

# INFORME TÉCNICO GESTIÓN SAE 2022



Sociedad de Activos Especiales S.A.S.



## Índice general

---

GESTIÓN VICEPRESIDENCIA DE SOCIEDADES.....	6
1.1 Gerencia de Sociedades Activas .....	6
Resultados plan de acción:.....	6
Logros:.....	6
Retos: .....	8
Oportunidades de mejora: .....	8
1.2 Gerencia de Sociedades en Liquidación.....	10
Resultados plan de acción:.....	10
Logros:.....	10
Retos: .....	11
Oportunidades de mejora: .....	12
GESTIÓN VICEPRESIDENCIA DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.....	13
2.1 Gerencia de Bienes Inmuebles Urbanos .....	13
Resultados plan de acción:.....	13
Logros:.....	13
Retos: .....	14
Oportunidades de mejora: .....	15
2.2 Gerencia de Bienes Inmuebles Rurales.....	18
Resultados plan de acción:.....	18
Logros:.....	18
Retos: .....	19
Oportunidades de mejora: .....	20
2.3 Gerencia de Bienes Muebles .....	21
Resultados plan de acción:.....	21
Logros:.....	21
Retos: .....	22
Oportunidades de mejora: .....	22
2.4 Gerencia Técnica.....	23
Resultados plan de acción:.....	23
Logros:.....	23
Retos: .....	23
Oportunidades de mejora: .....	24
GESTIÓN VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	25

3.1 Gerencia Financiera.....	25
Resultados plan de acción:.....	25
Logros:.....	25
Retos:.....	27
Oportunidades de mejora: .....	27
3.2 Gerencia de Talento Humano.....	28
Resultados plan de acción:.....	28
Logros:.....	28
Retos: .....	29
Oportunidades de mejora: .....	29
3.3 Grupo Interno de Trabajo de Archivo y Correspondencia.....	30
Resultados plan de acción:.....	30
Logros:.....	30
Retos: .....	31
Oportunidades de mejora: .....	31
3.4 Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Viáticos y Comisiones .....	32
Logros:.....	32
Retos: .....	32
Oportunidades de mejora: .....	32
3.5 Grupo interno de trabajo de Servicios Administrativos: .....	33
Resultados plan de acción:.....	33
Logros:.....	33
Retos: .....	34
Oportunidades de mejora: .....	34
GESTIÓN VICEPRESIDENCIA JURÍDICA.....	35
4.1 Gerencia de Contratos:.....	35
Resultados plan de acción:.....	35
Logros:.....	35
Retos: .....	35
Oportunidades de mejora: .....	36
4.2 Gerencia de Asuntos Legales:.....	37
Resultados plan de acción:.....	37
Logros:.....	37
Retos: .....	38
Oportunidades de mejora: .....	39

GESTIÓN PRESIDENCIA.....	40
5.1 Gerencia Comercial .....	40
Resultados plan de acción:.....	40
Logros:.....	40
Retos:.....	41
Oportunidades de mejora:.....	41
5.2 Gerencia de Riesgos, Ética y Cumplimiento.....	43
Logros:.....	43
Retos: .....	43
Oportunidades de mejora:.....	46
5.3 Gerencia de Proyectos Especiales .....	47
Resultados plan de acción:.....	47
Logros:.....	47
Retos: .....	47
Oportunidades de mejora:.....	48
5.4 Gerencia Regional Centro Oriente.....	50
Resultados plan de acción:.....	50
Logros:.....	50
Retos: .....	51
Oportunidades de mejora: .....	51
5.5 Gerencia Regional Occidente .....	52
Resultados plan de acción.....	52
Logros:.....	52
Retos: .....	53
Oportunidades de mejora: .....	55
5.6 Gerencia Regional Sur Occidente .....	56
Resultados plan de acción:.....	56
Logros:.....	56
Retos: .....	57
Oportunidades de mejora: .....	57
5.7 Gerencia Regional Norte .....	59
Resultados plan de acción:.....	59
Logros:.....	59
Retos: .....	60
Oportunidades de mejora: .....	62

5.8 Oficina de Gestión de la Información.....	65
Resultados plan de acción:.....	65
Logros:.....	65
Retos:.....	66
Oportunidades de mejora: .....	67
5.9 Oficina de Control Interno .....	68
Resultados plan de acción:.....	68
Logros:.....	68
Retos: .....	69
Oportunidades de mejora: .....	69
5.10 Oficina de Comunicaciones y Atención al Ciudadano .....	70
Resultados plan de acción:.....	70
Logros:.....	70
Retos: .....	71
Oportunidades de mejora: .....	71
5.11 Grupo Interno de Trabajo de Aseguramiento y Control de la Información.....	72
Resultados plan de acción:.....	72
Logros:.....	72
Retos: .....	73
Oportunidades de mejora: .....	73
5.12 Grupo Interno de Trabajo Gestión de Depositarios provisionales y liquidadores .....	74
Resultados plan de acción:.....	74
Logros:.....	74
Retos: .....	75
Oportunidades de mejora: .....	76
5.13 Oficina Asesora de Planeación.....	77
Resultados plan de acción:.....	77
Logros:.....	77
Retos: .....	78
Oportunidades de mejora: .....	78

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Resultados Plan de Acción 2022- Gerencia de Sociedades Activas .....	6
Tabla 2.	Resultados Plan de Acción 2022- Gerencia de Sociedades en Liquidación.....	10
Tabla 3.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Bienes Inmuebles Urbanos.....	13
Tabla 4.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Bienes Inmuebles Rurales.....	18
Tabla 5.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Bienes Muebles .....	21
Tabla 6.	Balance de Gestión 2022-Gerencia de Bienes Muebles.....	21
Tabla 7.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Técnica .....	23
Tabla 8.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Financiera.....	25
Tabla 9.	Destinaciones específicas y transferencias a la Nación 2022 .....	26
Tabla 10.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Talento Humano.....	28
Tabla 11.	Resultados Plan de Acción 2022-GIT Archivo y Correspondencia .....	30
Tabla 12.	Resultados Plan de Acción 2022-GIT Servicios Administrativos .....	33
Tabla 13.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Contratos .....	35
Tabla 14.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Asuntos Legales .....	37
Tabla 15.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Comercial .....	40
Tabla 16.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Proyectos Especiales .....	47
Tabla 17.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Centro Oriente .....	50
Tabla 18.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Occidente .....	52
Tabla 19.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Sur Occidente.....	56
Tabla 20.	Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Norte.....	59
Tabla 21.	Resultados Plan de Acción 2022-Oficina de Gestión de la Información .....	65
Tabla 22.	Resultados Plan de Acción 2022-Oficina de Control Interno .....	68
Tabla 23.	Resultados Plan de Acción 2022-Oficina de Comunicaciones y Atención al Ciudadano.....	70
Tabla 24.	Resultados Plan de Acción 2022-GIT Aseguramiento y Control de la Información .....	72
Tabla 25.	Resultados Plan de Acción 2022-GIT Gestión de Depositarios provisionales y liquidadores .....	74
Tabla 26.	Resultados Plan de Acción 2022-Oficina Asesora de Planeación .....	77

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Distribuciones de inmuebles en destinación provisional por proyectos .....	13
------------	--	----

# GESTIÓN VICEPRESIDENCIA DE SOCIEDADES

## 1.1 Gerencia de Sociedades Activas

### Resultados plan de acción:

Tabla 1. Resultados Plan de Acción 2022- Gerencia de Sociedades Activas

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento o Indicador
Utilidades generadas por sociedades	(Utilidades generadas por sociedades en el periodo / Utilidades estimadas generadas por sociedades)*100%	\$ 12,221,000,000	100%
Sociedades activas con alistamiento para comercialización	(Sociedades con proceso completo de alistamiento para venta / Sociedades programadas para alistamiento) *100%	16	6%
Auditorías e Inspección de Sociedades Activas	(Auditorías e inspecciones realizadas revisadas con criterios de calidad / Auditorías e Inspecciones programadas) * 100%	100%	100%
Implementación de Gobierno Corporativo en Sociedades Activas	(Sociedades con implementación de gobierno corporativo / Sociedades priorizadas programadas para implementar su gobierno corporativo) *100%	25	88%

% Cumplimiento de la Gerencia

74%

Alta dependencia externa y jurídica.  
Demoras en el Comité de Enajenación dado el cambio de Administración

### Logros:

- Se cumplió con la meta de Recaudo de Utilidades que ingresan al FRISCO por un valor \$12.834 millones, con un cumplimiento del 105% frente a la meta propuesta para la vigencia. Hay que señalar que esta meta se cumple con respecto a la liquidación de utilidades y excedentes de SYECA correspondientes a la vigencia contable 2021.
- Elaboración de Memorandos de Entendimiento (MTE) con las siguientes Entidades:
  - Ministerio de Salud
  - Agencia Nacional de Minería
  - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (en proceso)
  - DIAN (en proceso)
  - Alta Consejería para las Juventudes (en proceso)

- Se han adelantado conversaciones para la firma de MTE con las siguientes entidades:
  - Ministerio de Educación
  - Ministerio para la Igualdad
  - Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Ciencias Económicas
  - Universidad del Valle – Facultad de Administración
  - Tecnológico de Antioquia
- Se establecieron relaciones con el Ministerio de Salud para coadyuvar al control de la administración de Drogas la Rebaja y especialmente para gobernar el proceso de traspaso de los Establecimientos de Comercio que actualmente son gestionados por COOPSERVIR a gestión directa de la SAE.
- Se realizaron 276 asambleas que corresponden al 47% del universo de Sociedades que administra la SAE, lo cual permite el control efectivo y seguimiento al ejercicio administrativo. La vicepresidencia debe trabajar para poder celebrar asambleas para el 100% de las sociedades y así cumplir con la normativa legal establecida.
- Se cumplió con las Auditorías propuestas para el año con el fin de ejercer un control más efectivo a Sociedades que son estratégicas dentro del portafolio.
- Se cumplió con la implementación de Gobierno Corporativo para las sociedades activas priorizadas, entre las que se destacan Grajales, PSTC, CI Recyclables, CIJ Gutiérrez, entre otras. Adicional a ello se está en proceso de revisión, actualización y fortalecimiento del mecanismo de Gobierno Corporativo (GC) con el fin de que este sea transparente, claro para toda la estructura del funcionariado de la VpS y eficiente en términos de su control y la rendición de cuentas.
- Se renovó la dirección y el consejo académico de la Fundación CECEP, dada la importancia que tiene la misma en el ámbito académico de la ciudad de Cali. Esta decisión marca un viraje en la forma de gestión de las sociedades activas, pues se ha privilegiado el rescate de la funcionalidad empresarial de una de las instituciones de formación Técnica y Tecnológica más importantes del Valle del Cauca.
- Se establecieron relaciones con la DIAN y particularmente con la Oficina de Grandes Contribuyentes para resolver el problema fiscal de la comercializadora de oro MEPRECOL, la cual se encontraba por cuenta de sus pasivos tributarios en vía de liquidación, el acuerdo de pago suscrito permitirá a la empresa recuperar el giro ordinario de sus negocios y cumplir con las obligaciones fiscales respectivas.
- Se han desarrollado mesas de trabajo con las Superintendencias de Sociedades y Financiera para mejorar la capacidad de la SAE en materia del control de la gestión de sociedades.
- Se estableció un acuerdo preliminar con MINCIT para la revisión de los procesos de administración de Sociedades con Vocación Turística, con el fin de impedir el actual deterioro de los balances de las sociedades, cuyos activos hoteleros se encuentran administrados y concesionados por FONTUR.

### **Retos:**

- Diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión para las SYECA, con cara a una gerencia eficiente, transparente y con capacidades para establecer procesos de aseguramiento y reducción del riesgo operacional, financiero y frente a la comisión de delitos como el lavado de Activos.
- Realizar el saneamiento del Portafolio para mejorar de la gestión de la Gerencia.
- Mejorar la capacidad de participación en asambleas para tener un control efectivo de las Sociedades.
- Implementar modelos de nuevas tecnologías de la información para la gestión de Sociedades. Se vuelve particularmente importante la implementación de un ERP para la gestión financiera y contable, que permita la confiabilidad de la información reportada.
- Implementar la figura de Oficial de Cumplimiento y la oficina de cumplimiento de la Vicepresidencia de Sociedades de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Gerencia de Cumplimiento de la entidad.
- Potenciar la gestión de los activos sociales para la generación de utilidades para el FRISCO, transitando hacia la consolidación de un holding empresarial

### **Oportunidades de mejora:**

- Modernizar los protocolos de recepción de Activos con el fin de que estos sean específicos para la gestión y manejo de Sociedades y Establecimientos de Comercio.
- Iniciar el proceso de territorialización de la gestión de la Vicepresidencia de Sociedades, con el fin de fortalecer las capacidades operativas para el control de la gestión de las SYECA (este proceso también debe fortalecer la gestión de las Sociedades y Establecimientos de Comercio en Liquidación -SYECEL)
- Revisar el proceso de alistamiento de Sociedades para la venta y capacitar al personal para que domine las técnicas de priorización, valoración del portafolio, análisis de precios potenciales de venta y mecanismos de venta de sociedades y establecimientos de comercio.
- Reevaluación del instructivo de transición de Sociedades Activas a Liquidación.
- Establecer un procedimiento para realización de auditorías con el fin de lograr un control efectivo de las Sociedades.
- Hacer seguimiento a la recuperación de cuentas por cobrar y por pagar que tienen las Sociedades con el FRISCO.
- Revisar y establecer procedimientos que faciliten la función de la Gerencia
- Dar continuidad a las gestiones que se vienen adelantando para la destinación final de activos de sociedades y establecimientos de comercio que no son viables.
- Estandarizar todo lo relacionado al tema de Contraloría (Auditoría y planes de mejora), para generar una atención efectiva y oportuna a los requerimientos del ente de control.

- Establecer el procedimiento para la administración e identificación de fiducias.
- Reestructurar el modelo contable y financiero de control de las sociedades.
- Reorganización del equipo y actividades en la Gerencia a partir de la restructuración de actividades y grupos de trabajo.

## 1.2 Gerencia de Sociedades en Liquidación

### Resultados plan de acción:

Tabla 2. Resultados Plan de Acción 2022- Gerencia de Sociedades en Liquidación

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Entrega de recursos por liquidación de Sociedades	(Recursos líquidos entregados por liquidación de sociedades / Recursos líquidos de sociedades en liquidación estimados para entrega) *100%	\$85.075.000,000	100%
Alistamiento para ventas de activos sociales en Sociedades en Liquidación	(Activos sociales con proceso de alistamiento completos / Activos sociales programados para alistamiento en sociedades en liquidación) *100%	100%	100%
Liquidación de Sociedades	(Sociedades y establecimiento de comercio con cierre de procesos liquidatarios / Sociedades y establecimiento de comercio priorizados para cierre liquidatario) *100%	119	62%
Cumplimiento plan de ejecución de asambleas de sociedades en liquidación	(Número de asambleas realizadas / Total de asambleas programadas) *100%	402	91%

% Cumplimiento de la Gerencia

88%

### Logros:

- Entrega de recursos por liquidación de sociedades:** Para el tercer trimestre se cumple la meta de la gerencia, recaudando un total de \$ 48.870 millones por concepto de venta de activos sociales. Y por otro lado, la entrega de remanentes al FRISCO por un total de \$43.396 millones.
- Cumplimiento plan asambleas sociedades 2022:** Para el tercer trimestre se realizaron un total de 365 asambleas o juntas de socios ordinarias y extraordinarias, de conformidad con lo establecido por la normatividad comercial. Igualmente, a lo largo del año, se han llevado a cabo las respectivas asambleas y juntas de socios extraordinarias, de conformidad con la necesidad que se suscite.
- Comercialización en CISA:** Al 26 de diciembre de 2022, se tiene un total de 325 FMI en proceso de comercialización a través de CISA por valor de venta de \$541.546 millones de pesos.
- Alistamientos:** Es importante mencionar que durante la gestión 2022 se tuvo un máximo de 1.253 inmuebles con avalúo comercial vigente y aprobado, es decir la gerencia logró alistar para venta el 63,3% del inventario de inmuebles.

A corte 31 de diciembre de 2022, de los 2047 activos sociales (inmuebles) susceptibles de venta, 676 tienen los alistamientos (jurídico, técnico y administrativo) necesarios para la comercialización; bien

sea por venta directa por parte del depositario provisional con funciones de liquidador o a través de nuestro operador comercial CISA.

- **Escrituraciones:** Durante la vigencia 2022, se registra un total de 13 FMI de la Gerencia de Sociedades en Liquidación, debidamente escriturados y registrados en la respectiva ORIP, por un valor de venta de \$ 22.527 millones y en proceso de registro de escritura un (1) inmueble por valor de \$ 207 millones.
- **Enajenación temprana:** Respecto a la Enajenación Temprana de activos sociales de la Gerencia de Sociedades en Liquidación, durante el 2022 se aprobaron por parte del Comité de Enajenaciones un total de 68 inmuebles sociales.

Causal 9: Activos de sociedades incursas en proceso de liquidación: 65 inmuebles

Causal 6: Sean materia de expropiación por utilidad pública o servidumbre: 3 inmuebles

- En 2022, terminación de la existencia legal en el caso de sociedades en liquidación con activos se adelantaron hasta su última etapa, 11 procesos liquidatarios de los cuales se entregarían como remanentes para el FRISCO un aproximado de \$94,024,714,201 entre predios sociales y recursos líquidos.

### Retos:

En la Gerencia de Sociedades en Liquidación se presentan como retos para el 2023 los siguientes:

- Incrementar el número de procesos liquidatarios culminados.
- Culminar el proceso de alistamiento del total del portafolio de bienes susceptibles de enajenación temprana.
- Depuración del portafolio de establecimientos de comercio y sociedades de papel.
- Impulsar al interior de SAE un mecanismo para la devolución de recursos por concepto de venta activos sociales de las Sociedades en Liquidación.
- Revisión y estructuración del proceso de fijación de honorarios para depositarios provisionales con función de liquidadores.
- Impulsar procesos selección y designación de depositarios provisionales con función de liquidadores para las Sociedades que se encuentran en proceso de liquidación voluntaria, en cooperación con la Superintendencia de Sociedades y su registro de liquidadores.
- Promover la cultura de conciliación contable entre la Gerencia de Sociedades en Liquidación y la Gerencia Financiera.

### Oportunidades de mejora:

Se presentan como oportunidades de mejora en la Gerencia de Sociedades en Liquidación los siguientes:

- Reingeniería de las funciones y actividades del recurso humano a partir de la estructuración de equipos de trabajo.
- Revisión, inclusión y levantamiento de procedimientos en donde participe la Gerencia en el desarrollo de su función misional.
- Levantamiento de políticas y procedimientos internos de la Gerencia que permitan unificar criterios de seguimiento y control de sociedades y metas de gestión.
- Replanteamiento de los indicadores de gestión que permitan la medición y seguimiento de procesos micro y macro al interior de la Gerencia.
- Continuar con la estructuración y coordinación de un plan de visitas para auditoría presencial en las Sociedades en Liquidación.
- Culminación de los procesos de sistematización de los módulos de seguimiento al proceso liquidatario y portal de depositarios.

# GESTIÓN VICEPRESIDENCIA DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES

## 2.1 Gerencia de Bienes Inmuebles Urbanos

### Resultados plan de acción:

Tabla 3. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Bienes Inmuebles Urbanos

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Fichas de enajenación temprana de inmuebles revisadas	(Fichas de enajenación temprana de bienes inmuebles urbanos revisadas para viabilización / Fichas de enajenación recibidas)*100%	100%	100%
Trámite de solicitudes de destinación provisional y definitivas	(Solicitudes de destinación provisional y definitiva de inmuebles urbanos atendidas/ Solicitudes de destinación provisional y definitiva de inmuebles recibidas)*100%	100%	100%
Estados de cuenta de activos con orden de devolución	(Nº de folios de matrícula inmobiliaria con estados de cuenta realizados/ No. folios de matrícula inmobiliaria priorizados de inmuebles entregados materialmente en cumplimiento a orden judicial)*100%	400	100%
Rendición de cuentas a depositarios removidos	(Solicitudes de rendición de cuentas a depositarios removidos / número de depositarios removidos)*100%	100%	100%

% Cumplimiento de la Gerencia



### Logros:

Al 31 de diciembre de 2022, esta Sociedad ha asignado bajo este mecanismo de administración 115 bienes inmuebles a 63 entidades para distintos proyectos:



Gráfico 1. Distribuciones de inmuebles en destinación provisional por proyectos

- **Destinaciones específicas:** Proyecto Casa Mujer
  - **Destinaciones especiales:** Proyecto Covid-Casa Refugio
  - **Otras destinaciones:** Proyectos varios
- 
- Se logró sanear 990 FMI equivalentes a 183 depositarios requeridos que fueron removidos por incumplimiento de obligaciones sobre inmuebles urbanos a corte del 30 de diciembre de 2022.
  - Durante el año 2022, como resultado de la verificación del cumplimiento de las obligaciones de los depositarios provisionales establecidas en la Metodología de Administración de Bienes, se evidenció que 19 depositarios no se encontraban al día respecto a las obligaciones, por lo cual la Gerencia de Bienes Inmuebles Urbanos solicitó la terminación del depósito provisional y la exclusión del registro de depositarios.
  - A diciembre 2022, se avanzó en el desarrollo herramienta Scoring iniciando con 2 criterios, la meta para el 2023 es agregar el resto de las obligaciones que poseen los depositarios provisionales. Actualmente se encuentra en proceso de calidad de datos.
  - En el 2022 para enajenación temprana, se revisaron 2.949 inmuebles, 820 con la causal 4 y 2.129 con la causal 8, valuados catastralmente en \$847.450.589.317.

## **Retos:**

### **Juramentos estimatorios depositarios provisionales**

- Crear un check- list de los documentos mínimos y/o información básica que previamente se ha identificado debe contener la solicitud de inicio de acciones legales para depositarios y así evitar retrocesos.
- Identificar entidades que permitan realizar convenios para la generación de usuarios por parte de SAE donde pueda consultarse información de datos básicos para el inicio de acciones legales en contra de las personas naturales o jurídicas que en algún momento fueron depositarios provisionales.
- Para solicitudes específicas respecto a la elaboración del juramento estimatorio debería siempre contarse con la opinión o asesoramiento externo en cuanto a programación (macros), en caso de que no se cuente con el recurso humano idóneo para el tema.
- Disponer de una ruta conjunta en la cual la Vicepresidencia Jurídica, mensualmente, informe la etapa procesal en la que se encuentra la acción legal.

### **Juramentos estimatorios ocupantes irregulares**

- Crear una ruta donde se pueda centralizar la información que permita su revisión con celeridad.

## Estados de cuenta

- Contratación de un plan choque de estados de cuenta.
- Seguir depurando el universo de los activos que ya cuentan con estado de cuenta elaborado previamente por el área financiera, pero que no se evidencia soporte documental.

## Entrega de remanentes al FRISCO

- Establecer un lineamiento o modificación del procedimiento respecto a los de bienes inmuebles con estado legal en proceso para agilizar su recepción como remanentes del FRISCO por parte de esta Gerencia.

## Destinaciones provisionales

- Crear un lineamiento por parte de esta Sociedad para activación de pólizas en contra de destinatarios provisionales removidos por incumplimiento.
- Crear un lineamiento por parte de esta Sociedad respecto a causales que motiven la remoción para un destinatario provisional o establecer si se puede hacer uso de las mismas causales que se utilizan para remoción de un depositario provisional.

## Desalojos

- Articular el seguimiento realizado por esta Gerencia a la ejecución de actos administrativos de desalojos con el inicio de acciones legales a ocupantes irregulares.

## Oportunidades de mejora:

### Juramentos estimatorios depositarios provisionales

- Para el inicio de acciones legales de depositarios antiguos, no se cuenta con la mayoría de los documentos (acta de entrega, acta de retoma, documento oficial donde el depositario removido informó datos básicos de contactos) que den un sustento probatorio para proceder con la acción.
- Tener un sistema estandarizado que permita realizar cambios dentro del formato de juramentos estimatorios.
- No se cuenta con la información del estado en el que se encuentra la acción legal (con demanda, prospera, etc), se considera importante tener dicha información con el objeto de identificar mediante qué procedimiento se requirió el inicio de acciones y evitar duplicidad de ejecutar la acción a la misma persona natural o jurídica.

### Juramentos estimatorios ocupantes irregulares

- No se cuenta con una herramienta de información donde pueda verificarse fielmente el estimado o estimativo de renta para el período en el cual estuvo la ocupación irregular en el bien inmueble objeto de la acción.
- No se aporta soporte idóneo por parte de las Gerencias Regionales que permita establecer de forma clara el período bajo el cual el bien objeto de la acción estuvo ocupado irregularmente y, si en ese período se legalizó la ocupación.

### Estados de cuenta

- No se cuenta con un lineamiento claro y estándar por parte de SAE, que permita responder de fondo al afectado los casos en los que la productividad entregada sea refutada para este para los períodos de 2011 hacia años anteriores.
- No se tiene una ruta establecida entre esta Gerencia y la Gerencia Financiera para consultar estados de cuenta de años anteriores que en algún momento elaboró dicha área, así como también los soportes del pago realizado por parte de la Vicepresidencia Jurídica.  
Si bien existe el módulo de estados de cuenta, es necesario indicar que este se alimenta de bases tales como informes de gestión, productividad, contratos y demás para arrojar el estado de cuenta inicial.
- Es de resaltar que, no se cuenta con un sistema de información que permita observar en tiempo real lo referente al inmueble (base contratos). Adicionalmente, para la base de informes de gestión es necesario que se consolide por depositarios, así como también su depuración para agilizar la identificación de cupones.
- No se tiene una ruta establecida entre esta Gerencia y la Vicepresidencia Jurídica para consultar los actos administrativos de devolución que expida el área competente ya que, se ha evidenciado que el reporte de devoluciones no contiene en tiempo real dichos actos emitidos.
- Se evidencia que existen inmuebles que cuentan con orden devolución que aún no han sido entregados materialmente por las respectivas gerencias regionales.

### Entrega de remanentes al FRISCO

- No se cuenta con un sistema de información que permita observar en tiempo real, que el inmueble de la solicitud de remanente no se encuentra en devolución.
- No se tiene una ruta establecida entre esta Gerencia y la Vicepresidencia Jurídica en cuanto al lineamiento de recepción de activos con estado legal en proceso como remanentes al FRISCO, en atención a que el procedimiento no es claro para esta gestión.

### Destinaciones provisionales

- No se cuenta con un sistema de información que permita, de manera ágil, marcar un bien para identificar que este se encuentra administrado bajo dicho mecanismo, por lo que el activo se puede

disponer simultáneamente bajo otro mecanismo de administración, ya que solo son marcados por aseguramiento de la información cuando cuentan con acta material de entrega y, ciertos bienes aún se encuentran en constitución de pólizas y/o garantías.

- No existe una fuente de información oficial, a nivel interno, que permita validar si, entes nacionales o territoriales han sido previamente destinatarios provisionales en algún área de la entidad y, si su remoción se motivó por incumplimiento de obligaciones para verificar si puede llevarse a cabo el proceso de asignación de un bien bajo esta figura.
- Realizar el saneamiento de bienes extintos que se destinaron provisionalmente estando con dicho estado legal, en atención a que el procedimiento indica que este mecanismo aplica para bienes que estén en proceso de extinción de dominio.
- No está establecido un lineamiento y/o procedimiento que indique con claridad la activación de pólizas en contra de destinatarios provisionales removidos por incumplimiento (tiempo en que aplica la activación, ejecución, check list mínimo para iniciar la acción, etc.)
- No se evidencia causales de remoción para un destinatario provisional dentro de la metodología de administración de los bienes del FRISCO.

### **Desalojos**

- Se evidencia actos administrativos de años anteriores que siguen vigentes, en su momento fueron solicitados por las distintas Gerencias Regionales y que no se han ejecutado.

## 2.2 Gerencia de Bienes Inmuebles Rurales

### Resultados plan de acción:

Tabla 4. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Bienes Inmuebles Rurales

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Validación de destinación provisional	(Total de solicitudes atendidas oportunamente para la Destinación Provisional de Inmuebles rurales / Solicitud para Destinación Provisional de Inmuebles Rurales) *100%	100%	100%
Trámite de saneamiento de Inmuebles Rurales	(Inmuebles Rurales con solicitudes de saneamiento físico, jurídico y administrativo / Inmuebles rurales priorizados para saneamiento) *100%	100%	100%
Trámite de solicitudes de viabilidades de Inmuebles Rurales	(Inmuebles Rurales con solicitudes de viabilidades físico, jurídico y administrativo / Inmuebles Rurales que requieren viabilidades) *100%	100%	100%
Gestión de desistimiento ante ANT	(Número de inmuebles presentados a ANT para desistimiento / Número de inmuebles identificados que no son susceptibles de transferencia a ANT) *100%	100%	100%
Diagnóstico técnico de Inmuebles Rurales	(Inmuebles rurales con diagnóstico técnico / Inmuebles rurales solicitados para viabilidades técnicas o estimados de renta) *100%	100%	85%

% Cumplimiento de la Gerencia



### Logros:

- **Entrega de tierras en el marco de la estrategia de “Tierras para la paz total”**

Se ha realizado la entrega de derechos de uso dos inmuebles rurales en los municipios de Montería y de Planeta Rica (Córdoba), los cuales suman (1.797) has y benefician a 200 familias campesinas agremiadas en las organizaciones agrarias Fensuagro y Asodecas.

Así mismo, se ha realizado la entrega material de tres (3) predios rurales ubicados en los departamentos de Valle del Cauca, Cundinamarca y Huila a la cooperativa de reincorporados Orellanas de Oriente y al Fondo de Tierras de la Agencia Nacional de Tierras, los cuales suman 25.02 has.

Como parte de la estrategia se ha realizado la revisión jurídica, comercial y técnica de 319 folios de matrícula inmobiliaria registrados en el inventario oficial de la Sociedad de Activos Especiales SAE S.A.S y de 65 contratos de arrendamiento y de sus correspondientes estados de cuenta.

- **Modificación a la metodología de administración de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S en favor de sujetos de especial protección constitucional de la ruralidad.**
  - Se ampliaron los mecanismos de contratación previstos en el reglamento interno de la sociedad, en armonía con el artículo 2.5.5.4.1 del Decreto 1068 de 2015.

- ii. Se amplió el tiempo de vigencia de los estimados de renta sobre los inmuebles rurales, por tanto, ahora tienen una vigencia de tres (3) años.
  - iii. Se incluyeron como parámetros necesarios para la determinación del estimado de renta variables que incentiven la producción de alimentos, el fomento del empleo en la ruralidad y medidas afirmativas en favor de las poblaciones en condición de vulnerabilidad identificadas en el artículo 2.5.5.4.4. del Decreto 1068 de 2015 y de los sujetos de acceso a tierra y formalización a título gratuito definidos en el artículo 4 del Decreto 902 de 2017.
  - iv. Se incluyeron como parámetros necesarios para la determinación del estimado de renta variables que incentiven la producción de alimentos, el fomento del empleo en la ruralidad y medidas afirmativas en favor de las poblaciones en condición de vulnerabilidad identificadas en el artículo 2.5.5.4.4. del Decreto 1068 de 2015 y de los sujetos de acceso a tierra y formalización a título gratuito definidos en el artículo 4 del Decreto 902 de 2017.
  - v. Se flexibilizaron las garantías exigidas, así en concordancia con el artículo 2.5.5.4.2 del DUR 1068 se estableció que, en los casos en que las poblaciones en condición de vulnerabilidad identificadas en el artículo 2.5.5.4.4. del Decreto 1068 de 2015 o los sujetos de acceso a tierra y formalización a título gratuito definidos en el artículo 4 del Decreto 902 de 2017 demuestren la imposibilidad de acceder a una póliza de seguros expedida por una compañía legalmente establecida en el país, la Sociedad de Activos Especiales, de conformidad con el artículo 2.5.5.4.2 del Decreto 1068 de 2015 podrá acudir a otros mecanismos de respaldo como fianzas, deudores solidarios u otro tipo de garantías.
- **Impulso a la definición del procedimiento de comodato en el caso de los sujetos de especial protección constitucional de la ruralidad.**

Se adopta el procedimiento de contrato de comodato, dado que permite asegurar la productividad social de los inmuebles rurales con vocación agropecuaria, y honrar los deberes constitucionales y legales que en términos de igualdad material existen frente a los sujetos de la ruralidad discriminados históricamente.

### **Retos:**

- Establecer una ruta de trabajo fluida que permita la interacción con las Gerencias Regionales y con las demás dependencias de la Sociedad de Activos Especiales, con el fin de agilizar la entrega de derechos de uso sobre los predios rurales que hagan parte del FRISCO, en el marco de la estrategia de entrega de tierras para la paz total.
- Restaurar la relación interinstitucional con la Agencia Nacional de Tierra, la Unidad de Restitución de Tierras y la Agencia de Reincorporación y Normalización, con el fin de acelerar las rutas de transferencia definitiva de los predios rurales no sociales extintos y con ello, la contribución a los programas estatales de acceso a tierras.
- Definir e implementar de manera conjunta un plan de choque que permita a las Gerencias Regionales identificar el estado de los inmuebles rurales no sociales que hacen parte del FRISCO.

- Definir e implementar de manera conjunta un plan de choque que permita la identificación del cumplimiento de obligaciones de los depositarios que tienen a su cargo folios de matrículas inmobiliarios que se han identificado de naturaleza rural.
- Definir un componente productivo que sirva de acompañamiento para la transformación productiva de las tierras que son entregadas en el marco de la estrategia de entrega de tierras para la paz total a sujetos de especial protección constitucional.
- Contribuir a la transformación productiva y al acceso a la tierra a los sujetos vulnerables de la ruralidad, mediante la entrega de derechos de uso en predios rurales no sociales que se encuentran bajo administración de la Sociedad de Activos Especiales.

### Oportunidades de mejora:

- **Proceso de transferencia definitiva de predios rurales extintos a la ARN, ANT y URT**

La ley 1708 de 2017 contempla la transferencia de inmuebles rurales extintos al Fondo de Tierras de la Agencia Nacional de Tierras (ANT) y a los procesos organizativos de la población reincorporada que define la Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN). Para ello, el Decreto 1068 de 2015 establece que los predios transferidos deberán estar completamente saneados en los aspectos financiero, físico y administrativo. Se requiere reorganizar los procesos internos de soporte a cargo de la Gerencia de Inmuebles Rurales, lo cual incluye afianzar alianzas interinstitucionales involucradas en los procesos de saneamiento físico, administrativo y financiero, de manera que la ruta sea más eficiente en materia de transferencias definitivas.

- **Elaboración de fichas de viabilidad**

La Gerencia de Inmuebles Rurales tiene a su cargo la elaboración de fichas de viabilidad técnica, mediante las cuales se evalúa si los predios rurales no sociales extintos tienen las características necesarias para su transferencia definitiva en virtud de leyes especiales. En este caso, se requiere reorganizar este proceso interno de elaboración de fichas, modificar el procedimiento y la metodología de las mismas. De manera que el proceso de elaboración sea más expedito y responda a las características de los inmuebles que administra cada entidad, de acuerdo con lo establecido en las leyes especiales.

- **Elaboración de estimados de renta**

La Gerencia de Inmuebles Rurales junto a la Gerencia Técnica elaboran los estimados de renta de los predios rurales no sociales. Para la determinación del valor público, de indicadores de rentabilidad social y de impactos positivos asociados a la estrategia de entrega de tierras para la paz total se requiere ajustar la metodología prevista.

## 2.3 Gerencia de Bienes Muebles

### Resultados plan de acción:

Tabla 5. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Bienes Muebles

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Transferencias realizadas a la Nación a través de Divisas monetizadas y moneda nacional	(Valor monetizado y recaudados / valor estimado de divisas a monetizar y moneda nacional a recaudar)* 100%	100%	100%
Venta de Bienes Muebles	(Valor total de ventas de bienes muebles / Valor total presupuestado por concepto de ventas de bienes muebles) *100%	\$31,200,000,000	100%
Destrucción de Bienes Muebles	(Número de bienes muebles destruidos / Total de bienes muebles objeto a destruir) *100%	100%	100%
Chatarrizaciones realizadas	(Número Bienes entregados a la desintegradora para chatarrizar / Número. Bienes programados para chatarrización) *100%	350	78%
Depuración del Inventario de bienes muebles en sistema de Información	(Número de bienes con cargo de documentos de disposición final para descarga del inventario / Número de bienes con disposición final para descarga) *100%	100%	100%

% Cumplimiento de la Gerencia

96%

### Logros:

Durante la vigencia 2022 la Gerencia de Bienes Muebles realizó las gestiones detalladas a continuación, las cuales generaron los siguientes ingresos:

Tabla 6. Balance de Gestión 2022-Gerencia de Bienes Muebles

Gestión	Cantidad Registros trabajados	Valor/Ingreso
Monetización Dineros	12	\$ 11,478,795,151
Comercialización Oro	26	\$ 19,987,581,756
Comercialización Medios de Transporte	237	\$ 13,612,917,869
Comercialización de Semicomercio	1627	\$ 3,933,042,350
Otros Ingresos (Siniestros y quiebras)	17	\$ 1,278,044,363
Comercialización Arte	1	\$ 240,000,000
Conciliación Ingresos por Chatarra	468	\$ 151,641,338
Destinación Definitiva	11	\$ 114,790,000
Chatarrización Medios de Transporte	271	
<b>Total Ingresos</b>	<b>2670</b>	<b>\$ 50,796,812,827</b>

- **Destinaciones:** Esta sociedad realizó durante el año 2022 la destinación provisional de 27 medios de transporte valorados en \$2.106.530.00 y destinaciones definitivas 11 medios de transporte valorados en \$114.790.000

#### Retos:

- Generar ahorro por gastos de Almacenamiento de \$6.000 millones de pesos.
- Realizar la chatarrización de más de 200 bienes cobijados bajo la ley de presupuesto.
- Efectuar el retiro de la embarcación Mr. Goby del arrecife coralino de la isla de San Andrés.
- Recaudar \$9.000 millones de pesos por la comercialización de bienes muebles

#### Oportunidades de mejora:

- Realizar la destrucción de los bienes muebles inservibles a cargo de la Gerencia con el fin de disminuir la cantidad de inventario administrado.
- Realizar la destrucción de todas las sustancias químicas en mal estado para reducir costos y riesgos jurídicos y ambientales.

## 2.4 Gerencia Técnica

### Resultados plan de acción:

Tabla 7. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Técnica

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Saneamiento físico catastral de inmuebles	(Número de activos con saneamiento físico catastral / Número de activos programados para saneamiento físico catastral) *100%	400	100%
Alistamiento físico catastral de inmuebles susceptibles de venta	(Número de Inmuebles con Alistamiento físico catastral / Número de Inmuebles susceptibles de alistamiento físico catastral) *100%	100%	100%
Avalúos inmuebles	(Cantidad de avalúos gestionados / Cantidad de avalúos solicitados a la gerencia técnica) *100%	3800	100%
Avalúos muebles	(Cantidad de avalúos revisados / Cantidad de avalúos solicitados) *100%	100%	76%
Conceptos técnicos	(Número de conceptos técnicos realizados / Número de conceptos solicitados) *100%	100%	100%
Estimados de renta	(Estimados de renta de activos revisados / Solicitudes recibidas para revisión de estimados de renta) *100%	100%	100%
Diagnóstico técnico de sociedades	(Sociedades diagnosticadas / Sociedades solicitadas para diagnóstico con la información completa) *100%	100%	100%
Sociedades Valoradas	(Sociedades valoradas / Sociedades favorables para valorar) *100%	100%	100%
Avalúos Ley 2155	(Cantidad de avalúos realizados / Activos priorizados para avalúos ley 2155) *100%	100%	Sin Iniciar

→ Indicador  
creado en  
diciembre

% Cumplimiento de la Gerencia

97%

### Logros:

- La Gerencia Técnica ha analizado aproximadamente 14858 inmuebles, de los cuales el 54.9% cuenta con avalúo comercial aprobado, 15.4% se encuentra en proceso de elaboración de avalúo comercial y un 7.8% se encuentra en revisión de avalúo comercial.
- El 41.2% del inventario de inmuebles que administra SAE han tenido un alistamiento técnico, de este porcentaje el 12.4% fue alistado en el periodo 2021-2022, esto corresponde al 30% de los inmuebles con alistamiento a nivel histórico.

### Retos:

- Respecto al inventario de bienes inmuebles, culminar el proyecto de Geoportal de la entidad, pues es indispensable tener espacializados y georreferenciados los inmuebles en administración, esto permite garantizar una plena identificación de los mismos, así mismo, para fortalecer las estrategias de productividad del inventario administrado, es importante desarrollar e implementar el observatorio inmobiliario, que permita monitorear y hacer seguimiento a la dinámica del mercado inmobiliario cuyo fin sea tener una herramienta tecnológica de apoyo para la toma de decisiones frente a la administración de activos inmuebles en SAE.

- Mejorar las Gerencias Regionales, dotarlas de personal capacitado que permita tener efectividad desde el proceso de recepción y registro de activos y mantener actualizada la información del inventario de inmuebles, incluyendo constantes visitas de campo.
- Implementar procesos de analítica avanzada de datos para generar informes de gestión que sirvan como herramienta de apoyo para la toma de decisiones al interior de cada dependencia y a nivel general en la entidad, realizar diagnósticos periódicos y análisis prospectivo (empresarial y territorial) que permitan anticipar cambios y mejorar la administración y productividad de los activos (no sólo inmuebles).

### Oportunidades de mejora:

- Hay dificultades en la entrega y disposición de los inmuebles, principalmente porque no se tiene claridad en los procesos de conformación de unidades inmobiliarias y unidades económicas, esto se ve reflejado en que para una misma unidad se llevan a cabo procesos diferentes, a tal punto que se encuentren casos donde para una unidad funcional conformada por ejemplo por dos FMI, uno de estos FMI esté en proceso de extinción de dominio y otro ya extinto, esto debido a que existen falencias en la identificación desde el proceso de recepción y registro y de allí que se justifique la necesidad de hacer una mejora sobre este proceso, especialmente fortaleciendo las actividades con controles de calidad, es importante destacar que esta mejora se verá reflejada en procesos de recepción más estrictos con la Fiscalía General de la Nación al momento de la incautación, así mismo, las fichas o formularios de recepción y registro deberán ser ajustados o reformados y automatizados.
- Es importante que los sistemas de información de la entidad puedan estar interrelacionados y sean interoperables con otros sistemas de información públicos, especialmente para que los de SAE se puedan mantener actualizados, ideal en tiempo real, por tal razón, se debe trabajar en convenios específicos que permitan lograr acceder a esta información, de tal manera que a través del uso de los servicios web que tiene estructurados cada plataforma web de las entidades se puedan llevar los datos de forma automática.
- Es importante que respecto a la administración de los inmuebles se logren integrar los sistemas de información financiero y SIGMA, con el fin de poder integrar los datos que permitan realizar y automatizar los análisis costo beneficio, incluyendo la gestión de pasivos así como los costos y gastos administrativos, esto permitirá obtener indicadores de medición del desempeño de los procesos y actividades que desarrolla la entidad en el marco de las funciones misionales asignadas, así mismo, se considera relevante que toda la información de gestión de inmuebles rurales sea integrada en los sistemas de información dado que no todo se encuentra completamente integrado, esto permitirá automatizar muchos procesos y facilitará la comunicación y trabajo colaborativo entre cada una de las dependencias de la entidad.
- Se evidencian dificultades en la identificación del 100% del inventario de inmuebles, esto debido principalmente a la falta de acceso a información catastral proveniente de los gestores catastrales, y a su vez, debido a la configuración y el estado del Catastro nacional, pues este no se encuentra actualizado ni interrelacionado con la información del registro, lo cual dificulta aún más la plena identificación de los inmuebles, por lo anterior, se plantean diferentes estrategias para lograr llegar al 100% del inventario actualizado:

# GESTIÓN VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

## 3.1 Gerencia Financiera

### Resultados plan de acción:

Tabla 8. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Financiera

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Transferencias realizadas a la nación de Recursos Líquidos	Sumatoria de los valores de las transferencias a favor de la nación en recursos líquidos / Meta de transferencias de recursos líquidos a favor de la Nación) *100%	\$184,946,566,745	94%
Valor total de rendimientos esperados con recursos líquidos extintos y en proceso	(Valor total de rendimientos con recursos líquidos extintos y en proceso / Meta de rendimientos financieros) *100%	\$64,500,000,000	100%
Ejecución presupuestal	Valor del Presupuesto ejecutado por resultados / Valor del Presupuesto planeado por resultados	100%	89%
Gestión de pagos	(Número de solicitudes de pagos gestionadas /Número de solicitudes de pagos recibidas) *100%	100%	99%

Cifra preliminar dado que aún no se cuenta con el cierre definitivo de la vigencia 2022.

Este indicador es globalizado centralizado por esta Gerencia, con base en la ejecución presupuestal de las áreas. Es decir que este porcentaje mide el cumplimiento de la Entidad

% Cumplimiento de la Gerencia

95%

### Logros:

Los principales logros de la Gestión 2022 de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S fueron:

- Destinaciones y Transferencias

En el 2022 la Sociedad de Activos Especiales realizó transferencias que corresponden al total de recursos transferidos a la Nación según lo establecido en el Artículo 91 de la Ley 1708, modificado por el artículo 22 de la Ley 1849 de 2017, y las destinaciones específicas, por valor de \$153.676,8 millones:

Tabla 9. Destinaciones específicas y transferencias a la Nación 2022

BENEFICIARIO	GIRO
<b>DESTINACIONES ESPECIFICAS</b>	
Policía antinarcóticos - política antidrogas	45,000,000,000
Ministerio de justicia - política antidrogas	26,168,000,000
Ministerio de salud - política antidrogas	20,000,000,000
Ministerio del Interior - política antidrogas	5,508,000,000
Medicina Legal - política antidrogas	2,800,000,000
Fondo reparación de víctimas 5%(Decreto 1366 de 2013)	1,064,952,236
Ministerio de Agricultura - FOMMUR	3,552,743,000
<b>TOTAL DESTINACIONES</b>	<b>104,093,695,236</b>
<b>TRANSFERENCIAS ARTICULO 91 - LEY 1708 DE 2014</b>	
Gobierno nacional	13,457,000,864
Fiscalía general de la nación	15,034,249,108
Rama judicial	15,065,579,108
Policía judicial	6,026,231,643
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>49,583,060,723</b>
<b>TOTAL DESTINACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>153,676,755,959</b>

- El capital social de la Sociedad de Activos Especiales se mantuvo en \$17.430 millones a diciembre de 2022, la reserva legal se incrementó en \$95 millones al pasar de \$1.051 millones a \$1.146 millones, el resultado del ejercicio aumento un 79% al pasar de \$948 millones a \$1.669 millones compuesto por recuperaciones de ejercicios por \$402 millones y el resultado del ejercicio \$1.297 millones.
- La Sociedad de Activos Especiales S.A.S durante la vigencia 2022 ha generado ingresos por rendimientos financieros por un valor de \$668 Millones de pesos, los cuales están constituidos por inversiones que realiza la entidad en instrumentos financieros tales como: CDT, FIC, Cuentas de Ahorro todo ello bajo los lineamientos del Decreto 1525 de 2008.
- El portafolio de inversiones del FRISCO ha tenido un crecimiento importante en la consecución de recursos, el cual obedece a la gestión realizada por la entidad en los últimos años tanto en ventas de inmuebles, muebles y sociedades, así como recursos recibidos por concepto de arrendamientos considerando que son las principales fuentes de ingreso teniendo en cuenta su objeto social.
- Para el cierre de la vigencia 2022 la entidad recibió por concepto de rendimientos financieros la suma de 63,355 millones de pesos los cuales se obtuvieron por las inversiones realizadas en TES,CDT,FIC y Cuentas Bancarias, esta cifra se logró por la recuperación del mercado ya que la rentabilidad ofrecida por las entidades financieras estuvieron por encima del 11%EA en comparación a la vigencias anteriores teniendo en cuenta la situación de pandemia.

**Retos:**

- Garantizar la efectiva transferencia de recursos a la Nación, en concordancia con lo establecido en la ley y contribuyendo a los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo.
- Ahorros en erogaciones de gastos generales.
- Ejecución presupuestal de ingresos y gastos superior al 90% con base en lo programado.

**Oportunidades de mejora:**

- Falencias en la identificación de algunos recaudos o recursos recibidos por SAE.
- No se cuenta con un procedimiento para registrar y controlar las cuotas de administración y evitar diferencias de saldos en los estados de cuenta por este concepto.
- Debilidades en la revelación de notas a los estados contables que permitan obtener información plena para órganos de control y grupos de interés.

## 3.2 Gerencia de Talento Humano

### Resultados plan de acción:

Tabla 10. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Talento Humano

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Cumplimiento Plan Estratégico de Talento Humano	(Actividades realizadas de los diferentes planes de gestión de Talento Humano / Actividades programadas en planes de gestión de Talento Humano) *100%	100%	<b>98%</b>
Oportunidad en la provisión de vacantes	(Vacantes provistas con oportunidad / Vacantes solicitadas a ser provistas) *100%	100%	<b>100%</b>
Implementación de Modelo de Funciones y Competencias laborales	(Actividades realizadas para la implementación del Modelo de Funciones y Competencias laborales / Actividades programadas para la implementación del Modelo de Funciones y Competencias laborales) *100%	100%	<b>96%</b>

% Cumplimiento de la Gerencia

98%

### Logros:

- Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad (PcD)
- **Mas jóvenes en el estado!**: El 52% de los ingresos en cargos vacantes fue para los jóvenes entre los 18 y 28 años, unidos al programa del Gobierno Nacional.
- **Programa de aprendices, practicantes, Judicantes y Estado Joven**: practicantes a través de acuerdos y convenios con diferentes Universidades; aprendices SENA según la cuota regulada en la Resolución 11-03125 de 2019 que a la fecha equivale a 20 personas.
- **SAE hace Carrera**: Promociones de colaboradores de todos los niveles en empleo de superior jerarquía.
- **Ley de Cuotas**: Vinculación de mujeres en los cargos del nivel directivo, dando cumplimiento a la Ley 581 de 2000 “Ley de Cuotas”, contribuyendo a igualdad de oportunidades para las mujeres en Colombia.
- Actualización y rediseño de las cargas laborales de los cargos dimensionados en la planta de personal.
- Implementación nuevas modalidades de Trabajo – Teletrabajo.
- Auxilios Económicos para el fomento de la Educación Formal Superior.
- Bonificaciones por cumplimiento de metas.

### Retos:

- **Desarrollo y fortalecimiento de las Competencias SAE:** Esto implica el diseño y actualización de los programas de formación dirigidos al desarrollo de las competencias ya establecidas.
- Mejoramiento en las condiciones, beneficios y atención a las necesidades de inclusión laboral de los y las trabajadoras con discapacidad.
- **Gestión de Bienestar Social Laboral:**
  - Documentar y sistematizar la carta de Beneficios SAE.
  - Documentar Implementar y socializar el Programa de Responsabilidad Social Empresarial.
  - Documentar los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SST y Gestión Ambiental.
- **Previsión de empleo y plan de vacantes:** Estructurar la planta de personal de acuerdo con el rediseño institucional que permita identificar eventuales ineficiencias del modelo actual, alinear la estructura organizacional con el modelo de operación, identificar los déficit o brechas en el recurso humano de la SAE, relacionados con cargas de trabajo, perfiles ocupacionales, competencias laborales y estructura salarial, que atienda a las particularidades de la organización, que permita el cierre brechas y valore logros y responsabilidades los trabajadoras y trabajadores.

### Oportunidades de mejora:

- Revisión, actualización y ajuste de los procedimientos del macroproceso Gestión del Talento humano.
- Seguimiento a la oportuna y adecuada comunicación de funciones, así como al cumplimiento en los procedimientos de evaluación dentro de los términos establecidos.

### 3.3 Grupo Interno de Trabajo de Archivo y Correspondencia

#### Resultados plan de acción:

Tabla 11. Resultados Plan de Acción 2022-GIT Archivo y Correspondencia

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Oportunidad de distribución de comunicaciones entradas y salidas	(Comunicaciones de entrada y salida distribuidas de manera oportuna / Comunicaciones de entrada y salida a ser distribuidas) *100%	100%	100%
Automatización del proceso de Gestión Documental	(Módulos parametrizados del sistema ORFEO / Módulos del sistema de ORFEO relacionados para la gestión documental) *100%	100%	100%
Digitalización de expedientes	(Carpetas digitalizadas / Cantidad de carpetas a digitalizar) *100%	25000	100%

% Cumplimiento de la GIT

100%

#### Logros:

- La implementación del Sistema de Gestión Documental ORFEO
- Ahorro en el insumo de papel en la impresión de correos electrónicos se dejó de imprimir promedio 4840 folios mensuales los cuales equivalen a 5 resmas.
- La implementación de expediente electrónico en SAE logrando así el ahorro en consumo de cajas de archivo, carpetas, ganchos, y ampliando la capacidad de almacenaje de carpetas y cajas en el archivo central.
- El ahorro de insumo en stickers de Zebra ya que el Orfeo genera código de barras en correspondencia de salida.
- La respuesta oportuna de 1020 expedientes actualizados a la fecha de solicitud del servicio de circulación y préstamo
- La digitalización de 31,955 carpetas y cargadas en la carpeta publica 41.
- La radicación oportuna de 184.601 comunicaciones de entrada.
- La gestión y distribución oportuna de 26,890 radicados de correspondencia de salida.
- La creación de 3262 expedientes electrónicos en el aplicativo ORFEO
- La creación de 8321 carpetas creadas en el Formato Único de Inventario Documental del Archivo Central.
- La presentación de las Tablas de Valoración Documental al Archivo General de la Nación.
- La adquisición de 1 planoteca para la conservación de los planos de la entidad.
- La adquisición de 3 deshumidificadores regular la humedad relativa del archivo central.
- La gestión por medio del GIT del Administrativa para la compra de lockers para el archivo central.

- La gestión para la compra de los EPP del archivo central por medio de la Gerencia de Talento Humano / SST.
- La contratación del servicio de una empresa especializada para la custodia de archivo con el objetivo de ampliar la capacidad de cajas en el archivo central.

#### Retos:

- Consolidar la política del Cero papel en toda la entidad.
- La aprobación de la actualización de las Tablas de Retención Documental por parte del Archivo General de la Nación.
- Crear los 4921 expedientes que faltan por transferir al archivo central producto del cruce de información del inventario documental de la SAE con el inventario de SIGMASAE
- La aprobación de las Tablas de Valoración Documental por parte del Archivo General de la Nación.
- Crear una nueva estructura del manejo de la gestión documental de la entidad para tener un acceso a la información más oportuno.

#### Oportunidades de mejora:

- Ajustar el procedimiento de circulación y préstamo optimizando los tiempos de respuesta.
- Generar campañas de sensibilización a todos los funcionarios de la entidad sobre la importancia de una correcta aplicación de las Tablas de Retención Documental.

### 3.4 Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Viáticos y Comisiones

#### Logros:

- Creación del Git de viáticos y comisiones.
- Cerrar las legalizaciones del año 2022 al 99 %.
- En el mes de noviembre, por medio de licitación de concurso público se realizó el proceso de contratación de Agencia de viajes.
- Optimización de recursos económicos favorables para la entidad, dado que no se presentó doble pago de comisión a los funcionarios de la Entidad.
- Optimización de los tiempos de respuestas en los procesos de solicitud de comisiones.
- Se agilizó los tiempos de respuesta en la entrega de legalizaciones.
- Gestión oportuna en el pago de viáticos para que los funcionarios cuenten con los recursos necesarios para la realización de las actividades asignadas en la comisión.
- Recuperación de dinero de legalizaciones de años anteriores.

#### Retos:

- Evitar las modificaciones en tiquetes aéreos y reservas de alojamientos que generen costos adicionales a la Entidad.
- Culminar el cierre de años anteriores de legalizaciones.
- Cerrar el 2023 de comisiones y legalizaciones al 100%.
- Lograr que los funcionarios que comisionan legalicen en los tiempos establecidos.
- Optimizar los tiempos establecidos para las legalizaciones.

#### Oportunidades de mejora:

- Lograr que los funcionarios realicen el trámite de comisión y legalización en un tiempo corto evitando reprocesos.
- Evitar la acumulación de comisiones pendientes por legalizar.
- Realizar las capacitaciones a los funcionarios que comisionan para que conozcan todas las actualizaciones y los procedimientos para poder realizar las legalizaciones oportunamente.

### 3.5 Grupo interno de trabajo de Servicios Administrativos:

#### Resultados plan de acción:

Tabla 12. Resultados Plan de Acción 2022-GIT Servicios Administrativos

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Oportunidad de atención a requerimientos administrativos	(Solicitudes atendidas en el tiempo oportuno / Solicitudes requeridas por las áreas) *100%	100%	100%
Gestión de Siniestros	(Número de siniestros gestionados / Número de siniestros ocurridos informado) *100%	100%	100%
Gestión de Mantenimiento	(Mantenimientos realizados/ Mantenimientos solicitados y/o planeados) *100%	100%	100%
Oportunidad de suministro de elementos de consumo	(Número de solicitudes gestionadas oportunamente /Número de solicitudes recibidas) *100%	100%	100%

% Cumplimiento del GIT



#### Logros:

- En el mes de abril y junio se adelantaron los procesos de contratación para contratar los servicios de vigilancia y Seguridad privada, así como el servicio de aseo y cafetería con insumos, obteniendo condiciones técnicas y económicas favorables para la Entidad.
- Adelantar las modificaciones contractuales para aquellos contratos de proveeduría estratégica y/o gastos de funcionamiento (Suministro elementos de papelería y/o útiles de oficina, servicio impresión y fotocopiado, suministro combustible), contratos por vencer durante la vigencia 2022, obteniendo mejores precios y calidad en los productos y/o servicios.
- Para los inmuebles donde se ubican el Archivo Central, Regional Norte y Regional Occidente, se gestionó la renovación de los contratos de arrendamiento, logrando obtener un incremento anual menor al pactado en los contratos de arrendamiento.
- Renovación de las pólizas que conforman el programa de seguro que se detallan en el siguiente cuadro, obteniendo mejores condiciones y ampliación de coberturas, más favorables para la SAE, teniendo en cuenta las dificultades del mercado asegurador.
- Adecuación e instalación de nuevos puestos de trabajo para la oficina alterna Regional Occidente (Medellín).
- Instalación TV y lockers en el Archivo Central.
- Adecuación de nuevos puestos de trabajo para la Oficina de Ética y Cumplimiento.
- Adecuación e instalación nuevos puestos de trabajo Regional Sur Occidente (Cali).

- Puesta en marcha del procedimiento de bajas según la normatividad vigente, logrando la baja de 809 activos fijos de Propiedad, Planta o equipo que por su obsolescencia no son necesarios para la Entidad.
- Atención y entrega oportuna de las solicitudes de papelería y elementos de bioseguridad.
- Ejecución de los procesos de depreciación de enero a noviembre sin inconsistencias.
- Cumplimiento de las acciones de mejoras establecidas de acuerdo con los hallazgos de la contraloría en activos fijos.
- Realización de las tomas físicas de inventarios permitiendo que a la fecha se cuenta con la conciliación total de activos fijos y trasladados.

#### Retos:

- Gestionar el inicio del Proceso de contratación de las Pólizas que conforman el Programa de Seguros de la SAE.
- Adelantar las gestiones necesarias para el traslado de las sedes Bogotá en un inmueble que cumpla con las características y condiciones técnicas requeridas.
- Continuar con la baja de activos obsoletos e inservibles, dando cumplimiento a la normatividad vigente.
- Tramitar el proceso de Contratación para el servicio de avalúo de inventarios de activos fijos SAE – FRISCO.
- Adelantar las gestiones necesarias que permita contar con una Oficina complementaria Regional Sur Occidente (Cali), proceso de contratación y adecuación de puestos de trabajo.
- Cambio de luminarias en la sede de la Regional Sur Occidente.

#### Oportunidades de mejora:

- Dentro de la mejora continua a nivel interno es necesario continuar con los avances y evidencias que soporten las actividades establecidas en el plan de mejoramiento a raíz de los hallazgos administrativos en la auditoría realizada por la Contraloría General.
- Revisar los procedimientos y formatos que soportan la gestión que realiza el área, con el fin de adelantar mesas de trabajo con el área de planeación y así realizar las actualizaciones y ajustes que se consideren necesarios a dichos documentos.
- Sistematizar la gestión en la reclamación y aviso de siniestros con el propósito de optimizar los tiempos de respuesta y atender las solicitudes de manera oportuna.
- Realizar el avalúo de los bienes de Propiedad, Planta y Equipo en SAE y FRISCO.

## GESTIÓN VICEPRESIDENCIA JURÍDICA

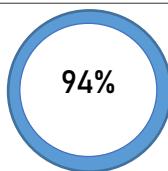
### 4.1 Gerencia de Contratos:

#### Resultados plan de acción:

Tabla 13. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Contratos

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Automatización del proceso de convocatoria pública conformación lista de proveedores	(Actividades del proceso de convocatoria pública parametrizadas / Actividades del proceso de convocatoria pública requeridas) *100%	100%	100%
Creación y mejoras de herramientas o lineamientos estratégicos	(Herramientas o lineamientos contractuales desarrollados / Herramientas o lineamientos contractuales) *100%	100%	86%
Oportunidad en el trámite de solicitudes contractuales	(Solicitudes contractuales atendidas oportunamente de acuerdo con los tiempos establecidos / Total de solicitudes contractuales realizadas por las áreas) *100%	100%	96%

% Cumplimiento de la Gerencia



94%

#### Logros:

- Desde la Gerencia de Contratación se han suscrito 124 contratos nuevos (prestación de servicios, adquisiciones, arrendamientos, compraventas, convenios interadministrativos, entre otros) y 2 contratos sin perfeccionar a corte del 31 de diciembre de 2022.
- Desde la Gerencia de Contratación se han acompañado 174 modificaciones a contratos, entre los que se encuentran prórrogas, otrosíes, adiciones, entre otras modificaciones a corte del 31 de diciembre de 2022.
- Desde la Gerencia de Contratación se lideró y articulo 34 procesos públicos entre los que se incluyen concursos públicos, contrataciones abreviadas, contrataciones de mínima cuantía y listas de proveedores.
- Desde la Gerencia de Contratación se destaca como logro la realización de 34 certificaciones contractuales emitidas, 21 conceptos emitidos y 10 capacitaciones.

#### Retos:

- Efectuar la liquidación de los 282 contratos correspondientes al 28% del inventario de contratos y convenios desde 2015 a 2022.
- Foliación, marcación, aplicación de normas archivísticas y elaboración del Formato Único de Inventario Documental (FUID) para posterior traslado al archivo central de 30 cajas (250 carpetas) de procesos

contractuales, carpetas de procesos terminados anormalmente Contratos terminados, liquidados, entre otros.

- Implementar el SECOP II como herramienta transaccional en la gestión contractual
- Encadenar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios con la planificación estratégica de la Entidad y la ejecución financiera, mediante la elaboración del plan anual de adquisiciones conforme a los lineamientos de Colombia Compra Eficiente y la Ley 1474 de 2011; adicionalmente se ve como una necesidad realizar el seguimiento mensual al mismo con el fin de cumplir los cometidos institucionales de manera eficiente y organizada.
- Capacitación de los funcionarios en trámite de la gestión contractual en sus diferentes etapas.
- Realizar el proceso apropiación del manual de contratación por parte de los intervenientes del proceso de gestión contractual de la SAE.
- Generar una estrategia de seguimiento y acompañamiento contractual.

### Oportunidades de mejora:

- Revisar y actualizar el manual de contratación actual con la inclusión de nuevas modalidades y causales; el fortalecimiento del trámite de las existentes; regular las fases de los procesos públicos; fortalecer los mecanismos de cumplimiento del contratista de la SAE; la creación de una instancia de gestión contractual.
- Elaborar, publicar y actualizar el plan anual de adquisiciones conforme a los formatos establecidos por Colombia Compra Eficiente y establecer mecanismos de supervisión al mismo.
- Revisar y actualizar los procesos y formatos asociados a la gestión contractual de la Entidad.
- Revisar y generar lineamientos sobre la organización de la información de los procesos de contratación de la Entidad en conjunto con las dependencias de gestión documental, sistema de la información, contratación y las dependencias ejecutoras; así como realizar el proceso de organización, foliación y transferencia documental al archivo central<sup>1</sup>.
- Fortalecer el proceso de control y seguimiento a la ejecución contractual mediante la generación de un manual de supervisión e interventoría, la formulación a implementación del procedimiento y los formatos asociados.
- Implementar un reporte mensual de ejecución y finalización los contratos y/o convenios, con el fin de realizar seguimiento y mitigar posibles riesgos contractuales.
- Implementar una tabla de honorarios para las prestaciones de servicios con el fin de soportar la justificación del análisis del valor estimado de dicha causal de contratación directa.
- Revisión y proyección de la modificación del manual de contratación de acuerdo a como se consigna en el anexo de este informe.

---

<sup>1</sup> La Gerencia de Contratos a la fecha tiene pendiente la actividad de foliación, marcación, aplicación de normas archivísticas y elaboración del Formato Único de Inventario Documental (FUID) para posterior traslado al archivo central de 30 cajas (250 carpetas) de procesos contractuales, carpetas de procesos terminados anormalmente Contratos terminados, liquidados, entre otros.

## 4.2 Gerencia de Asuntos Legales:

### Resultados plan de acción:

Tabla 14. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Asuntos Legales

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Cartera recuperada por judicialización	(Valor de cartera recuperada / Valor de la cartera a recuperar estipulada para la vigencia) * 100%	\$3.000.000.000	100%
Viabilidades jurídicas expedidas	(Viabilidades jurídicas expedidas / Viabilidades jurídicas solicitadas) *100%	100%	97%
Oportunidad en la emisión de conceptos	(Conceptos emitidos oportunamente / Solicitudes de conceptos viables conforme a los lineamientos) *100%	100%	84%
Tasa de fallos favorables en acciones de tutela en contra de la entidad que invocuen la protección del derecho de petición	(Número de acciones de tutela con fallo favorable en el año en curso que invocan la protección del derecho de petición / Número de acciones de tutela recibidas por la entidad en el año en curso que invocan la protección del derecho de petición) * 100	95%	Sin Iniciar

Indicador creado en diciembre de 2022. Requisito para la certificación del proceso

% Cumplimiento de la Gerencia

94%

### Logros:

- Avance del 50% de carga de procesos en aplicativo Temis.
- Construcción de Política de Prevención de Daño Antijurídico, aplicable para los años 2022 al 2023.
- De acuerdo con las metas propuestas de recuperación de cartera y recuperación de títulos judiciales propuesta por la Gerencia de Asuntos Legales, se alcanzó un total de \$ 7.600 millones a corte de 31 de diciembre de 2022, distribuidos de la siguiente manera: \$ 3,329,812,868 (cartera), \$ 3,483,479,134 (civil) y \$ 793,848,525 (administrativo).
- Se ha adelantado **443** acciones judiciales para la recuperación de los cánones de arrendamiento en mora, **246** procesos verbales para la entrega judicial de los bienes y **105** pruebas anticipadas para el reconocimiento de los contratos de arrendamiento y la mora; **4** contrato de arrendamiento en estudio para el inicio de las acciones judiciales en cartera, para un total de **798** procesos activos e iniciados.
- La gestión de cartera tuvo en recaudo de \$3.329.812.868 millones con corte a noviembre de 2022, con un cumplimiento de meta del 111% de la meta interna.
- Avance significativo en la terminación de procesos, pasando de 42 procesos para el 2021 a **161 procesos terminados para el 2022**.
- Atención histórica de más de 400 Órdenes a Policía Judicial de manera efectiva, así como la asistencia a más de 250 audiencias por año, disminuyendo los fallos absolutarios por operar el fenómeno prescriptivo de la acción, lo que indirectamente ha llevado a que se logren mayores fallos favorables traducidos en sentencias condenatorias.
- El acompañamiento y priorización de (3) Incidentes de Reparaciones Integral de Perjuicios terminados con fallos condenatorios a favor del FRISCO en firme.

- El pago de 5 casos de curadores Ad Litem.
- 82 solicitudes de piezas judiciales a los diferentes Despachos Judiciales y beneficiarios que tienen los datos registrados.
- Emisión de 163 viabilidades jurídicas respecto a favor de bienes inmuebles a favor de la Agencia Nacional de Tierras ANT, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN y diferentes entidades públicas; de las cuales 35 resultaron como no viables.
- En el año 2022 se profirieron 9 actos administrativos entre los mecanismos de destinación definitiva y donación a entidades públicas.
- Al 2022 se revisaron 1229 actos administrativos proyectados por las diferentes áreas misionales de la entidad.
- Gestión de 209 solicitudes de estudio jurídico y expedición de acto administrativo para desalojo, relacionadas con 369 activos.
- Emisión de 110 actos administrativos para el ejercicio de función de policía administrativa, relacionados con 191 predios.
- Durante la vigencia del año 2022 se numeraron 1351 actos administrativos de los cuales se logró la comunicación de 1316 resoluciones en 7.270 oficios remitidos, de los cuales 3484 fueron externos y 3786 comunicaciones internas.
- Al 31 de diciembre 2022 se han **atendido 2.521 peticiones**, con **oportunidad sobre 2.651** equivalentes al 95.1% y extemporaneidad en 130 equivalentes al 4.9%. En el periodo se atendieron **500 solicitudes de Entes de control y Congreso** equivalentes al 18.8%.
- Se ha logrado el alistamiento jurídico de **3.852 bienes**, por lo que al 14 de diciembre se han alistado **6.563 bienes** equivalentes al 170% de los cuales 6.527 son bienes muebles e inmuebles y 36 son sociedades, con un **valor aproximado de \$192 mil millones de pesos**.
- Durante el 2022 se estableció como **meta** el estudio jurídico de **30.102 FMI** cuyo valor aproximado es de **\$8 Billones de pesos**, por lo que, al 14 de diciembre se han revisado **29.444 FMI** equivalentes al 98%.
- En el 2022 se han revisado 174 providencias con 389 bienes.
- Durante el 2022 se estableció como **meta** el saneamiento de **1.400 bienes** cuyo **valor aproximado era de \$251 mil millones de pesos**, por lo que al 31 de diciembre se han saneado **1.335 bienes** equivalentes al 96% de los cuales 1.180 son inmuebles y 155 son sociedades, el **valor aproximado de estos bienes es de \$650 mil millones de pesos**, lo que indica que si bien la meta no se ha alcanzado en cantidad sí **se superó en valor económico**.

### Retos:

- Mejorar e incluir los hallazgos resultado de los diagnósticos realizados dentro del Modelo Óptimo de Gestión.
- Lograr bajar la litigiosidad sobre las causales escogidas, a través de mesas de trabajo y la incorporación al proceso la lista de chequeo implementado a las Regionales.
- Poner en conocimiento a las diferentes entidades sobre la normatividad que rige a los que son sujeto de extinción de dominio.
- Identificar los inmuebles que son sujetos de extinción de dominio y son improductivos.
- Implementar el canal de denuncia, con el fin de agilizar y centralizar el proceso de estudio de las posibles conductas que son susceptibles de un proceso penal.

- 656 fallos de acción de tutela favorables para SAE, de 829 para el año 2022.

**Oportunidades de mejora:**

- Levantamiento de información y piezas documentales de los procesos sancionatorios con el fin de validar los estados actuales de gestión y las posibilidades de terminación con la práctica de actividades sugeridas dentro de los procesos por parte de las autoridades ambientales.
- Implementación de análisis de caso a caso con la finalidad de implementar una estrategia y valoración del proceso, realizar una terminación del proceso mediante algún método alternativo de resolución de conflicto.
- Acompañamiento y planteamiento de estrategia de defensa jurídica dentro del proceso penal en cual la Sociedad de Activos Especiales funge en calidad de víctima, con el fin de proteger los derechos de la SAE como administradora del FRISCO de manera idónea.
- Mediante mesas de trabajo realizar el análisis de cada caso para identificar el estado la solicitud de inicio de acciones judiciales, para consecución de la información faltante con las áreas interesadas y la reiteración a estas.

## GESTIÓN PRESIDENCIA

### 5.1 Gerencia Comercial

#### Resultados plan de acción:

Tabla 15. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Comercial

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Cartera recuperada por cobro persuasivo	(Valor recaudado por el gestor de cobranza / Cartera asignada en el mes) *100%	100%	100%
Recaudo por venta de inmuebles	(Valor de recaudo por ventas de inmuebles / Valor de recaudo de ventas de inmuebles proyectado para la vigencia)*100%	\$192,500,000,000	100%
Participación en ferias de comerciales	(Cantidad de ferias comerciales con participación de SAE/ Cantidad de ferias comerciales programadas)*100%	2	50%
Facturación de contratos	(No. Contratos facturados/No. Contratos aprobados vigentes)* 100%	100%	88%

Tener en cuenta la entrada en vigencia de la Ley de Garantías para el año 2022 y la no posibilidad de participar en eventos en el primer semestre

% Cumplimiento de la Gerencia



#### Logros:

- Suscripción de 670 contratos de arrendamiento de vivienda urbana y comercial.
- En el 2022, de los 670 contratos de arrendamiento, 553 (correspondiente al 83%) cuentan con garantías que respaldan el pago de los cánones de arrendamiento en el evento de un incumplimiento por parte del arrendatario.
- Capacitaciones en las cuatro regionales sobre el aseguramiento de contratos y la importancia de que estos cuenten con garantías.
- En el 2022, por concepto de negocios con activos sociales se recaudó \$ 64,014,944,591.
- En el 2022, por concepto de negocios con activos no sociales se recaudó \$ 120,059,656,993.
- Se han materializado 4 ventas efectivas por incentivo a depositarios con un valor de \$ 41,778,820, de las cuales 3 tiene como origen de la presentación del cliente a la Gerencia Comercial.
- Para el 2022, por ventas directa y venta de bienes en común y proindiviso se recaudó \$23,558,731,010., de conformidad con la demanda presentada por entidades públicas y comuneros.
- Creación de procedimiento para la depuración y conciliación de cartera, hoy publicado en la arquitectura de políticas y procedimientos de la SAE.
- Se avanzó en el proceso de identificación de edades de mora y estado real de la cartera siguiendo los lineamientos de la Metodología de Administración de los bienes del FRISCO y el Manual de Políticas Procedimientos Contables del FRISCO y se empezó a aplicar la metodología de deterioro en lo

pertinente a cartera sin relación con saldos iniciales y de la extinta DNE a diciembre 2021, con proceso de categorización por edad de mora realizado en forma manual, con el consecuente riesgo en materia de exactitud en los resultados del proceso.

- Se han conciliado los contratos con mayor volumen de cartera, mayor edad de mora y representativa composición de saldos iniciales provenientes de la extinta DNE y mayor saldo a favor de arrendatarios. Esta cartera representa el foco central de la cartera objeto de conciliación y depuración.
- Con el plan de trabajo y la capacitación inicial, se logró que se adoptara la metodología de conciliación en la operación diaria, antes de realizar ajustes a los estados de cuenta, buscando mantener resultados e indicadores de conciliación, depuración, realidad económica y fidelidad en los saldos de cuenta.
- Por gestión de la administración se logró que el área de tecnología realizara ajuste en el aplicativo Sigma SAE y entrega a producción a partir del 1 de abril 2022, de la modificación que corrige debilidad en el proceso de facturación que permitía sumar o afectar el saldo adeudado, con saldos sin facturar y saldos iniciales, aspecto que generaba desbalance en forma sistemática.
- Cumplimiento del 150% de la meta establecida en recaudo por cánones de arrendamiento, equivalente a \$127,827 frente a los \$85,000 millones propuestos como meta.

#### **Retos:**

- Contar con el apoyo de un funcionario en cada Regional para realizar el proceso de control de cartera de contratos con póliza y ejecución de ajustes por los reintegros realizados al libertador desde el año 2020 a 2022, que corresponde a un promedio de \$1.120.000.000 que afectan el saldo real de la cartera a nivel nacional.
- Ampliar el portafolio de aseguradoras para los contratos de arrendamiento con el apoyo del corredor de seguros – Seguros Capital.
- Realizar plan choque con el fin de conciliar los contratos a nivel nacional, que presentan mora con las aseguradoras y afianzadoras para validar la cartera real, así mismo verificar los contratos para identificar tipo de garantía y cumplimiento con la documentación completa en el sistema.
- Realización efectiva del proceso de venta masiva
- Fortalecimiento de otras líneas de negocio
- Nuevos modelos de ventas directas
- Reactivación de las ventas a través de operador comercial.

#### **Oportunidades de mejora:**

- Verificar desde cada regional las prórrogas o renovaciones de los contratos que presentan siniestros frente a las garantías que amparen los contratos, por los incumplimientos de pagos en cánones y el siniestro de las garantías.
- Realizar un plan de ajustes en cada regional sobre los contratos que presentan algún tipo de ajuste por (periodos de gracia, cruce contra canon), con el fin de no realizar siniestros sobre estos y así no generar reintegros a las aseguradora y saldos negativos en los estados de cuenta cuando estos no apliquen.
- Realizar capacitaciones con nuestro corredor de seguros Capital, con el fin de informar a la regionales sobre las gestiones que se están adelantando para generar convenios con otras aseguradoras y explicar la dinámica de trabajo con capital sobre los procesos con las aseguradoras.

- Unificación de criterios para el manejo de cartera (tercero – contrato) al igual que una sola matrix de consulta, evitando así la manualidad en cruces de diferentes fuentes de información.
- Asignación de responsables en cada regional que se dediquen a los ajustes que se requieran en cartera.
- La comunicación e interacción del área contable y las regionales como área misional responsable de la administración, control y gestión de cartera es limitada y no fluye la información entre las áreas y por consiguiente la falta de retroalimentación, resta oportunidad e importancia al proceso de revisión, análisis seguimiento y conciliación necesario para garantizar solidez y fidelidad en los registros y gestión de cartera.
- El proceso de facturación de varios cánones de arrendamiento permitía facturar el último canon de arrendamiento y los demás valores se sumaban al saldo adeudado en el estado de cuenta SIGMA SAE, sin soporte para registro en el auxiliar contable, generando de esta forma desbalance sistemático en los estados de cuenta.
- Las revisiones y ajustes de cartera han estado a cargo de las regionales, quienes no tienen acceso a los auxiliares contables y siempre se realizaban sin la correspondiente conciliación de los dos estados de cuenta, lo que constituía una fuente sistemática de desbalance, en la medida que se realizaban ajustes sobre saldos que no tienen registro en contabilidad y contabilidad subía a sus auxiliares dichas notas de ajuste.
- Baja rigurosidad en el seguimiento de los contractuales, no se generan procesos de terminación contractual, generando morosidad de varios meses o años. Si esto fuese estricto, se realizaría terminación de contratos mínimo a los seis (6) meses, 180 días de mora, si se tiene en cuenta que la metodología de administración de bienes del FRISCO establece que toda cartera que alcance esta edad de mora debe ser sujet a deterioro al 100%.
- Se requiere dar de baja del aplicativo misional todos los contratos de arrendamiento que se hubiesen suscrito sobre activos que hacen parte del haber de las sociedades que SAE administra por cuanto los recaudos por concepto de canon corresponde a la Sociedad titular del inmueble y no a SAE.
- Culminar el proceso de conciliación y depuración definiendo los términos y parámetros que se definan conforme la dinámica de la operación.
- Enfatizar en los procesos de socialización y capacitación sobre las normas aplicables a la administración de los bienes del FRISCO y definir parámetros que permitan la ejecución exitosa de los procesos y procedimientos.
- Efectuar los ajustes requeridos en los contratos sobre las terminaciones de estos, con el fin de minimizar el riesgo de tener carteras no reales.
- Definir con la Gerencia de inmuebles plan de trabajo que permita identificar los saldos iniciales sin reconocimiento formal, sin recaudo y registrados en contabilidad por ajuste contable de años anteriores y que eventualmente representan mora no real, aspecto que contribuye en forma sustancial a adelgazar la cartera con mora mayor a 180 días y reducir los montos sujetos a deterioro.
- Evitar realizar boletines o notas débito o notas crédito de ajuste en el aplicativo Sigma SAE, sin que previamente se realice verificación y conciliación con el estado de cuenta del auxiliar contable. Igualmente, cuando el ajuste corresponda a partidas sin registro en contabilidad, el boletín debe identificar la condición sin efecto contable e informar al área de contabilidad los documentos con esta condición.

## 5.2 Gerencia de Riesgos, Ética y Cumplimiento

### Logros:

- Acompañamiento y emisión de conceptos en 18 casos reportados a la Gerencia de Riesgos, Ética y Cumplimiento.
- Construcción de diagnóstico de la exposición a riesgos de LA/FT//FPDAM, corrupción y fraude asociados a la transparencia e integridad de la SAE.
- Estudio de mercado de proveedores para servicios de plataformas para consultas en listas restrictivas y apoyo a procesos de Debida Diligencia.
- Elaboración documental que soporta la existencia, visión y misionalidad de la Gerencia de Riesgos, Ética y Cumplimiento.

### Retos:

- La SAE S.A.S. debe incorporar dentro de su sistema de control interno y dentro de sus metodologías de gestión de riesgos los lineamientos contenidos en la última versión de la Política de Integridad del MIPG, específicamente en lo relacionado con la transición de lo ético a lo íntegro (Código de Integridad y Buen Gobierno) al ser una entidad pública y porque estas disposiciones aplican a los organismos y entidades del nivel central de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público.
- Se sugiere mayor difusión de la naturaleza y alcances del FRISCO, con la intención de lograr posicionar la función misional de la entidad en el marco del sector público y las perspectivas de la construcción de la paz total, así como poder incidir en la reconstrucción de la reputación y la imagen de la SAE S.A.S.
- Buenas prácticas para implementar y adoptar el Sistema de Prevención de Riesgos de LA/FT/FPADM, fraude y corrupción, los que se asocien con integridad y transparencia. Se propone un ajuste al SIG (Sistema Integrado de Gestión) para que, en el desarrollo de sus políticas de transparencia y riesgos, haga mención específica a la función de cumplimiento.
- Es necesario determinar las partes relacionadas específicas para el FRISCO y la SAE, para luego identificar las que tienen relación con SARLAFT-C, fraude y el sistema adoptado para promover la integridad y transparencia, y de esta forma complementar el manual del SIG (Sistema Integrado de Gestión) con una información específica de partes interesadas.
- Trabajar en la segregación del riesgo LA/FT, fraude, los que se asocien con integridad y transparencia, a fin de que la gestión de dichos riesgos se considere de forma completa e independiente a los de corrupción. En cuanto a la metodología de identificación de riesgos, es necesario ajustarla a la última versión expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).
- Definir una matriz de riesgos exclusiva para LA/FT, fraude, que se asocie con integridad y transparencia, que cumpla con la metodología prevista en la Política de Gestión de Riesgos vigente de la SAE y en la "Matriz de Riesgos de Corrupción". Esta matriz debe cumplir con los lineamientos del DAFP y en la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades.

- Acoger una metodología de segmentación de factores de riesgo que sea compatible con los lineamientos del DAFP y complementar la Política de Riesgos de la entidad. La metodología adoptada debe hacer parte del manual SARLAFT-C que implemente la entidad.
- Se recomienda la incorporación de una matriz sancionatoria en los procesos disciplinarios, que permita pre establecer las sanciones proporcionales a los incumplimientos relativos al SARLAFT-C, fraude, los que se asocien con integridad y transparencia.
- Discriminar los riesgos de Corrupción con los de LA/FT, fraude, los que se asocien con integridad y transparencia, con el fin de tener riesgos segmentados y poder implementar controles más efectivos con responsables claros para la administración de estos. De la misma forma, actualizar las políticas y procedimientos con esta precisión, de tal manera que se divulguen en la entidad y se puedan implementar de forma estandarizada en todos los macroprocesos con mayor exposición al riesgo, cumpliendo con la nueva normativa en la materia (Ley 2195 de 2022).
- Según las entrevistas realizadas a algunas dependencias de la SAE SAS, por parte de la firma Consultora Cremades y Calvo Sotelo, se observa que si bien la entidad realiza buenas prácticas en cuanto al monitoreo de riesgos y posterior generación de alertas (según lo definido en la Política de Riesgos en cuanto a los mecanismos de acción de las líneas de defensa), esta actividad debe ajustarse discriminando el riesgo LA/FT fraude, los que se asocien con integridad y transparencia, y del de corrupción. Una vez se realice esta distinción, tendrá que ejecutarse nuevamente el proceso de identificación, medición/evaluación, implementación de controles y eventualmente monitoreo de los mismos, en aras de establecer un mapa de recorrido más claro de los riesgos asociados con Corrupción, LA/FT, fraude, integridad y transparencia, con un tratamiento independiente.
- Creación de políticas respecto a operaciones en efectivo y señales de alerta, de acuerdo al anexo que de este informe.
- Definir y realizar la posterior divulgación y estandarización de cláusulas contractuales dirigidas a prevenir el riesgo LA/FT fraude, los que se asocien con integridad y transparencia, manifestado a través del riesgo asociado legal.
- Se recomienda que al interior de la entidad se conozcan y divulguen procedimientos, como la debida diligencia mejorada a contratistas y demás grupos de interés.
- Se deben generar indicadores cuantificables para una revisión objetiva de los controles implementados al interior de la entidad, analizando factores de negocio contrastados con controles aplicables a los procedimientos de todas las áreas de la entidad expuestas a riesgos en materia de LA/FT, Corrupción, fraude, los que se asocien con integridad y transparencia.
- Si bien la entidad cuenta con el modelo de las tres líneas de defensa, se debe contemplar la posibilidad de modificar las políticas en las que se hace referencia a sus responsables, toda vez que las tipologías de riesgos deben ser modificadas para establecer controles más eficientes y responsabilidades más claras.
- Se deben especificar los controles en materia de LA/FT, fraude, los que se asocien con integridad y transparencia, dirigida a responsables claros en los macroprocesos de negocio donde hay mayor exposición al riesgo.
- Identificación de material de capacitación necesario para las diferentes áreas de conformidad con su exposición a los riesgos de LA/FT, fraude, corrupción, los que se asocien con integridad y transparencia, y gestión de estos.
- Adquirir herramientas tecnológicas que permitan automatizar los procesos de reporte tanto internos, como externos.

- Mayor claridad organizacional respecto del paso a paso de la ejecución de los procedimientos que derivan en los reportes internos, de tal manera que queden claro los responsables correspondientes en cada uno de los documentos analizados.
- Se sugiere tener mayor claridad en cuanto a la documentación aportada (políticas, procedimientos y demás documentos asociados) en lo que tiene que ver con los procedimientos de la Regionales y la GREC. Lo cual, facilitaría la definición de protocolos y/o planes de acción en cuanto a mitigación e identificación de riesgos LA/FT, fraude, corrupción, los que se asocien con integridad y transparencia; de igual forma, deberían estar claras las áreas o instancias delegadas para el conocimiento y resolución de estos asuntos.
- Definición de las políticas y procedimientos aprobados por Junta Directiva en materia de LA/FT, fraude, corrupción, los que se asocien con integridad y transparencia, de tal forma que exista relación entre lo documentado y las directrices divulgadas a las diferentes gerencias de la entidad. Adicionalmente, establecimiento de canales de comunicación para alinear los propósitos de la entidad entre la Alta Gerencia y la Junta Directiva.
- Actualización de políticas y procedimientos en la cual figure de forma explícita el apetito de riesgo de la entidad de conformidad con sus objetivos. Adicionalmente, establecer planes de divulgación de estas modificaciones, con el fin de que la visión de la entidad sea uniforme y tanto las áreas comerciales como las de gestión y control de riesgos realicen una diligencia adecuada de conformidad con las directrices de la Junta Directiva y Alta Dirección (implementando negocios coherentes y controles proporcionales con el nivel y tipo de riesgos asociados).
- Revisar, analizar y actualizar el mapa de procesos de la entidad en general, pero en particular el "Procedimiento de Revisión por la Dirección" a fin de incorporar funciones del comité relacionadas con la gestión del SARLAFT-C, fraude, los que se asocien con integridad y transparencia.
- Creación de la batería de indicadores de gestión que permitan medir la gestión del SARLAFT-C en el Comité Directivo.
- A fin de lograr que el SARLAFT-C se implante en la cultura organizacional de la SAE y sea efectivo y eficaz, es indispensable que la medición de la gestión del riesgo LA/FT se incorpore a su Sistema de Control Interno- SCI.
- Elaborar una batería de indicadores de gestión a fin de que en el Sistema de Control Interno- SCI se pueda hacer seguimiento al riesgo inherente, riesgo residual, y niveles de riesgo de la SAE.
- Actualización integral de políticas y procedimientos corporativos de conformidad con la visión de la Alta Gerencia y la Junta Directiva. Adicionalmente, se evidencia ausencia de uniformidad en la planeación estratégica conforme a la prevención de LA/FT y Corrupción.
- Mayor involucramiento en el análisis de prevención de riesgos mediante la asesoría a la Alta Dirección, de conformidad con lo reportado por la Presidencia y los casos de mayor exposición al riesgo reputacional
- Creación de deberes específicos y conflictos de interés respecto a la consecución de metas comerciales y modificación de políticas y procedimientos en la etapa de documentación.
- Elaborar un lineamiento que permita establecer contenidos mínimos para los acervos de información seleccionados a fin de que se garantice que la información que contengan sea la pertinente para la generación de alertas en SARLAFT-C.
- Abordar de manera metodológica, integrada y de acuerdo con los lineamientos pertinentes dada la naturaleza jurídica de la SAE S.A.S. políticas de desarrollo institucional como las relacionadas con el Gobierno Digital, Racionalización y Optimización de Procesos y Procedimientos, Transparencia y

Acceso a la Información Pública, Integridad, Lenguaje Claro y demás relacionadas con el tratamiento de la información.

- Propiciar escenarios de acción intergubernamental (articulación estratégica con otras entidades públicas que sean pertinentes) y articulación entre áreas y/o dependencias de la entidad, planteando planes de acción armonizados, con objetivos conjuntos, en función de la reconstrucción de la reputación de la SAE S.A.S. volcados en el cumplimiento de la misión pública, en el marco de la construcción de la paz total.

### Oportunidades de mejora:

- Se sugiere realizar procesos de contratación con obligaciones exigibles en el tiempo y que no se repitan en otros procesos de contratación
- Se sugiere mejorar la supervisión de los contratos para evitar incumplimientos.
- Se sugiere realizar proceso de empalme que garanticen la entrega de la información necesaria para la estructuración e implementación de la GREC.
- Se sugiere fortalecer la colaboración entre las diferentes dependencias con la GREC para efectos de la estructuración e implementación.

## 5.3 Gerencia de Proyectos Especiales

### Resultados plan de acción:

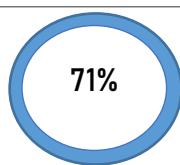
Tabla 16. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia de Proyectos Especiales

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Disposición final de activos entregados por FARC	(Cantidad de lotes con disposición final aplicada / Cantidad de lotes dispuestos para disposición final) *100%	80%	42%
Implementación de nuevos proyectos	(Estructuración de proyectos nuevos / Proyectos estructurados viables y aprobados) *100%	100%	100%

El resultado del indicador (42%) está relacionado con el interés que mostró el mercado en la adquisición comercial de los lotes de bienes presentados por la Gerencia.

Es importante indicar que el valor total de los bienes a comercializar según su avalúo corresponde a \$3,441,882,948, de los cuales los 9 lotes monetizados correspondió a \$2,735,351,318, que equivale a 79.47% del valor total

% Cumplimiento de la Gerencia



71%

### Logros:

- A corte de 31 de diciembre de 2022, la Gerencia de Proyectos Especiales recibió setenta y nueve (79) bienes de las extintas FARC, entre muebles y enseres, inmuebles y medios de transporte.
- La Gerencia de Proyectos Especiales para el año 2022 logró la comercialización de bienes de las extintas FARC con un recaudo de \$ 2,744, 551,318, entre los que se encuentran oro, muebles y enseres y medios de transporte.
- La SAE a través de la Gerencia de Proyectos Especiales identificó e individualizó 61 ítems (inmuebles) baldíos o presuntos baldíos con la ayuda de las diferentes entidades de catastro y registro, siendo la Agencia Nacional de Tierras – ANT la autoridad competente para administrarlos.
- Estructuración de nueve (9) proyectos.
- acuerdo para la suscripción de un convenio, inicialmente con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y abierto a la participación de otras entidades para establecer las lecciones aprendidas durante este periodo, orientado a la implementación de políticas públicas.

### Retos:

- Para el 2023, la comercialización de los bienes con potencial de monetización pendientes por venta con un valor base de avalúo de \$823,609,954 y la disposición final (chatarrización, donación o

destrucción) de los bienes que por su naturaleza o estado físico y funcional no pueden ser comercializados.

- **Estrategia de redes productivas:** tiene como objetivo integrar regionalmente procesos de producción que articulen proyectos culturales, políticos y sociales, que de manera flexible y cooperante produzcan bienes de necesidad social, desarrollando economías circulares que acerquen o creen cadenas productivas especialmente las de producción de insumos y materia prima con los centros de producción y los mercados sociales, entendidos estos últimos como aquellos mercados de necesidades básicas que pierden capacidad de adquisición en poblaciones económicamente deprimidas. El Gobierno Nacional en las zonas agrarias ha priorizado la producción de alimentos en los mercados internos como una estrategia de lucha contra el hambre. El programa global de “Tierras para la Paz” iniciado por la entidad en el 2022 será motor fundamental de las redes productivas.
- **Estrategia vitrinas de venta y redes de mercado:** Las vitrinas de venta son escenarios móviles que se instalan para promocionar mercancías, acercar y construir redes, y movilizar comunidades productivas regionales; las cuales, contrastan con algunos centros de mercado focalizado no itinerante y que se orientaran exclusivamente a dar acceso a los productos y fortalecer la capacidad productivas de comunidades, o personas con arraigo en lo local.
- **Estrategia construcción de conocimiento para una economía social y abierta. Una marca de país:** como propuesta de cambio, las estrategias aquí planteadas configuran procesos de aprendizaje institucional que requieren estructuras de construcción de conocimiento en dos sentidos, valor institucional compartido y la producción de información consolidada para la toma de decisiones. Esta información especializada debe estar acompañada de una “Marca” que identifique los productos y los mercados, propuestos en este enfoque, y permita hacer trazabilidad de política pública y sus efectos en la sociedad.

### Oportunidades de mejora:

- **Cronograma de identificación y recepción de bienes:** Se elaborará un cronograma que permita definir los tiempos de entrega de información y/o bienes reportados en el inventario por parte de las extintas FARC-EP y se socializará con los delegados del CNR FARC con el fin de establecer responsabilidades para garantizar la entrega de los bienes o información de su existencia en los tiempos establecidos por la SAE.
- **Cronograma de monetización y disposición final de activos:** Se elaborará un cronograma que consolide las actividades necesarias para llevar a cabo la comercialización, chatarrización, donación o destrucción de los bienes entregados por las extintas FARC-EP, siguiendo los lineamientos establecidos en cada uno de los procedimientos de disposición final.
- **Procedimientos de la Gerencia de Proyectos Especiales:** Se realizará la revisión de cada uno de los procedimientos y formatos de la Gerencia que se encuentran actualmente publicados en la arquitectura de la SAE, con el fin de actualizar la información y las actividades que así lo requieran.
- **Cronograma para la liquidación del contrato de fiducia mercantil:** Se realizará la revisión de las actividades requeridas, la organización del archivo y soportes, así como el cumplimiento de los requisitos legales para liquidar el contrato de fiducia mercantil No. 031 de 2021 suscrito entre el Consorcio Fondo Víctimas 2021 y la Sociedad de Activos Especiales SAE S.A.S.
- **Elaboración plan de acción para dar cierre al Convenio Interadministrativo No. 014 de 2017:** Se hará un diagnóstico del estado de las funciones delegadas a la SAE mediante el Convenio 014 de 2017, para determinar las acciones que se requieren adelantar para poder dar cierre a dicha

delegación. Con este diagnóstico se elaborará un plan de acción que contenga las acciones requeridas, los insumos necesarios, responsables y el cronograma para su ejecución. Lo cual se socializará con las diferentes áreas de la SAE para concertar los tiempos previstos y luego se informará al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. Todo esto, con la finalidad de liquidar el Convenio Interadministrativo No. 014 de 2021 suscrito entre el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y la Sociedad de Activos Especiales SAE S.A.S.

- **Proyecto Paz:** Desagregación de los lotes de bienes correspondientes a las tipologías de joyas en oro y muebles-enseres en lotes con menor cantidad de activos y por ende menor valor comercial, con el fin de hacerlos más atractivos a posibles compradores que asistan a las subastas públicas convocadas por El Martillo del Banco Popular.
- **Proyecto Paz:** Continuar con la disponibilidad técnica y operativa para identificar y recibir los bienes reportados en el inventario, que las extintas FARC-EP entreguen de manera voluntaria a la SAE y realizar su respectivo proceso de monetización o disposición final.

## 5.4 Gerencia Regional Centro Oriente

### Resultados plan de acción:

Tabla 17. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Centro Oriente

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Entrega de inmuebles	(Número de entregas de activos / Número activos programados a ser entregados)*100%	100%	97%
Retoma de inmuebles	(Número de retomas efectuadas / Número de retomas programadas)*100%	80%	100% 
Fichas de enajenación temprana	(Fichas de enajenación temprana elaboradas/Fichas de enajenación temprana estimadas a realizar) *100%	250	59%
Estimados de renta gerencias regionales	(Cantidad de estimados de renta elaborados /Cantidad de estimados de renta definidas en la meta)*100%	615	100%
Gestión de recuperación de activos	(No. Folios con gestión de desalojo/ No. Folios programados a desalojar)*100%	100%	78%
Recaudo de Contratos	(Valor recaudado/Meta de recaudo esperado producto de contratos)*100%	\$42.818.397.054	100%
Suscripción de nuevos contratos	(Cantidad de contratos nuevos suscritos/Cantidad de contratos nuevos estimados)*100%	585	71%
Garantías de Contratos de Arrendamiento	(Contratos de arrendamiento con garantías constituidas/ Contratos de arrendamientos aprobados)*100%	100%	99%
Formalización de ventas	(Activos con escrituración formalizada / Activos vendidos con pago completo )*100 %	75%	100%

Dependencia:  
El Cumplimiento de la Regional depende de la solicitud de la VP.  
Muebles e Inmuebles

% Cumplimiento de la Gerencia

89%

### Logros:

- Para el 2022 se planteó una meta de 585 contratos suscritos, de lo cual se logró un cumplimiento del 71% correspondiente a 416 contratos distribuidos así: 112 contratos comerciales, 211 transacciones por reconocimiento de ocupación, 34 transacciones con legalización y 59 contratos de vivienda urbana.
- Se logró un recaudo histórico en la Regional Centro Oriente por valor de \$48.800.005.518
- Atención al 100% de las diligencias programadas por parte de la Fiscalía General de la Nación, en donde se logró la recepción de 756 activos, de los cuales 257 correspondían a inmuebles rurales y 499 a inmuebles urbanos.
- Aprobación de visitas y registro de diligencias de secuestro vs. el año 2021
- Se realizaron 51 procesos de formalización de venta.
- Se aseguró el 99% de los contratos de arriendo vivienda y comerciales; a través de la constitución de garantías o pólizas sobre 163 contratos suscritos.
- Se elaboraron 618 Estimados de renta superando la meta propuesta.
- Respuestas eficaces y de fondo a la ciudadanía mediante los PQRS asignados a la Regional Centro Oriente.
- Apoyo jurídico integral por parte de la coordinación a las diferentes áreas de la RCO.
- Se logró la recuperación de 163 folios de matrícula, logrando un cumplimiento del 99% con base en la meta propuesta para el 2022 (164).
- Elaboración de 147 fichas de enajenación temprana de acuerdo con el plan de trabajo establecido, cumpliendo el 59% de su ejecución frente a la meta programada (250 fichas).

- Se lograron ejecutar la devolución de 100 folios de matrícula inmobiliaria de acuerdo con los actos administrativos proferidos.
- Se cumplió con el 100% de las retomas y 97% de las entregas programadas a depositarios de acuerdo con actos administrativos, actas de posesión y resoluciones de depositarios removidos emitidas.
- Para la vigencia, la Gerencia Regional realizó 31 viabilidades frente a solicitudes de destinaciones, entregó 3 inmuebles por destinaciones definitivas (1 Fomvidu, 2 Alcaldía Zulia) y 2 inmuebles por destinación provisional (Alcaldía Chía, Alcaldía Soacha) en el marco de la normativa vigente y el Plan Nacional de Desarrollo.
- Se realizaron 5 ferias inmobiliarias en los departamentos del Meta, Santander, Cundinamarca y Tolima y en Bogotá con el salón inmobiliario el cual permitió mostrar el portafolio tanto de ventas como arrendamientos.

#### **Retos:**

- Lograr un mayor índice de recuperación de cartera en la Regional.
- Realizar la validación de saneamiento de más de 650 contratos, muchos migrados de la antigua DNE.
- Realizar las destinaciones provisionales que sean avaladas por la nueva metodología de administración de bienes.
- Aportar a las políticas del gobierno nacional: Paz Total y Reforma Agraria Integral.
- Gestionar la comercialización a través de CISA de inmuebles sin productividad.
- Estructurar el proceso de caracterización de población con el propósito de ejercer las funciones de policía administrativa siendo garantes de cada población que se evidencie vulnerable en cada predio y activando las rutas necesarias para su atención.
- Evidenciar las focalizaciones de criminalidad en los diferentes municipios y convocar un trabajo interinstitucional con el propósito de priorizar los predios a los cuales se aplica la función de policía administrativa y así aportar a la seguridad y bienestar ciudadano.

#### **Oportunidades de mejora:**

- Realizar la verificación de inventario de inmuebles a cargo de la Regional Centro Oriente.
- Realizar devoluciones efectivas de los inmuebles con resolución vigente.
- Se solicitará la implementación del Scoring para depositarios el cual permita medir la gestión de los inmuebles en depósito provisional.
- Cumplir con las metas propuestas sobre la recuperación de activos para el 2023.
- Realizar de manera pro activa y anticipada las fichas de enajenación temprana de los inmuebles susceptibles.

## 5.5 Gerencia Regional Occidente

### Resultados plan de acción

Tabla 18. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Occidente

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador	
Entrega de inmuebles	(Número de entregas de activos / Número activos programados a ser entregados)*100%	100%	63%	Falta de personal
Retoma de inmuebles	(Número de retomas efectuadas / Número de retomas programadas)*100%	75%	100%	
Fichas de enajenación temprana	(Fichas de enajenación temprana elaboradas/Fichas de enajenación temprana estimadas a realizar) *100%	250	23%	
Estimados de renta gerencias regionales	(Cantidad de estimados de renta elaborados /Cantidad de estimados de renta definidas en la meta)*100%	480	100%	
Gestión de recuperación de activos	(No. Folios con gestión de desalojo/ No. Folios programados a desalojar)*100%	100%	100%	
Recaudo de Contratos	(Valor recaudado/ Meta de recaudo esperado producto de contratos)*100%	\$24.006.099.513	100%	
Suscripción de nuevos contratos	(Cantidad de contratos nuevos suscritos/Cantidad de contratos nuevos estimados)*100%	462	93%	
Garantías de Contratos de Arrendamiento	(Contratos de arrendamiento con garantías constituidas/Contratos de arrendamientos aprobados)*100%	100%	50%	
Formalización de ventas	(Activos con escrituración formalizada / Activos vendidos con pago completo )*100 %	75%	100%	Falta de personal

% Cumplimiento de la Gerencia



Logros:

- Acercamientos comerciales con los diferentes entes territoriales para cruce de cuentas (Alcaldía Sonsón, Alcaldía Cáceres, Alcaldía Sabaneta, Alcaldía Envigado)
- Inicio de proceso de legalización de todos los Establecimientos de Comercio aportando a la productividad de la Entidad (Oficina de Sociedad CIIU Colombia, Hotel SKY Plus, Motel Aries, Bellanita Transporte en proceso de legalización, Lote Zona Franca la Virginia, Sociedad Furel S.A)
- Realización desalojos a inmuebles de potencial comercial alto (Lote – Sabaneta, lote Alabama- Pereira, Motel Cariños – Quibdó)
- Desarrollo de puja de arrendamiento más alta en la historia de SAE, la cual correspondió al lote ubicado en el municipio de sabaneta cuyo valor del negocio fue aprobado por \$9.600 MM y su adjudicación fue por \$60.000MM.
- Envío masivo de más de 700 comunicaciones a los bienes inmuebles en estado de ocupación irregular, con el fin de lograr la recuperación del inmueble o la legalización de este.
- Aumento en elaboración de Estimados de Renta a través de la utilización de la herramienta tecnológica de estimados masivos en línea.
- Crecimiento de contratos de arrendamientos suscritos en comparación con la vigencia anterior. Para el 2022 se logró la suscripción de 430 contratos de arrendamiento por un valor de \$46.985.294.265
- Legalización de 40 inmuebles que se encontraban en estado de ocupación irregular a través de celebración de contratos de legalización por un valor de \$2.174.078.682.

- Se logró la recepción de 1271 activos a través de la participación de diligencias de secuestro con la Fiscalía General de la Nación.
- Se logró la recuperación de 101 activos mediante procesos de desalojo para lograr una mayor productividad sobre los mismos.
- Se realizó la devolución de 26 activos a personas naturales dando cumplimiento a las órdenes judiciales de devolución.
- Destinación de 19 bienes inmuebles que han beneficiado a muchos ciudadanos permitiendo aportar a los planes y programas de gobierno.
- Se incrementó el proceso de ventas de activos sociales en liquidación, como una estrategia para reducir el inventario de este tipo de activos. Para el 2022, se logró la venta de 77 activos sociales por un valor de \$43.008.878.591.

### Retos:

- **Productividad Social**
  1. Mesas de trabajo con las entidades territoriales para el análisis de cruces de información frente al valor de los prediales que puedan ayudar a proyectos sociales.
  2. Analizar inmuebles invadidos que puedan ser de utilidad con las entidades territoriales.
  3. Articulación con el plan de desarrollo territorial de las administraciones.
  4. Cruce de pasivos contra canon de arriendo con las entidades territoriales.
- **Arrendamiento de Folio de Matrícula Inmobiliaria de los bienes inmuebles desocupados y ocupados de estratos 1,2,3**
  1. Identificar entidades de orden regional que tengan como misión el apoyo a este tipo de clientes que no cumplen los protocolos de metodología SAE.
  2. Caracterizar las personas que se encuentran interesados en estos predios para apoyar a las entidades identificados anteriormente para su aprobación.
  3. Mesas de trabajo con entidades identificados y clientes caracterizados para generar el negocio.
- **Promover la articulación de las 4 regionales en términos de procesos, procedimientos, retos y estrategias.**
  1. Realizar mesas de trabajo entre pares de las regionales.
  2. Presentar de manera periódica a las diferentes áreas de la dirección general propuestas que enriquezcan los procedimientos.
  3. Estandarización de controles para los procedimientos en las 4 regionales.
- **Impulsar el proceso de Saneamiento.**
  1. Terminación de contratos que se encuentran en mora
  2. Impulsar mediante comunicación masiva a los inmuebles en proceso de saneamiento

3. Hacer el proceso de desalojo para los inmuebles en proceso de saneamiento que no se acogen a la metodología SAE.
  4. Poder realizar el proceso de saneamiento con el estimativo de renta.
- **Aumentar el % de recaudo**
    1. Que los cupones tengan en uno de sus ítems un corte por fecha de pagos: oportuno (2 a 15 días), pago extemporáneo (15 a 30 días), pago vencido (mayor de 30 días).
    2. Cobro de mora pactada en el contrato
    3. Realizar control de la cartera sana ("cartera sana" = a 0 a 30 días en mora y de 31 a 60 días en mora).
    4. Contar con mayor recurso humano para tener un área de cartera que maneje el proceso de recuperación de cartera.
    5. Penalizar a los depositarios que dejan deteriorar su cartera.
  - **Aumentar las ventas**
    1. Enviar alistamiento de inmuebles con las causales costo beneficio y de 5 años.
    2. Selección de un portafolio de alto impacto para priorizar su alistamiento desde el nivel central.
    3. Comercializar los inmuebles con grandes inversionistas mediante propuestas que impliquen proyectos de desarrollo inmobiliario (POT).
  - **Aumentar el número de Legalizaciones de los inmuebles urbanos en la diligencia de materialización y registrarlos en el sistema que están con terceros de buena fe.**
    1. Fortalecer las metas individuales por los funcionarios comerciales.
    2. Fortalecer a todo el personal en el proceso de arrendamiento.
    3. Usar el proceso de reconocimiento de contrato anterior.
  - **Aumentar el arrendamiento de inmuebles en PH**
    1. Fortalecer el uso del software para lograr el aumento de arriendo en inmuebles en PH.
    2. Priorizar desalojos en inmuebles en PH.
    3. Identificar y dar prioridad a desalojos de inmuebles en PH que tengan estimado de renta vigente.
    4. Aumentar las solicitudes de resolución de desalojos en PH.
  - **Disminuir el número de ocupantes irregulares en el año 2023 con el fin de lograr mayor efectividad en la gestión.**
    1. Envío masivo de comunicaciones de desalojo.
    2. Sistema de Georreferenciación.
    3. Trabajar de la mano con las empresas de servicios públicos.
    4. Asegurar que los depositarios reporten mensualmente los estados de ocupación.
    5. Iniciar los procesos penales con los ocupantes irregulares.

- **Aumentar la asegurabilidad de los contratos frente a las pólizas.**
  1. Caracterización de inmuebles con contratos que se encuentren con los plazos al límite de vencer las pólizas.
  2. Definir un rubro para el pago del estudio cuando el contrato cuenta con el preaprobado y este al día, para cumplir los tiempos establecidos en la metodología.
  3. Realizar el seguimiento a los procedimientos para la formalización de las pólizas.
- **Cruce de cuentas con Entidades territoriales.**
  1. Entrega en destinación provisional o definitiva de los predios para el saneamiento de pasivos.
  2. Promover los albergues para los Animales en condición de Calle.
- **Seguimiento a los depositarios para el cumplimiento de sus obligaciones.**
  1. Asignación de metas de acuerdo con sus obligaciones.
  2. Celebración de mesas de trabajo con los depositarios para realizar seguimiento a la asignación de metas y gestiones realizadas.

### Oportunidades de mejora:

- Contar con procesos automatizados y descentralizados.
- Agilidad y eficacia en los procesos, optimizando tiempos de respuesta (Requisitos).
- Homogeneidad entre los procesos desarrollados por las Regionales.
- Asignación de inventario a depositarios acorde con su cobertura real.
- Contar con supernumerarios.
- Actualización del inventario en tiempo real.
- Contar con los inventarios estimados a comercializar.
- Potenciar espacios permanentes para discusión jurídica y elaboración de insumos que permitan cumplir con las tareas asignadas.
- Equilibrar las cargas conforme al número de funcionarios en la Regional.
- La interrelación en el aplicativo Sigma 2.0 en los módulos recepción y registro, y de visitas, para contar con estados de ocupación reales y depositarios actualizados.
- Generar un reporte consolidado que permita evidenciar la gestión de todos los Grupos Internos de Trabajo de la Regional.
- Implementación de aplicativo para el macroproceso de recepción y registro que se pueda alimentar y actualizar en tiempo real.
- Implementación de la generación de cupones para el pago del canon en los casos que los inmuebles no sociales estén ocupados por terceros que no están inmersos dentro del proceso.

## 5.6 Gerencia Regional Sur Occidente

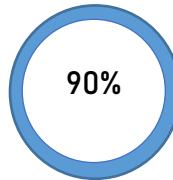
### Resultados plan de acción:

Tabla 19. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Sur Occidente

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Entrega de inmuebles	(Número de entregas de activos / Número activos programados a ser entregados)*100%	100%	72%
Retoma de inmuebles	(Número de retomas efectuadas / Número de retomas programadas)*100%	80%	100%
Fichas de enajenación temprana	(Fichas de enajenación temprana elaboradas/Fichas de enajenación temprana estimadas a realizar) *100%	250	66%
Estimados de renta gerencias regionales	(Cantidad de estimados de renta elaborados /Cantidad de estimados de renta definidas en la meta)*100%	720	85%
Gestión de recuperación de activos	(No. Folios con gestión de desalojo/ No. Folios programados a desalojar)*100%	100%	100%
Recaudo de Contratos	(Valor recaudado/Meta de recaudo esperado producto de contratos)*100%	\$28.511.214.819	100%
Suscripción de nuevos contratos	(Cantidad de contratos nuevos suscritos/ Cantidad de contratos nuevos estimados)*100%	501	83%
Garantías de Contratos de Arrendamiento	(Contratos de arrendamiento con garantías constituidas/Contratos de arrendamientos aprobados)*100%	100%	100%
Formalización de ventas	(Activos con escrituración formalizada / Activos vendidos con pago completo )*100 %	75%	100%

El Cumplimiento de la Regional depende de la solicitud de la VP. Muebles e

% Cumplimiento de la Gerencia



### Logros:

- Suscripción de 419 contratos por un valor de \$ 29.196.265.446.
- 178 inmuebles vendidos por operador comercial durante el 2022 por un valor de \$ 30.159.262.818
- Recepción de 423 activos entregados en diligencias de secuestro por parte de la Fiscalía General de la Nación.
- Devolución de 23 inmuebles con resolución de devolución emitida.
- Se logra la retoma de 708 bienes inmuebles a depositarios, logrando una ejecución del 86% frente a la meta planteada para la vigencia (827).
- Entrega material de 10 inmuebles en destinación provisional y 3 inmuebles en modalidad de destinación definitiva a entidades públicas.
- Entrega de 3 predios rurales a la Agencia Nacional de Tierras (ANT) y 1 para la Agencia de Reincorporación y la Normalización (ARN).
- Se logró culminar el cruce de cuentas de 2703 inmuebles, los cuales tienen clasificación de estado legal en proceso y extintos. La venta correspondió a (03) folios de matrícula inmobiliaria.
- 72 Folios de Matrícula Inmobiliaria recuperados de 98 programados para la vigencia, teniendo un cumplimiento del 73%.

### Retos:

- Lograr el nivel de competitividad que tienen otras inmobiliarias.
- Lograr que los sistemas de información y administración de bienes sean robustos y suficientes para extraer la información requerida de manera eficaz, concreta y exacta.
- Segmentación del portafolio, con el fin de tener pleno conocimiento de los predios que administramos.
- Tener avaliado todos los inmuebles (En renta)
- Identificación y diagnóstico del portafolio de los predios de difícil ubicación.
- Cumplimiento de la totalidad de las solicitudes en cuanto a entregas y retomas a depositarios.
- Tener un portafolio actualizado de los bienes en administración directa y depósito provisional.
- Fortalecimiento de las relaciones con las entidades externas que afectan directamente el proceso de venta.
- Fortalecer los canales institucionales con entidades públicas (alcaldías) para el cruce de cuentas.
- Fortalecer los proyectos sociales de las diferentes alcaldías de los departamentos Valle del Cauca, Nariño y Cauca.
- Lograr la identificación de los pasivos por vigencia y rubro por cada predio que hace parte del portafolio asignado a la Regional.

### Oportunidades de mejora:

- Mejoras funcionales y técnicas en los aplicativos (SIGMASAE 1.5, SIGMASAE 2.0) en cuanto a facturación, alertas de vencimiento de prorrogas de contratos, modificaciones contractuales, reportes automatizados, centralizados e históricos, trazabilidad de estimados de renta, entre otros.
- Mejora del manejo de información, de tal manera que no se maneje la información de manera individual y en bases de Excel.
- Demora y reprogramación de los comités de negocios de nivel central y comité técnico nacional.
- Falta de herramientas para una atención comercial a los clientes, tales como transporte, tarjetas de presentación, medio de comunicación (celular), entre otros.
- Se requiere un módulo para la administración de llaves de los predios.
- Las entidades desconocen el artículo 110 de la ley 1708 aplicable al saneamiento de pasivos para inmuebles en extinción de dominio y en consecuencia las facturas no son expedidas sin el cobro de intereses, en el caso de servicios públicos las entidades prestadoras inician procesos coactivos en contra de los afectados y/o depositarios; en administración las facturas se encuentran a nombre de los afectados, generando un reproceso en el trámite de pagos.
- Comunicación por parte del área de Inmuebles en cuanto a las actas de posesión a los depositarios para proceder con las entregas y retomas.
- Comunicación por parte de los funcionarios visitadores con respecto a las tareas asignadas.
- Verificación de información en el sistema Sigma 2.0 y carpetas públicas antes de diligencias en terreno (Bases de entregas y retomas, base de contratos, devoluciones, destinaciones, ventas).
- Cargar la información recopilada en la carpeta pública de la Regional y no en escritorios personales.
- Cargar todas las visitas realizadas en el aplicativo Sigma 2.0, diligenciar las observaciones y recomendaciones con los hallazgos.
- El registro fotográfico de identificación de los inmuebles debe ser con perfil comercial, según la metodología.

- Identificación de predios Urbanos y rurales con coordenadas.
- Caracterización de las personas que ocupan los inmuebles (menores, adultos, animales)
- Entrega oportuna de los documentos de diligencias de incautación y demás al área de archivo.
- Parametrización del sistema por zona, estrato, tipo de inmueble, entre otros, para facilitar las búsquedas de inventarios.
- Entregas de inmuebles a entidad en la fecha de asignación de la resolución, sin condicionamiento por estados de ocupación y/o registro de la resolución de asignación en el certificado de tradición.
- Entrega de información de beneficiarios de devolución por parte de autoridades judiciales para lograr devoluciones oportunas por parte de SAE.
- Disponibilidad o acceso a transporte para diligencias en el caso rural.
- Ampliación de capacidad operativa para atender las labores de campo y no acudir a planes de choque para lograr las metas institucionales.
- Mejorar la información preliminar entregada por parte de la FGN al momento de solicitar los acompañamientos para las diferentes materializaciones que realiza SAE para poder realizar una buena planeación logística de la diligencia.
- Mejoras al módulo de incautaciones del aplicativo Sigma 2.0 al momento de cargar las diligencias para que no presente constantes fallas y dificulte el cargue de información en los tiempos estipulados.
- Reprocesos en la consecución de información, la mayor parte de las alcaldías tienen tercerizado el proceso de facturación y no pueden generar las facturas con la aplicación del artículo del régimen Tributario.
- Aunque el Decreto 1760 de 2019 en su artículo 2.5.5.2.2.1 dispone que, las autoridades están obligadas a prestar, de manera preferente y sin dilación injustificada, el apoyo que requiera la SAE, no siempre las autoridades están dispuestas a brindar el acompañamiento, pese que la solicitud se realiza de manera formal estos no brindan una respuesta oportuna sobre la imposibilidad de acompañar, por lo que la entidad se ve en la necesidad de suspender las diligencias.
- La disminución de la fuerza policial está generando que se presenten suspensiones y retrasos en las diligencias, pues dicha institución no está contando con la suficiente capacidad operacional para atender las diferentes solicitudes de orden municipal o departamental.
- El desconocimiento de las autoridades de las funciones y facultades de la SAE genera que las diligencias se vean afectadas por seguridad.
- Entrega de activos al Fondo para la Reparación de Víctimas en modalidad de devolución teniendo en cuenta las figuras jurídicas establecidas para SAE y las metodologías del FRV, de tal manera que se pueda realizar entregas efectivas en los estados que se encuentren los activos.

## 5.7 Gerencia Regional Norte

### Resultados plan de acción:

Tabla 20. Resultados Plan de Acción 2022-Gerencia Regional Norte

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Entrega de inmuebles	(Número de entregas de activos / Número activos programados a ser entregados)*100%	100%	82%
Retoma de inmuebles	(Número de retomas efectuadas / Número de retomas programadas)*100%	80%	100%
Fichas de enajenación temprana	(Fichas de enajenación temprana elaboradas/Fichas de enajenación temprana estimadas a realizar) *100%	250	22%
Estimados de renta gerencias regionales	(Cantidad de estimados de renta elaborados /Cantidad de estimados de renta definidas en la meta)*100%	220	96%
Gestión de recuperación de activos	(No. Folios con gestión de desalojo/ No. Folios programados a desalojar)*100%	100%	93%
Recaudo de Contratos	(Valor recaudado/Meta de recaudo esperado producto de contratos)*100%	\$11,263,784,383	100%
Suscripción de nuevos contratos	(Cantidad de contratos nuevos suscritos/ Cantidad de contratos nuevos estimados)*100%	160	99%
Garantías de Contratos de Arrendamiento	(Contratos de arrendamiento con garantías constituidas/ Contratos de arrendamientos aprobados)*100%	100%	95%
Formalización de ventas	(Activos con escrituración formalizada / Activos vendidos con pago completo )*100 %	75%	96%

El Cumplimiento de la Regional depende de la solicitud de la VP. Muebles e Inmuebles

% Cumplimiento de la Gerencia

87%

### Logros:

1. Durante el primer semestre del 2022 se logró superar la recuperación de activos de los años 2020 y 2021.
2. Durante el periodo del 2022 la Regional Norte lideró las diligencias de recuperación real y material de los activos, logro llegar a acuerdos con los ocupantes irregulares en los que, en muchos casos decidieron realizar la entrega voluntaria de los inmuebles, es por esto, que no fue necesario activar diligencias de desalojo.
3. Cruce de cuentas con la alcaldía de Montería por concepto de Impuesto Predial frente a los inmuebles que se encuentra en administración de la SAE formalizando la venta de los activos que se encuentran en el barrio Villa Caribe.
4. Enfoque Social en las diligencias de desalojos y caracterizaciones a miras del cambio que se encuentra en desarrollo de la mano del nuevo gobierno.
5. Respuesta de peticiones a la ciudadanía con enfoque social por parte de la coordinación jurídica.
6. Articulación interinstitucional en mesas técnica y de trabajo con entidades públicas y privadas, en la búsqueda activa de soluciones pacíficas en el marco de los derechos humanos y el respeto a las poblaciones sujetas de especial protección constitucional que se encuentran irregularmente los activos en administración de la SAE Regional Norte.
7. Entrega de la finca Pontevedra identificado con FMI 148-38153 bajo viabilidad de Tierras Para la Paz Total.
8. Ampliación del informe de caracterización bajo el enfoque social y DDHH y evaluando varios tipos de riesgo, viabilidad, población de especial protección constitucional, seguridad, ingreso, terceros vinculados, recomendaciones, productividad, contexto, reconocimiento del ocupante dentro de los enfoques

diferenciales, interseccional e intersectorial (mujeres, población afrodescendiente, campesinado, mujeres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado).

9. Con la entrega simbólica de la finca Támesis se dio inicio a la nueva misión de la SAE entorno a la productividad social y contribuir desde la regional a la PAZ TOTAL.
10. Gestión en saneamiento de IPU de aproximadamente 410 folios de matrícula con productividad acumulada suficiente para pago.
11. Cumplimiento al 100% con las entregas a depositarios provisionales posesionados con actas firmadas por ambas partes.
12. Ejecución de la diligencia de secuestro más grande de la entidad en el 2022. Caso Tierra Santa.
13. Ejecución superior al 80% del proceso de retomas de bienes inmuebles a depositarios provisionales retirados del registro por incumplimiento de obligaciones.
14. Se adelantaron visitas de inspección en más de 100 folios de matrícula que no reportaban estado de ocupación, actualizando información del inventario.
15. Se cumplió con la asistencia al 100% de las asambleas de copropiedad en las que la Gerencial Regional cuenta con inmuebles.
16. Se brindó apoyo y cumplimiento al proceso de entrega y retoma de sociedades en un cumplimiento al 80% como apoyo operativo a las Gerencia de Sociedades Activas y en Liquidación.
17. Se brindó apoyo al 100% a la Gerencia de Muebles en visitas de validación y registro fotográfico a medios de transporte para cumplimiento del proceso de comercialización.
18. Se superó la meta estipulada de recaudo para este año en un 19%, es decir \$2,714,113,103 por encima de la meta, así mismo es el recaudo anual más alto registrado desde el inicio de la Regional Norte. \$13,388,879,078
19. A pesar de la disminución en el interés de arriendo se logró realizar 160 contratos de arriendo nuevos y legalizaciones.
20. Se mejoró el seguimiento a depositarios, el seguimiento a recaudo, proyecciones de contratos, recaudo, gestiones contractuales, prórrogas se realizó, mensual.
21. Se definió una persona para realizar seguimientos a depositarios de manera exclusiva, obteniendo indicadores de cumplimiento que en años anteriores no se conocían.
22. Se logró mejorar la activación de prórrogas de contratos, teniendo en cuenta que este proceso es manual
23. Se obtuvo un crecimiento porcentual del 48% aproximadamente en la generación de Estimados de renta con respecto al año 2021; tan solo a 4% del cumplimiento de la meta definida para este año, es decir 212 ER de 220.
24. Se logró crear grupos de trabajo específicos para las actividades comerciales.

## Retos:

### Coordinación Jurídica:

1. Aportar a las democratizaciones de los espacios rurales, urbanos, digitales, del crédito y del saber contemplados en el programa Colombia Potencia Mundial de la Vida.
2. Generar viabilidades de destinación bajo la línea Colombia Potencia Mundial de la Vida como Regional.
3. Recuperación de activos ocupados irregularmente

4. Fortalecer el proceso de ventas directas.
5. Realizar un mayor número de caracterizaciones en predios rurales, bajo las propuestas mencionadas por esta Regional.
6. Fortalecer la articulación interinstitucional en mesas técnica y de trabajo con entidades públicas y privadas, en la búsqueda activa de soluciones pacíficas en el marco de los derechos humanos y el respeto a las poblaciones sujetas de especial protección constitucional o en condiciones de vulnerabilidad, que se encuentran irregularmente los activos en administración de la SAE Regional Norte.
7. La coordinación jurídica tiene como reto apoya transversalmente las demás áreas en torno al fortalecimiento de las economías populares (Destinación Provisional y/o demás mecanismos institucionales de la entidad).
8. Realizar la contratación con las distintas organizaciones de economías solidarias de campesinos y economías populares, con el objeto de cumplir con las alianzas públicas – populares.

#### **Coordinación Operativa:**

1. Fortalecer el registro de inventario y actualización de estados de ocupación de los bienes.
2. Planificar de forma estratégica mensualmente desde el área de destinaciones con el fin de estandarizar los procesos desde la solicitud hasta la entrega del bien.
3. Establecer canales de comunicación eficientes con las diferentes organizaciones y entidades interesadas en administrar bienes bajo las modalidades de destinación con el fin de atender sus necesidades específicas en un primer contacto.
4. Identificar los riesgos potenciales asociados al proceso de destinaciones llevados a cabo en la Regional Norte.
5. Ampliar el equipo de destinaciones con el fin de poder atender de manera eficiente las solicitudes y atender los diferentes seguimientos y requerimientos logísticos.
6. Establecer rutas eficaces para las posibles entregas.
7. Poner a consideración del Planeación posibles modificaciones y aclaraciones a la metodología actualmente estandarizada con el propósito de ampliar las oportunidades de acceder a organizaciones inmuebles en administración modalidades de destinación.
8. Verificar y realizar seguimientos a las solicitudes en curso ante las diferentes gerencias de inmuebles.
9. Realizar la entrega de la totalidad de los inmuebles con orden de entrega al Fondo de Reparación a las Víctimas.

#### **Coordinación Comercial:**

1. Generar 60 contratos de arriendo entre nuevos, legalizaciones y saneamientos
2. Buscar apertura en el mercado para brindar contratos de arriendo para estratos 1,2 y 3
3. Aumentar contratos para personas víctimas de desplazamiento forzado por el conflicto armado en Colombia registrados en el RUV, madres cabeza de familia y campesinos.
4. Ampliar los lazos y relaciones con fundaciones, asociaciones, empresas sin ánimo de lucro en pro de convenios para contratos de arriendo y generar productividad social.

5. Sanear los contratos viejos de la DNE y de SAE que se encuentren fuera de metodología
6. Iniciar con contratos de depósito para TIERRAS PARA LA PAZ.
7. Lograr un recaudo anual de \$13,500,000,000
8. Mantener el recaudo por concepto de contratos de arriendo
9. Recuperar y validar la cartera de contratos de arrendamiento que se encuentran en mora, para iniciar procesos jurídicos o terminaciones.
10. Verificar y actualizar datos de los arrendatarios, correos, teléfonos de contacto.
11. Disminuir el número de contratos con cartera vencida.
12. Garantizar que los arrendatarios reciban las facturas emitidas dentro del tiempo estipulado.
13. Generar 280 ER en 2023

### Oportunidades de mejora:

#### Coordinación jurídica:

#### Caracterizaciones / desalojos:

- Ampliar el enfoque de las diligencias de caracterizaciones para que su única finalidad no sea la recuperación de los activos, sino la actualización, manejo y control de los inmuebles en procura de subsanar y prevenir la ocupación de afectados de los predios en administración por la SAE.
- Elaboración no solo para la Regional Norte, sino para toda la entidad un procedimiento de caracterizaciones con la nueva visión de la SAE.
- Incluir el enfoque social de la entidad bajo los parámetros técnicos de la metodología de administración de los bienes del FRISCO.
- Respecto a la ruta de caracterización es necesario reestructurar su enfoque para lograr las tres grandes democratizaciones del programa Colombia Potencia Mundial de la Vida: las de los espacios rural, urbano y digital, y las del crédito y el saber. En ese sentido, es necesario caracterizar no solo el bien inmueble y sus ocupantes sino también la zona en la que se encuentra ubicada (caracterización zonal), de tal forma que, según la necesidad de democratización, se priorice la realización de un proyecto de rentabilidad social.

#### Ventas:

- Pedagogía a Registradores Seccionales con el fin de disminuir el tiempo de espera en etapa de calificación, rechazos, devoluciones, suspensiones y bloqueos de folios de matrícula.
- Pedagogía a Alcaldías Municipales / Distritales / Secretarías de Hacienda con el fin de disminuir el tiempo de espera frente a las solicitudes que se realicen de cara a las obligaciones tributarias de los inmuebles (Impuesto Predial Unificado, Valorización por Beneficio (General)).
- Mejoramiento del procedimiento de pago de pasivos.

### Contratos:

- Acoger en la metodología de administración de los bienes del FRISCO, la inclusión de las figuras contractuales (contrato de depósito para vivientes, comodato, usufructo, habitación, fideicomisos).
- Articularse con las entidades financieras del estado para la generación de garantías contractuales (Póliza, Fianza, CDT) para proyectos productivos bajo la política de predios para la Paz total.
- Operador para verificaciones del legal check, viabilidad jurídica – comercial de los potenciales clientes.
- Mayor celeridad en los procesos de saneamiento jurídico solicitado a la Gerencia de Asuntos Legales.
- Contar con un operador que se encargue del saneamiento de pasivos.
- Ampliación de la coordinación jurídica y convenio con universidades para la vinculación de juzgantes y practicantes.
- Iniciar las gestiones ante el CERREN para las solicitudes correspondientes en materia de seguridad ante la UNP frente a los inminentes riesgos de diferentes estructuras criminales en la costa caribe, con el propósito de prevenir el riesgo contrarrestar amenazas y minimizar el peligro; esto en aras de la salvaguarda la vida e integridad personal de los y las funcionarias de la SAE que salen constantemente a terreno (esquema de seguridad colectiva a entidades de economía mixta).
- Iniciar una interlocución continua con las instituciones en zonas donde la Regional Norte tenga gran cantidad de inmuebles bajo su administración.

### Coordinación Comercial:

- Fortalecer estrategias comerciales para diferentes grupos de interesados.
- Mejorar interacción con la gerencia comercial y las aseguradoras para evitar problemas de pagos dobles o demoras en remitir facturas
- Actualizar los estados de cuenta con saldos reales a partir de la transición al nuevo sistema de facturación.
- Registrar la gestión de llamadas de cobro persuasivo a los contratos con cartera vencida a través de un formato registro de llamadas.
- Implementar el nuevo sistema de facturación para garantizar estados de cuenta con saldos reales y una correcta emisión de las facturas.
- Ofrecer plan de mejoramiento a depositarios, que en sus indicadores cumplan en un 50%
- Generar más ER por el aplicativo.
- Fortalecer la relación entre SAE y las instituciones como el IGAC, gestores catastrales, Notarías, Alcaldías, Gobernación y Fiscalía.
- Consolidación de un SIG eficiente para la toma de decisiones de manera ágil.
- Realizar capacitaciones sobre elaboración de ER a avaluadores y sus depositarios en aras de unificar criterios y despejar dudas en este procedimiento.
- Definir los parámetros para actividades de ROM de habitabilidad según el tipo de contrato (residencial, comercial, turístico) y estratos

### Coordinación Operativa:

- Fortalecer el registro de inventario y actualización de estados de ocupación de los bienes
- Centralizar por regional norte los pagos de pasivos, esto nos ayudaría a mejorar los tiempos de gestión y respuesta para la entrega de los inmuebles.

- Contar con mayor apoyo humano para el saneamiento y seguimiento de pasivos.
- Realizar acercamiento con el Fondo de Reparación a las Víctimas para llegar a acuerdos en relación al saneamiento de pasivos de inmuebles improductivos.
- Coordinación con la Gerencia de Asuntos legales para que se incluya en las Resoluciones de devolución la dirección física o de correo electrónico del beneficiario de las mismas.
- Identificar inventario de inmuebles que de acuerdo al procedimiento cumplan con las características para ser considerados viables para destinar.
- Verificar a través de los informes de gestión y seguimiento a los destinatarios el uso real y estado de conservación de los predios a fin de conocer su viabilidad para destinar.
- Hace falta realizar 64 entregas a depositarios provisionales debido que el acta de posesión encuentra pendiente por firma de Presidencia.

## 5.8 Oficina de Gestión de la Información

### Resultados plan de acción:

Tabla 21. Resultados Plan de Acción 2022-Oficina de Gestión de la Información

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Oportunidad de atención de Mesa de ayuda	(N.º de tickets atendidos oportunamente / N.º de tickets radicados en Mesa de ayuda) *100%	100%	<b>85%</b>
Implementación del Sistema de Seguridad de la información	Actividades realizadas para la implementación del Sistema de Seguridad de la información / Actividades programadas para la implementación del Sistema de Seguridad de la información	90%	<b>91%</b>
Implementación del Plan Estratégico Tecnológico Institucional- PETI	Actividades realizadas para la implementación del PETI / Actividades programadas para la implementación PETI	60%	<b>96%</b>

% Cumplimiento de la Oficina



**90%**

### Logros:

- Se implementó la mejora en el aplicativo Sigmasae 2.0, permitiendo el estado de cambio de estado de inventario.
- Se terminó el módulo de Alistamiento jurídico para todas las tipologías.
- Se firmó contrato de fábrica de software para construcción de productos de software a la medida de las necesidades de la SAE.
- Con el contrato de fábrica de software se iniciaron desarrollos para 11 proyectos relacionados con:
  1. Sociedades
  2. Contabilización
  3. Verificación rendición de cuentas depositarios provisionales
  4. Inmuebles
  5. Destinación
  6. Recuperación de cartera de bienes
  7. Muebles
  8. Uso de pólizas y/o fianzas en contratos de arrendamiento
  9. Valoración
  10. Establecimientos de comercio a FONTUR
  11. Saneamiento administrativo

Al 31 de diciembre de 2022 se tienen avances en los desarrollos de Sociedades, Muebles, saneamiento administrativo y Verificación y rendición de cuentas de depositarios provisionales.

- Se realizó la contratación del servicio de evaluación de ciberseguridad y entrega del plan estratégico para la entidad, de conformidad con los Estudios Previos, el Anexo Técnico, la Propuesta Presentada.
- Se gestionó la contratación de un operador tecnológico autorizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN para la implementación y envío de las facturas electrónicas, notas y los documentos soporte, cumpliendo con los requisitos técnicos, funcionales y legales exigidos por la DIAN.
- Se contrató la prestación de servicio de un software para gestionar la facturación y administración de cartera y los contratos de arrendamiento de la entidad.
- Se realizó la actualización de firmware de los servidores físicos de la SAE.
- Se actualizaron los sistemas operativos de los servidores virtuales de la SAE.
- Se implementaron políticas de acceso a servidores y redes de la SAE (Parte del proceso de remediación de las redes).
- Actualización en el servicio de SIEM para mejorar las alertas tempranas de posibles eventos de ciberseguridad.
- La plataforma de Citrix (SAE) se actualizó, lo cual mitigó vulnerabilidades de seguridad.
- Se amplió la infraestructura, mejorando el rendimiento en la solución de VDI (Escritorios virtuales NSAE) y servidores.
- Se publicó el portal de reportes en la intranet, con los tableros de power BI organizados por categoría, lográndose consultar a nivel de organización.
- Se Actualizaron las versiones de los formatos, procedimientos, y manuales publicados en la intranet, que pertenecen al macroproceso de tecnología con una vigencia actual.
- Se ejecutaron las auditorias del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información a todos los procesos de la SAE, cumpliendo con la planeación de 2022.
- Se realizaron las capacitaciones en Seguridad de la Información a los funcionarios de la SAE en el desarrollo del Plan Empresarial de Capacitación e inducciones.
- Se enviaron comunicados y mensajes de sensibilización del sistema de seguridad de la información y ciberseguridad.
- Se publicó y capacitó el manual para el Cambio y desbloqueo de credenciales desde Office 365 Actual.

### **Retos:**

Para el 2023 la Oficina de Gestión de la Información tiene retos alineados a sus tres procesos Gestión de la Infraestructura Tecnológica, Soporte y Mantenimiento de Aplicaciones y Seguridad de la Información, los cuales se relacionan y están integrados en: el Plan Estratégico de Tecnología (PETI) y Plan de Seguridad de la Información y Plan de Tratamiento de Riesgos, así como la inclusión de la medición del cliente interno frente a la oportunidad de atención en la mesa de ayuda.

- Suplir la demanda de crecimiento institucional, tanto a nivel de personal como de aplicaciones que se puede presentar en la SAE para el año 2023, frente a la infraestructura tecnológica que permita dar continuidad a los servicios que necesita la entidad para realizar sus funciones, actividades y procesos.
- Remplazar el proceso de copias de respaldo que permita tener una infraestructura más robusta, para agilizar no solo el proceso de Backup, sino el proceso de restauración cuando este se requiera. Además de asegurar la integridad de la información.
- Implementación de una estrategia DRP (Disaster Recovery Plan o Plan de Recuperación de Desastres) que permita incluir replicación a Azure, implementación de SD-WAN y canales alternos de Internet.
- Consolidar la ejecución del proyecto de fábrica de software.
- Implementar un modelo de desarrollo DevOps, que mejore el proceso para el despliegue de aplicaciones.
- Completar los proyectos:
  - Sociedades
  - Contabilización
  - Verificación rendición de cuentas depositarios provisionales
  - Inmuebles
  - Destinación
  - Saneamiento administrativo
- Implementación de la declaración de aplicabilidad (SOA) que contenga los controles necesarios y/o indispensables del anexo A de la norma ISO/IEC 27001:2022 para SAE.
- Aplicación para el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 – Ley de Protección de Datos personales.
- Aplicación del etiquetado de la documentación interna y externa de las áreas, acorde a lo definido en la política de seguridad de la información.

### Oportunidades de mejora:

- Planeación para la implementación del plan de continuidad del negocio (BCP).
- Creación del comité de Seguridad de la Información.

## 5.9 Oficina de Control Interno

### Resultados plan de acción:

Tabla 22. Resultados Plan de Acción 2022-Oficina de Control Interno

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Cumplimiento del plan anual de auditoría	(Actividades cumplidas / Actividades programadas) *100%	100%	100%
Gestión de planes de mejora (Actividades de Control Interno)	(Actividades control interno cumplidas en su totalidad / Actividades identificadas por control interno en planes de mejora)*100%	100%	86%
Gestión de planes de mejora (Entes de Control)	(Actividades entes de control cumplidas en su totalidad / Actividades identificadas por entes de control en planes de mejora)*100%	100%	45%

### Logros:

La Oficina de Control Interno en cumplimiento de los cinco (5) roles establecidos por Ley, ha aportado al mejoramiento continuo del sistema de control interno de la Entidad a través de las siguientes actividades:

- Implementación del Mapa de Aseguramiento según lo establecido por el DAFP y socialización a todos los niveles de SAE para su conocimiento e implementación.
- Fortalecimiento de la cultura de autocontrol a través de campañas de sensibilización y de aprendizaje sobre el Sistema de Control Interno.
- Acompañamiento permanente a la Entidad con enfoque preventivo en la definición de planes de mejoramiento internos y externos.
- Acompañamiento permanente a la Entidad con enfoque preventivo en las diferentes actividades misionales y puesta en conocimiento de los lineamientos del Gobierno Nacional para su cumplimiento.
- Cumplimiento del 100% con las actividades programadas en el Plan Anual de Auditoría Interna – PAAI 2022.

Este indicador es globalizado centralizado por esta Gerencia, con base al cierre de las actividades de control interno por las áreas. Es decir que este porcentaje mide el cumplimiento de la Entidad

Cifra preliminar dado que aún no se cuenta con el cierre definitivo de la vigencia 2022.

Este indicador es globalizado centralizado por esta Gerencia, con base al cierre de las actividades de entes de control por las áreas. Es decir que este porcentaje mide el cumplimiento de la Entidad

- Mejora de la imagen de la Oficina de Control Interno como parte fundamental de la Entidad dando a conocer la importancia de nuestra labor como agente preventivo y de liderazgo estratégico.
- Cumplimiento eficaz y efectivo del plan de acción trazado para el año 2022 llevando a cabo las auditorías exigidas por la ley y surgidas de la evaluación independiente, generando valor agregado para la toma de decisiones de la Alta dirección y aportando mejoras para la adecuada administración de los riesgos.
- Continuar con la parametrización para la puesta en marcha del aplicativo DARUMA-MIPG y así fortalecer las evaluaciones de la OCI con relación al Sistema de Control interno.

**Retos:**

- Contribuir a un modelo exitoso de gestión institucional desde la perspectiva del control, así mismo, contribuir a que las áreas cumplan los planes de mejoramiento interno y externos de manera efectiva y satisfactoria.
- Iniciar la certificación del proceso auditor de la Sociedad de Activos Especiales SAE-SAS a través de Instituto Internacional de Auditores – IIA Colombia

**Oportunidades de mejora:**

- Fortalecer la cultura de autocontrol de la OCI y la entidad a fin de estar a la vanguardia en materia de metodologías y estándares para consolidarnos como instancia asesora y de acompañamiento dentro de la organización.

## 5.10 Oficina de Comunicaciones y Atención al Ciudadano

### Resultados plan de acción:

Tabla 23. Resultados Plan de Acción 2022-Oficina de Comunicaciones y Atención al Ciudadano

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Espacios virtuales a grupos de interés	(Cantidad de espacios virtuales realizados / Cantidad de espacios virtuales programados) *100%	11	100%
Guías e instrumentos para los colaboradores	(Cantidad de guías o instrumentos realizados / Cantidad de guías o instrumentos programados) *100	6	100%
Ferias regionales y brigadas de atención	(Cantidad de ferias y/o brigadas relajadas / Cantidad de ferias y/o brigadas programadas) *100	8	100%
Estrategias de comunicación sobre la gestión de SAE	(Número de estrategias de comunicación realizadas / Número de estrategias de comunicación programadas)*100%	100%	100%
Publicación de inmuebles en redes sociales	(Número de publicaciones de inmuebles en redes sociales / Número de publicaciones de inmuebles en redes sociales programadas)*100%	180	89%
Boletines y capsulas informativas para públicos de interés	(Número de herramientas emitidas hasta la fecha del reporte /Total de herramientas programadas)*100%	16	100%
Espacios con públicos educativos, comerciales y públicos.	(Número de espacios privados y/o públicos realizados/Número de espacios privados y/o públicos programados)*100%	3	100%
Espacios de posicionamiento de marca y de productividad	(Número de espacios de posicionamiento de marca y de productividad realizados /Número de espacios de posicionamiento de marca y de productividad programados)* 100%	9	100%
Mediciones internas	(Número de mediciones internas realizadas /Número de mediciones internas programadas) 100%	2	100%
Tácticas para motivar al público interno alcanzar resultados de productividad	(Número de tácticas realizadas / Número de tácticas programadas) 100%	3	100%
Gestión de derechos de petición y PQRS	(Cantidad de Derechos de Petición y PQRS con respuesta oportuna / Cantidad de Derechos de Petición y PQRS allegados a la entidad)*100%	100%	89%

% Cumplimiento de la Oficina



### Logros:

- Se brindó asesoría sobre el mecanismo de administración “Destinación Provisional” a Entidades Territoriales, con la cual SAE junto con la Vicepresidencia de la República logró la destinación de 5 inmuebles para el funcionamiento de Casas Mujer Empoderada en el territorio nacional.
- Con la creación de la figura de Defensor del Ciudadano se descentralizó la atención al ciudadano. Por lo anterior, se generó una estrategia de atención personalizada a través de 4 Brigadas de Tramites y servicio donde participaron en promedio 60 personas por sesión.
- Generamos estrategias de comunicación para que el recurso humano de la entidad se capacite y certifique en el curso de Lenguaje Claro y de esta forma prestar un mejor servicio de atención a la ciudadanía.
- Se logró posicionar la nueva visión social de la entidad a través de los diferentes canales de comunicación interna y externa.
- A través seguimientos, alertas y gestión de atención a los requerimientos realizado por la oficina con los servidores y servidoras de la entidad, se aumentó la atención oportuna a los PQRS.
- De acuerdo a la nueva estrategia de gobierno "activos por el cambio", a través de los canales de comunicación se divulgó la línea de gobierno sobre las nuevas estrategias de economía popular e inversión social en la administración de activos especiales en los servidores y servidoras de la Entidad.
- Se logró la inscripción de más de 500 ciudadanos para participar en las brigadas virtuales de trámites y servicios espacio de contacto donde inicia el trámite para respuestas a requerimientos, legalizaciones de ocupaciones, temas relacionados con facturación, ROM entre otras.

- Se atendió a más de 1000 ciudadanos a nivel nacional a través de la feria SAE en las regiones dando solución a la población asistente en los procesos que realizan con la Entidad estableciendo una comunicación más efectiva y cercana.

#### Retos:

- Conforme las políticas del señor Presidente de la República respecto de la entrega de predios rurales para organizaciones campesinas, asociaciones entre otras es necesario realizar escenarios de conversación para dar a conocer los requerimientos, requisitos, trámite y entidades involucradas para dar una información clara, concisa, verídica y así evitar terceros que tergiversen y se aprovechen de la ciudadanía.
- Capacitar en servicio al ciudadano a los servidores y servidoras de la entidad para brindar un servicio oportuno a través de los canales dispuestos para la atención al público en general.
- Implementar nuevas tecnologías que faciliten el acercamiento de los ciudadanos con la Entidad para optimizar tiempos de respuesta, información sobre trámites y servicios.

#### Oportunidades de mejora:

- Automatización de los trámites y servicios solicitados a través del módulo de PQRS, con el fin de dar respuesta a tiempo y en el momento que lo requiere el ciudadano.
- Realizar actualización en el proceso de Comunicaciones y Atención a Requerimientos conforme las nuevas políticas de la Entidad.
- Capacitar y licenciar, en los casos que aplique, al equipo de comunicaciones y atención al ciudadano en temas que requieren de acuerdo con la interdisciplinariedad del equipo. (Manejo de drone, Live streaming, entre otros).

## 5.11 Grupo Interno de Trabajo de Aseguramiento y Control de la Información

### Resultados plan de acción:

Tabla 24. Resultados Plan de Acción 2022-GIT Aseguramiento y Control de la Información

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Carga de Sentencias en el Sistema de Información	(Número de sentencias cargadas / Número de sentencias recibidas con cumplimiento de requisitos) *100%	100%	100%
Gestión de Ingreso de Activos	(Activos registrados en el sistema de información / Activos habilitados para su registro) *100%	90%	73%
Gestión de Hallazgos	(Cantidad de hallazgos elaborados / Hallazgos estimados)*100%	100%	100%
Actualización de datos de Activos	(Activos con datos actualizados / Activos objeto de actualización de datos) *100%	100%	97%
Descargas de activos	Número de activos descargados/Número de activos en condición de descarga	100%	100%

% Cumplimiento del GIT

94%

### Logros:

- Programación Diligencias de Secuestro y Recepción de Activos en el Aplicativo SIGMA 2.0**  
Para el año 2022, se cargaron en el aplicativo de administración SIGMA SAE 941 diligencias de secuestro correspondientes a 16.280 activos, los cuales fueron informados por la Fiscalía General de la Nación para entrega en campo.
- Registro Activos en Sigma en el Aplicativo SIGMA 2.0**  
Una vez la regional carga la información y documentación de los activos entregados por parte del operador judicial y finaliza la diligencia en el sistema de administración SIGMA SAE 2.0, se procede a realizar el registro de los mismos en el inventario, es importante indicar que en la vigencia 2022 se registraron un total de 6.533 bienes.
- Modificación de Datos Básicos en el Aplicativo SIGMA 2.0**  
El módulo de datos básicos creado en el sistema de Administración SIGMA SAE, es la herramienta con la que cuenta el GIT de Aseguramiento y Control de la Información mediante la cual realiza modificaciones a la información de los activos registrados en el inventario conforme a la verificación de los soportes documentales correspondientes allegados por el área solicitante, para la vigencia del 2022 se gestionaron 669 solicitudes.
- Carga de Sentencias de Extinción de Dominio y Sentencias de Devolución en el Aplicativo SIGMA 2.0**

En la vigencia 2022 se cargaron un total de 200 sentencias de Extinción de Dominio en el aplicativo correspondientes a 568 activos.

### Retos:

- Realizar mesas de trabajo con la Fiscalía General de la Nación con el fin de contar con información más precisa sobre los activos que se van a materializar en Diligencia de Secuestro y así poder garantizar la eficiencia de los procesos internos.
- Adoptar alertas y/o elementos que ayuden a las diferentes áreas, especialmente a las Gerencias Regionales, al cumplimiento del cargue y finalización de las diligencias, con el fin de garantizar el registro oportuno de los activos.
- Incorporar capacitaciones semestrales sobre el tema de diligencias de secuestro, con el fin de prevenir los riesgos de entrega y cargue al sistema de información SIGMA SAE de información errada.

### Oportunidades de mejora:

- Fortalecer la comunicación con las diferentes áreas de la entidad, con el fin de generar eficiencia y eficacia en el desarrollo y ejecución de los procesos unificando criterios de información.
- Establecer herramientas que permitan mejorar los procesos de consulta, procesamiento de la información y tratamiento de datos, garantizando la calidad y seguridad de la información generada.
- Desarrollar y apropiar iniciativas tendientes a socializar con el grupo de trabajo aquellas oportunidades de mejora que se puedan presentar día a día en el desarrollo de las funciones propias del GIT de Aseguramiento y Control de la Información.

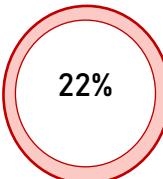
## 5.12 Grupo Interno de Trabajo Gestión de Depositarios provisionales y liquidadores

### Resultados plan de acción:

Tabla 25. Resultados Plan de Acción 2022-GIT Gestión de Depositarios provisionales y liquidadores

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador	
Comunicación de Asignación de Depositarios	(Número de activos asignados de Depositarios comunicados en Oficina de Registro / Número de activos con asignación de Depositarios)*100%	50%	19%	<p>Dependencia</p> <p>En los procedimientos que son responsabilidad del GIT de depositarios y liquidadores, se tiene una fuerte dependencia de otras áreas para cumplir con activos asignados de Depositarios comunicados en Oficina de Registro.</p>
Programacion de Convocatorias para registro de Depositarios	(Número De convocatorias realizadas / Número De convocatorias programadas) *100%	100%	25%	<p>En el año 2022 se realizó 1 de 4 convocatorias previstas. En primer lugar, dada la necesidad del cambio de orientación de los términos de la convocatoria. En segundo lugar, dado que 4 convocatorias al año en términos de calidad, oportunidad es inviable.</p>

% Cumplimiento del GIT



22%

### Logros:

- Liderar tres grandes procesos: El diseño e implementación de convocatorias de depositarios y liquidadores; el registro de depositarios y liquidadores para la respectiva asignación de activos; y el apoyo, en calidad de secretaría técnica, al Comité de depositarios, mandatarios y liquidadores.
- En sesión No. 6 del Comité de Depositarios del 01 de marzo de 2022, se aprobaron los términos de la Convocatoria N° 01 de 2022 – Nacional, para la conformación del Registro de Depositarios Provisionales y Liquidadores de activos pertenecientes al FRISCO.
- El GIT de Depositarios Provisionales y Liquidadores cuenta con herramienta interna para realizar seguimiento a los tiempos y logros de cada etapa del proceso de asignación de depositarios
- Amplia experiencia especializada del GIT de Depositarios Provisionales y Liquidadores en procesos de convocatoria y selección de Depositarios Provisionales y Liquidadores a nivel nacional.

## Retos:

- **Asignaciones**

Mejorar en los tiempos de procesos de asignación y remoción. La automatización de varias de las actividades internas puede liberar el uso del tiempo para la ejecución procesos más complejos con una mayor eficiencia y calidad.

- **Estado de garantías**

Automatizar algunos procedimientos en lo que concierne a la constitución de garantías, tanto en la parte de asignación como en la renovación de garantías. Así mismo, se requiere la implementación de un plan de contingencia para establecer los criterios de remoción de depositarios con pólizas vencidas.

- **Sistema de información**

Se debe actualizar, unificar y mejorar el sistema de información del GIT de Depositarios y/o Liquidadores de modo que se permita una mejora en las fuentes de información para una mejor toma de decisiones. En particular, se debe buscar articular acciones de mejoramiento con la Oficina de Gestión de la Información.

- **Comité de depositarios, mandatarios y liquidadores**

Se debe emprender el proceso de elaboración de un protocolo para la estandarización de las sesiones del Comité de depositarios, mandatarios y liquidadores, el cual establecerá la sistematización de las actas, soportes legales y presentaciones de cada uno de los casos presentados por cada área. A su vez se debe establecer un calendario anual de referencia de las sesiones ordinarias del comité de depositarios, mandatarios y liquidadores.

En este orden de ideas, se procurará una articulación con la Gerencia de Asuntos Legales a fin de implementar una revisión y verificación ex-ante de las exigencias legales para la presentación y aprobación de casos en el Comité.

## Oportunidades de mejora:

- **Convocatoria**

La orientación de los términos de las convocatorias debe cambiar. Se debe tener en cuenta un enfoque diferencial de las poblaciones e incorporar a personas pertenecientes a las economías populares, comunidades étnicas, personas en proceso de reincorporación, víctimas del conflicto armado interno y otras comunidades sociales organizadas.

Así mismo, para una mayor eficiencia y calidad de las convocatorias se debe realizar al menos dos convocatorias al año, con una mayor cobertura en el territorio nacional y, con socializaciones y capacitaciones regionales.

## 5.13 Oficina Asesora de Planeación

### Resultados plan de acción:

Tabla 26. Resultados Plan de Acción 2022-Oficina Asesora de Planeación

Nombre Indicador	Formula para medir el indicador	Meta 2022	Cumplimiento Indicador
Seguimiento y acompañamiento a la gestión de proyectos	(Cantidad de seguimientos realizados / Cantidad de seguimientos solicitados) * 100%	100%	67%
Optimización de procesos (Racionalización documental y/o Mejora procedimientos)	(Macro Procesos optimizados / Macro Procesos a intervenir) * 100%	8	100%
Automatización estrategia de módulos OAP DARUMA	(Número de módulos parametrizados / Módulos relacionados con la estrategia) * 100%	6	83%

Durante el cambio de administración y el empalme, desde la Oficina Asesora de Planeación y La Oficina de Gestión de la Información se identificó la necesidad de realizar un diagnóstico de la complejidad de los Sistemas para identificar el estado y en la etapa en que se encuentra cada proyecto tecnológico

% Cumplimiento de la Oficina

83%

### Logros:

- La Oficina Asesora de Planeación brinda asesoría personalizada a las áreas de manera frecuente sobre diferentes temáticas y gestión de la estrategia.
- Con relación al mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión en el 2022 la Oficina Asesora de Planeación realizó la modificación o creación de 218 documentos de la Arquitectura Empresarial (procedimientos, instructivos, formatos, metodología, protocolo).
- SAE tiene certificado el Sistema de Gestión de Calidad con el ente certificador SGS Colombia S.A.S. con quien anualmente se programan visitas de seguimiento. Para la vigencia del 2022 el seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los lineamientos definidos en la Norma Técnica Colombia ISO 9001:2015 de se realizó el 30 de noviembre, 1 y 2 de diciembre.
- Documentación de la Guía Metodológica de riesgos institucionales.
- Creación de Plataforma Estratégica 2023-2026.
- Diagnóstico organizacional de SAE.
- Optimización del Mapa de Riesgos Operacionales.
- Cumplimiento oportuno en entrega de Informes de Ley.

### Retos:

- Creación de lineamientos estratégicos para la gestión de proyectos Institucional.
- Creación de lineamientos operativos para la implementación de la nueva Metodología de Administración de bienes.
- Parametrización y puesta en marcha del Software DARUMA.
- Implementar seguimientos de planes de mejoramiento de sistemas integrados de gestión.
- Contribuir al rediseño institucional de la SAE.
- Optimización y automatización de procesos.

### Oportunidades de mejora:

- La Entidad no cuenta con acuerdos de niveles de servicio que permitan realizar la medición de la oportunidad y calidad de cada uno de los servicios que brinda cada proceso.
- La implementación y reporte de salidas no conformes de los procesos presenta falencias y no se realiza de manera periódica
- La calidad de los informes de auditoría producto de las Auditorías de los Sistemas Integrados presentan debilidades de acuerdo con lo exigido por la normativa relacionada con auditoría
- Las actividades relacionadas con gestión del cambio estratégico no se realizan de manera periódica ni estandarizada
- Capacidad operativa insuficiente para el seguimiento de la estrategia institucional, los proyectos institucionales y las acciones de mejoramiento sobre el modelo operacional de SAE.