

PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA 2018

I. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.

1. Problemática

Esta experiencia nace a partir de la construcción de los procesos que realiza la Sociedad de Activos Especiales, cuando asume su función de nuevo Administrador de los bienes inmersos en proceso de Extinción de Dominio en el 2014, y se identificaron demoras en el recaudo de contratos de arrendamiento y/o la posibilidad de apropiación de recursos de los activos administrados por parte de los depositarios provisionales (Auxiliares de la Administración). Sumado a que la información del detalle de las gestiones y la relacionada a la productividad de los activos no cuenta con la completitud, consistencia, disponibilidad, precisión, exactitud e integridad de los datos relacionados a la cantidad de activos productivos, el número de contratos de arrendamiento vigentes, el valor del canon de los contratos, el valor de la cartera, el valor recaudado por concepto de arriendos, entre otros. Estas dificultades se debieron principalmente a que la DNE entidad que entrego el FRISCO contaba con un sistema manual para el seguimiento y control de los depositarios provisionales a través de informes de gestión entregados en Excel, la cual consistía en recibir por parte de los depositarios un resumen de los ingresos y cartera, así como los gastos del mes por cada uno de los activos, una vez verificados se aprobaban, para luego generar un mecanismo de recaudo que permitía recibir dichos recursos. Por lo que se evidencia que ni en el sistema contable, ni dentro del sistema de administración misional se contaba con la información detallada de los gastos e ingresos de cada uno de los activos. Adicionalmente se identificó falta de políticas y términos para el recaudo efectivo, falta de sanciones y finalmente elevados tiempos para ejecutar el proceso de control sobre el recaudo.

2. En qué consiste la experiencia.

De cara a esta nueva administración desde el año 2014, la Sociedad de Activos Especiales busca enfáticamente la **transparencia**, SAE desarrolló el modelo de administración de bienes a través del depósito provisional: Mecanismo creado por la Ley que permite que personas seleccionadas con rigurosidad administren bienes entregados de manera objetiva y cuya responsabilidad es mantener los bienes productivos. Estos ejercen una función de auxiliares de la administración, permitiendo impulsar acciones que fomenten, fortalezcan y promuevan la ética pública, y que motiven el interés general de los ciudadanos a vigilar, apoyar y participar en los procesos de la entidad.

Esta experiencia es un proyecto enfocado en un sistema de información, que busca contar con información en tiempo real, relacionada a la productividad de los activos a partir de la gestión de los depositarios provisionales. Información relacionada a inmuebles tales como recaudo por concepto de contratos de arrendamiento y los gastos asociados al mantenimiento y administración de estos, contando con:

- La facturación y el recaudo de la productividad de los inmuebles a las cuentas propias de SAE.
- Estructurar la operación frente a la gestión de pólizas, cartera, gestión de contratos de arrendamiento y pagos (anticipados, impuestos, servicios, canon de cuota de administración),

- Contar con el acceso a la información en tiempo real relacionada al recaudo, a partir del portal de depositarios como canal de comunicación en línea con los depositarios provisionales.
- Lograr la disponibilidad en tiempo real de \$ 2.140.000.000 mensuales en promedio, al contar con el recaudo en cuentas propias, así como la mejora y reducción de tiempos en la operación de recaudo y control de la productividad.

La meta planteada para el año 2018 fue contar con un total de 1600 contratos cargados en el sistema de información, por un valor aproximado de \$35.000.000.000 al año y lograr la facturación y recaudo en las cuentas de SAE del 100% de estos contratos.

El objetivo de este proyecto fue entonces crear lo que se denominó, el *portal web de depositarios*, un sistema de información que permite además de observar la trazabilidad de las gestiones realizadas, evaluar las acciones realizadas por todos los gestores que intervienen, a través de indicadores de gestión.

A partir de esta experiencia, se buscó beneficiar por un lado a los depositarios provisionales frente a la gestión de administración que ejercen, a partir del canal de comunicación desarrollado, donde su gestión frente a la administración pueda ser identificada, a SAE permitiéndole tener un control adecuado sobre las gestiones del Depositario Provisional, también permitió que la relación entre el arrendatario – SAE, fuera más directa frente a los tiempos de recaudo. Por otro lado, al Gobierno Nacional y ciudadanos al lograr la disponibilidad de los recursos para transferir más recursos económicos que podrán ser invertidos en políticas públicas.

3. ¿Cuándo surgió la experiencia?

En el cuarto trimestre del año 2015, la entidad identificó la necesidad de controlar de manera eficaz y eficiente el recaudo de los contratos de arriendo basado principalmente en el análisis de riesgos de la entidad realizado en el primer semestre de ese año y en el proceso de elaboración de la metodología de Arquitectura empresarial, en su dimensión de negocio, en la que se analiza la estrategia de negocios, la gobernabilidad, la estructura y los procesos clave de la organización.

4. Implementación de la experiencia

Dentro de la gestión de planeación del proyecto se identificaron 5 fases principales:



1. Desarrollo de Sistema de Información

Esta fase se fundamentó en el Nuevo Modelo de Administración, donde se realizó la mejora del proceso de contratos de arrendamiento, orientada a asegurar el recaudo centralizado de los cánones de arrendamiento de la totalidad de activos productivos, sin distinción del mecanismo de administración vinculado y los actores para cada uno de ellos. En dicho desarrollo, se aseguró la caracterización de la información de los contratos, sin distinción de la diversidad de condiciones pactadas en estos, la generación de la factura, el recaudo y contabilización de la información.

De manera que se diseñó la herramienta tecnológica que permitiera gestionar en un ambiente web por parte de los depositarios provisionales y los funcionarios de SAE, las siguientes acciones:

1. Creación de contratos
2. Revisión y aprobación de contratos
3. Control de novedades en los contratos, tales como prorrogas y vencimientos.
4. Generación de la Facturación
5. Control del Recaudo en cuentas de SAE
6. Control de los gastos, producto de la administración de los activos
7. Identificación de la productividad

Teniendo en cuenta todas estas acciones y los resultados esperados por la entidad, el aplicativo cuenta con las siguientes funcionalidades:

- ✓ Acceso vía web por parte de los depositarios
- ✓ Reportes en tiempo real
- ✓ Indicadores de Control de los depositarios
- ✓ Indicadores de Gestión de las áreas intervenientes
- ✓ Interacción en tiempo real con entidad bancaria
- ✓ Interacción en tiempo real con funcionarios de la SAE

2. Verificación de métodos de recaudo

Adicionalmente, se dio prioridad a la implementación de mecanismos que permiten la identificación de los recaudos que ingresan a las cuentas bancarias, por lo que se suscribieron convenios con entidades financieras, en los cuales se asegurara el uso del código de barras en la facturación de canon de arrendamiento, permitiendo la identificación de este recaudo.

3. Capacitación e implementación del sistema.

Una vez desarrollado el sistema de información se procedió con la creación de usuarios y perfiles para que los depositarios pudieran realizar las gestiones pertinentes en la administración de sus activos. En esta etapa se entregaron a los depositarios las credenciales para el acceso al sistema de información.

En esta fase se diseñó un esquema de capacitación para todos los depositarios provisionales y funcionarios de la entidad que realizaban gestiones dentro del aplicativo donde se informaban las acciones y funcionalidades de acuerdo con los perfiles asignados.

4. Cargue de información.

Se procede en esta fase al cargue de los datos específicos para cada contrato de arrendamiento, teniendo en cuenta las fechas de inicio y fin, valor de canon, valor de cuotas de administración, tipo de contrato, cargue de documentos adjuntos, entre otros.

5. Validación y aprobación de contratos.

Una vez cargada la información por el depositario, las gerencias regionales procedieron a revisar, validar y aprobar la información de acuerdo con los requerimientos y políticas establecidas por SAE.

En el primer semestre de 2017, se logró contar con la herramienta web, dando inicio a la etapa de capacitación y puesta en marcha del aplicativo, con el fin de incorporar los contratos celebrados y/o administrados por los Depositarios Provisionales al sistema de información Matrix Inmueble, y generar facturación y recaudo a través de este sistema, mitigando de esta manera el riesgo de pérdida de recursos por el no traslado de los mismos por parte del depositario.

Finalizado el mes de mayo del 2018 y con base en los seguimientos realizados, así como a los cargues de carteras iniciales solicitados, se tiene un avance con relación a cargue de contratos del 80%, quedando pendiente solamente el cargue de 310 contratos de los 1546 contratos identificados como vigentes y en administración de los depositarios antiguos. Descrito a continuación:

Tabla 1. Estado del cargue de contratos por regional y depositario.

Depositario	Regional	Contratos vigentes	Contratos cargados	Contratos aprobados (en rc)	Contratos facturación depositario (por fuera de rc)
Activos & Bienes	Occidente	227	227	226	1
Bustamante Vásquez	Occidente	10	10	10	0
Consorcio Inmobiliario	Occidente	84	84	84	0
Lonja Risaralda	Occidente	127	127	127	0
Lonja de Propiedad Raíz de Cali	Suroccidente	611	600	352	259
Asesores Inmopacífico S. A	Suroccidente	90	85	85	5
Unisa Unión Inmobiliaria	Suroccidente	68	68	58	10
Bustamante Vásquez	Centro Oriente	24	24	24	0
Jimenez Nassar	Centro Oriente	17	33	17	0
Inmobiliaria Ruiz Perea	Centro Oriente	160	148	148	12
Asesores Inmopacífico S. A	Centro Oriente	45	45	41	4
Inmobiliaria Etilza S.A.S.	Centro Oriente	19	19	0	19
Bustamante Vásquez	Norte	64	64	64	0
Total		1546	1534	1236	310

Fuente: Elaboración propia

Fecha de Corte: 31 de mayo de 2018

En agosto de 2018 se finalizó el proyecto con el 100% de contratos en administración dentro de la herramienta tecnológica Matrix 2.0.

5. Financiación y presupuesto

Nuestro proyecto fue financiado con recursos propios y el talento humano de la entidad en él se utilizó un presupuesto total de \$270.000.000, distribuido en el grupo de desarrollo, esquema de pruebas y capacitaciones a los usuarios liderado por la Oficina de Gestión de la información.

El recurso humano que participó se describe en la siguiente tabla con las áreas y roles correspondientes.

Tabla 2. Roles y funciones del equipo del proyecto.

CARGO	ÁREA	ROL QUE DESEMPEÑA
Experto de Inmuebles	Vicepresidencia de Bienes Inmuebles Gerencia Regional	<ul style="list-style-type: none">Entrega de informaciónComunicación con depositarios sobre información de contratos de arrendamiento
Experto financiero	Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none">Interlocutor con FiduciaDefinición de controles financierosAlineación con sistemas de información y procesos financieros
Experto Comercial	Gerencia Comercial	<ul style="list-style-type: none">Definición de controles de carteraAlineación con sistemas de información y procesos de cartera y comerciales
Grupo diseñador de Procesos	Oficina Asesora de la Planeación	<ul style="list-style-type: none">Análisis de datosAnálisis del NegocioEvaluación calidad del producto
Experto en imagen corporativa	Oficina de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">Alineación con imagen corporativaTransferencia de conocimiento
Grupo de Desarrollo (3 desarrolladores - 1 coordinador de desarrollo)	Oficina Gestión de la Información	<ul style="list-style-type: none">Levantamiento del escenarioDesarrollo del softwareDiseño de las pruebasPruebas funcionalesDocumentar solicitudes de cambio

Fuente: Oficina Asesora de planeación

II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

1. Innovación, creatividad o adaptación de herramientas administrativas o tecnológicas que desarrolleen o mejoren el proceso

Esta experiencia nace a partir de la construcción de los procesos que realiza la Sociedad de Activos Especiales, cuando asume su función de nuevo Administrador de los bienes inmersos en proceso de Extinción de Dominio en el 2014, y se identificaron demoras en el recaudo de contratos de arrendamiento y/o la posibilidad de apropiación de recursos de los activos administrados por parte de los depositarios provisionales (Auxiliares de la Administración). Sumado a que la información del detalle de las gestiones y la relacionada a la productividad de los activos no cuenta con la completitud, consistencia, disponibilidad, precisión, exactitud e

integridad de los datos relacionados a la cantidad de activos productivos, el número de contratos de arrendamiento vigentes, el valor del canon de los contratos, el valor de la cartera, el valor recaudado por concepto de arriendos, entre otros.

Esta experiencia es un proyecto enfocado en un sistema de información, que busca contar con información en tiempo real, relacionada a la productividad de los activos a partir de la gestión de los depositarios provisionales. Información relacionada a inmuebles tales como recaudo por concepto de contratos de arrendamiento y los gastos asociados al mantenimiento y administración de estos

La Sociedad de Activos Especiales, tal como lo confirma la LEY 1708, es de Naturaleza única, lo que quiere decir que su función no es equiparable para ninguna Entidad del Estado, específicamente en el proyecto lo más parecido en el mercado son las inmobiliarias, sin embargo al ser un mandato legal, SAE, en el ejercicio de administración es especial y diferente a todas las entidades, por lo cual el modelo fue creado totalmente por SAE, basado en la transparencia y en la reducción de riesgos presentados en la administración histórica de administración de bienes en extinción de dominio.

La experiencia cuenta con un componente innovador debido a la forma como la Sociedad de Activos Especiales abordo la administración de los bienes del FRISCO a su cargo de una manera única y replicable a otras entidades y otros procesos que se quieran automatizar, adicionalmente, esta propuesta incluye una forma de trabajo que se enmarca en valores de confiabilidad y transparencia a lo largo de todo el proceso de administración de activos, generando tranquilidad y satisfacción hacia nuestros usuarios y clientes, mediante el desarrollo de prácticas éticas, procedimientos y uso de herramientas tecnológicas que contribuyen a la transformación de la percepción negativa de la gestión pública en el país.

Otros elementos que hacen que la experiencia sea innovadora:

- Se involucra a toda la ciudadanía interesada y al gobierno nacional, debido a la gestión transparente a través de una aplicación tecnológica que permite ejercer control social sobre los recursos públicos transferidos a la nación.
- Es un nuevo modelo que brinda transparencia, agilidad y confiabilidad en los procesos de gestión de la administración de activos a nivel nacional.
- Es un modelo desarrollado e implementado por empleados y con recursos de la sociedad, lo cual permite realizar ajustes y mejoras tanto en los sistemas de información como en la operatividad de los procesos en aras de la prestación de un mejor servicio y un control efectivo de los depositarios.

Además, el proyecto se inició con una investigación exhaustiva en una gran cantidad de inmobiliarias para entender cómo funcionaban y administraban sus inmuebles, eso nos permitió mejorar los procesos e identificar otras variables críticas para la gestión que debíamos controlar y automatizar dentro de un sistema de información. El objetivo de este proyecto es entonces el *portal web de depositarios*, un aplicativo tecnológico que permite recopilar la información y soportes frente a los contratos gestionados por los depositarios provisionales, controlar el recaudo, controlar la cartera, medir la productividad de los activos y controlar la gestión de gastos. Un sistema de información que además permite observar la trazabilidad de las gestiones realizadas, auditar las acciones realizadas por todos los gestores (arrendatarios, depositarios y SAE) así como medir indicadores de gestión que permitan evaluar a los depositarios.

La experiencia se desarrolló bajo el cumplimiento de la Ley 1708 de 2014, específicamente a lo que hace referencia el **Artículo 94. Contratación**. Con el fin de garantizar que los bienes sean o continúen siendo productivos y generadores de empleo, y evitar que su conservación y custodia genere erogaciones para el presupuesto público, la entidad encargada de la administración podrá celebrar cualquier acto y/o contrato que permita una eficiente administración de los bienes y recursos. El régimen jurídico será de derecho privado con sujeción a los principios de la función pública.

2. Efectos positivos y resultados de impacto verificables y susceptibles de medición

Con esta experiencia se mejoraron dos aspectos importantes para la entidad:

1. La gestión institucional, a través de la automatización de los procesos que permite controlar en tiempo real la administración de los activos y la disponibilidad de la productividad.
2. El bienestar ciudadano, con la confianza que se les da a los arrendatarios al realizar los pagos directo a las cuentas de SAE y la utilización de mayores recursos para el uso de políticas públicas.

Uno de los objetivos de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. es establecer una adecuada y transparente administración de los bienes del FRISCO de tal manera que la Nación cuente con mayores recursos y sea posible desarrollar las políticas públicas en cuanto a reparación de víctimas y lucha contra el crimen organizado. En consecuencia, la sociedad cuenta con Depositarios Provisionales y Liquidadores idóneos para la administración de los activos, debido a que la aplicación tecnológica permite medir la gestión de cada uno de ellos.

Producto del proceso descrito anteriormente, así como al seguimiento efectuado a los Depositarios Provisionales como también a los bienes en administración directa se logró, un recaudo identificado por valor de \$119,856,000,000.

En la siguiente tabla se relaciona el valor del recaudo por concepto de arriendos mensual en millones de pesos desde el 2014 hasta agosto del presente año.

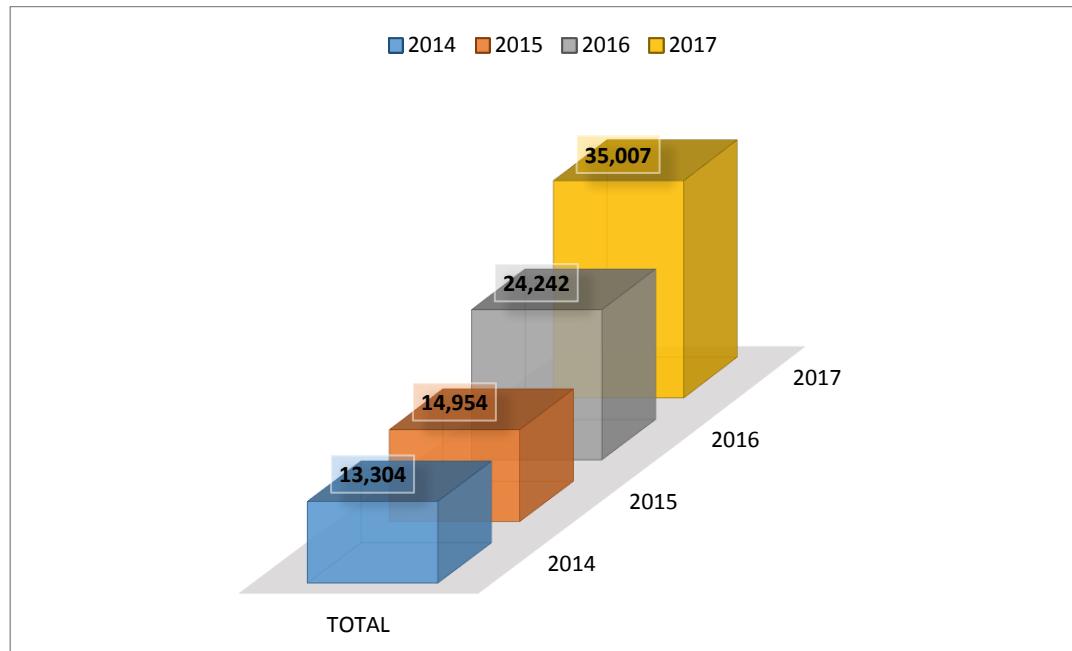
Tabla 3. Evolución recaudo centralizado 2014-2018

AÑO	Enero	Feb.	Marzo	Abri	Mayo	Junio	Julio	Agost o	Sept.	Oct	Nov	Dic	Total	Var.
2014	1,161	1,005	1,061	1,077	1,139	1,044	1,199	1,116	1,075	1,089	1,277	1,061	13,304	
2015	1,153	1,245	1,158	1,228	1,206	1,208	1,336	1,255	1,192	1,249	1,274	1,450	14,954	11%
2016	1,309	1,835	1,652	1,716	1,544	1,550	1,844	1,862	1,587	3,813	2,566	2,964	24,242	38%
2017	3,281	2,461	2,622	2,278	3,295	2,615	3,204	2,863	2,868	2,469	3,763	3,288	35,007	31%
2018	3,050	3,007	3,184	3,742	5,006	4,426	5,331	4,604					32,349	
%	62%	67%	67%	71%	77%	76%	78%	76%						

Fuente: Gerencia Comercial,2018

Como se observa en la gráfica 1, la evolución del recaudo ha incrementado para el año 2015 en un 11%, en el año 2016 tuvo un aumento del 38% y en el año 2017 incremento en 31% comparándolo con el año inmediatamente anterior.

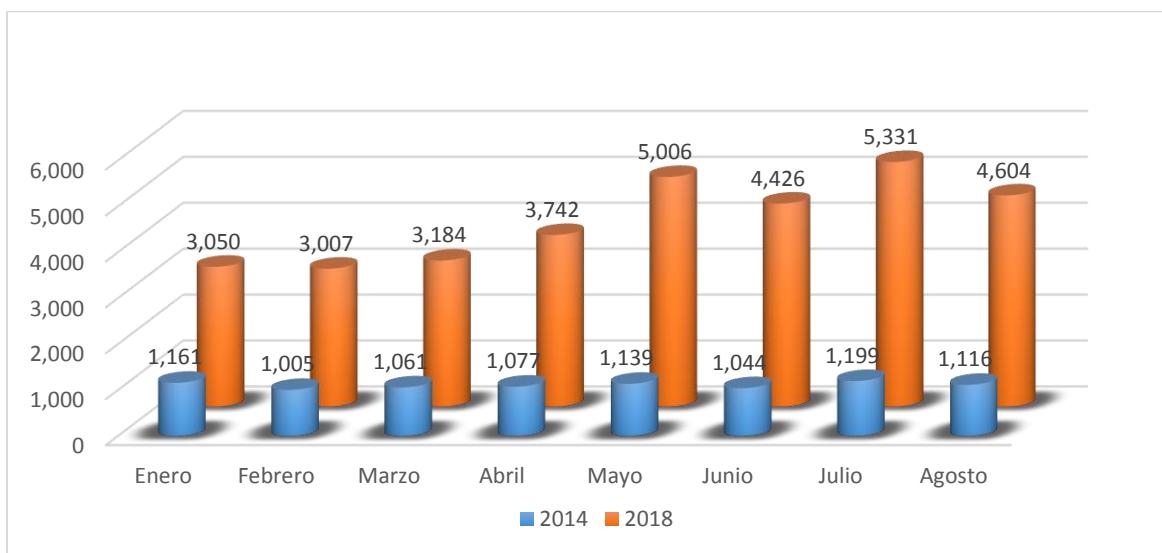
Gráfica 1. Evolución de Recaudo Centralizado 2014-2017



Fuente: Gerencia Comercial, 2018

Ahora bien, en lo corrido del año 2018 el recaudo ha incrementado en promedio en un 72%, comparado con el recaudo que se generaba en el año 2014, como se ve a continuación.

Gráfica 2. Comparativo entre el recaudo año 2014 y 2018.



Fuente: Gerencia Comercial, 2018

En este sentido, se presentan los efectos de impacto y los resultados obtenidos:

1. Cantidad de activos productivos 1er semestre de 2018: 4432
2. Número de contratos de arrendamiento vigentes para el 1er semestre de 2018: 1.759
3. Valor mensual del canon de los contratos: \$6.183.000.000
4. Valor de la cartera: \$35.891.000.000
5. Valor recaudado por concepto de arriendos hasta agosto 2018: \$119.856.000.000
6. Cantidad de depositarios con activos productivos: 67
7. Tiempo en la consecución de la información de la productividad del activo de hasta 52 días
8. Gastos de los activos: \$87.181.990.759 Acumulado hasta el 2018.

3. Potencial de réplica o transferencia a otras entidades

La experiencia permite el manejo de actores interesados en los procesos de la entidad, cuando existen más de un involucrado en un mismo proceso y es adaptable y susceptible de replicarla a otras entidades que tengan procesos de facturación y recaudo a través de terceros, la cuales estén interesadas en contar con herramientas prácticas y controladas permitiendo la parametrización de las necesidades de las entidades.

Esta iniciativa se encuentra documentada y formalizada mediante la Metodología de Administración del FRISCO y procedimientos internos.

Los elementos que se consideran importantes antes de la réplica en otras entidades:

- Contar con lineamientos, elementos y requerimientos claros y precisos en relación con las funcionalidades que se requieran desarrollar, así como las variables que sean necesarias para una adecuado seguimiento y control en la gestión de recaudo y cartera de la entidad.
- Contar con personal para el desarrollo de mejoras y nuevas funcionalidades a los sistemas de información que permitan actualizar y automatizar cada vez más actividades del proceso, de tal manera que se reduzcan actividades de tipo manual que afecten la confiabilidad y transparencia del proceso en general y eviten el cumplimiento del objetivo.
- Contar con procesos claramente definidos y documentados que faciliten la evaluación y control de los diferentes entes e instancias de control.

4. Permanencia en el tiempo

El proyecto esta implementado desde el año 2016 en la entidad, ya contamos con más de dos años de puesta en marcha de la experiencia.

Esta experiencia es posible mantenerla o darle sostenibilidad en el tiempo dado que se encuentra documentada, es avalada por las diferentes instancias de la entidad y cuenta con controles en diferentes escenarios y niveles que permiten que el proceso sea transparente, además que existe la necesidad por la entrega permanente de activos dentro del proceso de extinción de dominio.

Lo anterior, permite su continuidad frente a cambios de administración, institucionales y/o lineamientos políticos, dado que se ha demostrado que es un proceso tendiente a ser automatizado evitando actividades manuales y con la posibilidad de incorporarle nuevas actividades y funcionalidades que optimicen la operatividad.

Para minimizar el riesgo la entidad maneja un esquema de buenas prácticas para el desarrollo de aplicaciones, donde se establecieron ambientes de pruebas y preproducción que optimizaron los recursos utilizados, el tiempo y el producto final con niveles de confiabilidad, seguridad y confidencialidad aceptables para la entidad.

IV. JUSTIFICACION DE LA POSTULACION

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S. quiere con esta iniciativa dar un vuelco al manejo de los recursos del estado a través de un modelo de administración eficiente enmarcado en valores de confiabilidad y transparencia en todas las etapas de su desarrollo e implementación, generando tranquilidad y satisfacción hacia nuestros usuarios y clientes, mediante el desarrollo de prácticas éticas, procedimientos y uso de herramientas tecnológicas que transforman la forma de ver la gestión pública en el país y por ende mejorar la imagen de la entidad en el ámbito nacional e internacional.

V. RESUMEN

Es un proyecto enfocado en la creación de un sistema de información que permite contar con información actualizada de depositarios provisionales, información relacionada a inmuebles tales como contratos y pasivos, lograr la facturación y el recaudo de la productividad de los inmuebles a las cuentas propias de SAE, estructurar la operación frente a la gestión de pólizas, cartera, gestión de contratos de arrendamiento y pagos (anticipados, impuestos, servicios, canon de cuota de administración), tener acceso a la información en tiempo real relacionada al recaudo, contar con una herramienta de comunicación en línea con los depositarios provisionales, disponer económicamente de recursos producto de la implementación del proyecto y lograr disminuir los tiempos en la operación