

En virtud de la función asignada a SAE-S.A.S, Central de Inversiones, S.A., CISA, contrato los servicios de consultoría externa especializada, con la firma Bahamón Asesores y Asociados, que presentó una propuesta de restructuración de la organización que fue adoptada en septiembre de 2014, mediante acta de Junta Directiva N.º 86.

Así las cosas, la Empresa se estructuro por capas y procesos, siendo la Presidencia y las oficinas el nivel estratégico, la Vicepresidencias y Gerencias Nacionales el nivel táctico y en la capa operativa cuatro (4) Gerencias Regionales, distribuidas a nivel nacional de acuerdo con el siguiente mapa:

Ilustración 1. Distribución de la jurisdicción de las gerencias regionales.



Fuente: Presidencia

Finalmente, existe una capa transversal que atiende los procesos de apoyo a la gestión misional de la entidad, como se analizara en el Capítulo 2 de este Título.

Como quiera que la estructura fue diseñada para atender la administración del FRISCO y la financiación de la misma deriva de esos recursos según lo dispuesto en el artículo 91 de la Ley 1708, al recibir la función derivada del “*Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera*”, mediante los Decreto 1407 del 24 de agosto de 2017 y 1535 del mismo año, fue necesario determinar dentro de la Estructura de SAE una dependencia que asumiera las obligaciones y responsabilidades derivadas de esta

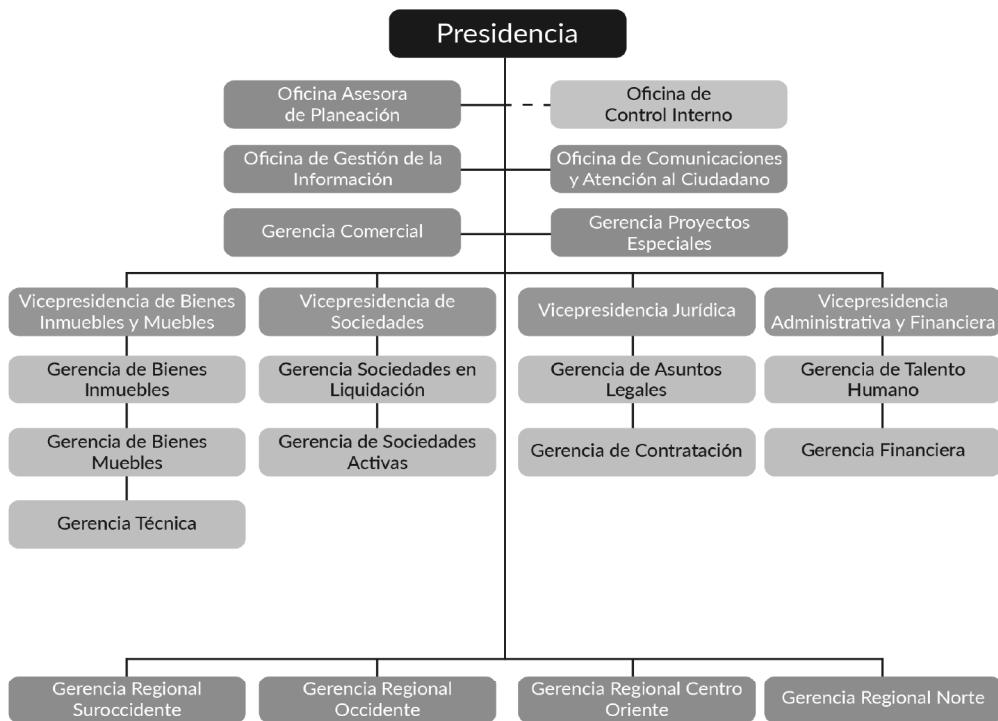
Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 53 de 590

función y en general de los negocios que desarrollen el objeto social diferentes del FRISCO, la cual se adoptó en enero de 2018, mediante acta de Junta Directiva N.º 146.

La siguiente gráfica desarrolla la estructura actual de la Empresa.



Esta estructura, teniendo en cuenta el desarrollo del objeto y la necesidad de fortalecer la comercialización de los activos y seguir fortaleciendo la transparencia en la gestión, debería ajustarse para afrontar los retos que se presentan, especialmente en los siguientes aspectos:

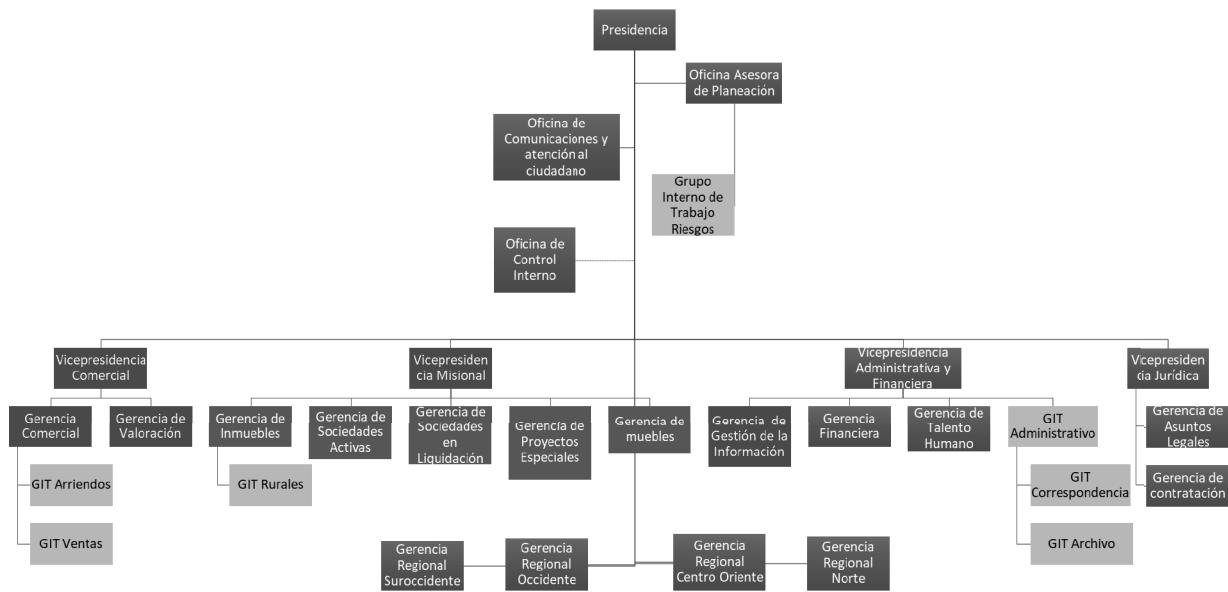
- Fortalecer el procedimiento comercial,
- Reorganizar el staf de la Presidencia y reducir los reportes directos cargo de la Presidencia,
- Unificar los lineamientos de las acciones operativas que ejecutan las regionales
- Unificar la valoración de los activos en una sola dependencia que atienda todo el proceso misional.
- Generar mayor transparencia al separar de las Vicepresidencias misionales la responsabilidad de la valoración de activos.
- Organizar en la misma línea de transparencia, una oficina de Riesgos que asuma los temas de aseguramiento de la información y selección de depositarios, temas que hoy se manejan como Grupos Internos de Trabajo de la Oficina de Planeación.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 54 de 590

Para atender estos aspectos se ha diseñado una propuesta de modificación de la Estructura Organizacional actual, partiendo de la premisa de los lineamientos del Gobierno Nacional sobre austeridad, siendo la misma a costo cero. La propuesta para análisis y discusión se resume en la siguiente gráfica:



1.1. Planta de Personal

En el citado estudio de Bahamón Asesores y Asociados, se propuso una planta de 204 cargos, autorizada por Junta Directiva No. 86 del 17 de septiembre de 2014. La planta surge a partir del análisis de cómo se presentan organizados los recursos en la gestión del trabajo, en la identificación objetiva de las sinergias como del aporte real de los cargos a la estrategia del negocio y el número de personas requerido para operar efectivamente.

Posteriormente, para el año 2016 se contrató con la firma HUMAN CAPITAL, el servicio de consultoría para el dimensionamiento de la planta de personal de la SAE, que actualmente se encuentra vigente, adaptada en función de los volúmenes de operación para facilitar el crecimiento ordenado de la entidad y la adecuada planeación de la gestión de recurso humano.

La planta Dimensionada fue de 383 cargos, autorizada por Junta Directiva No. 121 del 18 de agosto de 2016

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 55 de 590

1.2. Ajuste Estatuto Orgánico de la Empresa:

En el año 2015, una vez definida la estructura, se realizaron los ajustes correspondientes a los Estatutos de la Empresa, en los siguientes aspectos:

1.2.1. Naturaleza Jurídica:

- Vinculación expresa al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Ratificación del régimen jurídico de derecho privado (actos y contratos).
- Expedición de actos administrativos en virtud de la delegación la ley.

1.2.2. Objeto Social

- Ampliación y detalle de la actividad del objeto social.
- Aclaración para administración de Fondos Públicos Especiales.

1.2.3. Asamblea General

- Disolución de la Sociedad.
- Liquidación de la Sociedad.
- Aumento de Capital

1.2.4. Presidente

- Cambio de denominación del cargo.
- Nombramiento presidencia.
- Promover el recaudo de ingresos.
- Dirigir el proceso de aseguramiento de la información
- Designación de depositarios y administradores.

1.2.5. Junta Directiva

- Nombramiento de vicepresidentes
- Determinación de la Representación en caso de vacancia.

Informe de gestión - **Maria Virginia Torres de Cristancho**

Continuación

Página 56 de 590

1.2.6. Vicepresidentes y Regionales

- Representación legal Gerentes Regionales y vicepresidentes.
- Gerentes Regionales contratación de funcionarios hasta 20 SMLMV.
- Gerentes Regionales suscripción de promesas, escrituras y arrendamientos de acuerdo con la Política Comercial.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 57 de 590

Capítulo 2

Capa Estratégica

2.1. Arquitectura Empresarial

Al iniciar la administración del FRISCO, dentro de la Sociedad de Activos Especiales, se identificó como componente estratégico para la toma de decisiones y el procesamiento de información las **Tecnologías de la Información**, en consecuencia, se tomó como base el marco de referencia de arquitectura empresarial.

Asimismo, con el desarrollo de este marco de referencia se buscó generar capacidades tecnológicas en respuesta a las necesidades de los clientes o proveedores de los procesos, alineadas a los planes nacionales, sectoriales y de la misma entidad. Buscando optimizar recursos, mitigar riesgos y alinear información interinstitucional a corto, mediano y largo plazo.

El marco de referencia seleccionado fue la Metodología TOGAF, dando cumplimiento a lo establecido en el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Decreto 1078 de 2015, enmarcado en las diferentes dimensiones relacionadas a la **estrategia, procesos, aplicaciones e infraestructura**.

Cada una de estas dimensiones fue diseñada y mejorada durante la gestión del cuatrienio y descrita a continuación:

2.1.1. Direccionamiento Estratégico

2.1.1.1 Elaboración y Gestión de la Estrategia

A partir de las nuevas competencias otorgadas por la Ley 1708 de 2014, la Sociedad de Activos Especiales abordó el reto de estructurar su planteamiento estratégico de manera colectiva, desarrollando escenarios de análisis y discusión, buscando el entendimiento de los procesos, la dinámica de la organización, y reconocimiento de la información, junto con la realidad del inventario recibido por la DNE. Esta plataforma estratégica está compuesta por el reconocimiento de la misión a desarrollar, la definición del punto al que se quiere llegar y los valores necesarios como base para el cuatrienio 2014-2018:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 58 de 590

2.1.1.1.1 Misión:

Somos un administrador eficiente de activos especiales orientado a la consecución de la productividad y rentabilidad de estos, generando recursos para la financiación y desarrollo de políticas públicas.

2.1.1.1.2 Visión:

En el 2019 SAE S.A.S será una empresa modelo en Latinoamérica como administrador de activos especiales, sostenible y generadora de recursos para el Estado con un portafolio de servicios diversificado.

2.1.1.1.3 Valores:

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S propende por la probidad, compromiso, confiabilidad, respeto y responsabilidad.

Para movilizar dicha estratégica se establecieron los siguientes orientadores estratégicos, y a su vez los objetivos estratégicos diseñados bajo la metodología Balance scorecard:

2.1.1.1.4 Gestión Humana.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S reconoce a sus trabajadores como pilar fundamental para el desarrollo de la Estrategia Empresarial, por lo cual gestiona el recurso humano a partir de un modelo integral por competencias orientado al desarrollo de estos y la generación de ambientes de alto desempeño.

2.1.1.1.5 Transparencia.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S ejecuta su estrategia y sus procesos con honradez, honestidad, integridad y rectitud de comportamiento enmarcando cada actuación en los valores empresariales, la constitución política de Colombia y la normatividad aplicable al desarrollo de su misión.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 59 de 590

2.1.1.1.6 Calidad.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S diseña y ejecuta su estrategia y sus procesos generando productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente y de los grupos de interés asegurando la utilización eficiente de los recursos bajo un esquema de mejora continua.

2.1.1.1.7 Riesgos.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S gestiona integralmente todos aquellos riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de proceso o procedimiento, mediante una efectiva administración de estos, adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales.

2.1.1.1.8 Seguridad de la Información.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S gestiona la Seguridad de la Información a partir de un enfoque basado en riesgos que permita operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar el uso de los datos de la empresa.

2.1.1.1.9 Servicio al Cliente.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S garantiza la oportunidad y calidad de sus productos, asegurando el compromiso de la organización hacia la satisfacción de necesidades de clientes y grupos de interés, interactuando siempre con respeto y coherencia con la normatividad aplicable a nuestra misión.

2.1.1.1.10 Comunicaciones.

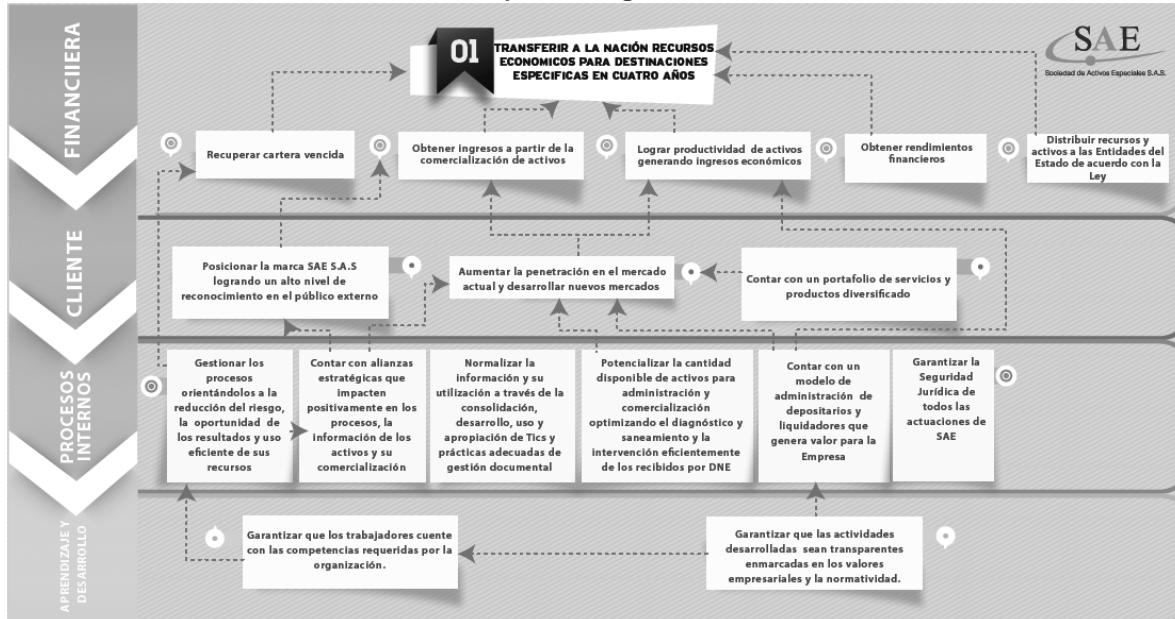
La Sociedad de Activos Especiales S.A.S desarrolla su comunicación interna y externa con oportunidad, claridad e innovación para fortalecer las relaciones humanas con sus grupos de interés, posicionar y alcanzar reconocimiento en el mercado como empresa eficiente y transparente en la administración y comercialización de activos.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 60 de 590

Ilustración - Mapa Estratégico SAE 2015 - 2019



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: 2015

De conformidad con las líneas del Plan Nacional de Desarrollo Ley 1955 de 2019 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" La sociedad de Activos Especiales S.A.S, modifco su anterior Plan Estratégico que adicionalmente tenía vigencia de "2015 – 2018" para alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo y así dar cumplimiento con los objetivos planteados por el Gobierno Nacional desde la perspectiva de la Administración de Activos.

Dado lo anterior La Junta Directiva de la Sociedad de Activos Especiales adoptó en marzo de 2019, el plan estratégico "Activos por el Emprendimiento", que es la ruta de navegación durante el periodo 2019 - 2022, y se encuentra enmarcado en el siguiente contexto:

- **Nuestra Misión:** Somos un gestor de activos técnico y transparente, con conocimiento del negocio, orientado a la productividad y rentabilidad, que genera recursos para la financiación y desarrollo de políticas públicas.
- **Nuestros Productos (activos especiales):**
 - Arriendo de Inmuebles
 - Administración de Inmuebles, Muebles, Sociedades y Establecimientos de Comercio a través de un portafolio de Productos y Servicios diversificado.
 - Comercialización de Inmuebles, Muebles, Sociedades y Establecimientos de Comercio a través de modelos multicanal.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

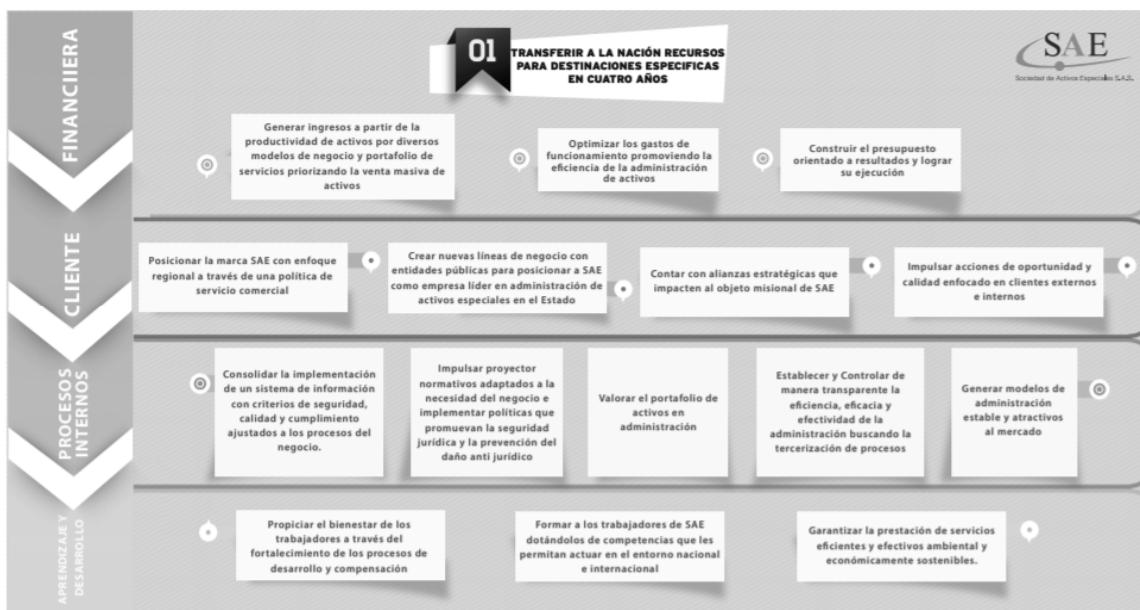
Continuación

Página 61 de 590

- **Nuestra Visión:** En el 2022 la SAE será una empresa líder en gestión de activos y un referente nacional e internacional por su modelo de administración fundamentado en procesos tecnológicos eficientes y un Portafolio de servicios diversificado.

La estrategia de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S describe la forma a través de la cual cumplirá su misión y alcanzará su visión **generando valor para sus accionistas** con rentabilidad y crecimiento sustentable resultado de la **satisfacción de sus clientes** a partir de diferentes productos y servicios, resultado de **unos procesos efectivos y eficientes soportados en Tics** y ejecutados por **personas competentes**.

Ilustración - Mapa Estratégico SAE 2019 - 2022



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: 2020

Tabla - Evolución de iniciativas estratégicas

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Transferencias realizadas a la nación de Recursos Líquidos	\$ 76,959,000,000	Impacto	
Transferencias realizadas a la Nación a través de Divisas monetizadas	\$ 2,000,000,000	Eficacia	1. Transferir a la nación recursos para destinaciones específicas en cuatro años
Destinaciones Fontur de la Gerencia de Sociedades Activas en Proceso	6	Eficacia	

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 62 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Entrega de recursos por liquidación de Sociedades	\$ 40,000,000,000	Desempeño Presupuestario (eficiencia)	2. Generar ingresos a partir de la productividad de activos por diversos modelos de negocio y portafolio de servicios priorizando la venta masiva de activos
Gestión de Judicialización	100%	Eficacia	
Cartera recuperada por cobro persuasivo	7%	Eficacia	
Ventas de bienes muebles e inmuebles recibidos del proyecto FARC	100%	Eficiencia	
Valor total de rendimientos esperados con recursos líquidos extintos y en proceso	\$ 18,848,000,000	Eficacia	
Ventas	\$ 8,936,000,000	Eficacia	
Destinaciones definitivas de Muebles	100%	Eficacia	
Utilidades generadas por sociedades	100%	Eficacia	
Gestión de enajenación temprana por sociedades	100%	Eficacia	
Venta de Inmuebles Sociedades en Liquidación	100%	Eficacia	
Comercialización de inmuebles (Ventas directas - cuotas partes - Extintos y Enajenación temprana)	\$ 172,515,000,000	Eficacia	3. Optimizar los gastos de funcionamiento promoviendo la eficiencia de la administración de activos
Venta de Sociedades	\$ 25,000,000,000	Eficacia	
Recaudo por arrendamiento de inmuebles	\$ 84,000,000,000	Eficacia	
Contratos de arrendamiento nuevos	100%	Eficacia	
Venta masiva	100%	Eficacia	5. Posicionar la marca SAE con el enfoque regional a través de una política de servicio comercial
Chatarrizaciones realizadas	300	Eficacia	
Destrucción de Bienes Muebles	100%	Eficiencia	
Reducción inventario administrado	1300	Eficiencia	
Orientador estratégico de atención al ciudadano	2	Eficiencia	
Productos audiovisuales publicados en redes sociales	4	Eficiencia	
Coordinación logística de eventos con públicos internos y externos con enfoque regional	5	Eficiencia	
Emisión de boletín informativo para Alto Gobierno	12	Eficiencia	

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 63 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Espacios con funcionarios de la dirección general y las regionales, para hacer entrenamiento en el uso del lenguaje claro.	4	Eficiencia	
Posicionamiento de marca a nivel interno	3	Eficiencia	
Ferias de Atención al Ciudadano	5	Eficiencia	
Eventos con públicos de alto interés en espacios académicos, informativos o comerciales	4	Eficiencia	
Espacios virtuales que permitan dialogar con públicos específicos, posicionar servicios de SAE y conocer la calidad de la prestación de estos	11	Eficiencia	
Estrategias que impacten positivamente en el posicionamiento de marca a nivel externo e interno	2	Eficacia	
Nuevos seguidores en todas las redes sociales que maneje la entidad	9500	Eficacia	
Aporte a la comunicación organización por parte de la oficina de comunicaciones	100%	Impacto	
Destinaciones provisionales de inmuebles	100%	Eficacia	6. Crear nuevas líneas de negocio con entidades públicas para posicionar a SAE como empresa líder en administración de activos especiales en el Estado
Destinaciones Fontur de la Gerencia de Sociedades En Liquidación En Proceso	100%	Eficacia	
Entregas a terceros por leyes especiales o destinaciones definitivas.	100%	Eficiencia	
Viabilidades administrativas	693	Eficiencia	
Monetización de oro entregado por las FARC	100%	Eficiencia	
Implementación de nuevos proyectos	2	Eficiencia	7. Contar con alianzas estratégicas que impacten al objeto misional de SAE
Participación en ferias de emprendimiento	100%	Eficacia	
Consecución de recursos internacionales	100%	Eficiencia	
Cooperación Sur	100%	Eficiencia	
Creación e implementación del modelo educativo	100%	Eficiencia	
Fortalecer y crear nuevas alianzas y convenios con sector público y privado	100%	Eficiencia	8. Impulsar acciones de oportunidad y calidad enfocada en clientes externos e internos
Fortalecimiento de relación con la Fiscalía	100%	Eficiencia	
Actos administrativos revisados	100%	Calidad	
Publicación, notificación y comunicación actos administrativos	100%	Calidad	

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 64 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Alistamiento jurídico	100%	Calidad	
Promociones inmuebles para arriendo	100%	Eficacia	
Procedimientos	100%	Eficacia	
Informes de entes externos (gobierno)	100%	Eficacia	
Seguimiento a herramientas de planeación (Proyectos, Estrategia y Riesgos)	100%	Eficacia	
Escenarios	100%	Eficacia	
Gestión de la estrategia de Rendición de cuentas	100%	Eficiencia	
Gestión de riesgos materializados	100%	Impacto	
Cumplimiento en publicaciones de ley de Transparencia	100%	Eficacia	
Actualización Información de Valores a Reintegrar	100%	Desempeño Presupuestario (eficiencia)	
Actualización de información de inventario de sociedades activas	316	Eficacia	
Gestión de registro de activos	100%	Eficiencia	
Actualización de datos Básicos	100%	Eficacia	
Gestión en el Ingreso de Activos	100%	Eficacia	
Cargar devoluciones	100%	Eficiencia	
Registro por extinción	100%	Eficiencia	
Descargas de activos	100%	Eficacia	
Avance Ejecución Data Quelite	30	Efectividad	
Hallazgos normalizados	100%	Efectividad	
Digitalización de expedientes	100%	Eficiencia	
Cajas intervenidas	100%	Eficiencia	
Socialización del ERP - módulo de contratos	100%	Eficacia	
Fichas de enajenación temprana	100%	Eficacia	
Viabilidades administrativas para la ANT	53	Eficacia	
Gestión predios Rurales (destinaciones de inmuebles rurales)	100	Eficacia	
Activos con información financiera identificados	100%	Eficiencia	
Soporte de aplicaciones	90%	Eficacia	
Soporte para infraestructura	90%	Eficacia	
Soporte para BI	90%	Eficacia	
Soporte de seguridad	90%	Eficacia	
Avance Proyecto Matrix 2.0	90%	Eficacia	
Avance Proyecto ERP (Enterprise Rezurce Planning)	90%	Impacto	9. Consolidar la implementación de un sistema de información con criterios de seguridad, calidad y cumplimiento ajustados a los procesos del negocio

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 65 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Avance Proyecto Interoperabilidad	80%	Efectividad	
Avance del proyecto GIS	90%	Efectividad	
Gestión de derechos de petición y PQRS	100%	Efectividad	
Actividades Asignadas en Actos de Hallazgo	100%	Efectividad	
Elaboración del manual de proyección	2	Efectividad	
Expedientes digitales	3	Eficacia	
Estudios de viabilidades jurídicas para la ANT	711	Eficacia	
Plan de construcción normativa	100%	Eficacia	
Programa de atención de requerimientos	100%	Eficacia	
Cumplimiento plan anual de Socialización Jurídica	100%	Eficacia	
Creación del manual de contratación	100%	Impacto	
Destrucción de Bienes Muebles y enseres entregados por las FARC (Cantidad)	100%	Eficiencia	
Pagos realizados por regional	100%	Eficiencia	
Reducción riesgo Jurídico	100%	Eficiencia	
Estimados de Renta	800	Eficacia	
Alistamiento físico catastral de inmuebles susceptibles de venta	100%	Eficacia	
Saneamiento Inventario con Disposición Final	690	Eficacia	
Saneamiento físico catastral de inmuebles	100%	Eficacia	
Avalúos inmuebles	3000	Eficacia	
Avalúos muebles	100%	Eficacia	
Conceptos técnicos	100%	Eficacia	
Estimados de renta urbanos	100%	Eficacia	
Alistamiento admón., de Inmuebles	100%	Eficiencia	
Alistamiento de administración de inmuebles - Fichas de enajenación	100%	Eficiencia	
Alistamiento de administración de inmuebles - Fichas de enajenación	100%	Eficiencia	
Alistamiento de administración de inmuebles - Fichas de enajenación	100%	Eficiencia	
Estimados de renta gerencias regionales	1590	Eficiencia	
ROM Urbanos	Meta presupuestal	Desempeño Presupuestario (eficiencia)	
Desalojos Efectuados	1079	Eficacia	

10. Impulsar proyectos normativos adaptados a la necesidad del negocio e implementar políticas que promuevan la seguridad jurídica y la prevención del daño antijurídico

11. Valorar el portafolio de activos en administración

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 66 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Numero de folios recuperados	660	Eficacia	
Nuevos contratos	\$ 30,200,000,000	Eficacia	
Cumplimiento en publicaciones de ley de Transparencia	100%	Eficiencia	
Activos con asignación de depositarios provisionales	100%	Eficacia	
Activos recibidos por depositarios removidos	2971	Eficiencia	
Remoción de depositarios de inmuebles por incumplimiento de Obligaciones	100%	Eficacia	
Pago por gestión a Depositarios	100%	Desempeño Presupuestario (eficiencia)	
Medición de gestión de los Depositarios provisionales	Scoring	Eficacia	
Visitas de Activos	100%	Eficacia	
Devoluciones Gestionadas	100%	Eficacia	
Monitoreo de sociedades con participación menor al 100%	54	Eficacia	12. Establecer y Controlar de manera transparente la eficiencia, eficacia y efectividad de la administración buscando la tercerización de procesos
Visitas de establecimientos y Sociedades	100%	Eficacia	
Remoción de depositarios de Sociedades por incumplimiento de Obligaciones	12	Eficacia	
Gestión de recursos en las diligencias	100%	Eficiencia	
Medición de los tiempos en las diligencias	100%	Eficiencia	
Visitas a las almacenadoras	100%	Eficiencia	
Verificación de inventario	100%	Eficiencia	
Entrega de inmuebles a depositarios en administración directa	6622	Eficacia	
Entrega de sociedades a depositarios en depósito provisional	100%	Eficiencia	
Siniestro	100%	Eficacia	
Mantenimiento	100%	Eficacia	
Gestión de insumos	100%	Eficacia	
Manual de venta masiva	100%	Eficacia	
Compilación de gestión administrativa SAE 2014 - 2020	100%	Eficacia	
Saneamiento Jurídico de inmuebles Extintos	100%	Eficacia	13. Generar modelos de administración estable y atractivos al mercado
Acciones legales	40	Eficacia	
Elaboración Instructivo de acciones judiciales	4	Eficacia	
Plan para la implementación del manual de contratación	6	Eficacia	

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 67 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Resoluciones de Desalojos Gestionadas	100%	Eficacia	
Control de Destinatarios	100%	Eficiencia	
Formalización de ventas (enajenación temprana y extinta)	100%	Eficacia	
Pago de sentencias judiciales ejecutoriadas	100%	Eficacia	
Revisión estudios previos	100%	Eficacia	
Elaboración de instrumentos contractuales	100%	Eficiencia	
Trámite Reintegro de dinero	100%	Eficacia	
Trámite de solicitudes de arrendamiento	442	Eficacia	
Actos administrativos de Devoluciones Gestionados	100%	Eficacia	
Alistamiento admón., de activos de Muebles Extintos	100%	Eficacia	
Alistamiento admón., de activos de Muebles en Proceso	100%	Eficacia	
Viabilidades técnicas rurales por FMI	1000	Eficacia	
Gestión de valoración de sociedades (Banca de Inversión)	40	Desempeño Presupuestario (eficiencia)	
Valoración de derechos fiduciarios y acciones	100%	Eficiencia	
Cumplimiento plan de ejecución de asambleas	316	Eficiencia	
Asambleas copropiedades	100%	Eficiencia	
Control de seguimiento a depositarios de visitas a asambleas	100%	Eficiencia	
Asambleas copropiedades	100%	Eficiencia	
Devoluciones Gestionadas	1477	Eficacia	
Depositarios registrados a través de convocatorias	50%	Eficiencia	
Asignación de depositarios efectivas	100%	Eficiencia	
Nuevo modelo de gestión y remuneración de depositarios adoptado	100%	Eficiencia	
Garantías afectadas de depositarios	100%	Eficiencia	
Portafolio de oportunidad de negocios	100%	Eficiencia	
Ejecución del Plan de Bienestar	100%	Efectividad	14. Propiciar el bienestar de los trabajadores a través del fortalecimiento de los procesos de desarrollo y compensación
Programa de beneficios y estímulos	100%	Efectividad	
Buenas prácticas laborales	30	Efectividad	
Ejecución del Plan de Capacitación	100%	Efectividad	15. Formar a los trabajadores de SAE dotándolos de competencias que les permitan actuar en entorno nacional e internacional
FORMACION EN LIDERAZGO	100%	Efectividad	
Ejecución del Plan de SGSST	100%	Efectividad	
Implementar teletrabajo	100%	Efectividad	

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 68 de 590

Nombre del indicador	Meta	Dimensión	Objetivo estratégico
Ejecución del Plan Ambiental	100%	Efectividad	16. Garantizar la prestación de servicios eficientes y efectivos ambiental y económicamente sostenibles
Responsabilidad social empresarial	100%	Efectividad	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: junio de 2020

De acuerdo con lo relacionado en la tabla número 8, es de precisar que debido a la situación del Covid19, se están replanteando algunas de las metas planteadas anteriormente.

Asimismo, con la definición del plan estratégico, desde el 2015 se establecieron anualmente los planes acción, operativizando los objetivos a partir de iniciativas y acciones a desarrollar, identificando los responsables, metas y plazos para cada una de ellas, resumiendo las actividades del plan de acción 2020, en el siguiente:

Ahora bien, los resultados para cada una de las vigencias se describen a continuación:

Tabla - Cumplimiento de objetivos estratégicos

Id Objetivo	Objetivo Estratégico	Cumplimiento				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Transferir a la nación recursos económicos para destinciones específicas en cuatro años	29.31%	18%	56%	20%	90%
2	Recuperar cartera vencida	126%	81%	123%	82%	100%
3	Obtener ingresos a partir de la comercialización de activos	58%	30%	34%	47%	39%
4	Lograr productividad de activos generando ingresos económicos	84%	74%	178%	116%	95%
5	Obtener rendimientos financieros	350%	45%	185%	22%	N/A
6	Distribuir recursos y activos a las Entidades del Estado de acuerdo con la Ley	26%	40%	75%	36%	N/A
7	Posicionar la marca SAE S.A.S logrando un alto nivel de reconocimiento en el público externo	100%	124%	129%	91%	100%
8	Aumentar la penetración en el mercado actual y desarrollar nuevos mercados	100%	Sin avance	46%	Sin avance	63%
9	Contar con un portafolio de servicios y productos diversificado	60%	71%	81%	95%	74%
10	Gestionar los procesos orientándolos a la reducción del riesgo, la oportunidad de los resultados y uso eficiente de sus recursos	72%	91%	100%	100%	87%
11	Contar con alianzas estratégicas que impacten positivamente en los procesos, la información de los activos y su comercialización	87%	102%	91%	100%	82%
12	Normalizar la información y su utilización a través de la consolidación, desarrollo, uso y apropiación de Tics y prácticas adecuadas de gestión documental	92%	63%	61%	150%	80%
13	Potencializar la cantidad disponible de activos para administración y comercialización optimizando el diagnóstico y saneamiento	89%	69%	71%	94%	86%
14	Contar con un modelo de administración de depositarios y liquidadores que genera valor para la Empresa	81%	68%	85%	121%	N/A

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 69 de 590

Id Objetivo	Objetivo Estratégico	Cumplimiento				
		2015	2016	2017	2018	2019
15	Garantizar la Seguridad Jurídica en todas las actuaciones de SAE	100%	97%	86%	86%	90%
16	Garantizar que los trabajadores cuenten con las competencias requeridas por la organización.	73%	78%	91%	100%	95%
17	Garantizar que las actividades desarrolladas sean transparentes enmarcadas en los valores empresariales y la normatividad.	99%	90%	100%	91%	100%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Fecha de Corte: 31 de marzo de 2020.

Los resultados de la medición denotan que la organización ha tenido un promedio de cumplimiento de las acciones planeadas de más del 86%, rango satisfactorio dentro de la evaluación.

En concordancia, con la evaluación del cumplimiento de la plataforma estratégica definida se tiene que se esperaba *“En el 2019 SAE S.A.S será una empresa modelo en Latinoamérica como administrador de activos especiales, sostenible y generadora de recursos para el Estado con un portafolio de servicios diversificado.”*

2.1.1.2. Estrategia de Cooperación Internacional en S.A.E

La Sociedad de Activos Especiales - S.A.E. S.A.S. puso en marcha una estrategia de cooperación internacional enfocada en tres líneas primordiales. La primera, la cooperación técnica y financiera por parte de otros estados; la segunda, la cooperación Sur-Sur y bilateral, y la tercera, el posicionamiento de la administración de activos de origen ilícito en la implementación de las convenciones internacionales relacionadas con la lucha contra el crimen organizado y narcotráfico.

2.1.1.2.1. Cooperación técnica y financiera con otro Estados.

El 21 de junio de 2019, la S.A.E firmó un Acuerdo de cooperación técnica con el gobierno de los Estados Unidos a través de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL, por sus siglas en inglés) para realizar la primera venta masiva de inmuebles de origen ilícito en Colombia. Este proyecto ha permitido la financiación de un número importante de necesidades ligadas a la venta masiva de inmuebles gracias a los casi tres millones de dólares destinados por el Departamento de Estado de los Estados Unidos a esta iniciativa.

Asimismo, se ha venido trabajando de la mano del gobierno de Suiza con la Iniciativa Better Gold para entender el funcionamiento de la compra y venta de oro en el mundo y reanudar la exportación por parte de las comercializadoras de este metal que S.A.E tiene bajo su administración. Igualmente se ha recurrido a museos de los países europeos como el del Prado de Madrid, España o el Rubenianun Research Institute de Bélgica para tener un diagnóstico sobre ciertas obras de arte que se encuentran en proceso de extinción de dominio.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 70 de 590

2.1.1.2.2. Cooperación Sur- Sur y bilateral.

Colombia se ha convertido en un referente en la región en materia de buenas prácticas en la administración y gestión de activos de origen ilícito no solo por la construcción de una arquitectura empresarial y un modelo gerencial único, sino además por los mecanismos de transparencia y lucha contra la corrupción que se implementan al interior de la Empresa. Esto ha llevado a que S.A.E reciba múltiples solicitudes de cooperación técnica de países de la región y que se enuncian a continuación:

Jornadas de Capacitación y otros encuentros bilaterales.

- Perú- Pronabi. Se firmó en el mes de noviembre de 2019 un acuerdo de cooperación técnica entre las dos entidades. Se han realizado varios encuentros entre las dos instituciones tanto en Perú como en Colombia entre el 2017-2020.
- Brasil-Senad. Intercambio de conocimiento- febrero de 2020. En proceso de negociación de Acuerdo de cooperación técnica.
- Autoridades de Costa Rica encargadas de la implementación de la figura de extinción de dominio. Noviembre de 2019.
- Autoridades de Honduras encargadas de la implementación de la figura de extinción de dominio. Agosto de 2019.
- Autoridades de la Provincia de Córdoba, Argentina, julio 2019.
- S.A.E México -marzo 2019.
- Visita a Uruguay, funcionarios de S.A.E, apoyo de la Agencia para la Cooperación. (APC) Colombia.
- Panamá, apoyo en la construcción del capítulo de administración y gestión de activos de origen ilícitos con ocasión de elaboración del borrador del proyecto de Ley del código de extinción de dominio por parte de los Diputados de la Asamblea Nacional de la Ciudad de Panamá.

2.1.1.2.3. Posicionamiento en escenarios internacionales de la administración y gestión de activos ilícitos.

Uno de los objetivos fundamentales en la agenda internacional de S.A.E ha sido posicionar la administración y gestión de activos de origen ilícito como una pieza central en las estrategias disruptivas de los estados contra las finanzas ilícitas de las organizaciones criminales y terroristas. Esto llevó a S.A.E a trabajar de la mano con Costa Rica en la creación y diseño de la red de administradores de activos incautados en el marco del Grupo de Expertos para el Control del Lavado de Activos de la GELAVEX -OEA. Esta iniciativa fue aprobada el pasado mes de junio del 2020 por todos los países miembros del Gelavex y se espera desarrollar varias actividades virtuales en el segundo periodo del 2020 lideradas por S.A.E

Otra de las prioridades fundamentales ha sido participar en el seguimiento de la implementación de las Convenciones de Naciones Unidas contra el crimen organizado transnacional y el narcotráfico. El pasado mes de febrero de 2020, por primera vez, junto con Brasil y España se presentó en el 63º período de sesiones de la Comisión de Estupefacientes (CND) los retos y desafíos de la administración y gestión de activos incautados y decomisados. A este evento participaron más de diez países de diferentes continentes y organizaciones internacionales especializadas en dichos temas.

2.1.1.2.4. Participación en otros encuentros internacionales.

- Panamá 6 al 9 de febrero 2017 – Extinción de Dominio (Seminario Internacional: Bienes Aprehendidos y Extinción de Dominio organizada Embajada Británica)
- Panamá 4 a 5 septiembre de 2017 - Extinción de Dominio para Diputados de la Asamblea Nacional de la Ciudad de Panamá. (Seminario Internacional: Bienes Aprehendidos y Extinción de Dominio organizada Embajada Británica)
- Cartagena 18,19 y 20 de octubre 2017 - Avance en la unificación de criterios para la recuperación de bienes y la revisión de tácticas exitosas en la lucha contra las finanzas ilícitas y el crimen organizado. (Estrategias para la recuperación de activos organizada por la Embajada del Reino Unido)
- Washington 7 y 8 diciembre 2017 - Administración eficaz y liquidación/enajenación de activos incautados y decomisados. (Reunión Internacional de expertos, organizada por la Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas).
- Gestión de Transparencia y Anticorrupción: se han emprendido acciones de transparencia con las diferentes autoridades judiciales con el fin de realizar las investigaciones pertinentes con respecto a las irregularidades de la administración del FRISCO. i) Con la Fiscalía General de la Nación se logró concertar a un Fiscal delegada enfocada en la atención de las denuncias interpuesta por SAE, así como un enlace directo con la DIJIN. ii) Con la UIAF, se ha trabajado en las líneas de capacitación y compartimiento técnico de estrategias contra la corrupción, iii) finalmente con la secretaría de transparencia por Colombia de la Presidencia de la Republica, se estructuro una tarea de fuerza (TASK FORCE), para el seguimiento de la venta masiva, adicionalmente a las tres líneas se les dio a conocer 6 casos de corrupción asociado a la administración de los activos.
- Proyecto Inmobiliario del Estado: busca lograr un entendimiento entre las empresas o entidades administradoras de Activos en el Estado Colombiano (SAE, CISA, ANIM) con el fin de prestar servicios de alistamiento y venta de activos fiscales, y que no sean para el funcionamiento de las entidades, se espera a través de un acuerdo de entendimiento determinar; inventario de activos, generar una estrategia de comercialización y de venta.

2.1.1.3. Gestión de Riesgos

Debido a los riesgos identificados como materializados dentro de la administración de activos por parte de la liquidada DNE, la Sociedad de Activos Especiales en su marco desarrollo la política de administración de riesgos la cual se enmarca en “*...establecer los mecanismos necesarios para mitigar la materialización de los riesgos, mediante una efectiva administración de los mismos, como herramienta de gestión que responda a las tendencias organizacionales actuales, con la participación de todos los funcionarios de la Sociedad, responsables de identificar, analizar y establecer acciones para su prevención y corrección, siguiendo lo establecido dentro del procedimiento de Gestión de Riesgos definido dentro del Sistema Integrado de Gestión*

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 72 de 590

Adicionalmente, esta se desarrolla como elemento integrador del Sistema Integrado de Gestión, asegurando que las acciones de control y tratamiento aporten al cumplimiento de los objetivos de proceso y de la estrategia.

Durante los años 2015 y 2016, se establecieron los lineamientos de gestión de riesgos y la capacitación e inclusión de los colaboradores a la administración de estos. Dentro de la gestión de riesgos realizada se tiene que:

Tabla - Gestión de Riesgos

	2015	2016	2017	2018
Riesgos Identificados	72	69	74	87
Riesgos Materializados	SR	SR	51	1
Controles	128	164	185	217
Tratamientos	SR	44	20	5

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Fecha de Corte: 31 de febrero de 2019

SR: Sin registro

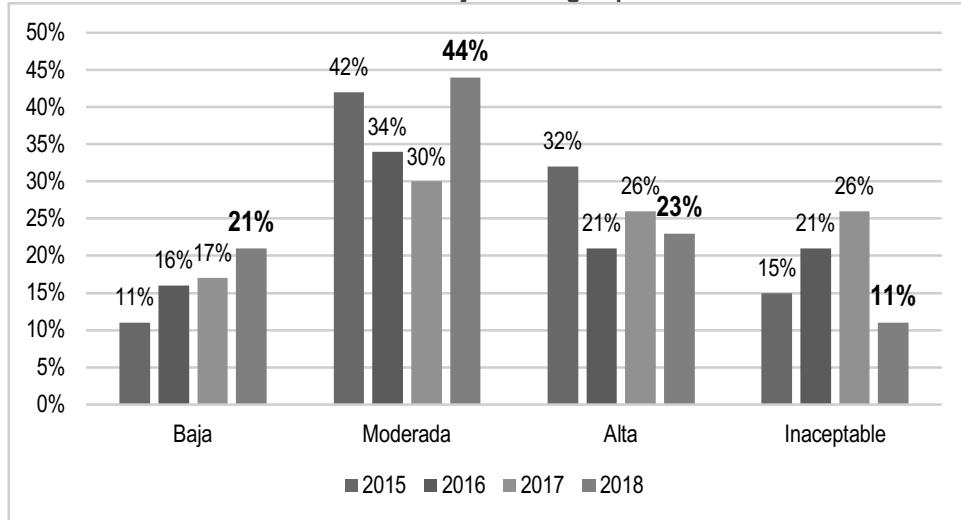
La evolución en la gestión de riesgos denota la movilización de estos a la zona moderada y baja, a partir de los controles y tratamientos que se han venido gestionando dentro de la entidad.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 73 de 590

Gráfica - Porcentaje de riesgos por Zona.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: 31 de febrero de 2019

Tras la evolución de los procesos, en el año 2018 se inició una revisión pormenorizada de los riesgos, valoración, controles y tratamientos necesarios, buscando asegurar la efectividad de los controles y la minimización de la materialización de los riesgos.

2.1.1.4. Administración de Proyectos

A partir del estado de la información recibida, en donde no se contaba con datos reales de los activos (física, administrativa, económica y jurídica). Se identificó la necesidad de desarrollar diferentes proyectos y planes de choque orientados a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, encaminados a normalizar la información e incorporar los activos al modelo de administración diseñado para lograr la productividad de estos y su control.

Con estas acciones se busca asegurar a través de acciones únicas el desarrollo de herramientas tecnológicas y mitigación de rezagos de la operación, logrando contar con información veraz para la toma de decisiones. A continuación, se describirán los diferentes planes de trabajo y su avance alcanzado:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 74 de 590

Tabla - Porcentaje de avance de los proyectos y planes de choque

Tipo	Nombre	Área	Objetivo	Año de inicio	Avance
Proyecto	ERP	OGI	Instalación, implementación, configuración y puesta en marcha el sistema de información ERP, el cual permitirá integrar la información y de las operaciones trasversales de la empresa y la interoperabilidad con los demás sistemas de información de la organización.	2017	80%
Proyecto	Proyecto de seguridad (SIEM, Inventario de Activos de Información)	OGI	Instalación, implementación, configuración y puesta en marcha de una plataforma del tipo next generation-security information and event manager (SIEM) que permite colectar, retener y correlacionar los eventos de seguridad de la infraestructura de TI de la entidad, así como monitorear las disponibilidades de los servicios y las plataformas TI.	2018	16%
Proyecto	Implementación SAE-FRISCO	OGI	Entregar los estados financieros tanto de SAE como del FRISCO, a los Entes de Control o quienes los requieran, bajo los principios contables correspondientes, según normatividad para el año 2016 y dejar disponible las aplicaciones para el año 2017.	2016	75%
Proyecto	SIGMA	OGI	Construcción y desarrollo del aplicativo Matrix 2.0 el cual busca estandarizar, automatizar y agilizar los procesos misionales de la SAE S.A.S., incluyendo la interacción e intercambio de información con los aplicativos que soportan los procesos estratégicos y transversales.	2016	40%
Proyecto	Implementación BCP	OGI	Consultoría para el diseño y documentación de la solución para la futura implementación del sistema de gestión de continuidad del negocio (SGCN) de la Sociedad de Activos Especiales (SAE SAS) de acuerdo con lo establecido en la norma SGCN – norma ISO / IEC 22301:2012	2018	71%
Proyecto	Depuración inmuebles FAR	Jurídica – Técnica	Normalizar la información de los inmuebles y potenciar la cantidad disponible de activos.	2017	75%

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 75 de 590

Tipo	Nombre	Área	Objetivo	Año de inicio	Avance
Proyecto	Portal de Depositarios	Oficina de Gestión de la Información	Aumentar la transparencia de la gestión que desarrolla la SAE y la que realizan los depositarios, permitiendo realizar mayor control sobre la gestión realizada por éstos últimos.	2016	100%
Proyecto	Unificación Matrix - Olympus	Oficina de Gestión de la Información	Centralizar la administración de los bienes de la SAE en un solo sistema, permitiendo la gobernabilidad y control en la gestión de estos; reduciendo esfuerzo y tiempo; y de esta forma mejorando el mantenimiento de los sistemas.	2016	100%
Proyecto	BI Fase 1			2016	100%
Proyecto	Implementación SIC	Oficina de Gestión de la Información	Inscribir las bases de datos con información sensible (datos personales), en el Registro Nacional de Bases de Datos (RNBD) de la Superintendencia de Industria y Comercio, dando cumplimiento a la Circular Externa No. 002 de 2015, emitida por la SIC.	2016	100%
Proyecto	Generación procedimiento Data Quality	Oficina de Gestión de la Información	Este proyecto se requiere para aumentar la calidad de los datos de SAE y unificar las bases de datos de los aplicativos misionales a través de un procesos documentado y oficializado.	2016	100%
Proyecto	Adecuación física y tecnológica de la bodega	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Adecuar el archivo cumpliendo la normatividad aplicable.	2016	100%
Plan de choque	Saneamiento de incautados		Normalizar la información y su utilización del inventario	2015	100%
Plan de Choque	Remoción y retoma				
Plan de Choque	Recaudo centralizado	Vicepresidencia de Bienes Muebles e Inmuebles		2017	
Plan de Choque	Validación de bienes inmuebles	Gerencias Regionales	Contar con la información actualizada y real de los Bienes Inmuebles destinados por la DNE en Liquidación, con el fin de tomar las decisiones y acciones adecuadas provenientes del análisis de la información.	2016	100%
Plan de Choque	Plan de mejoramiento de depuración de pasivos	Financiera	Depurar los pasivos.	2018	33%
Plan de Choque	Saldo real de cartera	Comercial	Establecer los saldos reales de 2093 contratos.	2018	38%

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 76 de 590

Tipo	Nombre	Área	Objetivo	Año de inicio	Avance
Plan de Choque	Estados de cuenta	Gerencia de Inmuebles	Realizar los estados de cuenta de 500 devoluciones para inmuebles en estado pendiente.	2017	100%
Plan de Choque	Implementación SIC	Oficina de Gestión de la Información	Implementación de las disposiciones necesarias para el tratamiento de datos personales de la totalidad de procesos, siguiendo la Ley 1581 de 2012 y el Decreto reglamentario 1377 de 2013	2017	100%
Plan de choque	Saneamiento de Depositarios	Gerencia de Inmuebles	Depurar la información de los depositarios, con relación a la información documental y el estado de cartera de estos.	2016	81%
Plan de choque	Depuración y liquidación de sociedades y cancelación establecimientos de papel	Gerencia de Sociedades en Liquidación	Liquidar 623 sociedades y cancelar 369 establecimientos de comercio de papel, realizando actividades de depuración, desde la identificación, gestión y liquidación, conforme a la clasificación y criterios definidos	2016	100%
Plan de choque	Depuración de cartera judicializar	Gerencia Comercial	Trasladar la totalidad de contratos en administración directa identificados con obligaciones vencidas que cumplen con las condiciones para iniciar el proceso de Judicialización.	2016	100%
Plan de choque	Reconocimiento de medios de transporte	Gerencia de Muebles	Conocer el estado físico y documental de los vehículos definidos sin ubicar en el acta 7.440 suscrita en la entrega de la DNE.	2016	21%
Plan de choque	Reconocimiento de archivo	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Identificar, clasificar y seleccionar la documentación para eliminación y/o conservación que se debe archivar en sus respectivos expedientes.	2016	100%
Plan de choque	Digitalización	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Digitalizar los documentos que conforman los expedientes de los bienes objeto de administración por parte de la SAE y que pertenecen al FRISCO, para evitar la manipulación y extravío de las piezas documentales en soporte papel original y garantizar su conservación y preservación a largo plazo.	2016	100%
Programa - PINAR	Plan para la adecuación física y tecnológica	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Adecuar el área de archivo con la infraestructura requerida, que asegure las condiciones tecnológicas, físicas y ambientales que demanda el fondo documental para su adecuada conservación	2016	100%

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 77 de 590

Tipo	Nombre	Área	Objetivo	Año de inicio	Avance
Programa - PINAR	Plan para la implementación del manual del (SIGD)	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Elaborar el reglamento general de archivo y correspondencia, para su estricto cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la entidad, a partir del Sistema Integrado de Administración Documental	2018	10%
Programa - PINAR	Plan para la elaboración de instrumentos archivísticos	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Elaborar los instrumentos archivísticos establecidos por ley	2017	25%
Programa - PINAR	Plan para la inserción de documentos	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Identificar, clasificar y seleccionar la documentación para eliminación y/o conservación que se debe archivar en sus respectivos expedientes.	2016	
Programa – PINAR	Plan para la elaboración, aprobación, validación e implementación de las TRD.	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Elaborar las Tablas de Valoración Documental para su respectiva validación e implementación.	2015	100%
Programa - PINAR	Proyecto para la digitalización de los expedientes.	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Digitalizar los documentos que conforman los expedientes de los bienes objeto de administración por parte de la SAE y que pertenecen al FRISCO.	2016	
Programa - PINAR	Proyecto para la evaluación, adquisición y puesta en funcionamiento de la solución informática	Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Implementar una aplicación informática que cumpla con los requerimientos funcionales para administrar y controlar los procesos de la gestión documental de manera integral.	2017	
Proyecto	Venta Masiva	Gerencia de Inmuebles, Gerencias Regionales , GIT Archivo y Correspondencia , Gerencia de Asuntos Legales	Realizar gestiones internas para contener la información de Alistamientos Jurídicos, Avalúos, Saneamiento de pasivos y documentación necesaria.	2018	80%
Plan de Choque	Remoción y Retomas	Gerencia de Inmuebles	Retomar los activos de Depositarios que no se encuentran	2018	85%
Plan de Choque	Gestión Documental	GIT de Archivo y Correspondencia	Organización del archivo de expedientes de DNE	2018	77%
Plan de Choque	Estados de Cuenta	Gerencia de Inmuebles	Revisar el estado de cuenta de los inmuebles y ajustar la información que cuente con disparidades	2019	93%
Plan de Choque	Recaudo Centralizado	Gerencia de Inmuebles	Consolidación y revisión de informes de Gestión de los Depositarios y proyección de estos para la presentación de Demandas.	2019	90%
Plan de Choque	Avalúos	Gerencia Técnica	Revisión y aprobación de Avalúos	2018	80%

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 78 de 590

Tipo	Nombre	Área	Objetivo	Año de inicio	Avance
Plan de Choque	Entrega de bienes	Gerencia de Inmuebles	Entregar a Depositarios nombrados los Inmuebles	Pendiente	
Plan de Choque	Visita de Activos Sociales	Vicepresidencia de Sociedades	Conocer el estado actual de Sociedades, y activos sociales	Pendiente	
Proyecto	Gobierno Corporativo	Vicepresidencia de Sociedades	Impartir políticas de Gobierno corporativo a las Sociedades Administradas	2020	50%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Fecha de Corte: Julio de 2020

2.1.2. Procesos - Administración de SIG

2.1.2.1 Definición y Administración de los procesos

En el año 2014 se inició la construcción de la capa de procesos misionales, a través del reconocimiento e identificación de la operación para cada una de las tipologías de activos del FRISCO:

- **Bienes Muebles:** Los cuales agrupan como Semicuentos, Medios de transporte, Sustancias y DAO (Dineros, Arte y Otros).
- **Bienes Inmuebles:** Los cuales se clasifican como Inmuebles rurales o Urbanos.
- **Sociedades:** Los cuales se clasifican como Sociedades Activas, Sociedades en Liquidación o de papel.

Adicionalmente, se agruparon de acuerdo con su estado legal (en proceso o extinto), diferenciando las actividades a desarrollar para la administración y venta de los activos y se identificaron los grupos de interés que proveen la información estableciendo las entradas que activan el ingreso de la operación.

Luego a partir de la metodología de análisis estructurado, se determinó el alcance de los macroprocesos y procesos. Para lo cual, tomando como referencia la cadena de valor entendida como la interacción de los procesos misionales, se definieron los siguientes macroprocesos:

- **Recepción y registro**
- **Alistamiento**
- **Disposición temporal (administración)**
- **Comercial y disposición definitiva**

Finalmente, se establecieron nueve (9) metodologías de análisis y diseño de procesos y procedimientos las cuales suministraron las líneas necesarias para la definición de la documentación del sistema de gestión integral:

- ✓ Metodología de identificación y racionalización de trámites

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

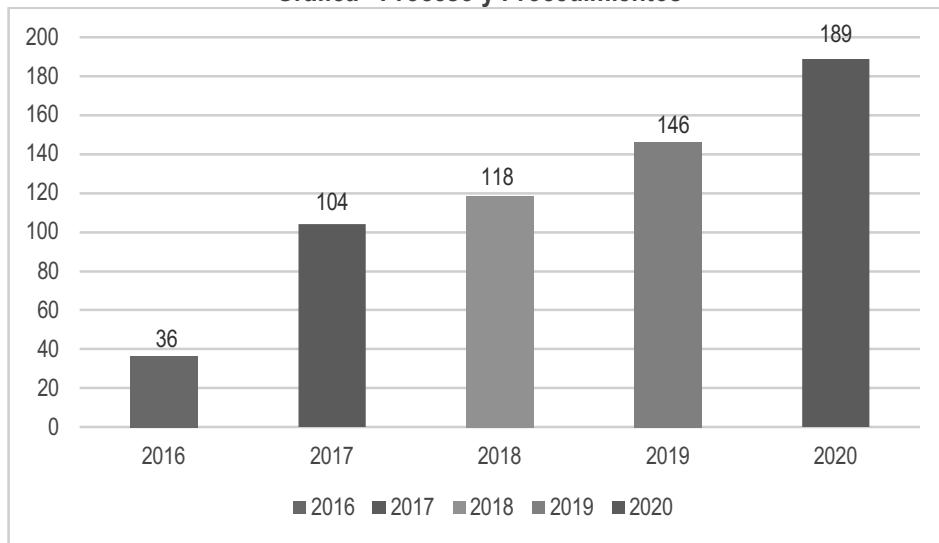
Continuación

Página 79 de 590

- ✓ Metodología de análisis de tiempo de ciclo
- ✓ Metodología de análisis estructurado de procesos
- ✓ Metodología de definición de indicadores
- ✓ Metodología de documentación y mejora de procesos
- ✓ Metodología de análisis de cargas de trabajo
- ✓ Metodología de análisis de flujo documental
- ✓ Metodología de análisis SIPOC para procesos
- ✓ Metodología de diseño de documentos
- ✓ Metodología de levantamiento de la información

Ahora bien, se definieron los procesos estratégicos y trasversales, buscando suministrar las líneas operaciones de la entidad. En la actualidad, como parte de la madurez del SIGI SAE cuenta en el 2020 con 189 procedimientos, los cuales han venido siendo ajustados de acuerdo con los cambios normativos y de la operación.

Gráfica - Proceso y Procedimientos



Fuente: Oficina Asesora de Planeación
Fecha de Corte: 31 de mayo de 2020

A través del enfoque basado en procesos, la Sociedad de Activos Especiales a estructurado su gestión buscando que este principio sirva como base para la evaluación de la gestión y el personal, la gestión de riesgos y definición de funciones de las dependencias de la organización.

2.1.2.2. Sistema de Gestión de Calidad – Certificación de calidad ISO 9001:2015

De acuerdo con la resolución No 13 de fecha 18 de febrero de 2015 “*Por medio de la cual se modifica el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S*”, se modificaron los documentos del SIG, partiendo de la nueva estructura definida dentro del Manual del Sistema Integrado de Gestión y las nuevas funciones determinadas por la normatividad vigente, entendiendo los documentos como aquellos que facilitan la ejecución de las actividades propias de los procesos, mejorando los actuales documentos tales como procedimientos, formatos, caracterizaciones, manuales, a partir de la nueva estructura documental definida en el Manual del Sistema Integrado de Gestión.

La adopción se realizó a partir de la aprobación de los nuevos documentos o los ajustes realizados, por parte de los líderes del proceso.

Una vez adoptados los documentos y creados de acuerdo con las necesidades de la operación, en busca de la excelencia la Sociedad de Activos Especiales S.A.S a través de la Oficina Asesora de Planeación, llevó a cabo mediante orden de servicios 035 de fecha 1 de septiembre de 2017, la contratación de los servicios de SGS Colombia S.A.S para dar inicio al proceso de certificación del Sistema Integrado de Gestión bajo la norma técnica de calidad en gestión pública NTC ISO 9001:2015.

Previo al proceso de certificación, la Sociedad de Activos Especiales S.A.S llevó a cabo una capacitación a 30 personas, a través de un diplomado en Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, SGSST (Decreto 1072 de 2018) y NTC ISO 27001:2013, capacitando y certificando por el ICONTEC. Personal que fue responsable de realizar las auditorías internas de calidad, sirviendo de insumo para la mejora continua y proceso de certificación a realizar.

Finalmente, la Sociedad de Activos Especiales fue evaluada y certificada en cuanto al cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2015 para las siguientes actividades:

Recibir, registrar, administrar y disponer finalmente los activos vinculados al proceso de extinción de dominio y os que se tengan asignados, orientados hacia la consecución de la productividad y rentabilidad de estos. Certificación es válida desde el 27/03/2018 hasta el 26/03/2021.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

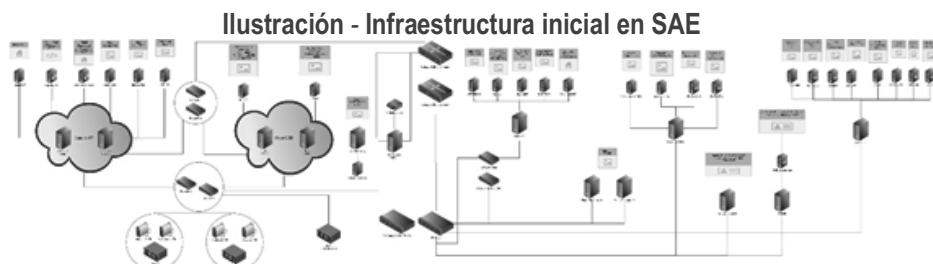
Continuación

Página 81 de 590

2.1.3. Infraestructura

2.1.3.1. Gestión de Infraestructura

Con relación a la infraestructura como soporte de las herramientas tecnológicas, para el 2015 la Sociedad de Activos Especiales contaba con 5 servidores heredados de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación (DNE EL) y 6 servidores rentados. Sobre esta infraestructura se implementaron varias máquinas virtuales que soportaron los aplicativos tanto de SAE y DNE, donde se habían heredado solamente los aplicativos dado que la infraestructura que se utilizaba era la de Central de Inversiones (CISA).



Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha de Corte: septiembre 2014

Se realizó la reorganización de la infraestructura, colocando en varios servidores virtuales los aplicativos e independizándolos de los servidores de bases datos, de tal forma que a la fecha se han devuelto al proveedor 5 de los servidores alquilados.

La SAE cuenta en la actualidad con una infraestructura de servidores virtualizada con apoyo de servidores físicos para propósitos específicos como carpetas compartidas y telefonía. Esta infraestructura de servidores se encuentra alojada en un único rack en la modalidad de Colocación en Datacenter TRIARA de Claro, ubicación que fue implementada desde el 20 de julio de 2017. A continuación, se muestra la distribución y ocupación actual de dicho rack.

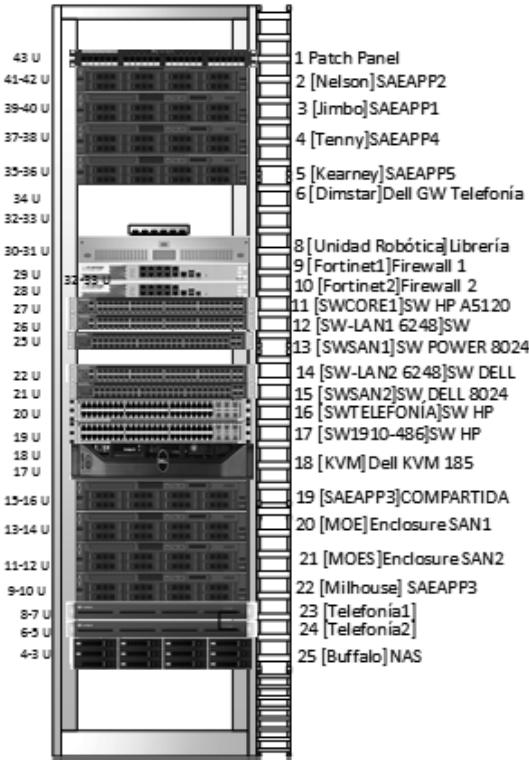
Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 82 de 590

Ilustración - Triara Bunker 4 Rack AM38

47 U



Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018

La plataforma de virtualización está compuesta por 5 nodos físicos, utilizando como software de virtualización Microsoft Hiper-V; dicho clúster tiene configurado volúmenes de almacenamiento compartido en los que aloja los archivos de los servidores virtuales que soportan, este almacenamiento se presenta desde dos arreglos de discos de la SAN diferentes, cada uno de los cuales tiene sus propias controladoras, es decir, son independientes uno del otro.

El sistema operativo base para cada nodo de clúster es Windows Server Datacenter 2012 R2, lo cual permite que se puedan crear tantos servidores virtuales con sistema operativo Windows Server como sean requeridos por la operación de la entidad.

Por otra parte, la entidad cuenta con una plataforma independiente de gestión de carpetas compartidas, esta plataforma está compuesta por un almacenamiento tipo NAS y un servidor físico configurado con rol de file Server.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

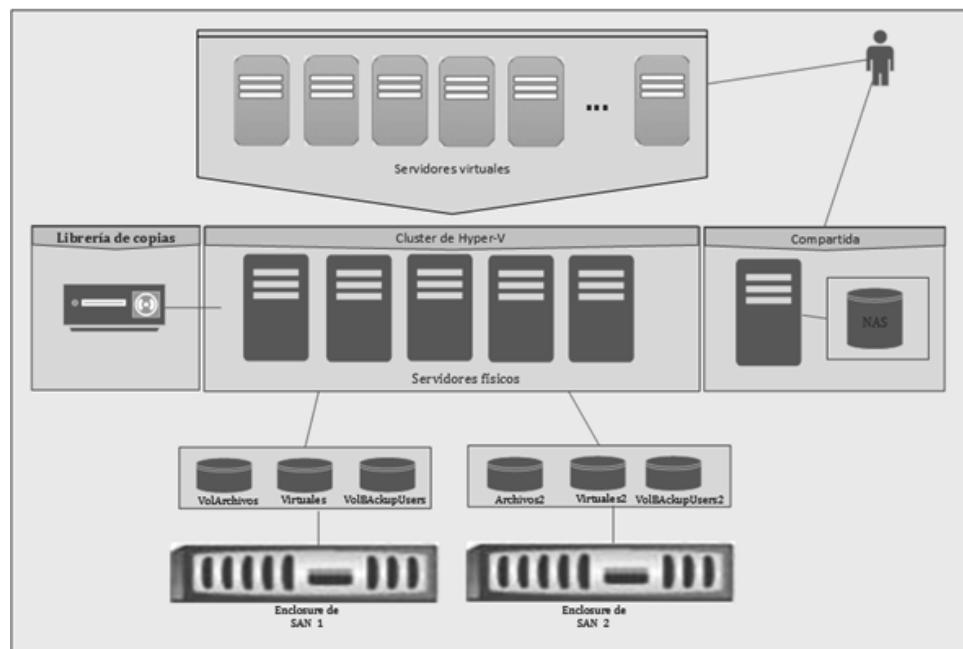
Página 83 de 590

Toda esta infraestructura cuenta con un sistema de copias de respaldo a cinta, con librería de medios configurada con 1 Drive LTO5.

La siguiente figura muestra el esquema general de servidores implementado en la SAE actualmente:

Ilustración - Esquema general de virtualización de la SAE.

VISTA DE DESPLIEGUE LÓGICO DE INFRAESTRUCTURA DE SERVIDORES DE LA SAE



Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018

Tabla - Detalle físico de servidores

Nombre servidor / equipo	Marca referencia	Modelo	Cluster	Procesador	Nº Cpus	Cores x cpu	RAM (GB)	Sistema operativo	Función	Serial	Tipo Contrato
SAEAPP4(Tenny)	Dell	POWER EDGE R720	ClusterB BD	E5 2640 2.5Ghz	2	6	128	Windows Server 2012R2 Datacenter	Cluster de HiperV	FJY36 X1	Adquirido SAE
SAEAPP5 (kearney)	Dell	POWER EDGE R720		E5 2640 2.5Ghz	2	6	128	Windows Server 2012R2 Datacenter	Cluster de HiperV	GJY36 X1	Adquirido SAE
SAEAPP1 (Jimbo)	Dell	POWER EDGE R720	ClusterA APP	E5 2640 2.5Ghz	2	6	128	Windows Server 2012R2 Datacenter	Cluster de HiperV	JJY36 X1	Adquirido SAE
SAEAPP2 (Nelson)	Dell	POWER EDGE R720		E5 2640 2.5Ghz	2	6	128	Windows Server 2012R2 Datacenter	"Cluster de HiperV. Media Server y	HJY36 X1	Adquirido SAE

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 84 de 590

Nombre servidor / equipo	Marca referencia	Modelo	Cluster	Procesador	Nº Cpus	Cores x cpu	RAM (GB)	Sistema operativo	Función	Serial	Tipo Contrato
									BackupExec Server"		
SAEAPP3 (MILHOUSE)	Dell	POWER EDGE R720	ClusterA APP	E5 2640	2	6	128	Windows Server 2012R2 Datacenter	Cluster de HiperV	DJY36 X1	Adquirido SAE
Compartida (SAE3)	Dell	POWER EDGE R530	N/A	E5 2695 v3	2	14	128	Windows Server 2012R2 Datacenter	Fileserver	24K6C 42	Arriendo
Telefonía 2	LENOVO	THINSERVER 640	N/A				896	Linux Centos	Planta telefonica 1	MJ004 S6S	Adquirido SAE
Telefonía 1	LENOVO	THINSERVER 640	N/A					Linux Centos	Planta telefonica 1	MJ004 PRC	Adquirido SAE
Librería de copias	DELL	POWER VAULT L200	N/A								

Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018.

Tabla - Características de los sistemas de almacenamiento

Componente	Nombre	Características
SAN	Dell PowerVault MD3600i	"2 Enclosures de discos. Cada enclosure tiene 7 discos Sas de 2TB a 7.2Krpm Cada enclosure se gestiona y se ve como una unidad independiente de almacenamiento."
NAS	Bufalo TS-2RZH72T12D	"NAS con capacidad de 70TB. 12 Discos de 6 TB configurados en Raid 6. IP gestion: 172.30.80.43"

Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha Corte: 31 de mayo de 2018

2.1.3.1.1. Almacenamiento de plataforma de virtualización

El almacenamiento utilizado por los clústeres de Hyper-V se presenta desde el sistema de almacenamiento Dell PowerVault MD3600i, el cual se encuentra configurado con dos enclosures o gabinetes de discos, cada uno de ellos con capacidad para 12 discos de 2, 4 o 6 TB. Cada enclosure se encuentra aprovisionado actualmente con 7 discos con capacidad de 2 TB brutos; esta configuración permite contar con una capacidad total bruta de 28TB y una capacidad neta aproximada de 21TB para LUNs configuradas en RAID 5.

Cada enclosure de discos presenta recursos de forma independiente a los dos clústeres de Hiper-V, conectados a los servidores físicos a través de Switch Ethernet Dell 8024 dedicados a conexiones de SAN mediante iSCSI. El siguiente cuadro muestra la distribución del recurso de almacenamiento de SAN, indicando el tamaño de

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 85 de 590

cada LUN (Volumen), el clúster de Hiper-V al cual se encuentra presentado, el espacio usado y el espacio disponible actual (tomado 01/10/2017):

Tabla - Distribución de almacenamiento en clúster de Hiper-V

	Enclosure	Nombre Disco	Tamaño (GB)	Presentando a	Usado (GB)	Libre (GB)	Nombre en HiperV
SAN	Enclosure 1	Virtuales	3993	CLUSTERAPP	2893	1100	Volumen 4
		VolArchivos	3984	CLUSTERAPP	3032	952	Volumen2
		VolBAckupUsers (ALmacenVM)	2757	CLUSTERAPP	788,872	1,968,128	Volumen 5
	Enclosure 2	Virtuales2	4000	CLUSTERAPP	2234,64	1765,36	Volumen 6
		Archivos2	3999	CLUSTERAPP	2970	1029	Volumen3
		Archivos3	2000	CLUSTERAPP	400	1219	Volumen1

Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018

De acuerdo con la tabla anterior, actualmente los clústeres de Hiper-V tienen 20.2 TB asignados, de los cuales están en uso 12 TB y tienen disponibles para uso 8 TB, es decir, se están utilizando el 65% de la capacidad total, teniendo en cuenta que existen servidores virtuales que están aprovisionados con discos dinámicos, que actualmente tienen un tamaño menor al máximo establecido.

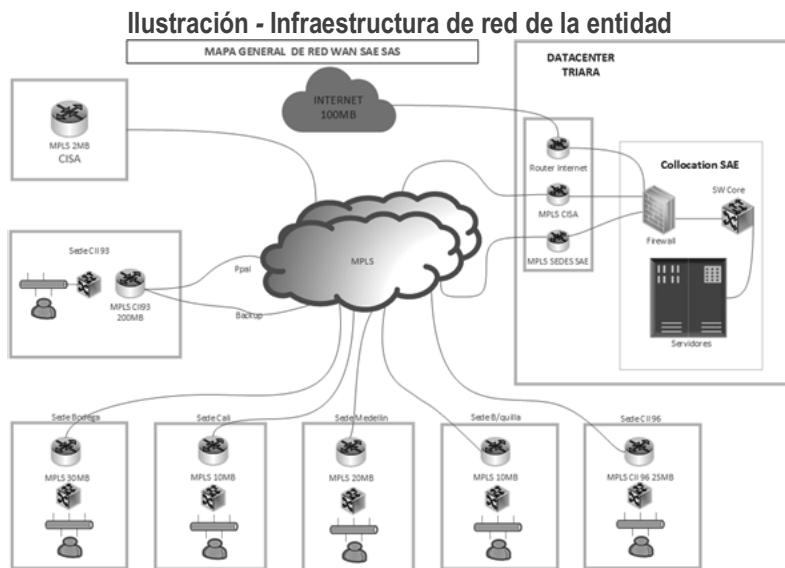
De los 47 servidores virtuales que se encuentran en ejecución en la plataforma de virtualización de la SAE, indicando la función de cada uno de ellos y el ambiente para el que presta el servicio. Adicionalmente, se muestra la capacidad de memoria y procesamiento asignada a cada servidor, al igual que el espacio en disco asignado y usado (en la carpeta del volumen que lo contiene) por cada uno de ellos.

Ahora bien, en la actualidad se cuenta con una topología general de red de SAE, con la conexión a las diferentes sedes, la capacidad actual de cada canal y el esquema general de conexión de estas sedes con los servidores de la entidad, esquematizados en la siguiente ilustración:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 86 de 590



Fuente: Oficina de Gestión de la Información
Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018

2.1.4. Aplicaciones

Como se puede evidenciar en los antecedentes de entrega de la DNE EL a SAE, no se relaciona en ningún momento la existencia o entrega del manual de funciones (uso del usuario), ni del manual técnico (sobre las características tecnológicas del aplicativo), razón por la cual la Sociedad de Activos Especiales realizó un diagnóstico del aplicativo que como resultados arroja las siguientes estadísticas:

Tabla - Resumen de propiedades técnicas del aplicativo Matrix 1.0

Elementos del código analizado	Matrix
Tablas de negocio	196
Campos tablas de negocio	2.294
Registros tablas negocio	7.206.980
Tablas paramétricas	185
Registros tablas paramétricas	43.573
Vistas	183
Trigger	196
Procedimientos almacenados	6
Funciones	1
Pantallas	2.453

Fuente: Oficina de Gestión de la Información.
Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 87 de 590

Así mismo, se determinó que la información se guardó en la base de datos con diferentes esquemas, generando sobrecargas en la programación para poder tener una adecuada interacción.

El mismo diagnóstico permite reflejar las siguientes características del Sistema MATRIX recibido a la DNE EL:

- El objetivo de MATRIX era administrar un inventario para realizar la liquidación.
- No tiene una llave única por activo.
- No está orientado a auditoría ni cuenta con historial de cambios, es decir que cuando se modifica un campo solo queda un log de auditoría muy denso de ver y consultar y el dato anterior no queda guardado.
- No permite realizar trazabilidad sobre la transformación de los activos ni sobre la ejecución de acciones en el sistema en general.
- No cuenta con una tabla de terceros, de tal forma que se pueden llegar a duplicar sin que estos sean identificados ni restringidos por el sistema.
- Las tipologías son tratadas como activos y no como atributos de los activos, lo que hace que:
 1. Los procesos no estén sincronizados con la aplicación.
 2. Existe estructura duplicada en base de datos.
 3. Existe código replicado dentro del aplicativo.
 4. Existan reglas de negocio que se crucen y generen errores.
 5. Se aumenten los costos de mantenimiento
- No se pueden personalizar perfiles, lo que hace que:
 1. Los permisos de los usuarios sean confusos.
 2. La creación de un usuario tome por lo menos 15 minutos.
 3. La modificación de un usuario tome por lo menos 15 minutos.
 4. Tanto la creación como modificación de un usuario requiera verificación porque no hay certeza del cambio que se realiza porque no existe una semántica clara ni documentada.
- No tiene documentación técnica, lo que hace que:
 1. El mantenimiento sea difícil y demorado
 2. No se pueda garantizar que cuando se corrige un problema quede realizado en todos los sitios donde debe ser corregido
 3. No se pueda reutilizar el código fuente porque no se conoce su función
 4. La infraestructura no responda a la necesidad de negocio
- No permite acceso desde dispositivos disímiles.
- La base de datos está creada con errores de arquitectura:
 1. Excesivo uso de Triggers (disparadores)
 2. Reglas de negocio en base de datos, pantallas y aplicación
 3. Tablas sin relaciones funcionales
 4. Campos utilizados para cosas diferentes a lo definido en su semántica

- 5. Campos con tipo diferente al requerido por el negocio, lo que genera un crecimiento excesivo en la base de datos
 - 6. Campos no documentados
-
- La aplicación no maneja los reingresos de los activos porque no tiene definido como se maneja el número MATRIX (Se utiliza el mismo o se cambia)
 - No maneja el ingreso de un segundo porcentaje de un bien.
 - No maneja el reingreso de un bien.
 - Permite nulos en los números MATRIX, lo que impide controlar la repetición de dicho número.

2.1.4.1. Desarrollo de soluciones tecnológicas

A partir de la identificación de las necesidades tecnológicas de la entidad se estructura el ecosistema de componentes y asociación con los sistemas de información dentro de la SAE SAS. La vista funcional se divide en dos diagramas o perspectivas, en el diagrama de componentes de referencia arquitectónicos y el diagrama de conectores de los componentes de referencia.

El primer diagrama expone los componentes conceptuales de alto y medio nivel necesarios para soportar las operaciones de la SAE SAS. Y el segundo diagrama detalla las posibles interacciones de entre los componentes especificados en el diagrama de referencia.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

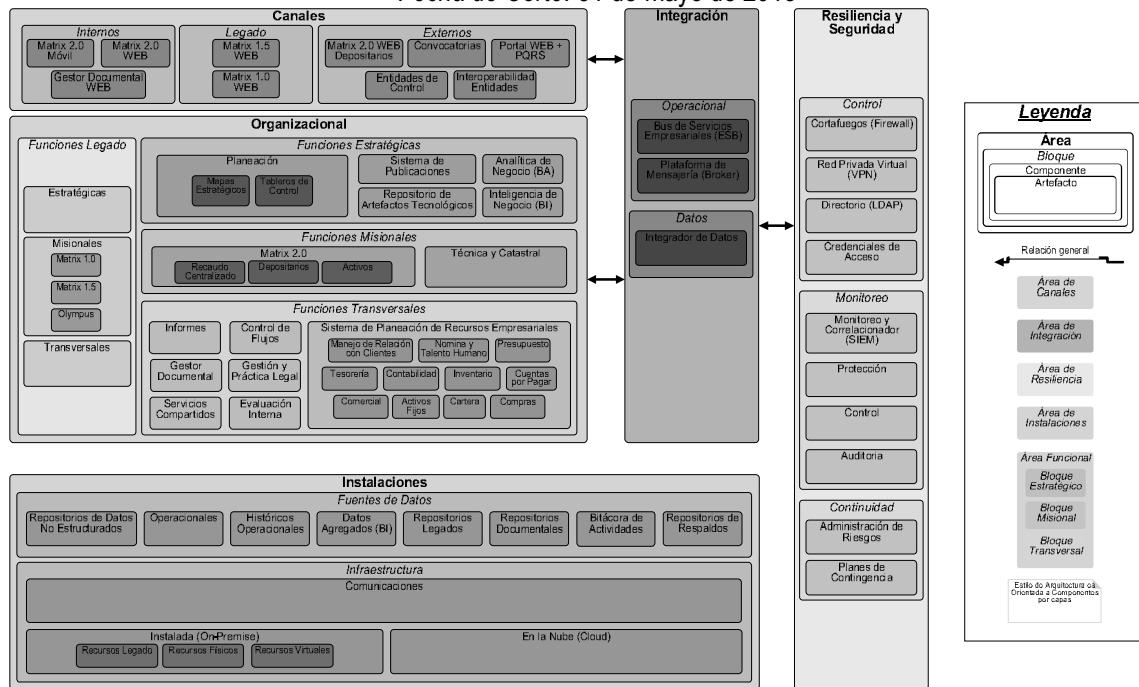
Continuación

Página 89 de 590

Ilustración - Diagrama de la Arquitectura Tecnológica de SAE SAS

Fuente: Oficina de Gestión de la Información

Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018



Para entender la Ilustración se deben explicar varios conceptos. Primero, un Área es un grupo funcional que cumplen un mismo objetivo general dentro de la arquitectura (ej.: Canales, Instalaciones, etc.). Dentro de las Áreas existen subgrupos llamados Bloques, estos Bloques cumplen objetivos específicos dentro del Área y se especializan en ciertas tareas o aspectos de la arquitectura (ej.: Clientes WEB, Aplicaciones Legado, Fuentes de Datos, Procesos Misionales, etc.). Dentro de los Bloques están los componentes, los cuales son uno o más Artefactos que trabajan para cumplir con el objetivo específico del Bloque (ej.: Portal WEB + PQRS, Gestor Documental, Tableros de Control, Sistema de Planeación de Recursos Empresariales).

Segundo, las interfaces descritas en la leyenda son las relaciones generales entre las Áreas funcionales de la arquitectura de referencia.

Por último, los Artefactos se pueden explicar cómo los elementos específicos que cumplen una tarea concisa dentro del componente (ej.: Tableros de Control, Recaudo Centralizado, Inventario, Tesorería, Compras, Cartera, etc.) este último nivel ya puede asociarse con ciertos proveedores tecnológicos o tecnológicas específicas (ej.: Módulos en el ERP de Oracle o SAP, Servicios en .NET, Base de datos Oracle, etc.).

Las Áreas, Bloques y componentes de la Ilustración 7 se describen a continuación:

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 90 de 590

2.1.4.1.1. Canales:

Esta Área contiene las formas y medios tecnológicos por los cuales los usuarios interesados de la organización interactúan con los componentes organizacionales que soportan la misión y operación de la SAE SAS. Esta área se divide en Canales Internos, Externos y Legados:

- a) **Internos:** este Bloque está definido como los canales de interacción habilitados solo para los miembros de la organización accesibles por medio de red privada o pública.
 - i) **Matrix 2.0 WEB:** componente WEB único para administración de depositario y activos a cargo de la organización y dentro del inventario SAE.
 - ii) **Matrix 2.0 Móvil:** Componente disponible en plataformas móviles (iOS y Android) con capacidades de manejo de datos con conexión limitada y por donde los funcionarios de la SAE SAS pueden interactuar con el resto del sistema y sincronizara la información recopilada en campo.
 - iii) **Gestor Documental:** Cliente WEB único para el artefacto que administra los documentos de trabajo y el ciclo de vida de estos dentro de la organización.
- b) **Externos:** este Bloque está definido como los canales de interacción habilitados para los usuarios del sistema que no son miembros de la organización que necesitan información actualizada de la operación de la SAE SAS (entes de control y otras entidades del estado) accesibles por medio de redes públicas. En este Bloque es imperativo seguir los lineamientos de gobierno digital vigentes en Colombia.
 - i) **Matrix 2.0 Depositarios:** componente WEB único para los depositarios de la SAE SAS con el cual pueden acceder a la información de sus activos asignados y pueden comunicar novedades de estos a la SAE SAS.
 - ii) **Convocatorias:** Cliente WEB único encargado de administrar las convocatorias e inscripciones de los depositarios que administraran los activos de la SAE SAS.
 - iii) **Portal WEB + PQRS:** cliente WEB principal para la notificación de novedades misionales y atención al público.
 - iv) **Entidades de Control:** Estos clientes manejan todas las consultas realizadas por los entes de control interesados en la operación de la SAE SAS. Estas entidades incluyen la Contraloría, Procuraduría, entre otros.
 - v) **Interoperabilidad Entidades:** estos clientes manejan todas las funciones de interoperabilidad con otras entidades de carácter público o privado que no son entes de control y necesitan información actualizada de la operación de la SAE SAS. Estas entidades incluyen la fiscalía, el ministerio de hacienda, las oficinas de la rama judicial, entre otros.
- c) **Legados:** este Bloque está definido como todos los clientes de aplicaciones previamente utilizadas por la SAE SAS que están en proceso de cierre o el proveedor no da más soporte, pero sin embargo la organización necesita la información o las funcionalidades que ellas poseen.
 - i) **Matrix 1.0 WEB:** cliente WEB de una versión antigua del sistema misional Matrix para manejo de inventario SAE e implementado en PHP.
 - ii) **Matrix 1.5 WEB:** cliente WEB de una versión actualizada del sistema misional Matrix 1.5 para manejo de inventario SAE e implementado en .NET.

2.1.4.1.2. Integración:

Esta Área está encargada de la coordinación e integridad de la información procesada por los Artefactos dentro de las diferentes Áreas funcionales dentro de la arquitectura.

- d) **Operacional:** este Bloque se encarga de la coordinación de las diferentes Componentes y Artefactos en diferentes Áreas en tiempo de ejecución, esto quiere decir que las tareas cotidianas que necesiten una integración organizacional deben ser procesadas por los componentes de este Bloque.
 - i) **Bus de Servicios (ESB):** su principal rol es el de desacoplar los clientes y los servicios en la arquitectura. Además, soporta las funcionalidades de enriquecimiento de mensajes, transformación de protocolos, mapeo de servicios, coreografía de procesos, orquestación de servicios, manejo de la transaccionalidad, seguridad, redireccionamiento, transformación de mensajes y procesamiento de mensaje.
 - ii) **Plataforma de Mensajería (Bróker):** este Componente envía mensajes de manera confiable entre diferentes componentes productores y consumidores de datos (comúnmente llamados publicadores y suscriptores) a lo largo de una red mediante el uso de puertos lógicos independientes, colas de mensajería persistentes, y procesos de transformación de mensajes. Este componente usualmente está ligado con el Bus de Servicios.
- e) **Datos:** este Bloque se encarga de la integración de los datos utilizados en las diferentes áreas en tiempo de ejecución o en desarrollo, los componentes de este Bloque se especializan en enriquecimiento, transformación y consolidación de datos utilizados en otras áreas, en donde se destacan los tableros de control del área estratégica, los informes del área transversal y los históricos del área misional.
 - i) **Integradores de Datos:** estos componentes están representados principalmente por El (Extract, Transform, Load) que son Artefactos encargados de extraer, transformar y cargar datos entre diversos repositorios de datos con el fin de permitir su posterior consulta o análisis. Aunque los ETLs son el principal exponente de los integradores de datos, existen otros métodos son las vistas de datos, agregados y similares.

2.1.4.1.3. Seguridad y Resiliencia:

Esta Área se encuentra encargada de la seguridad, consistencia, integridad y recuperación de las demás áreas funcionales de la arquitectura. Sus componentes se concentran en monitorear y controlar el funcionamiento de los demás componentes para evitar daños y abusos dentro del sistema.

- f) **Monitoreo:** esta Área está encargada de vigilar y monitorear la infraestructura tecnológica, los componentes tecnológicos y las aplicaciones que conforman y soportan la arquitectura.
 - i) **Monitoreo y Correlacionado (SIEM):** Este componente permite utilizar sondas de monitoreo para registrar la operación de los componentes de hardware y relacionar eventos que podrán

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 92 de 590

- ser manejados según el plan de contingencia o normas de seguridad vigentes en la organización.
- ii) **Protección:** componentes de control y cuarentena.
 - iii) **Vigilancia:** componentes de vigilancia para los demás artefactos de arquitectura. En este caso están las sondas de monitoreo para el componente SIEM y el antivirus Kaspersky.
 - iv) **Auditoria:** componentes que permiten crear informes de acuerdo con los eventos capturados por los demás componentes de monitoreo.
- g) **Control:** este Bloque se encarga de las restricciones selectivas del acceso a los recursos informáticos de las demás Áreas de la arquitectura. Todos los clientes comprueban sus credenciales por este medio y son autorizados a utilizar los recursos computacionales de las otras Áreas.
- i) **Cortafuegos (Firewall):** componente de seguridad que controla el acceso de los otros componentes a las áreas más internas de servicios del sistema.
 - ii) **Red Privada Virtual (VPN):** componentes para la conexión segura de usuarios externos a los clientes o capas internas del sistema. El componente se conforma por dos artefactos: el cliente de la red virtual y el servidor principal que crea el túnel entre el usuario externo y los otros componentes.
 - iii) **Directorio (LDAP):** componente que mantiene la información de los usuarios autorizados dentro del sistema y que son parte de la organización. El artefacto final que ejecuta esta funcionalidad es el directorio activo de Windows.
 - iv) **Credenciales de Acceso:** componente que mantiene las credenciales de acceso entre artefactos. Esto se puede ver como archivos de configuración y acceso a base de datos de los servicios y otras aplicaciones.
- h) **Continuidad:** este bloque contiene los componentes para el manejo de los riesgos y planes de contingencia que mantiene la operación de la organización durante eventos que afectan su comportamiento regular. Entre ellos están el plan de administración de riesgos y las respuestas ante las materializaciones que son los planes de contingencia.
- i) **Administración de Riesgos:** componentes encargados de la especificación, seguimientos y aviso sobre la materialización de los riesgos operativos del sistema. Entre los artefactos definidos en este componente están el análisis de vulnerabilidades, perfilamiento de usuarios, protocolos de encriptación, entre otros.
 - ii) **Planes de Contingencia:** componentes encargados de manejar la materialización de los riesgos en caso de ser necesario. Entre los artefactos definidos en los planes de contingencia están los procedimientos de gestión de respaldos, protocolos de centro de operaciones alterno, entre otros.

2.1.4.1.4. Organizacional:

Esta Área está encargada de todas las funcionalidades relacionadas con la misión y visión de la SAE SAS dividiéndolas según el modelo operativo de la misma entre funcionalidades misionales, estratégicas y transversales. Con todos estos componentes la organización cumple con sus objetivos y responde ante las necesidades de sus clientes.

- i) **Funciones legadas:** este bloque contiene todos los componentes legados utilizados en la operación de toda la organización.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 93 de 590

- i) **Estratégicos:** componentes legados a nivel estratégico de la SAE SAS. Un ejemplo de esto son los tableros de control, Inteligencia y Analítica de Negocio.
 - ii) **Misionales:** componentes legados a nivel misional de la SAE SAS. Algunos ejemplos son Matrix 1.0, Matrix 1.5 y Olympus.
 - iii) **Transversales:** componentes legados a nivel transversales de la SAE SAS. Algunos ejemplos son el.
- j) **Funciones Estratégicas:** este bloque maneja las funciones relacionadas con la planeación a largo plazo de la organización para estrategias y planes de acción integrales.
- i) **Planeación:** este es un componente que maneja los mapas estratégicos y tableros de control de la organización.
 - ii) **Sistemas de publicaciones:** componente que maneja todos los comunicados internos y externos de la organización. Entre ellos se incluye el portal informativo de la SAE y los módulos de Office 365 para manejo de notificaciones internas.
 - iii) **Repositorios de Artefactos Tecnológicos:** componente que administra todos los desarrollos propios, documentación, código fuente y manejo de actividades en la división encargada de Tecnologías de la Información en la SAE SAS.
 - iv) **Analítica de Negocios (BA):** se refiere a todos los artefactos tecnológicos y procesos que investigan y exploran la operación previa de la organización para generar hallazgos y enfocar los planes de la organización.
 - v) **Inteligencia de Negocio (BI):** se refiere a todos los artefactos tecnológicos y procesos que investigan y exploran la actividad previa y actual de la organización para crear escenarios y futuros de operación con el fin de identificar, especificar y aprovechar posibles oportunidades de negocio.
- k) **Funciones Misionales:** este bloque maneja todas las funciones relacionadas con la misión específica de la organización y referente a la administración de activos, depositarios, recaudo, catastro, entre otros.
- i) **Matrix 2.0:** componente misional encargado de la administración de activos, depositarios y recaudo por parte de los depositarios asignados por la organización.
 - ii) **Técnica y Catastral:** componente misional encargado de análisis técnicos de catastro, visitas a predios, etc.
- l) **Funciones Transversales:** funciones que afectan toda la cadena de valor de la organización en el día a día y que se utilizan como soporte para el área misional o estratégica de la misma.
- i) **Informes:** componente encargado de generar los informes operativos de la organización. Entre ellos están las plantillas de publicación de Power BI entre otros.
 - ii) **Gestor documental:** componente encargado de administrar todos los archivos digitales de la organización.
 - iii) **Servicios compartidos:** son los componentes encargados de dar servicios de soporte a toda la organización sin importar dependencia o rango. Entre ellos esta Office 365 y todos sus módulos, la mesa de ayuda, la intranet, el Sistema de Información Geográfico (GIS), entre otros.
 - iv) **Control de flujos:** componente encargado de manejar flujo de tareas, distribución y seguimiento de las mismas para todas las dependencias. Como ejemplo de este componente está el aplicativo Zeus.
 - v) **Evaluación interna:** componente encargado de evaluaciones y pruebas de desempeño internas de la organización, es un componente que soporta la misión y no tiene que ver con análisis tecnológico.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 94 de 590

- vi) **Gestión y práctica legal:** componente para administrar todos los procesos legales de la organización, como ejemplo de este componente está el aplicativo TEMIS.
- vii) **Sistema de Planeación de Recursos empresariales:** componente encargado de la organización de los recursos de toda la organización. Este incluye los módulos de relación con los clientes, talento humano, presupuesto, tesorería, contabilidad, inventario, cuentas por pagar, comercial, activos fijos, cartera y compras

2.1.4.1.5. Instalaciones:

Esta Área, está encargada de toda la infraestructura tecnológica necesaria que soporta las otras capas, se divide en fuente de datos que son los repositorios de donde las demás áreas consultan o guardan información y la infraestructura en si misma donde se especifican equipos de redes, procesamiento interno (On-Premise) y en la Nube (Cloud).

- m) **Fuentes de Datos:** bloque que agrupa todos los repositorios de datos relacionados con la operación de la SAE SAS.
 - i) **Repositorios de Datos no Estructurados:** bases de datos con documentos no estructurados tipo Word, Excel, PDF, etc.
 - ii) **Operacionales:** bases de datos relacionales (SQL) de los aplicativos de la organización, algunos ejemplos son la base de datos de Depositarios y Matrix 2.0.
 - iii) **Históricos Operacionales:** bases de datos históricas de los aplicativos de la organización. Algunos ejemplos son los datos históricos de Depositarios, Matrix 1.0, 1.5 y 2.0
 - iv) **Datos Agregados (BI):** base de datos con cubos y vistas pre-calculadas que son utilizadas por los aplicativos de informes y estratégicos para ver resúmenes de la operación y/o diseñar planes de acción. Algunos ejemplos son los cubos utilizados para los informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de Inmuebles de Power BI.
 - v) **Repositorios Legado:** bases de datos relacionales (SQL) utilizadas por los aplicativos legados de la organización. Algunos ejemplos son la base de datos de Olympus, Matrix 1.0, CONCISA y SIGEP.
 - vi) **Repositorios Documentales:** bases de datos estructuradas a la persistencia de archivos de manera ordenada. Un ejemplo de ello es la base de datos del gestor documental Orfeo, el repositorio de código propio de la organización, entre otros.
 - vii) **Bitácora de Actividades:** base de datos estructuradas y no estructuradas enfocadas en guardar los datos de operación del sistema informático de la organización. Algunos datos de ello son la base de datos del Bus de Servicios Empresariales, la plataforma de mensajería, la base de datos del sistema SIEM, entre otros.
 - viii) **Repositorios de Respaldo:** repositorios creados como respaldo en caso de desastre o error bloqueante de las otras fuentes de datos. Es administrado para persistir periódicamente la información necesaria y está coordinado con el plan de continuidad del negocio (BCP)
- n) **Infraestructura:** bloque que define la tecnología y componentes básicos necesarios para soportar el resto de las aplicaciones, repositorios y operaciones dentro de la organización. Existen componentes físicos (computadores, servidores, redes, etc.) como también componentes virtuales y en la nube (Cloud).
 - i) **Comunicaciones:** componente que agrupa todas las instalaciones de infraestructura física de la organización relacionada con las comunicaciones entre servidores, aplicativos y otros componentes. Dentro de este grupo califican los proveedores de internet y las redes de comunicación interna de cada una de las sedes de la SAE SAS.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 95 de 590

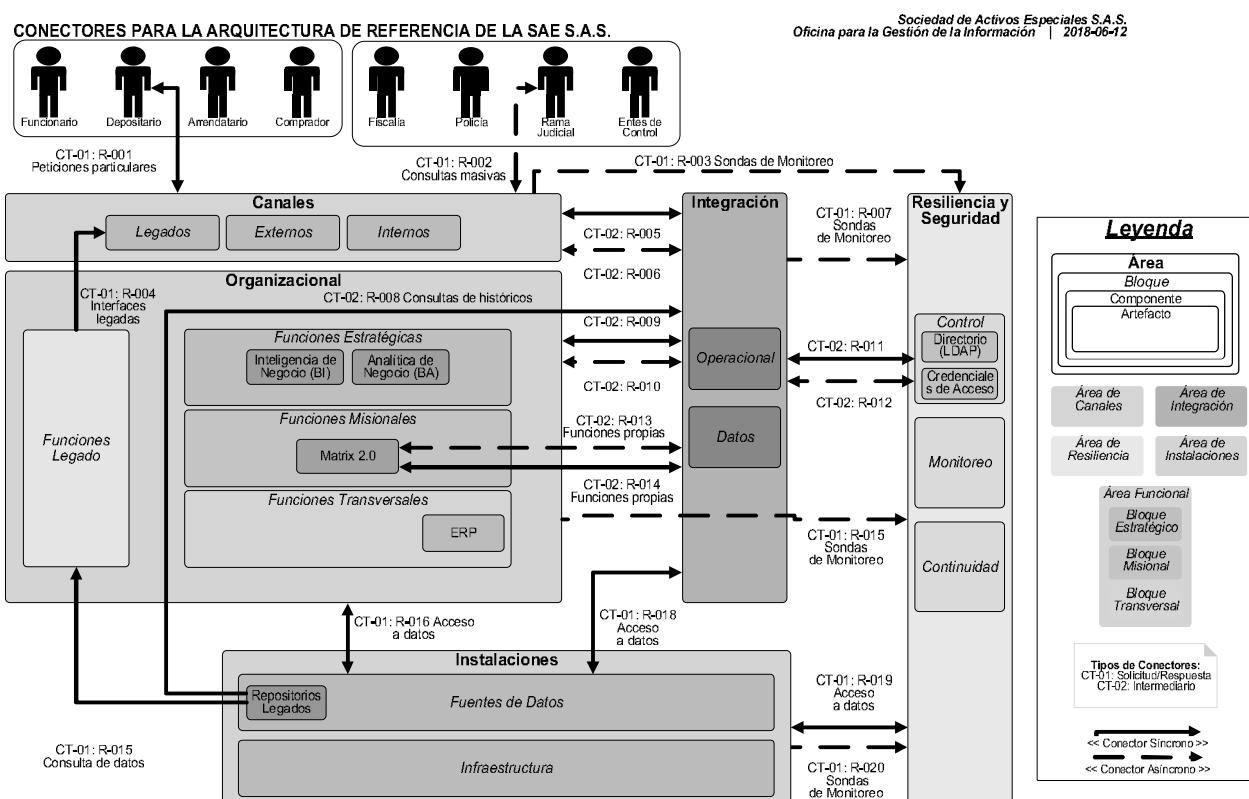
- ii) **Capacidad Instalada (On-Premise):** componente que agrupa los recursos informáticos virtuales y físicos propios de la SAE SAS, esto incluye servidores de aplicaciones, de bases de datos, de integración, de respaldo entre muchos otros. También incluye toda la infraestructura relacionada con las aplicaciones legadas.
- iii) **Capacidad en la Nube (Cloud):** componente que agrupa las capacidades disponibles en la nube para la SAE SAS sean de infraestructura, plataforma o software como servicio (IaaS, PaaS, SaaS). Por ejemplo, los recursos de la nube de Microsoft que soportan el correo electrónico, mensajería y otros están considerados como PaaS y IaaS.

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 96 de 590

Ilustración - Diagrama de conectores entre los servicios de referencia de SAE SAS.



Fuente: Oficina Gestión de la Información
Fecha de Corte: 31 de mayo de 2020

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 97 de 590

Ahora bien, con el diagrama de conectores de la Ilustración 8 donde se describe la forma general de relacionarse entre las áreas de arquitectura. Se resalta la diferencia entre conectores sincrónicos y asincrónicos relacionados principalmente con los componentes de mensajería (Broker) y de integración operacional (ESB) que según las condiciones de integración especifican favorecen la disponibilidad e interacción entre los otros componentes de otras áreas.

La Ilustración 8 en la parte superior izquierda muestra los usuarios esperados del sistema. Entre ellos están los funcionarios SAE, los depositarios, los arrendatarios de inmuebles, compradores, la fiscalía, la policía nacional, la rama judicial y los entes de control del gobierno nacional que pueden hacer consultas de carácter unitario/particular y masivo.

Todos estos usuarios se comunican por medio del área de Canales ya sean internos, externos o legado. El área de canales se comunica directamente con el área de integración a menos que sea un canal legado que por su arquitectura y tecnología son difíciles de comunicar por medio del bloque estándar e integración operacional (ESB).

El área de integración trabaja de manera sincronizada con el área de resiliencia y seguridad para verificar sus credenciales de usuario y permitir el uso de las funcionalidades del sistema según su perfil. Estas peticiones, si son autorizadas son redirigidas al área organizacional en donde son atendidas dependiendo si son del área estratégica, misional o transversal de la SAE SAS. De nuevo, las funciones legado son un caso especial como lo son en el área de Canales.

Un caso especial es el artefacto en el bloque de funciones misionales, Matrix 2.0 orquesta sus servicios propios por medio del área de Integración, dándole acceso directo a los datos solo a los servicios de datos implementados. Los demás servicios de negocio y complejos solo pueden acceder a la información por medio de estos servicios básicos de datos.

Además, todas las operaciones o solicitudes del resto de las áreas (Canales, organización, integración y seguridad) están soportadas por el Área de Instalaciones en donde cada artefacto de las diferentes áreas tiene unas fuentes de datos específicas (bases de datos SQL, contenedor de archivos, repositorio documental, etc.) e infraestructura sea dentro de la organización en la nube (On-Premise o Cloud).

Por su parte, los sistemas legados por definición implementan tecnología sin soporte o que no está de acuerdo con los estándares actuales de la tecnología de información. Por esta razón se excluye la consulta (lectura) de los datos manejados por los aplicativos legados de la integración directa con los componentes de integración operacional (ESB y Bróker).

Informe de gestión - María Virginia Torres de Cristancho

Continuación

Página 98 de 590

Un resumen de las relaciones expuestas en la Ilustración 8 se encuentra en la Tabla 14 en donde se especifican las áreas relacionadas, el tipo de conexión, su categoría (lectura o escritura) y una descripción específica de lo que significa cada uno de estos conectores. Por último, cabe aclarar que este resumen y descripción no es exhaustivo y se deben utilizar a forma de guía y referencia para todo el sistema, en caso de encontrar un nuevo componente o conector la arquitectura debe ser actualizada de acuerdo con ellos.

Tabla - Listado de especificaciones para los conectores del diagrama en la ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. para la arquitectura de referencia de la SAE SAS.

ID	Conector	Tipo de Conector	Nombre	Componentes Relacionados	Descripción
R-001	Síncrono	Solicitud / Respuesta	Peticiones particulares	Actores - Canales	Actores particulares hacen consultas específicas sobre los Canales de la arquitectura (ej.: funcionarios, Depositarios, etc.).
R-002	Asíncrono	Solicitud / Respuesta	Consultas Masivas	Actores - Canales	Actores particulares hacen consultas masivas sobre los Canales de la arquitectura (ej.: Fiscalía, Entes de Control, etc.).
R-003	Asíncrono	Solicitud / Respuesta	Sondas de monitoreo para Canales	Canales - Resiliencia y Seguridad	Los canales tienen instalados sondas de monitoreo que paródicamente reportan el estado a los componentes de Resiliencia y Seguridad
R-004	Síncrono	Solicitud / Respuesta	Interfaces Legadas	Canales Legados - Funciones Legado	Son las interfaces por defecto de las funciones legadas (ej.: clientes WEB de Zeus)
R-005	Síncrono	Intermediario	Adaptadores Sync para Canales	Canales - Integración	Son los adaptadores síncronos para comunicar los canales con el Área de Integración y permitir el uso de las funcionalidades organizacionales
R-006	Asíncrono	Intermediario	Adaptadores Async para Canales	Canales - Integración	Son los adaptadores asíncronos para comunicar los canales con el Área de Integración y permitir el uso de las funcionalidades organizacionales
R-007	Asíncrono	Solicitud / Respuesta	Sondas de monitoreo para Área Integración	Integración - Resiliencia y Seguridad	Los componentes del Área de Integración tienen instalados sondas de monitoreo que paródicamente reportan el estado a los componentes de Resiliencia y Seguridad
R-008	Síncrono	Intermediario	Consultas de históricos	Fuentes de Datos Legado - Integración	Son los adaptadores que conectan directamente las fuentes de datos de las funciones Legado con el Área de Integración y el resto de los componentes en otras Áreas (ej.: DB Matrix 1.0).
R-009	Síncrono	Intermediario	Adaptadores Sync para Área Organizacional	Organizacional - Integración	Son los adaptadores síncronos para comunicar los Funciones Organizaciones con el Área de Integración y responder las solicitudes provenientes de los Canales
R-010	Asíncrono	Intermediario	Adaptadores Async para Área Organizacional	Organizacional - Integración	Son los adaptadores asíncronos para comunicar las Funciones Organizaciones con el Área de Integración y responder las solicitudes provenientes de los Canales