

The page features a decorative graphic consisting of three overlapping blue circles of varying sizes, arranged in a vertical line. Two thin blue lines intersect at the top left, forming a large 'V' shape that frames the circles. The circles are composed of concentric layers of different shades of blue, creating a 3D effect.

TESIS DE GRADO

Análisis del Marco de Referencia de
Arquitectura Empresarial para la gestión de
las Tecnologías de información del Estado
Colombiano aplicado en entidades de
economía mixta

Documento Previo a la obtención del título de Magister
en Gestión de la Información

Elsa Viviana Charry López - 2094789
2016

Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	4
Índice de Imágenes	4
1. Introducción	6
1.1. Entorno Entidades Mixtas de Economía Mixta Colombiana que hacen gestión de Activos Públicos	6
1.2. Problemática	8
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
2. Marco Teórico	10
2.1. Identificación de Población Objetivo	10
2.2. Diferencias entre los dos tipos de entidades	11
2.3. Macro procesos de las entidades públicas.....	13
2.4. Análisis del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la gestión de las Tecnologías de información del Estado Colombiano	15
3. Fase de Desarrollo.....	18
3.1. Procesos en los que se aplicará el ejercicio de AE	18
3.2. Ejecución del Ejercicio de AE en una entidad de economía mixta.....	20
3.2.1. Descripción de la entidad de economía Mixta	20
3.2.2. Paso 0: Preparación.....	23
3.2.3. Paso 1: Estrategia de ejercicios de AE.....	25
3.2.4. Paso 2: Definición de un ejercicio de AE	26
3.2.5. Paso 3: Ejecución del ejercicio de AE	27
3.2.5.1. Motivadores	27
3.2.5.2. Necesidades	37
3.2.5.3. Arquitectura de Solución.....	45
3.2.5.4. Priorización de Proyectos.....	54
3.2.5.5. Categoría de la Información	55

3.2.5.6.	Cumplimiento del Marco de AE del Estado Colombiano	56
4.	Conclusiones.....	65
5.	Sugerencias para trabajos futuros	65
6.	Referencias.....	66
7.	Anexos	69
7.1.	Listado de Entidades de Economía mixta.....	69
7.2.	Entorno Legal de las entidades mixtas y públicas.....	73
7.2.1.	Entorno Legal de las entidades de Economía Mixta colombianas que hacen gestión de activos públicos	73
7.2.1.1.	Derecho Privado	82
7.2.2.	Entorno legal de las entidades públicas	83
7.2.2.1.	Las empresas industriales y comerciales.....	92
7.3.	Explicación logros Gobierno en Línea	94
7.4.	Explicación criterios Gobierno en Línea	97
7.5.	Explicación Subcriterios Gobierno en Línea	106
7.6.	Explicación de los Ámbitos del Marco de AE del Estado.....	119
7.7.	Explicación de los lineamientos Marco de AE del Estado	122
7.8.	Clasificación de Procesos	139
7.9.	Cumplimiento de los lineamientos de todos los procesos del negocio priorizados	142
7.10.	Cálculo del grado de Madurez de TI en la entidad.....	160
7.11.	Entrevistas Gestión Contractual y Gestión Administrativa y Financiera.....	191
7.12.	Cálculo del grado de Madurez de TI en gestión Contractual y Financiera.....	195
7.13.	Diferencias en grado de Madurez entre los procesos.....	207
7.14.	Impacto de los procesos en la estrategia.....	216

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Diferencias entre las entidades públicas y las entidades de economía mixta</i>	12
<i>Tabla 2. Definición de las Categorías de la Información en la SAE</i>	55
<i>Tabla 3. Cumplimiento del Marco de AE del Estado Colombiano en una Entidad de economía Mixta</i>	64

Índice de Imágenes

<i>Imagen 1. Entidades de Economía Mixta</i>	10
<i>Imagen 2. Macro procesos de las entidades públicas</i>	14
<i>Imagen 3. Macro procesos diferenciales entre las entidades públicas y las entidades de economía mixta</i>	18
<i>Imagen 4. ATR genérica propuesta</i>	19
<i>Imagen 5. Modelo de Negocio Sociedad de Activos Especiales</i>	21
<i>Imagen 6. SAE en la Estructura del Sector Administrativo de Hacienda y Crédito público Ejecutiva del Estado Colombiano</i>	22
<i>Imagen 7. Regionales en las que se divide la operación de SAE [32]</i>	23
<i>Imagen 8. Madurez de la gestión en la Entidad</i>	24
<i>Imagen 9. Madurez de la gestión en Contratación y Finanzas</i>	26
<i>Imagen 10. Madurez de la gestión AS-IS, TO-BE</i>	27
<i>Imagen 11. Caracterización de la Gestión Financiera [32]</i>	30
<i>Imagen 12. Caracterización de Adquisición de Bienes y Servicios [32]</i>	35
<i>Imagen 13. Administración Caja Menor Rol Administrador</i>	46
<i>Imagen 14. Administración Caja Menor Rol Ejecutor</i>	46
<i>Imagen 15. Administración Caja Menor Rol Auditor</i>	47
<i>Imagen 16. Administración Pagos Rol Proveedor</i>	47
<i>Imagen 17. Administración de Pagos Rol Supervisor de Contrato</i>	47
<i>Imagen 18. Administración de Pagos Rol Supervisor de Pagos</i>	48

<i>Imagen 19. Administración de Pagos Rol Ordenador de Pago</i>	<i>48</i>
<i>Imagen 20. Administración del Recaudo Rol Tercero.....</i>	<i>49</i>
<i>Imagen 21. Administración del Recaudo Rol Supervisor</i>	<i>49</i>
<i>Imagen 22. Administración del Recaudo Rol Gerente.....</i>	<i>50</i>
<i>Imagen 23. Administración de Inversiones Rol Supervisor.....</i>	<i>50</i>
<i>Imagen 24. Administración de Inversiones Rol Gerente.....</i>	<i>51</i>
<i>Imagen 25. Administración del Presupuesto Rol Líder de Área.....</i>	<i>51</i>
<i>Imagen 26. Administración del Presupuesto Rol Directivo</i>	<i>52</i>
<i>Imagen 27. Administración del Presupuesto Rol Gerente Financiero</i>	<i>52</i>
<i>Imagen 28. Administración del Presupuesto Rol Gerencia General.....</i>	<i>52</i>
<i>Imagen 29. Administración del Presupuesto Rol Junta Directiva.....</i>	<i>52</i>
<i>Imagen 30. Administración del Presupuesto Rol Comité de Contratación.....</i>	<i>53</i>

1. Introducción

1.1. *Entorno Entidades Mixtas de Economía Mixta Colombiana que hacen gestión de Activos Públicos*

En Colombia el derecho a la información pública y su acceso se encuentra regulado en una sola pieza normativa que permite que cualquier ciudadano colombiano pueda conocer y controlar la actuación de las entidades estatales [1], creando de esta manera un Estado Social de derecho basado en principios como la transparencia y la participación ciudadana. Sin embargo, al momento que un ciudadano solicita cualquier tipo de información o trámite, sobre todo cuando ésta información se adquiere y se procesa de diferentes maneras en diferentes entidades estatales, es el ciudadano el que debe hacer la solicitud en cada entidad, recopilar los documentos, ir a instituciones en varias oportunidades, hacer seguimiento y repetir todo este proceso en varias ocasiones para obtener finalmente lo que está buscando, generando de ésta manera inconformidad, malestar, desconfianza e impotencia frente a los muchos procesos que el ciudadano debe realizar. Es por ésta razón que el Estado, en aras que las entidades públicas se articulen en función del ciudadano y actúen de manera más efectiva y eficiente, crea una estrategia para la gestión de la tecnología y la información [2] con el fin de ofrecer una solución articulada que transforme la gestión pública a través de las TIC y simplifique la vida de los ciudadanos. Esta estrategia comprende cuatro grandes ejes temáticos:

- TIC para el Gobierno Abierto: Son las actividades que las entidades del Estado realizan para que el ciudadano tenga acceso en línea a la información pública, la aproveche, la reutilice y se haga partícipe en la toma de decisiones para dar solución a los problemas que los afectan directamente
- TIC para servicios: Son todos los servicios a través de medios electrónicos que se brindan al ciudadano para dar solución a las principales demandas y necesidades
- TIC para la gestión: Son las actividades de direccionamiento, implementación y seguimiento que se realizan para planear y gestionar recursos asociados a la estrategia, mejorar procesos y permitir el intercambio de información

- Seguridad y privacidad de la información: Son las acciones transversales que se realizan para proteger la información y los sistemas de información

De esta manera, los ciudadanos van a sentir la estrategia porque todos esos procedimientos que tenían que hacer de manera presencial con entidades públicas, los podrán hacer desde la comodidad del lugar en donde se encuentre y con la garantía de que obtendrán un resultado válido en el que su información ha sido manejada adecuadamente y no corre ningún riesgo.

Para dar cumplimiento con estos ejes temáticos se han incorporado tres herramientas transversales:

- El sello de excelencia en Gobierno en línea: Es un sello que solo se asignará a los trámites, servicios e información que ofrecen las entidades públicas en medios electrónicos que sirve para garantizar a los ciudadanos que estos son fáciles de usar, que son efectivos en su resultado y que manejan adecuadamente la privacidad de la información para que las personas estén tranquilas si utilizan estos medios y además de eso los prefieran.
- El mapa de ruta: Comprende los trámites y servicios que los colombianos más necesitan para que se puedan realizar a través de medios electrónicos, de esta manera con plazos determinados el ciudadano podrá acceder a estos servicios
- El Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial: Permite organizar, estandarizar y orientar a las instituciones públicas sobre la manera de gestionar la Tecnología de Información, logrando de esta manera que la información pública de los colombianos se gestione de forma eficiente y se comparta entre las entidades de Gobierno para así lograr mayor agilidad en los procesos y agregar valor al ciudadano.

En este documento nos enfocaremos específicamente en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial y en su aplicabilidad en las entidades de economía mixta que manejan activos públicos.

1.2. Problemática

Debido a que el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial de Colombia ha sido diseñado para apoyar a las entidades gubernamentales, territoriales y sectoriales en su gestión de la tecnología con el fin de alcanzar la excelencia en la gestión pública mediante el uso y aprovechamiento estratégico de las TIC [3], su implementación es de carácter obligatorio en todas las entidades que hacen parte de la Administración Pública, abarcando de ésta manera a entidades de economía mixta cuya constitución económica se compone por los aportes estatales y por el capital privado [4]. Esta inclusión, genera una brecha entre el alcance legislativo, ejecutivo y judicial respecto al objetivo para el cual fue creado el Marco y como consecuencia de esto, puede llegar a ocurrir que algún aspecto propio de este tipo de entidad no quede cubierto o no pueda ser cubierto con este marco de referencia propuesto por MinTIC. Es en este punto, donde surge la necesidad de realizar un análisis que identifique si debe llegar a existir una variante del mismo que se adapte a este tipo de entidad.

1.3. *Objetivos*

1.3.1. *Objetivo General*

Identificar si al realizar un ejercicio de AE utilizando el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la gestión de las Tecnologías de información del Estado Colombiano en una entidad pública de economía mixta Colombiana que hace gestión de activos públicos existen falencias en la definición del mismo.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Identificar las diferencias entre las implicaciones legales de las entidades de economía mixta y las entidades públicas del estado colombiano, especialmente las que hacen gestión de activos públicos.
- Realizar un ejercicio de AE, particularmente sobre las diferencias identificadas entre las organizaciones públicas y mixtas, utilizando el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la gestión de las Tecnologías de información del Estado colombiano en una entidad pública de economía mixta colombiana que hace gestión de activos públicos.
- Identificar si existen falencias en la definición del marco (ya sea porque algo del marco no aplica o porque en el marco no se contempla).

2. Marco Teórico

2.1. Identificación de Población Objetivo

Basados en la información enviada por la Contaduría General de la Nación, bajo el número de radicado 2016-550-001994, en donde se listan las entidades de economía mixta en Colombia se encuentran algunas inconsistencias en el tipo de entidad, por lo cual, de las 691 Entidades entregadas, se hacen filtros con el fin de identificar la población objetivo relacionada a esta tesis. El resultado de este listado se adjunta como ANEXO 1 y el análisis de dicha información es la siguiente gráfica:

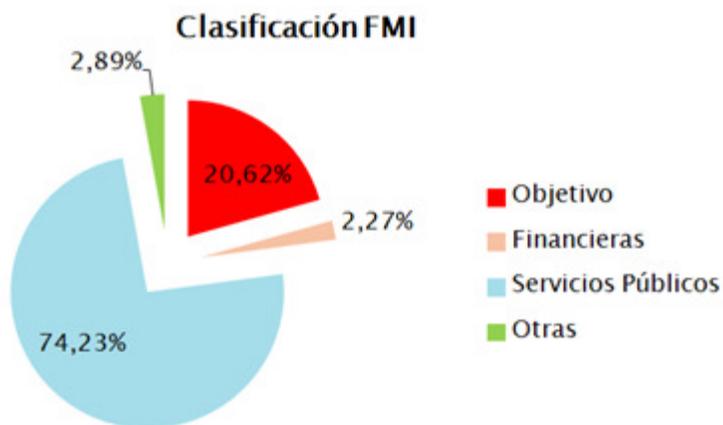


Imagen 1. Entidades de Economía Mixta

2.2. *Diferencias entre los dos tipos de entidades*

Debido a que la hipótesis de esta tesis se encuentra enfocada en investigar si al modificar el alcance definido inicialmente para el Marco de AE del estado, el mismo no requiere modificación alguna, por lo tanto es necesario conocer el entorno legal de los tipos de entidades en cuestión, la cual se adjunta como ANEXO2 y la síntesis de ese análisis se hace a través del siguiente cuadro comparativo:

ENTIDADES PÚBLICAS	ENTIDADES MIXTAS
Recursos Financieros Públicos. Las decisiones referentes a la utilización de los recursos financieros deben obedecer a un proceso preciso de planeación, dentro del marco de las políticas sectoriales y del plan de gobierno.	Recursos Financieros Privados y Públicos. Las decisiones referentes a la utilización de los recursos financieros deben cumplir con las directrices que definan el ministerio de hacienda y crédito público, la Dirección nacional de planeación, el Concejo Superior de política económica y social –CONPES- y el Concejo Superior de política fiscal –CONFIS- para manejo, definición y administración del presupuesto y utilidades
Se orienta al interés social, son sin ánimo de lucro y manejan excedentes	Se orienta al interés social y capital, son con ánimo de lucro y a la generación de utilidades
Control ante los ministerios (control administrativo), contraloría general de la república (control fiscal), control interno, Congreso (control político), y veedurías ciudadanas (control social)	Control ante los Ministerios (control administrativo), contraloría general de la república (control fiscal), Congreso (control político), veedurías ciudadanas (control social), auditorías internas, accionistas, junta o consejo directivo y revisoría fiscal
Aplica el derecho Público (Código Contencioso Administrativo; función pública por	Aplica tanto el derecho público (debido a que se le asigna un bien público) como el derecho

ENTIDADES PÚBLICAS	ENTIDADES MIXTAS
reglamentos como Decretos 3135 de 1968, 2400 del mismo año, 1848 de 1969 y 1042 de 1978; la contratación estatal por la Ley 80 de 1993 y sus disposiciones reglamentarias, y la estructura administrativa y funcionamiento se aplican normas como las consagradas en la ley 489 de 1998)	privado, por lo tanto, deben: “matricularse en el registro público mercantil; llevar libros de contabilidad; inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto los cuales la ley exija su formalidad; conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; y abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal” [28]
La organización se estructura conforme a disposiciones legales y reglamentarias	La organización tiene reglas formales internas que se adecúan y/o modifican de acuerdo a las necesidades, tamaño y metas u objetivos. Los niveles ejecutivos y directivos provienen de un nombramiento del poder central, mientras que los niveles inferiores son nombrados por las autoridades que la dirigen
Tienen menor autonomía administrativa y financiera debido a que está determinada por la ley	Gozan de autonomía administrativa y financiera pero no de independencia del poder central
la contratación estatal se rige por la Ley 80 de 1993	Cuando la participación estatal supera el 90% y sus actividades sean competencia para las actividades que desarrollan otras empresas, en este caso los contratos que se celebran se les aplicaran las reglas que rigen su actividad de gestión económica y comercial

Tabla 1. Diferencias entre las entidades públicas y las entidades de economía mixta

2.3. *Macro procesos de las entidades públicas*

Con el fin de ir sesgando el ejercicio, se requiere identificar los procesos sobre los cuales se trabajará teniendo en cuenta que este es un análisis genérico sin importar la entidad de economía en la que se desarrolle. Para esto, se analiza la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009), en la que se especifica que todos “los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional” [26] deben por ley definir los tipos de procesos con los que cuenta, típicamente pueden ser los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales (o de realización del producto o de la prestación del servicio):** incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- **Procesos de apoyo:** incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- **Procesos de evaluación:** incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales

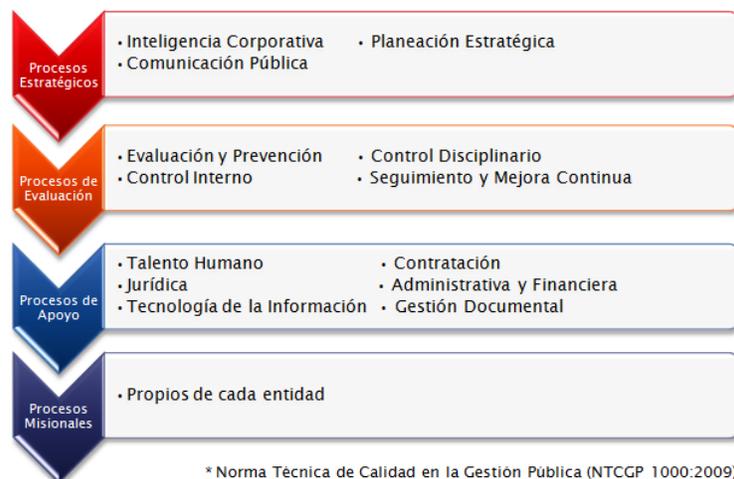


Imagen 2. Macro procesos de las entidades públicas

2.4. Análisis del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la gestión de las Tecnologías de información del Estado Colombiano

El Estado colombiano en aras de prestar más, mejores, más eficientes, transparentes y más participativos servicios en línea mediante el uso de la tecnología, crea una estrategia de gobierno electrónico. Esta estrategia consta de cuatro ejes temáticos o componentes [27]:

- TIC para el Gobierno Abierto: Son las actividades encaminadas a fomentar la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo en la toma de decisiones mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- TIC para Servicios: Son las actividades encaminadas a proveer trámites y servicios de calidad y facilidad de uso a través de medios electrónicos para dar solución a las principales necesidades de los ciudadanos y empresas.
- TIC para la Gestión: Son las actividades encaminadas a realizar planeación y gestión tecnológica, a mejorar de procesos internos y a hacer intercambio de información entre instituciones de Gobierno, aprovechando de esta manera la información para el análisis, toma de decisiones y el mejoramiento permanente.
- Seguridad y privacidad de la Información: Son las acciones realizadas para proteger la información y los sistemas de información.

En donde cada Eje temático se estructura en logros [2] (ANEXO 2. Explicación logros Gobierno en Línea), cada logro hace seguimiento de criterios [2] (ANEXO 3. Explicación criterios Gobierno en Línea) y por último, con el fin de monitorear el cumplimiento de cada criterio, la estrategia hace seguimiento de subcriterios [2] (ANEXO 4. Explicación Subcriterios Gobierno en Línea).

Para poder implementar la estrategia, Gobierno en Línea presenta un instrumento o herramienta el cual permite al estado ser más eficiente al unir los esfuerzos de sus entidades alineando de esta manera la estrategia del Estado con la gestión de TI. Este instrumento es el Marco de referencia de arquitectura empresarial para la gestión de Tecnologías de la Información el cual “Es un modelo de referencia puesto a disposición de las instituciones del Estado colombiano para ser utilizado como orientador estratégico de las arquitecturas empresariales, tanto sectoriales como institucionales. El Marco establece la estructura conceptual, define lineamientos, incorpora

mejores prácticas y orienta la implementación para lograr una administración pública más eficiente, coordinada y transparente, a través del fortalecimiento de la gestión de las Tecnologías de la Información.” [27]

El Marco de Referencia está compuesto por seis dominios, componentes o dimensiones que permiten alinear los procesos y planes de la institución con las estrategias organizacionales y sectoriales por medio de la agrupación y organización de los objetivos, áreas y temáticas relativas a las TI [27]:

- Estrategia TI: Apoya el proceso de diseño, implementación y evolución de la Arquitectura TI
- Gobierno TI: Proporciona directrices para implementar esquemas de gobernabilidad de TI y para adoptar las políticas de la alineación
- Información: Define el diseño de los servicios de información, la gestión del ciclo de vida del dato, el análisis de información y el desarrollo de capacidades para el uso estratégico de la misma.
- Sistemas de Información: Planea y diseña la arquitectura, el ciclo de vida, las aplicaciones, los soportes y la gestión de los sistemas que facilitan y habilitan las dinámicas en una institución.
- Servicios Tecnológicos: Gestiona la infraestructura tecnológica que soporta los sistemas y servicios de información en las instituciones.
- Uso y Apropiación: Define la estrategia y las prácticas concretas que requiere la institución para implementar el Marco y la gestión TI

Cada dominio tiene ámbitos o temas comunes [27] (ANEXO 5. Explicación de los Ámbitos del Marco de AE del Estado) y cada ámbito agrupa lineamientos o directrices que debe ser implementada en las entidades públicas [27] (ANEXO 6. Explicación de los lineamientos Marco de AE del Estado)

Para la implementación y adopción del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la gestión de las Tecnologías de Información, se deben ejecutar las siguientes fases [27]:

- Preparación: En ésta fase, se debe entender el marco de referencia y revisar la documentación asociada al mismo; realizar un diagnóstico del estado de la entidad identificando la brecha respecto al cumplimiento de los criterios, subcriterios y lineamientos; definir el equipo de trabajo y asignar los roles respectivos a cada participante; y definir el plan de actividades para adoptar el Marco de Referencia
- Estrategia de ejercicios de AE: En ésta fase, se debe entender el estado actual de la tecnología en la entidad; determinar qué capacidades de TI deben ser mejoradas o adquiridas; y establecer el uso más eficiente de la tecnología para resolver las necesidades de la entidad. Para cumplir con estas actividades, previamente se debe hacer un trabajo con los usuarios que son afectados por estas soluciones tecnológicas. Este trabajo consiste en:
 - Identificar los actores de los sistemas y sus necesidades.
 - Aterrizar tecnológicamente la estrategia y metas tanto de la entidad como del sector y priorizarlas
 - Definir la estratégica tecnológica en los ejercicios de AE teniendo en cuenta la priorización de las necesidades. En esta definición, se planean los ejercicios de AE y los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para realizar dichos ejercicios
- Definición de un ejercicio de AE: En esta fase, se debe hacer el gobierno, la organización de los proyectos de cada ejercicio de AE y medir el impacto de la ejecución de éste ejercicio en la estrategia institucional y sectorial
- Ejecución del ejercicio de AE: En esta fase, se hace un análisis del estado de la arquitectura actual (teniendo en cuenta los 6 dominios del Marco y el estado de cumplimiento de cada lineamiento), se define la arquitectura objetivo (teniendo en cuenta los 6 dominios del Marco y la definición de las meta para dar cumplimiento de cada lineamiento), se realiza un análisis de brecha entre las arquitecturas definiendo las acciones necesarias para el cierre de las brechas identificadas, se define un mapa de ruta el cual contiene los planes y proyectos de transformación de la institución y por último se hace una evaluación de la ejecución del ejercicio el cual contiene las lecciones aprendidas, las recomendaciones para la implementación de futuros ejercicios de AE y las conclusiones generales del ejercicio actual.

3. Fase de Desarrollo

3.1. *Procesos en los que se aplicará el ejercicio de AE*

Debido a que la investigación se centra en identificar las diferencias legales entre cualquier entidad de economía mixta y cualquier entidad pública, se descarta el análisis de procesos misionales y por el contrario nos centraremos en los procesos transversales que estén reglamentados, los cuales son:



Imagen 3. Macro procesos diferenciales entre las entidades públicas y las entidades de economía mixta

A partir de este hecho, se propone una AE lo suficientemente genérica de tal manera que permita a estos dos procesos estar articulados con los demás procesos aplicados a cualquier entidad de economía mixta. Para poder alcanzar esta meta, se define un sistema con orientación a la flexibilidad, extensibilidad y adaptabilidad, que permita la automatización de los procesos de negocio con el fin que TI refleje una perfecta sincronía con la operación. Este modelo consta de un sistema basado en 4 capas:

- Capa de Usuario: Es la encargada de recibir peticiones y entregar respuesta a las mismas. Punto único de acceso a la información por parte de los usuarios y que tienen contemplado todos los criterios de usabilidad y multidisponibilidad
- Capa de Control: Es la encargada de controlar los procesos requeridos para suplir con las necesidades del negocio
- Capa de Modelo: Es la encargada de gestionar todo lo relacionado con el acceso a la información

- Capa de Infraestructura: Encargada de servicios y capacidades no funcionales

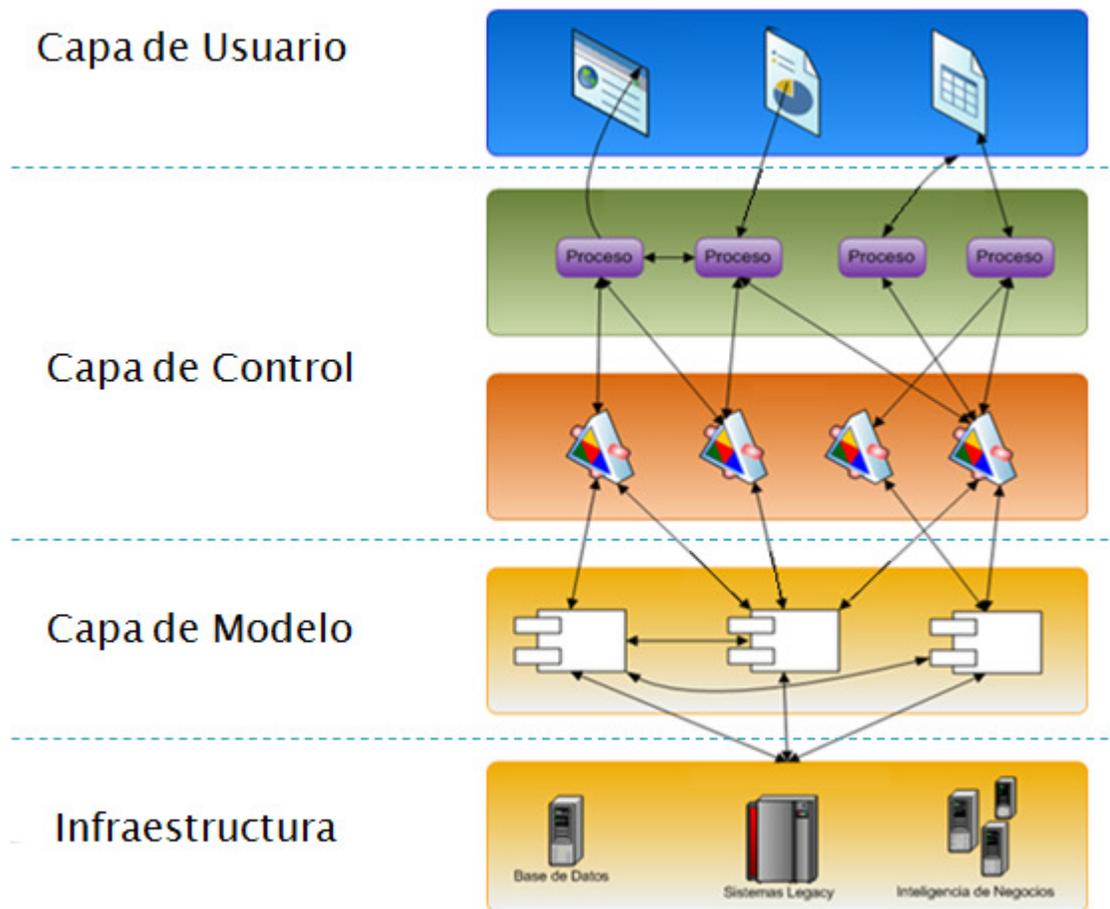


Imagen 4. ATR genérica propuesta

Para poder hacer real este tipo de soluciones, es requerido que se utilice una solución orientada a servicios (SOA) de tal manera que:

- Se logre integrar las diferentes soluciones disponibles al interior y exterior de la entidad (si esta lo requiere) sin importar el lenguaje o la plataforma en la que se hayan desarrollado.
- Permite llevar el control del orden y lógica de ejecución para poder cumplir con los procesos al interior de la entidad, así como monitorear la eficiencia y la eficacia en la ejecución.
- Permite llevar el control de los servicios disponibles, sus datos de entrada y salida esperados, políticas de seguridad, el registro de las dependencias entre los mismos...

3.2. Ejecución del Ejercicio de AE en una entidad de economía mixta

De acuerdo a las conclusiones del análisis realizado de las entidades públicas y las entidades de economía mixta, los procesos identificados con diferencias legales sobre las cuales se va a aplicar el Marco de Arquitectura empresarial y una ATR genérica propuesta, se realizará un ejercicio de AE teniendo como caso de estudio a una entidad de economía mixta con el fin de corroborar toda la investigación.

Con el fin de realizar un ejercicio de Arquitectura Empresarial y teniendo en cuenta las recomendaciones que MINTIC [27] frente a la implementación del mismo, el proceso se dividirá en las fases previamente descritas previamente

- Preparación
- Estrategia de ejercicios de AE
- Definición de un ejercicio de AE
- Ejecución del ejercicio de AE

3.2.1. Descripción de la entidad de economía Mixta

En 1999 el Estado Colombiano, mediante el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (FOGAFIN), inicia actividades de salvamento del sector financiero ya que, debido a la desaceleración y crisis económica por la que se encontraba cursando el país, las tasas de interés en los créditos públicos se afectaron y se hicieron tan altas que estos mismos créditos se tornaron impagables terminando de ésta manera en una crisis financiera nacional. Para esto, FOGAFIN genera estrategias para la recuperación de activos improductivos, acompañamiento en la reestructuración administrativa, venta de bancos públicos y el seguimiento a las actividades de los liquidadores de entidades financieras a través de la Central de Inversiones S.A. (CISA) [29]. En el año 2009 y aprovechando la experiencia que ya había adquirido CISA tras 10 años de funcionamiento exitoso, el estado consolida el liderazgo de la política de gestión de activos de todas las entidades públicas, de cualquier orden (ya no sólo financieras) a ésta entidad [30] y

adicionalmente, con el fin de cubrir la necesidad de la gestionar, administrar y comercializar los activos que forman parte del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado (FRISCO), CISA aprobó la adquisición, de la participación en la sociedad resultante del proceso de disolución de la Sociedad Agropecuaria de Desarrollo Ltda., hoy llamada Sociedad de Activos Especiales S.A.S. (SAE). La SAE es creada como una sociedad de economía mixta a nivel nacional con un tipo de sociedad por acciones simplificada, cuya participación estatal es del 99.9%, que tiene por objeto *“adquirir, administrar, comercializar, intermediar, enajenar y arrendar a cualquier título, bienes muebles, inmuebles, unidades comerciales, empresas, sociedades, acciones, cuotas sociales y partes de interés en sociedades civiles y comerciales, sin distinción de su modalidad de constitución, así como del cobro y recaudo de los frutos producto de los mismos, respecto de los cuales se haya decretado total o parcialmente medidas de incautación o extinción del poder dispositivo en cabeza de su titular o el traslado de la propiedad del bien a la Nación, por orden de autoridad competente conforme a los procedimientos establecidos por la Ley”* [31]. Adicionalmente, por medio de la Ley 1708 de 2014 se le asigna la función de administrar los bienes del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado (FRISCO).



Imagen 5. Modelo de Negocio Sociedad de Activos Especiales

En la estructura del estado colombiano, la SAE se ubicaría de la siguiente manera [17]:



Imagen 6. SAE en la Estructura del Sector Administrativo de Hacienda y Crédito público Ejecutiva del Estado Colombiano

Por tener una participación estatal superior al 50% del capital social, se le debe aplicar el derecho público¹, sin embargo al poseer una participación estatal superior al 90% del capital suscrito, ésta es regulada por el régimen que se aplica a las empresas industriales y comerciales del estado². Adicionalmente, como su actividad es competencia para las actividades que desarrollan otras empresas, están exentas de la reglamentación de las entidades estatales en la celebración de contratos³, por lo tanto SAE se encuentra sometida a las disposiciones de estatutos sociales y al régimen de Derecho Privado en sus actos y contratos, pero como tiene asignada una función pública, el ejercicio de esa función debe estar sometida al régimen del Derecho Público. Su administración es de orden nacional y la divide internamente en cuatro regiones centralizadas por la sede ubicada en la capital del país, así:

¹ Documento Actual. Ver Numeral 3.2 Entorno Legal de las entidades de Economía Mixta colombianas que hacen gestión de activos públicos

² Ibidem. Numeral 3.3.1 Las empresas industriales y comerciales

³ Ibidem



Imagen 7. Regionales en las que se divide la operación de SAE [32]

3.2.2. Paso 0: Preparación

Con el fin de tener claro un horizonte para la estrategia del ejercicio de AE, se hace una análisis de la gestión de TI a partir de los procesos de la entidad los cuales se encuentran clasificados en Estratégicos, Misionales, de Control y de Apoyo. Adicionalmente, como resultado de las entrevistas realizadas con la gerente de planeación de la entidad, se califican estos mismos de acuerdo a su importancia e impacto en la ejecución de estos en el negocio (ANEXO 7. Clasificación de Procesos). Al tener como insumo estos procesos priorizados, con el gerente de TI se mide el grado de cumplimiento de los lineamientos del marco de AE del Estado, dándole mayor peso a aquellos procesos en los que su impacto en el negocio es alto (ANEXO 8. Cumplimiento de los lineamientos de todos los procesos del negocio priorizados).

Al tener el grado de cumplimiento de los lineamientos, se hace uso de una de las herramientas presentadas por IT4+ [27] que permite medir la forma en que la gestión de TI apoya la gestión de una entidad (ANEXO 9. Cálculo del grado de Madurez de TI en la entidad) obteniendo el siguiente

gráfico de Madurez que nos permite tener mayor visibilidad y entendimiento de la situación general de la entidad:

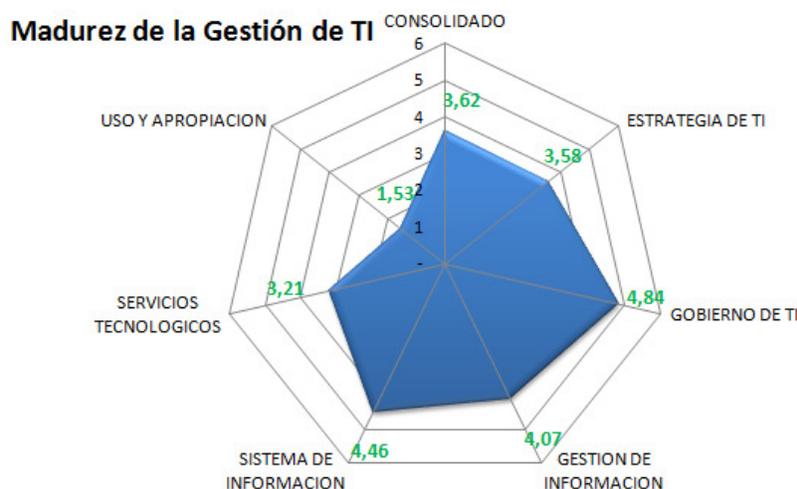


Imagen 8. Madurez de la gestión en la Entidad

Esto nos permite clasificar cada dominio de acuerdo al modelo de madurez de la gestión de TI de Gartner y sus niveles:

“(…)

- [0 - 2] *Funcional: Existe un área que cumple las funciones de TI, se han adoptado disciplinas de administración de procesos, los programas de talento humano se mueven de competencias a orientación por resultados y se cuenta con herramientas de TI integradas y que soportan procesos de TI, optimizando costos.*
- (2 - 3] *Habilitador: La gestión de TI permite que las áreas cumplan con sus actividades haciendo uso de la tecnología. Para esto el área de TI funciona como un negocio (siendo reflejo del sector o de la entidad), la administración del portafolio de servicios de TI se orienta a los principales recursos y decisiones de inversión y los resultados de los servicios y soluciones de TI se miden frente a metas formalmente establecidas*
- (3 - 4] *Contributivo: La gestión de TI contribuye al logro de los objetivos del negocio. Para esto, la estrategia de TI debe estar explícitamente alineada con las metas del sector o la entidad. La medición del desempeño de TI está atada a los indicadores clave del sector o la entidad, los servicios y soluciones de TI son sólidos como una roca y la gestión de recursos tiene un enfoque estratégico y está basada en maximizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.*

- *(4 - 5] Diferenciador: Diferenciador: La gestión de TI es un factor que se convierte en una ventaja competitiva o en un diferenciador. El CIO es un líder sectorial plenamente investido, se han definido ciclos de carrera profesional a corto, mediano y largo plazo, la organización de TI identifica proactivamente los propósitos y persigue las oportunidades para fortalecer la tecnología como una ventaja estratégica.*
- *(5 – 6] Transformador: Transformador: La gestión de TI transforma el sector, el mercado y la relación entre los actores y su dinámica. El CIO tiene acuerdos de desempeño formales para al menos algunos resultados sectoriales o institucionales, los líderes de TI dirigen la innovación, propendiendo por habilitar oportunidades en donde existen restricciones externas y los Líderes de TI encuentran agilidad mediante la extensión de relaciones externas, colegas y redes de personales.”*

3.2.3. Paso 1: Estrategia de ejercicios de AE

Una vez se tiene claro cómo la gestión de TI apoya la gestión del negocio, se analizará el estado actual de los procesos de gestión contractual y gestión administrativa y financiera a través de entrevistas con los gerentes de las respectivas áreas que nos permiten tener una visión de las áreas respecto a los procesos de TI (ANEXO 10. Entrevistas Gestión Contractual y Gestión Administrativa y Financiera) para luego hacer uso de la misma herramienta utilizada en el ejercicio anterior con el fin de medir la forma en que la gestión de TI apoya la gestión de los procesos en mención (ANEXO 11. Cálculo del grado de Madurez de TI en gestión Contractual y Financiera).

Graficando estos resultados, obtenemos el siguiente gráfico de Madurez que nos permite tener mayor visibilidad y entendimiento de la situación de los procesos de Gestión Contractual y Financiera:

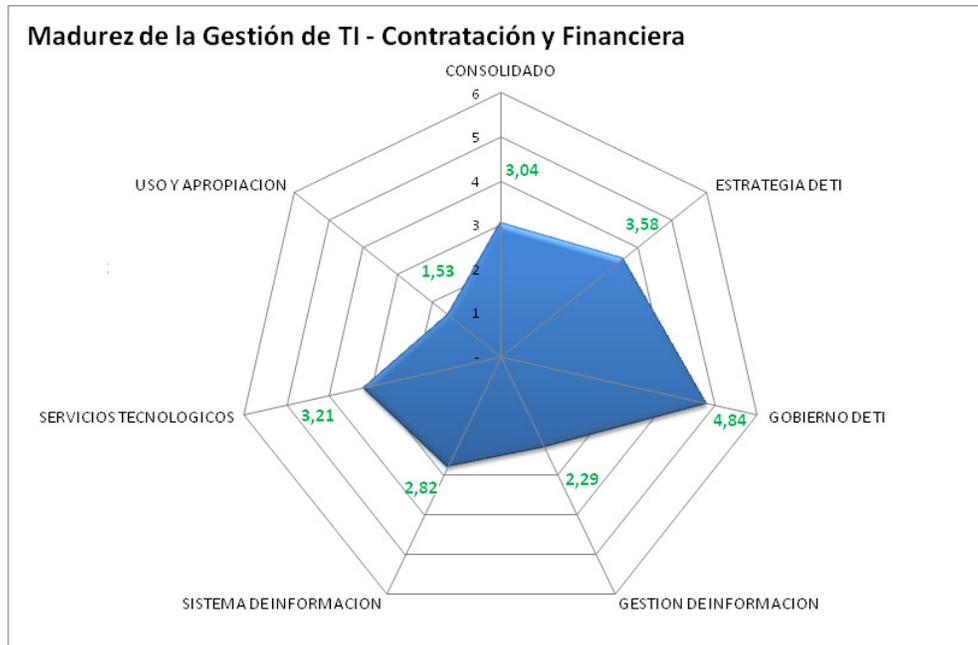
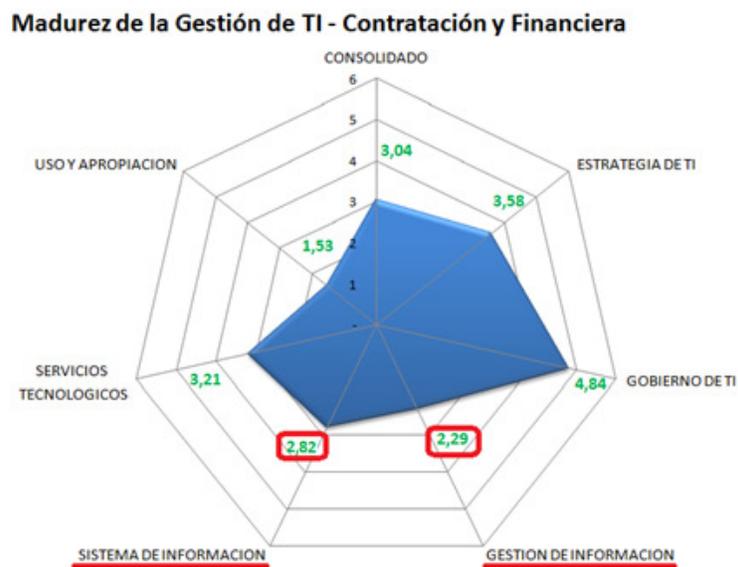


Imagen 9. Madurez de la gestión en Contratación y Finanzas

3.2.4. Paso 2: Definición de un ejercicio de AE

A partir del análisis previo hecho, se observa que existe una gran brecha entre la madurez de los procesos de Contratación y Financiera y los procesos generales de la entidad, específicamente en los dominios Sistemas de Información y Gestión de Información.





Madurez de la Gestión de TI

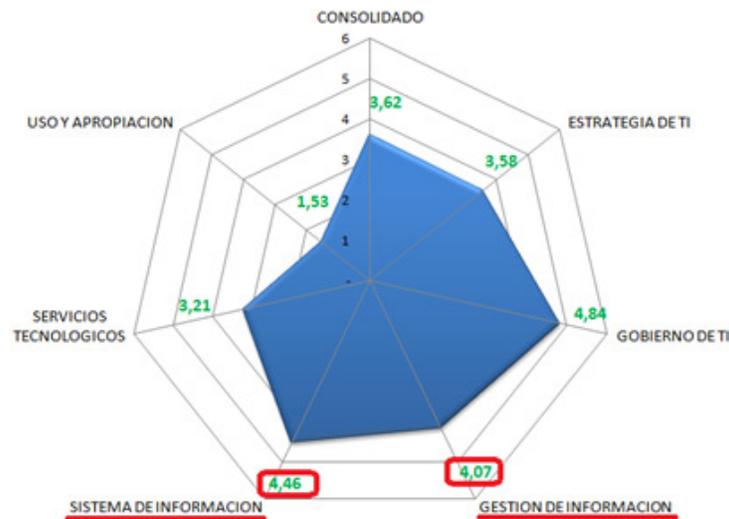


Imagen 10. Madurez de la gestión AS-IS, TO-BE

Según el modelo de Madurez de Gartner, los procesos de apoyo en cuestión se encuentran actualmente en Habilitador y queremos al menos nivelarlo con el nivel de los procesos de la entidad a Contributivo.

Para conseguir la meta en este ejercicio, nos enfocaremos en las diferencias de los ítems puntuales (ANEXO 12. Diferencias en grado de Madurez entre los procesos).

3.2.5. Paso 3: Ejecución del ejercicio de AE

3.2.5.1. Motivadores

La SAE como entidad fue constituida en el 2009 y le fue entregado 7.531 bienes inmuebles para su administración y a partir de Julio 2014 el Estado le asigna la a asignación del FRISCO asumiendo la administración de 20.282 bienes inmuebles, 1.627 sociedades, con más de 4.000 establecimientos y administra más de 11.000 motonaves, aviones y vehículos. Esta situación condujo a la SAE a un

crecimiento inesperado, desorganizado y desestructurado. Adicionalmente y basados en información registrada en actas de los inventarios de los sistemas, la junta directiva toma la decisión que la SAE debe dejar de utilizar sus propios sistemas y hereda los sistemas propios de la DNE en liquidación y otros los arrienda a CISA produciendo los siguientes inconvenientes:

- Los sistemas de la DNE no están adecuados para la administración de la operación de los bienes sino únicamente a la administración de su inventario
- Los sistemas de CISA no están acondicionados para separar la operación SAE de la operación FRISCO
- CISA no tiene un software ERP sino pequeños módulos incompletos, que no se comunican y que en algún momento llegarán a hacer parte del ERP desarrollado inhouse

Esta situación ha llevado a la SAE a tener que hacer migración de información entre los sistemas de la DNE a los sistemas SAE, los cuales también tienen sus propios inconvenientes:

- No están en capacidad de administrar todo ese volumen de información generando problemas de rendimiento y desempeño.
- En la SAE antes de recibir el FRISCO, solo tenía asignada la administración de bienes inmuebles, no de DAO, muebles, sustancias químicas, semovientes ni sociedades, así que toda esta tipología no está desarrollada

Como solución temporal, la operación SAE convive entre los sistemas DNE, sistemas CISA, sistemas SAE y debido a que ninguno es suficiente, manejan grandes volúmenes de sistemas alternos (especialmente Excel) que generan aún más inconvenientes:

- La extracción de información de los sistemas core es constante, generando fuentes de información alternas en donde se evidencia la falta de:
- Integridad: La información es manipulada y compartida con diferentes áreas como continuación de los procesos. El riesgo de datos incorrectos es muy alto. No existe validación de la información registrada en las fuentes alternas
- Confiabilidad: No se detectan fácilmente los errores por el volumen y manipulación de varias personas sobre la misma información. El análisis de información y la toma de decisiones se basa en este tipo de fuentes alternas. No existe validación de la información registrada en las fuentes alternas
- Disponibilidad: Se requiere de la persona que maneja la información para obtener la última versión de los documentos

- Seguridad: Se manejan roles por área, pero cuando se pasan la información entre áreas no hay nada que evite que modifiquen la información que no le corresponde
- Completitud: La información queda fragmentada en diferentes “sistemas” afectando a la toma de decisiones.
- Con el fin de dejar constancias de trámites legales se imprimen muchos documentos repetidamente, lo cual incumple la política de cero papel del Estado
- El riesgo de error en la ejecución de los procesos es altísimo
- Los reprocesamientos de verificación de información y las latencias en la ejecución del proceso son muy comunes
- Los funcionarios no siguen los procedimientos definidos

Financiera

Esta gerencia tiene como objetivo administrar los recursos económicos/financieros de la entidad y consta de tres procesos: Administración del Presupuesto, Administración de los Registros Contables y Administración de los flujos de dinero en Tesorería, en donde de acuerdo a la Resolución 414 de 2014, la SAE al ser constituida económicamente en más de un 90% por el estado, se incorpora como parte integrante del Régimen de Contabilidad Pública, el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de la Información Financiera y las Normas para el Reconocimiento, Medición, Revelación y Presentación de los Hechos Económicos, por lo tanto, teniendo en cuenta que esta tesis está orientada a identificar si el marco de AE del estado colombiano aplica a una entidad de economía mixta a través de las diferencias legales encontradas entre este tipo de entidad y las entidades públicas, el proceso de contabilidad se excluye de éste ejercicio **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

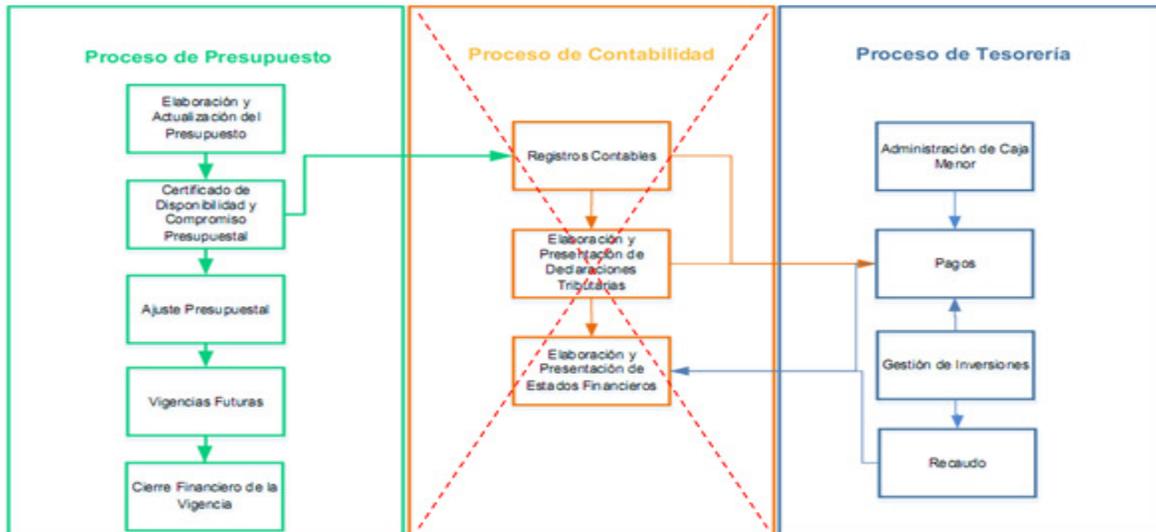


Imagen 11. Caracterización de la Gestión Financiera [32]

Algunos de los Puntos de dolor generales en la Gestión Financiera son:

- No se cuenta con el estado de cuenta en un bien para definir el valor de venta del mismo
- Pérdidas económicas en los diferentes negocios elaborados.
- Pérdida de oportunidad en negocios con los activos.
- Demandas
- La información financiera es muy difícil de controlar y de hacer seguimiento tanto para SAE como para FRISCO
- Las operaciones del negocio no están sincronizadas e integradas de manera automática a través de interfaces entre aplicativos

Lo cual genera los siguientes riesgos:

- Pérdida de credibilidad de SAE.
- Sanciones de tipo legal y administrativo por parte de los entes de control.
- Toma de decisiones erradas
- Puede llegar a pasar que no se tenga disponible el recurso financiero para la administración temporal del activo incautado
- En caso de una devolución SAE no se disponga del recurso para dar cumplimiento a la orden judicial.
- Se podría generar incumplimiento a los compromisos de pago adquiridos con terceros lo cual generaría pérdida de credibilidad de los proveedores hacia SAE.

- Pagos o transacciones erradas
- Pérdida de oportunidad para invertir en un proyecto.
- No se cuente con el recurso disponible para el uso de SAE o del FRISCO

Sobre los procesos puntuales se identifican los siguientes puntos de dolor:

Administración de Caja Menor:

No existe un sistema que haga la administración de las cajas menores que esté descentralizado, clasificado según el tipo de destino (SAE/FRISCO), lo que genera los siguientes inconvenientes:

- Legalmente y con el fin de cumplir con el principio de Transparencia que aplica la entidad, se solicita que para legalizar el pago de una bien y/o servicio se debe verificar la factura original, por lo tanto las regionales deben enviar por courier toda la documentación correspondiente al trámite, haciendo el trámite dispendioso, demorado y costoso
- Para evitar la situación anterior, las regionales han estado utilizando el presupuesto de la caja menor para hacer pagos de operación generando de esta manera que:
 - la responsabilidad de los cálculos tributarios recaiga en cada gerente regional
 - Se represe la legalización de los pagos
 - Las cajas menores se encuentran constantemente sin fondos debido a que los pagos operativos son demasiados y por ende el proceso de reembolso a caja menor es constantemente ejecutado
- Debido a que no hay mandos medios, la administración de la caja menor recae directamente sobre los gerentes regionales
- No se está cumpliendo con las políticas definidas para el manejo de las cajas menores:
 - distribución de rubros que afectan el presupuesto SAE/FRISCO
 - el dinero de caja menor se utiliza para realizar pagos de operación (facturas, impuestos, compras...etc)
 - Se giran pagos que superan los montos máximos definidos en las cajas menores
 - Los gerentes regionales asumen gastos con cargo a recursos propios para luego solicitar reembolsos, reintegros o devoluciones de dinero
- El riesgo de cubrir un pago en un destino (SAE/FRISCO) erróneo es altísimo
- No hay políticas definidas para los sobrantes o faltantes de los recursos de la caja menor

- Los arqueos terminan informando el mal uso de las cajas menores por necesidad de operación

Pagos:

No existe un sistema que haga la administración de pagos que permita la interacción eficaz con las Regionales, lo que genera los siguientes inconvenientes:

- Legalmente y con el fin de cumplir con el principio de Transparencia que aplica la entidad, se solicita que para legalizar el pago de un bien y/o servicio se debe verificar la factura original, por lo tanto las regionales deben enviar por courier toda la documentación correspondiente al trámite, haciendo el trámite dispendioso, demorado y costoso
- El riesgo de cubrir un pago en un destino (SAE/FRISCO) erróneo es altísimo
- Debido a que en la entidad no hay mandos medios, la operativización del proceso está recayendo en los gerentes y vicepresidentes
- No se cuenta con un registro de los pagos realizados en un bien para definir el valor de venta del mismo
- Se generan anticipos y no hay control sobre las legalizaciones por lo tanto se generan pagos de activos no productivos incumpliendo con la normatividad

Recaudo:

"No existe un sistema que permita identificar las consignaciones de los arrendatarios lo cual genera los siguientes inconvenientes:

- El procedimiento de gastos e ingresos por bien es administrado mensualmente por los depositarios no por la entidad, es decir, el valor de las CxC por bien es calculado por los depositarios a partir del valor del arriendo menos los gastos registrados (ROM, servicios públicos, cuotas de administración), indicando la fecha de vencimiento de las CXP y registrando los tributos que aplican a cada CxP. Esta situación hace que la persona que hace la administración de los recaudos tenga que hacer verificaciones no correspondientes propiamente al recaudo
- La situación mencionada en el punto anterior genera errores en cálculos de los tributos lo que produce que al llegar a la sede principal, esta cuenta es devuelta nuevamente al

depositario para arreglo y envío de documentos generando latencias y demoras de pago a proveedores

- Debido a que el proceso es manual, el tiempo de procesamiento y verificación de información es muy demorado
- Se generan reprocesamientos de trabajos debido a que si se llega a vencer las CXP del bien, el depositario debe emitir una nueva factura adicionando el valor de los intereses
- Los ingresos y egresos por bien mueble/inmueble están mezclados con el cálculo de la comisión de los depositarios por lo tanto no permite una fácil trazabilidad entre los ingresos y egresos por bien
- Las facturas son hechas manualmente por lo tanto no hay forma de relacionarlas con las consignaciones en bancos así que se hace un cruce de cuenta basado en los valores históricos de recaudos o en los informes de gestión para el caso de las sociedades y se genera el valor de la cartera basado en supuestos. Cuando se empieza a hacer el respectivo proceso de cobro, los depositarios (generalmente los que administran predios y transportes) quedan con deuda y hasta ese momento realizan el informe de gestión para evidenciar que no tienen CXP pendientes.
- No es posible identificar si un arrendatario ha pagado dos veces
- Los recaudos que no son identificados, son enviados a las áreas misionales para su identificación y las que no son identificadas al cierre mensual, quedan pendientes y se van acumulando lo que genera que los dineros correspondientes a esos recaudos no puedan ser invertidos

Gestión de Inversiones:

No existe un sistema que permita identificar las inversiones, lo que genera los siguientes inconvenientes:

- Debido a que los recaudos no se identifican y legalizan fácilmente, los reportes de flujo de caja no presentan el total de los excedentes de liquidez disponibles para inversión
- Existen recursos que no se están invirtiendo con la mejor rentabilidad sino con únicamente la rentabilidad bancaria debido a que no se tienen en cuenta en los flujos de caja por falta de legalización de recursos
- Existe el riesgo de invertir un recurso no legalizado

- No existe proyección ni cuotas de ganancias por inversión
- Riesgo de tomar decisiones de inversiones erróneas es alto.
- La trazabilidad de inversión a un dinero incautado se hace muy compleja generando latencias en los procesos de devolución de dineros incautados y en los reportes de productividad de recursos DAO
- Existe el riesgo que el registro de inversiones con los porcentajes aplicados sobre el monto del capital total por bien no se genere correcta y verazmente

Elaboración y Actualización de Presupuesto:

Tal y como se ha descrito anteriormente, la SAE al ser una entidad de economía mixta goza tener autonomía administrativa, sin embargo, esto no quiere decir que tenga independencia del poder central, por lo tanto la asignación del presupuesto para su funcionamiento depende del estado. Adicional a esto, actualmente la entidad no ha logrado visitar el 100% de los bienes inmuebles entregados, lo que representa que no todos los bienes incautados se están usufructuando, ni tampoco se han vendido todos los bienes extintos; Por otro lado, muchos de los bienes extintos han resultado ser sociedades de papel, lo que ha desencadenado una sobreestimación presupuestal de ingresos por parte de la nación. A esta situación hay que sumarle la existencia de áreas en donde la operación se encuentra en un proceso de estabilización y por ende, generan subestimación del gasto; o hay otras áreas, en donde por demora en procesos legales, no han podido ejecutar el presupuesto asignado, generando de ésta manera castigos al presupuesto. A toda esta situación hay que añadirle la no existencia de un sistema que permita la elaboración y actualización del presupuesto, lo que genera los siguientes inconvenientes:

- Las áreas no poseen históricos sobre la definición de presupuestos por lo tanto en cada ejercicio se repite el proceso completo generando latencias y retrabajos
- Por el punto anterior, la definición del presupuesto se define basado en la operación de la vigencia anterior, por lo tanto se presenta la no existencia de disponibilidad de recursos para poder cumplir con las necesidades de la operación de la vigencia actual, y por ende hay que ejecutar procesos para la reasignación de presupuesto entre líneas presupuestales el cual es demorado y complejo.
- Las latencias ocasionadas en la reasignación de presupuesto en las líneas presupuestales generan limitaciones en la ejecución de la gestión de la entidad.

- Existe la posibilidad que las vigencias futuras no se tengan en cuenta en la definición del presupuesto
- No existe un mecanismo que facilite la identificación de dineros remanentes que hayan sido liberados en la vigencia en la que se hizo el contrato de tal manera que se puedan reasignar a otra línea presupuestal para ser utilizados y que no sean castigados (Estos dineros remanentes aparecen debido a que el valor del presupuesto se basa en el promedio de los valores de los estudios de mercado y en ocasiones por negociaciones con los proveedores se consigue un menor valor a este promedio)
- Debido a que la información de la definición y ejecución del presupuesto está segmentada entre las áreas, el presupuesto no es controlado a nivel general. Esto ocasiona que control del presupuesto sea delegado a cada área, evitando de ésta manera la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas

Contratación

Ésta gerencia tiene como objetivo celebrar los contratos y convenios que se requieran para adquirir con terceros bienes, obras y servicios. Consta de tres procesos: Planeación Contractual, Contratación y Supervisión y Liquidación.

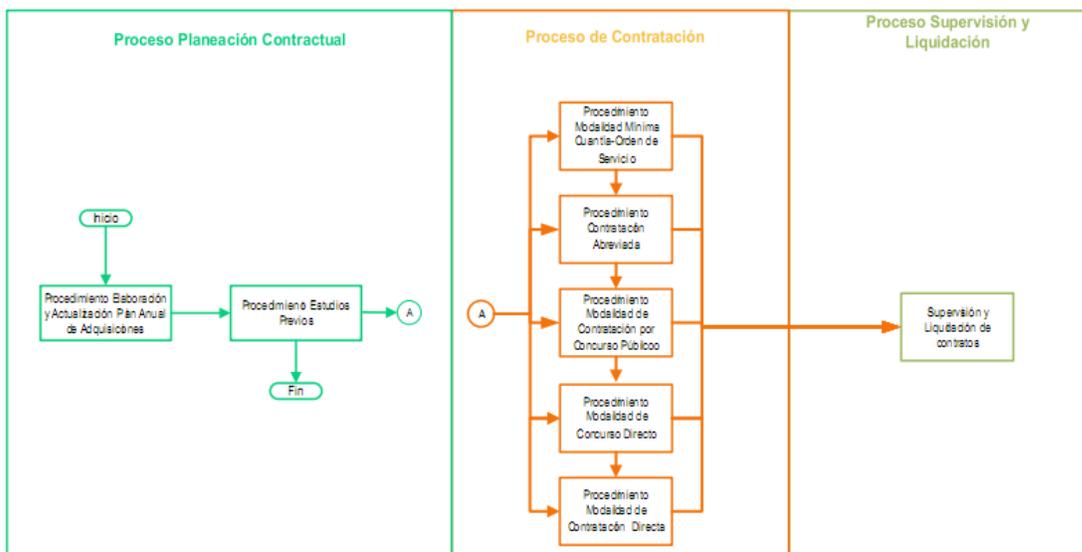


Imagen 12. Caracterización de Adquisición de Bienes y Servicios [32]

Sobre los cuales se identifican los siguientes puntos de dolor:

- No existe automatización en donde se relacione el tipo de las pólizas de cumplimiento y calidad requeridas, los riesgos que se deben tener en cuenta y lo que se debe evaluar financiera, técnica y jurídicamente de acuerdo al tipo de contrato por lo tanto la ejecución manual de estos procesos expone a la entidad a riesgos en la contratación
- Debido a que no se tiene la información centralizada, muchas de las actividades son delegadas a las áreas, generando de esta manera latencias y perdiendo control sobre la planeación, definición y supervisión de los contratos
- No hay un mecanismo que facilite la supervisión del vencimiento de pólizas de tal manera que evite contratos en ejecución y con pólizas que respalden la calidad y el cumplimiento requerido vencidas
- No hay un mecanismo que verifique la existencia y que permita generar la liberación de dineros remanentes correspondientes a diferencia positiva entre al valor del presupuesto solicitado y el valor del contrato liquidado (Estos dineros remanentes aparecen debido a que el valor del presupuesto se basa en el promedio de los valores de los estudios de mercado y en ocasiones por negociaciones con los proveedores se consigue un menor valor a este promedio), generando de esta manera castigos al presupuesto.
- No se puede hacer correlación entre contratos para evitar diferentes contrataciones con los mismos objetivos, exponiendo a los funcionarios a sanciones por detrimento patrimonial.
- Debido a que no se cuenta con un sistema para la selección y seguimiento de proveedores donde se definan los requisitos necesarios y mínimos para permitir contratar con la entidad, puede ocurrir que no se posea proveedores idóneos disponibles, generando calidad ineficiente del servicio, demoras en las ejecuciones de los servicios, pérdidas económicas (comprometiendo el estado físico de un bien, incumplimiento en los contratos de arrendamiento, que se sobrestimen o devalúen negocios), daños ambientales, entre otros.
- Los contratos de arrendamiento están definidos directamente por los depositarios por lo tanto en estos no se especifican las obligaciones adquiridas por parte del arrendatario, no se solicitan pólizas de cumplimiento, los valores del canon no están acorde al avalúo del

bien, el pago de los servicios públicos y la cuota de administración del mismo son responsabilidad de la entidad y no del arrendatario

3.2.5.2. Necesidades

Todos estos puntos de dolor se traducen a las siguientes necesidades:

Financiera

Administración de Caja menor:

Sistema de Administración de Caja menor que permita:

- Administrar la legalización de pagos de la caja menor de manera descentralizada
- Administrar la configuración inicial de la caja menor: asignación de responsable por número de cuenta corriente, fecha de asignación de responsable, definición del monto máximo por pago, recomendaciones de uso, tabla de retención en la fuente de renta en donde se relacione el concepto, la base y la tarifa o porcentaje de retención
- Administrar autenticación y autorización para la administración de las cajas menores: Rol Administrador (registra la configuración inicial de todas la cajas menores, consultar el uso de las cajas menores, consultar los rubros definidos para las cajas menores con sus respectivos valores y destinos), Rol Ejecutor (registra los pagos realizados con las cajas menores, administración de proveedores, cierre de año fiscal, consultar el uso de la caja menor), Rol Auditor (permite consultar el uso de las cajas menores y registrar los arqueos realizados por caja menor)
- Registrar solicitud de pagos autorizados a través de la caja menor desde cada regional: indicar si es anticipo o compra directa, soportes físicos en caso que sea una compra directa (adjuntar el recibo, documento que generó el gasto, acuse de pago), proveedor, número de cheque asignado o valor en efectivo entregado, # de formato de solicitud de caja menor, rubro al que se debe aplicar el pago (si es FRSICO, se debe permitir relacionar el bien al que va dirigido el pago. Se debe verificar disponibilidad en el rubro para permitir el pago), valor a pagar, valor base de retención y que permita registrar los impuestos tributarios que se deben aplicar al pago (cada valor debe ser calculado automáticamente

haciendo una relación entre las tablas de retención en el fuente configurada y el valor base de retención)

- Registrar un histórico de la administración de la configuración de las cajas menores
- Alertar al responsable diariamente los anticipos que no se han legalizado en la caja menor con el fin de poder adjuntar los soportes de compra y devolver los saldos cuando sea el caso
- Registrar el cierre de año fiscal de la caja menor: legalizar hacer devolución de los saldos de la caja menor, comprobante de giro del saldo de caja menor a la cuenta de la entidad
- Registrar la información relacionada con de terceros y/o proveedores tanto sus datos de registro como la calificación de los mismos
- Registrar los arqueos realizados a las cajas menores: fecha, detalle de fondos en efectivo (especificado por denominación de billetes y monedas), reembolsos en trámite, valor en cuenta bancaria, valores pendientes por legalizar, diferencias identificadas (faltante/sobrante) y constancia del arqueo con la firma de aprobación del ejecutor.
- Realizar la ejecución y seguimiento del proceso de administración de la caja menor
- Reporte consolidado del estado de la caja menor en un periodo de tiempo determinado: Consolidado de la administración de cuantías y rubros de la caja menor, ejecución y legalización de pagos de la caja menor y solicitudes de reembolsos a la caja menor

Este sistema debe tener las siguientes interfaces:

- Con MATRIX
Entradas: Inventario de bienes muebles, inmuebles, DAO y sociedades
Salidas: Gastos reportados por bien con sus respectivos soportes
- Con Presupuesto
Entrada: Disponibilidad presupuestal por rubro y área de las cajas menores, compromiso presupuestal
Salida: Ejecución del Presupuesto
- Con Administración de Terceros
Entradas: Listado de Proveedores
Salida: Registro de nuevo proveedor, seguimiento a proveedor
- Con CONCISA

Entrada: Comprobante de giro de los recursos de caja menor, alerta de cierre de cajas menores, alerta de registro de giros a cajas menores

Salida: Cierre fiscal

Pagos:

Sistema de Administración de Pagos de las obligaciones contraídas con proveedores de bienes y servicios que permita:

- Consultar el contexto de un contrato: A partir del número de contrato/orden de compra/orden de servicio se debe poder traer la información relacionada al mismo, tal como las cuentas de cobro/factura con su respectivo estado y porcentaje de cumplimiento, información del proveedor con sus respectivos soportes (CC/NIT, RUT, Pago aporte Parafiscales, certificación bancaria, certificado cámara de comercio) certificaciones de cumplimiento del contrato, línea presupuestal asignada al contrato, disponibilidad presupuestal, compromiso presupuestal y ejecución presupuestal, pagos realizados al contrato
- Registrar verificación de entrega de documentos y Autorizar el pago asociado a una cuenta de cobro/factura en caso que cumpla con la lista de verificación
- Registrar la orden de pago con base a la información del registro contable
- Consultar el estado de las cuentas de cobro registrados en el sistema en un periodo específico
- Consultar las órdenes de pago pendientes de pago indicando el destino (SAE/FRISCO), el rubro presupuestal, ubicación del dinero del rubro presupuestal (banco/fiducia) y el estado (en caso que ya se haya intentado pagar)
- Seleccionar órdenes de pago para generar reporte para pago por banco o Generar reporte de orden de operación para fiducia y envío de documentación a la entidad respectiva
- Registro de operación bancaria con su respectiva descripción: comprobante de egreso o motivo de rechazo del banco para cada orden de pago
- Registro de operación de pagos a través de Fiducia con su respectiva descripción: comprobante de egreso o motivo de rechazo del banco para cada orden de pago
- Realizar la ejecución y seguimiento del proceso de pago de las obligaciones contraídas con proveedores de bienes y servicios

- Consultar los pagos realizados en un periodo determinado discriminado por destino, por rubro, por bien o por la combinación de estos
- Los depositarios y/o proveedores deben poder enviar las facturas/cuentas de cobro a través de un portal web y deben poder revisar el estado de su trámite

Este sistema debe tener las siguientes interfaces:

- Con Contratación
Entradas: Lista de contratos vigentes por Destino (SAE/FRISCO), Seguimiento y cumplimiento de contratos, registro contable asociado a una cuenta de cobro
Salidas: Solicitud de nuevo contrato para un bien específico
- Con MATRIX
Entradas: Inventario de bienes muebles, inmuebles, DAO y sociedades
- Con CONCISA
Entradas: Comprobantes contables de las facturas a las que ya se les hizo el registro contable y las retenciones tributarias
Salidas: Autorización de pago de cuenta de cobro/factura
- Con ZEUS - Correspondencia
Entradas: facturas o cuentas de cobro para pagar (servicios públicos/cuotas de administración/impuestos/valorización/ROM/saneamiento de bienes administrados), certificado de pagos de aportes parafiscales y seguridad social (empresas jurídicas) o planilla de pago seguridad social (persona natural), certificación tributaria empleado o trabajador con contrato de servicios personales como independiente
Salida: Órdenes de operación de pagos para la fiducia
- Con Presupuesto
Entrada: Disponibilidad presupuestal por área y destino, ubicación (cuenta/fiducia) del dinero, compromiso presupuestal por área y destino
Salidas: valor de los gastos realizados por rubro para efectuar las legalizaciones de presupuesto
- Con Administración de Terceros
Entradas: Listado de Proveedores

Salida: Registro de nuevo proveedor, seguimiento a proveedor, registro de cuenta de cobro y certificación de cumplimiento

- Entidad Bancaria

Entrada: Número de aprobación de pago exitoso por orden de pago, Razón de rechazo de pago por orden de pago

Salida: Listado de Órdenes de pago autorizadas para pago con su respectivo valor y datos de cuenta de envío

Recaudo:

Arquitecturas de transición para separar las diferentes metas debido a que conlleva planes de diferentes áreas:

- Los contratos de arrendamiento heredados de la DNE deben ser saneados, terminados y estandarizados
- Los contratos de arrendamiento deben ser entre la SAE y el arrendatario no entre el depositario y el arrendatario
- En el contrato de arrendamiento se debe estipular que el pago de los servicios públicos
- Exigir en el contrato garantías de pago de servicios públicos
- La cuota de la administración debería estar incluida en el valor del canon de arrendamiento
- Asegurar el valor del canon de arrendamiento en caso que el arrendatario incumpla con los pagos
- El proceso de facturación debe ser sistematizado con el fin que se pueda hacer rastreo de cuál factura paga cuál CXC
- Los procesos de pagos y recaudo deben ser independizados de tal manera que las CXP pasen a pagos y las CXC entren a recaudos

Sistema de Administración de los dineros recaudados que permita:

- Descargar el estado financiero mensual (valor del canon, fecha de vencimiento, estado del pago) de todos los bienes muebles/inmuebles que tiene asignado cada depositario
- Registrar automáticamente en el sistema los recaudados realizados en banco

- Automatización de alertas de descuento por pronto pago y vencimiento de pago a arrendatarios
- Consultar recaudos No identificados
- Consultar los movimientos mensuales asociados a un bien mueble/inmueble
- Consultar los movimientos mensuales asociados a todos los bienes mueble/inmueble
- Consultar el estado de los recaudos registrados en un periodo de tiempo determinado discriminado por destino, por bien, por rubro
- Liberar recaudos no Identificados para que los recursos puedan ser transferidos a la nación
- Los arrendatarios deben poder pagar por PSE el pago de una factura a través del portal web

Y que maneje las siguientes interfaces:

- Con Pagos
Entrada: Pagos de factura
- Con MATRIX - Facturación:
Entrada: Facturas emitidas al mes (fecha inicial, fecha vencimiento, fecha con descuento, valor con descuento, valor sin descuento), Inventario de bienes muebles, inmuebles, DAO y sociedades
- Con CONCISA:
Salida: Recaudo por factura (relación factura - registro bancario - valor registro bancario)
- Con Transferencias a la Nación:
Salida: Recaudo No Identificado

Gestión de Inversiones:

Sistema de Administración de las inversiones realizadas en la entidad que permita:

- Realizar el cálculo de liquidez de la caja para determinar los excedentes/requerimientos por divisa
- Registro de ofertas de la DGCPN con los títulos disponibles
- Actualización histórica del precio de mercado de un título de inversión forzosa
- Consultar los títulos de inversión forzosa que posee la entidad

- Crear oficio aprobatorio de compra de títulos de inversión forzosa
- Crear oficio de confirmación de compra títulos de inversión forzosa
- Registro de un nuevo título de inversión forzosa, envío de notificación a contabilidad como pendiente para registro contable y asociación de Inventario de bienes con la compra realizada y el porcentaje de aplicación a cada bien
- Actualización del estado de un título de inversión forzosa a vendido con los datos correspondientes a la venta del mismo y distribución de porcentaje de pérdidas/ganancias a cada bien asociado al título
- Consultar las inversiones de la entidad adquiridas en un periodo de tiempo determinado
- Consultar el valor total de las divisas discriminadas por bien asociado
- Administrar Intermediarios de x| Cambiario
- Registrar venta de divisas (valor + IMC)
- Registrar propuestas de IMC para compra de divisas (valor + condiciones de mercado + cotización) asociadas a una venta específica
- Registrar oficio de cierre con las condiciones de negociación acordadas en una venta de divisa específica. La validez del documento se hace con firma digital
- Registrar certificado de declaración de cambio de BANREP en una venta de divisa específica
- Registrar la confirmación de compra/venta de una divisa específica
- Discriminar la venta/compra de divisas por bien asociado
- Consultar el estado de inversiones en un periodo determinado

Y que maneje las siguientes interfaces:

- Con MATRIX:
Entradas: Inventario de bienes DAO
- Con Presupuesto:
Entrada: exigibilidades de corto plazo
- Con DGCPTN:
Entrada: Oferta de los títulos de inversión forzosa, tasas de mercado vigente
Salida: Intención/confirmación de compra/venta de títulos de inversión forzosa
- Con el encargo Fiduciario:

Entrada: Confirmación transacción de compra/venta de divisas

Salida: Instrucciones de compra de título de inversión forzosa (traslado de recursos y recibo del(os) título(s) de inversión forzosa). Instrucciones de venta de título de inversión forzosa (traslado de recursos y envío del(os) título(s) de inversión forzosa). Aprobación de compra/venta de divisas

- Con Contabilidad:

Salida: Confirmación de compra de título de inversión forzosa (traslado de recursos y recibo del(os) título(s) de inversión forzosa). Confirmación de venta de título de inversión forzosa (traslado de recursos y envío del(os) título(s) de inversión forzosa). Confirmación transacción de compra/venta de divisas

Elaboración y Actualización de Presupuesto:

Sistema que Administre el presupuesto que permita:

- Crear Tipos, subtipos y concepto del gasto por destino (SAE/FRISCO)
- Registrar las necesidades del área
- Registrar el valor del presupuesto asociado a un concepto por destino y necesidad con la opción de brindar observaciones/justificaciones, adjuntar cotizaciones y definiendo si requiere una vigencia futura. Al momento de solicitar crear un nuevo presupuesto, se deben traer automáticamente las vigencias futuras para el área
- Registrar mesas de trabajo, presentación a la gerencia y presentación a la junta directiva para verificación de presupuesto por área guardando históricos de cada revisión/modificación realizada --> no se puede modificar ni eliminar una vigencia futura que ya está en ejecución
- Manejar estados en el presupuesto: Anteproyecto, Proyecto, Presupuesto, En Ejecución
- Consultar el presupuesto disponible (aprobado - gastado- compromiso aprobado - disponibilidades aprobadas) y el histórico de gastos de una vigencia por área, por concepto, por tipo, por subtipo o por la combinación de cualquiera de ellos
- Registrar la solicitud/cancelación de una disponibilidad presupuestal a un concepto y línea presupuestal específico. Indicar si es una vigencia futura
- Manejar estados de la disponibilidad presupuestal: guardada/solicitada/aprobada/ejecutada/cancelada

- Consultar la ejecución presupuestal de un periodo de tiempo determinado
- Registrar solicitud de adición y reducción de presupuesto en las líneas presupuestales de un área
- Registrar la solicitud del traslado de presupuesto entre áreas
- Registrar la aprobación/rechazo de un traslado

Y que posea las siguientes interfaces:

- Con Contabilidad:

Entrada: Gastos registrados por concepto, rubros presupuestales,

Salida: Definición del Presupuesto para creación de rubros y líneas por relación concepto/subtipo/tipo/destino

- Con Tesorería:

Entradas: Estado de CXP, estado de recaudos, estado de inversiones

3.2.5.3. Arquitectura de Solución

Financiera

Administración de Caja Menor:

De acuerdo al levantamiento de información realizada, se realizan diagramas de casos de uso para cada rol identificado:

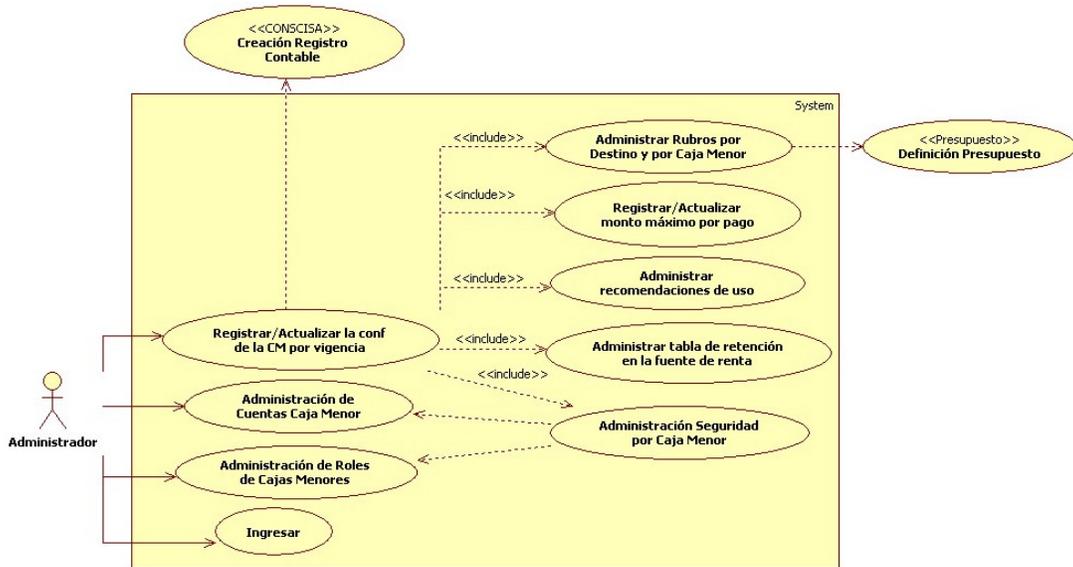


Imagen 13. Administración Caja Menor Rol Administrador

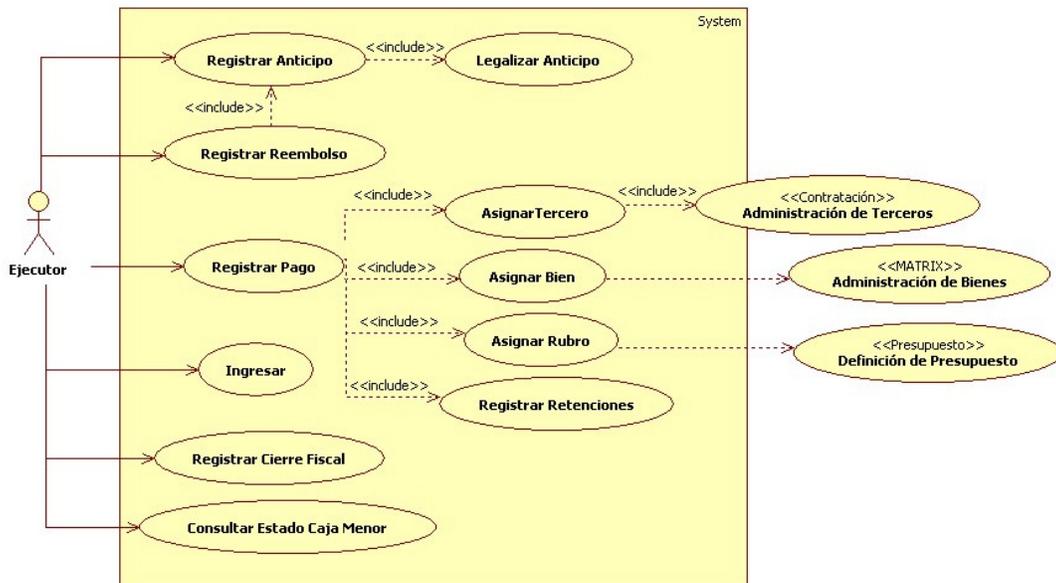


Imagen 14. Administración Caja Menor Rol Ejecutor



Imagen 15. Administración Caja Menor Rol Auditor

Pagos:

De acuerdo al levantamiento de información realizada, se realizan diagramas de casos de uso para cada rol identificado:



Imagen 16. Administración Pagos Rol Proveedor

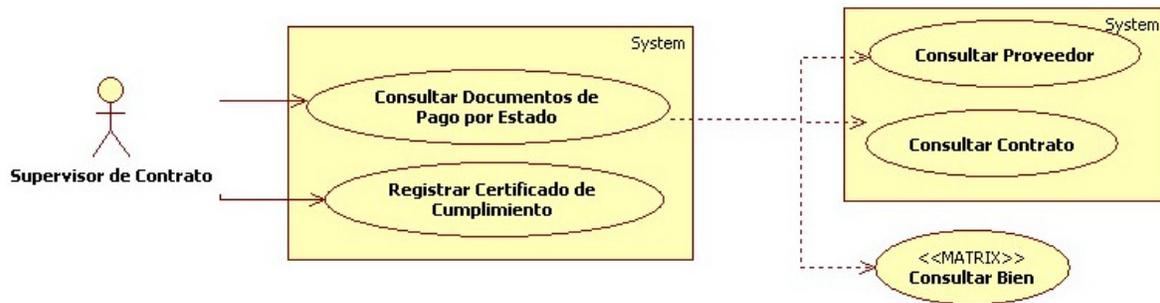


Imagen 17. Administración de Pagos Rol Supervisor de Contrato

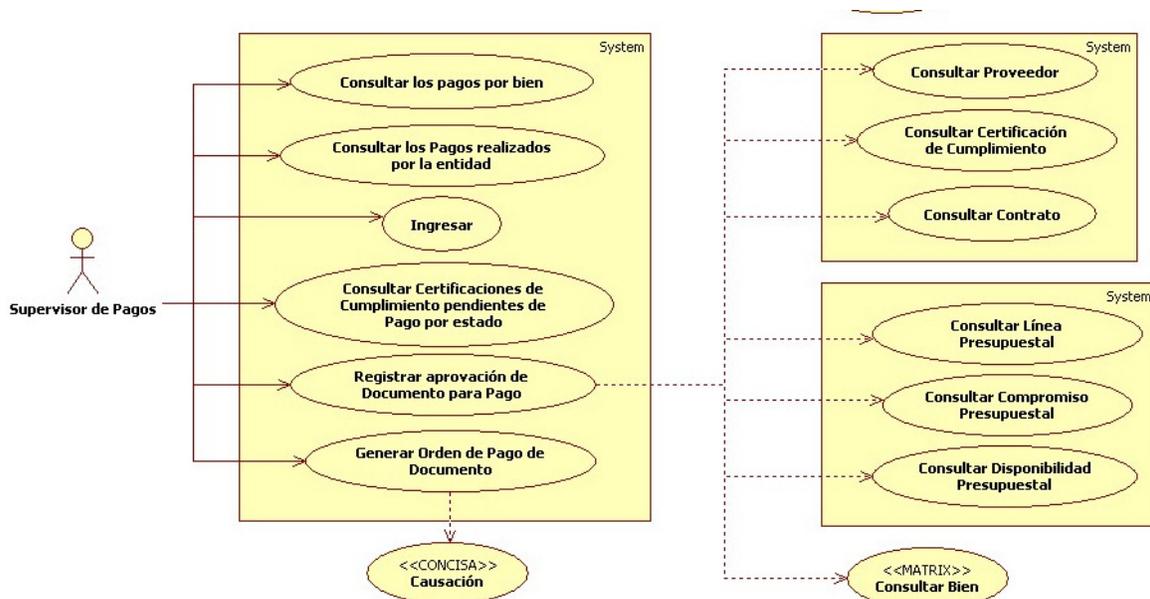


Imagen 18. Administración de Pagos Rol Supervisor de Pagos

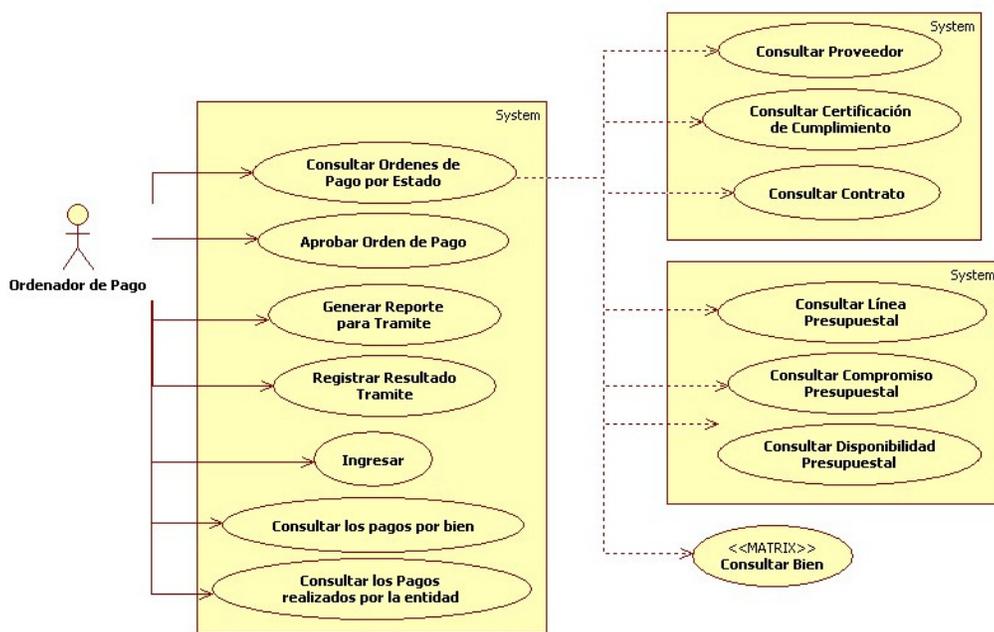


Imagen 19. Administración de Pagos Rol Ordenador de Pago

Recaudo:

De acuerdo al levantamiento de información realizada, se realizan diagramas de casos de uso para cada rol identificado:

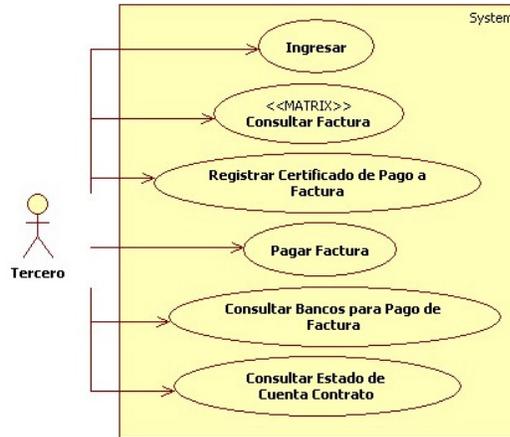


Imagen 20. Administración del Recaudo Rol Tercero

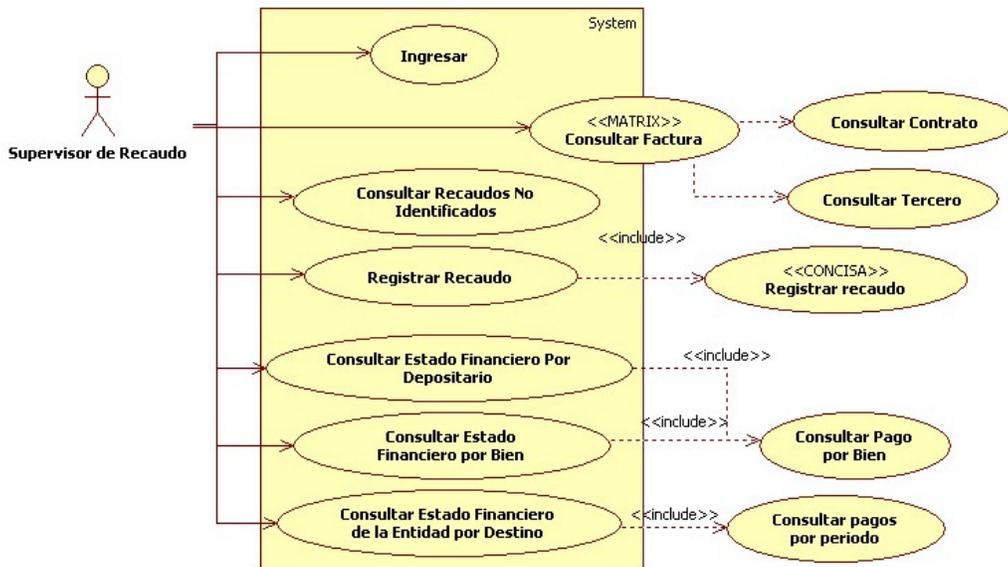


Imagen 21. Administración del Recaudo Rol Supervisor

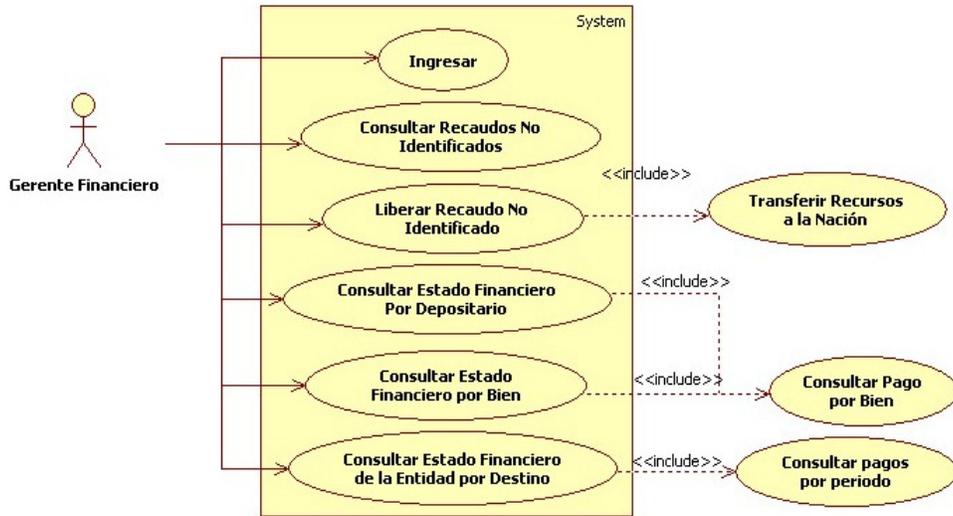


Imagen 22. Administración del Recaudo Rol Gerente

Gestión de Inversiones:

De acuerdo al levantamiento de información realizada, se realizan diagramas de casos de uso para cada rol identificado:

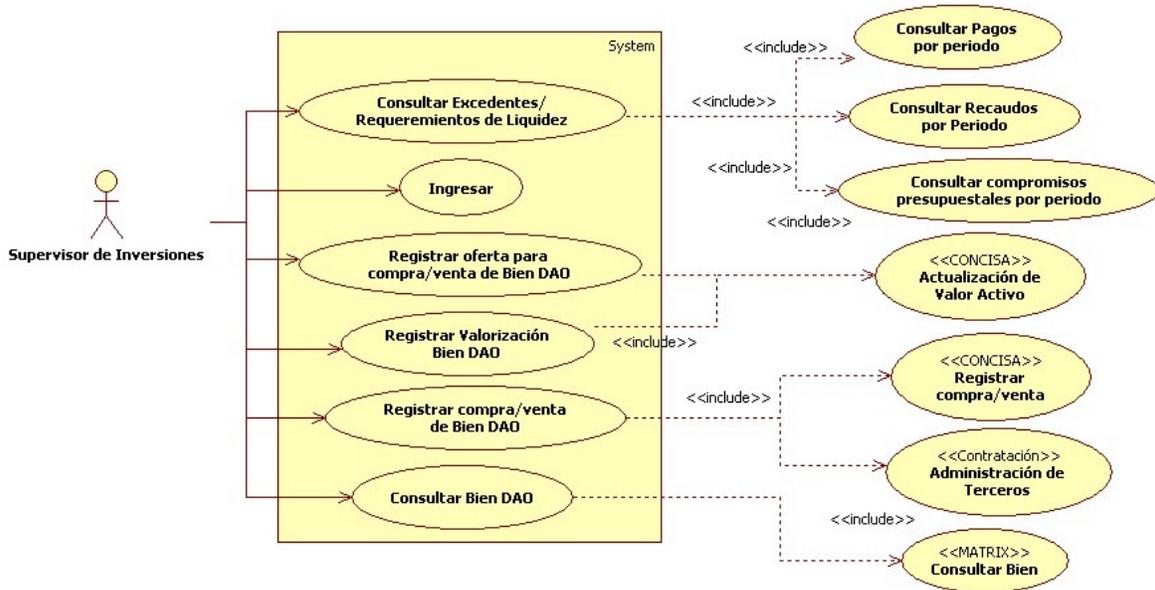


Imagen 23. Administración de Inversiones Rol Supervisor

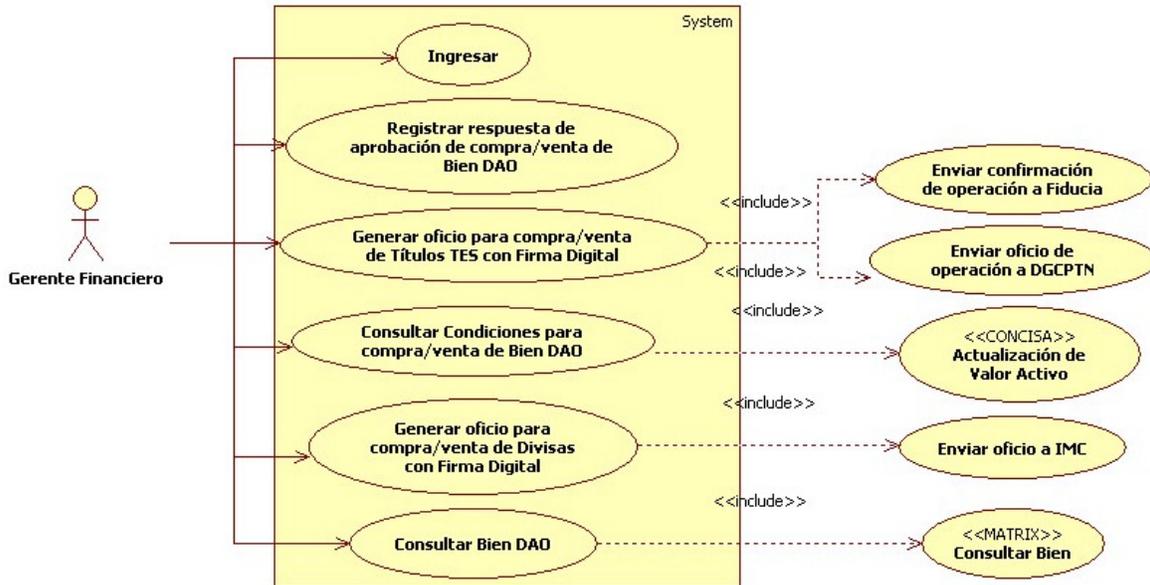


Imagen 24. Administración de Inversiones Rol Gerente

Elaboración y Actualización de Presupuesto:

De acuerdo al levantamiento de información realizada, se realizan diagramas de casos de uso para cada rol identificado:

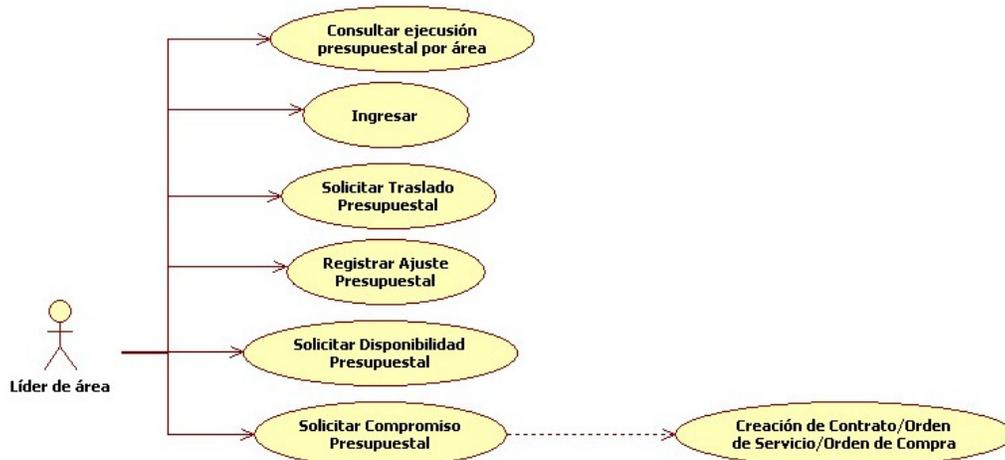


Imagen 25. Administración del Presupuesto Rol Líder de Área

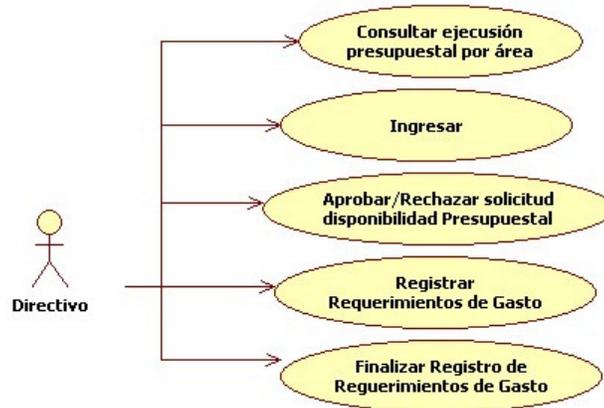


Imagen 26. Administración del Presupuesto Rol Directivo

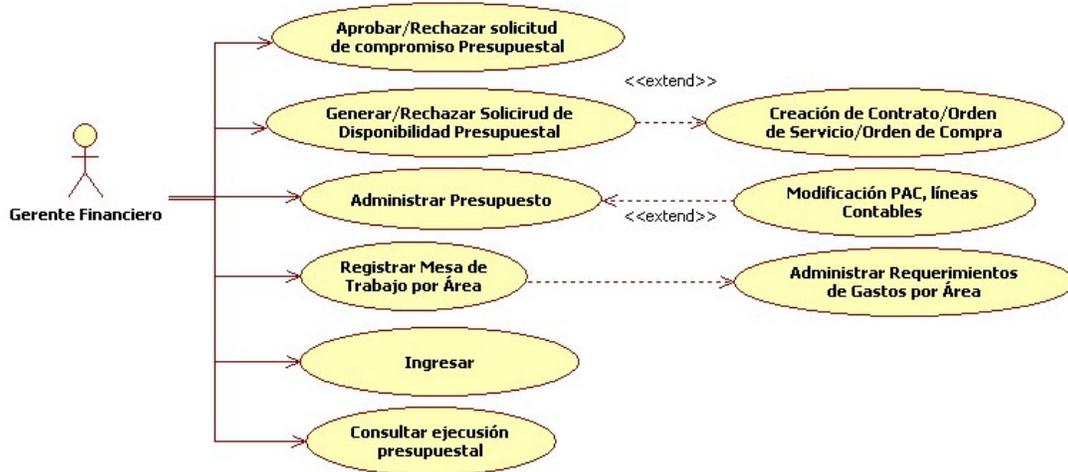


Imagen 27. Administración del Presupuesto Rol Gerente Financiero

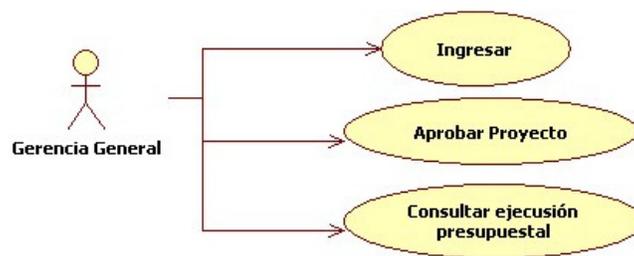


Imagen 28. Administración del Presupuesto Rol Gerencia General

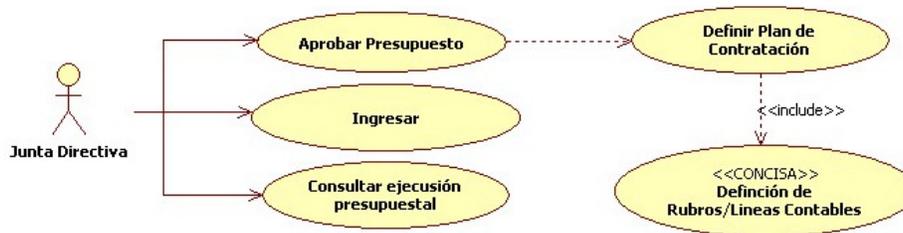


Imagen 29. Administración del Presupuesto Rol Junta Directiva

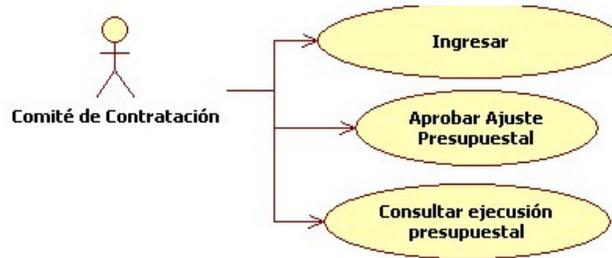
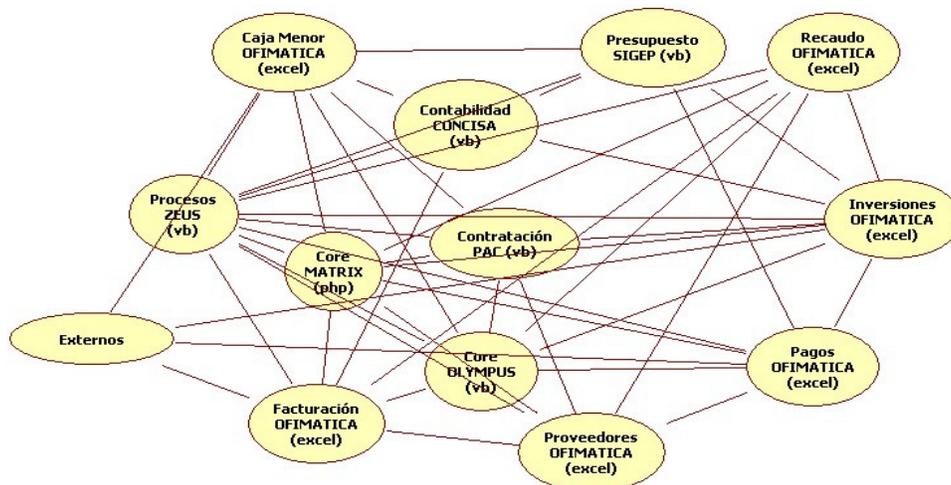


Imagen 30. Administración del Presupuesto Rol Comité de Contratación

Los diferentes módulos se relacionarían de la siguiente manera:



Estos nuevos aplicativos deben poder comunicarse utilizando una arquitectura orientada a servicios debido a:

- la diversidad de sistemas hechos tanto in-house (teniendo en cuenta los diferentes lenguajes de programación y las diferentes bases de datos) como comprados
- Evitar continuos y costos proyectos de integración
- Se alinea directamente a los procesos de negocio a través de la orquestación de los servicios de manera efectiva y eficiente
- Los equipos de trabajo no están centralizados en una única ubicación geográfica
- Se necesita acceso a información actualizada en tiempo real
- Agrega valor a los sistemas legacy que ya están en funcionamiento
- Los sistemas estaría disponibles, serían seguros, permitirían la integración de servicios y cumple con criterios de calidad y fiabilidad



3.2.5.4. Priorización de Proyectos

A partir de la estrategia definida para la entidad se mide el grado de impacto que tienen los procesos de administración financiera y contratación en esta, con el fin de identificar la prioridad de gestión de TI para la entidad (ANEXO 13. Impacto de los procesos en la estrategia):

F - T = Administración Financiera Tesorería

F - P = Administración Financiera Presupuesto

C = Contratación

P = Relación Primaria

S = Relación Secundaria

De acuerdo al conteo de relaciones primarias por proceso, la priorización de los proyectos asociados a la creación de las soluciones tecnológicas con las especificaciones definidas anteriormente, es:

1. Contratación
2. Administración Financiera

3. Presupuesto

3.2.5.5. Categoría de la Información

La SAE categoriza la consulta de su información en privada, reservada o pública respecto a los atributos Integridad, Disponibilidad, Autenticación y Autorización de la siguiente manera:

	Privada	Reservada	Pública
Integridad		X	X
Disponibilidad	X	X	X
Autenticación	X	X	
Autorización		X	

Tabla 2. Definición de las Categorías de la Información en la SAE

De acuerdo a esto, la categoría de la información generada de la ejecución de los procesos de contratación y finanzas es pública debido a que las entidades que hacen parte de la Administración Pública deben publicar sus estados financieros al último cierre fiscal, así como la información de los contratos celebrados y el presupuesto tanto el definido como el ejecutado si restricción alguna ni de acuerdo a un perfil de seguridad específico.

3.2.5.6. Cumplimiento del Marco de AE del Estado Colombiano

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
47	Se cuenta con un inventario de categorías de información relevante para la toma de decisiones, para los procesos de la organización y para el servicio a los públicos de interés. Este inventario incluye adicionalmente las fuentes y los usuarios de la información, así como los flujos específicos entre los diferentes actores y las condiciones de intercambio de información.	3	1	Se definen las necesidades, prioridades y el nivel de protección de la información por área. Adicionalmente se define el tratamiento de la información para generar insumos a reportes consolidados de la operación de los procesos de las diferentes áreas que apoyan la toma de decisiones. Se define las categorías de información en la que se encuentra los procesos de contratación y finanzas
48	La gestión estratégica y operativa del sector y de las entidades cuenta con información de calidad para que los directivos y sus equipos tomen decisiones de política, administrativas, de gestión operacional y de control y gestión de riesgos. Las áreas de TI disponen de información a través de mecanismos sencillos, confiables y seguros para que todas las personas de la organización y sus usuarios puedan contar con la información que requieren.	3	1	Debido a que la información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados, se cuenta con calidad de la información.
49	La Información que se produce dentro del sector o de las entidades, se genera directamente desde los procesos de gestión, desde los registros administrativos o desde las fuentes automatizadas con que se cuenta internamente. Se evita generar información que no está contemplada en el modelo integrado de gestión, toda vez que la información que se genera al interior de las organizaciones públicas debe realizarse como resultado de acciones y procedimientos controlados y debe reposar en los sistemas de información y en las bases de datos de la entidad.	3	1	La información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados y reposa en los sistemas de información y en las bases de datos de la entidad.

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
52	La información es un producto de calidad y se considerará como un bien público generado con calidad mediante procesos confiables y controlados que transforman la materia prima -los datos- y la convierten en un producto -la información- de calidad que pueden consumir los diferentes usuarios a través de los canales de servicio y auto-servicio que dispone la entidad.	5	1	La información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados en donde se tiene en cuenta los diferentes usuarios que la requieren
53	Los servicios en línea que cada sector y cada entidad dispone para atender a los ciudadanos y cubrir sus necesidades habilitan al ciudadano para los siguientes fines: informarse, a través de servicios de información; interactuar con los funcionarios o con los sistemas de la entidad, a través de servicios de interacción; realizar trámites en línea, a través de servicios de transacción; participar de la definición de políticas públicas; a través de los servicios de democracia en línea; construir colectivamente soluciones a problemáticas de la sociedad, a través de mecanismos de co-creación y colaboración en línea.	5	4	Se va a contar con el portal de servicios que integra los diferentes trámites permitiendo que los usuarios puedan informarse e interactuar con la entidad de acuerdo a su perfil y a sus necesidades.
55	Los servicios en línea están consolidados en una ventanilla unificada que permite a los diferentes públicos acceder a los servicios de una manera ágil, fácil y efectiva. Para consolidar la oferta de servicios se cuenta con un mecanismo que los integre a nivel visual, gráfico, de usabilidad, de funcionalidad, de seguridad, de identificación y que entregue de manera unificada los resultados que recibe el ciudadano después de usar los diferentes servicios, por ejemplo, reportes, actos administrativos, notificaciones, entre otros. Esta consolidación de la oferta se ha logrado a pesar de tener diferentes sistemas de información, diferentes aplicativos, diferentes infraestructuras tecnológicas; la primera integración se realiza en el punto de atención, es decir: en el lenguaje, en el diseño gráfico, en la iconografía, en los datos y en la experiencia de usuario.	4	3	Se va a contar con el portal de servicios que integra los diferentes trámites permitiendo que los usuarios puedan informarse e interactuar con la entidad de acuerdo a su perfil y a sus necesidades.
56	La entidad cuenta con mecanismos de interoperabilidad	4	2	Se definieron varios servicios en los que se

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
	habilitados para entregar y recibir información por parte de otras entidades. Estas capacidades de interoperabilidad se habilitan para consumo automático preferentemente y manual excepcionalmente.			debe contar con mecanismos automatizados de interoperabilidad entre entidades y entre sistemas
57	El área de TI articula a todas las áreas de la organización, para establecer los criterios de calidad que se van a utilizar para gestionar información de calidad. Para ello toma en cuenta las necesidades estratégicas, las necesidades de los procesos, las necesidades de los servicios, la calidad de las fuentes y proveedores y los requerimientos técnicos para registrarla, almacenarla, transformarla, producirla, empaquetarla y disponerla a los diferentes públicos.	4	1	Se tuvieron en cuenta las necesidades estratégicas, las necesidades de los procesos y las necesidades de los servicios para definir los requerimientos técnicos con el fin de automatizar, registrar, almacenar, transformar, producir, empaquetar y disponer las fuentes de información la a los diferentes públicos.
58	Dada la relevancia de la información como un activo fundamental para la estrategia sectorial e institucional, la gestión de la información se desarrolla en un contexto de trabajo en equipo al interior de las entidades y del sector. Para este efecto, existen comités de información para coordinar los criterios que se requiere tener en cuenta para gestionar la calidad de la información a través de la cadena de valor de la administración pública; estos comités están liderados por el área de TI, por el área de Planeación y por las áreas misionales y administrativa. Debido a la complejidad temática del sector, se han establecido varios comités de información con los actores involucrados en cada tema.	5	1	Debido a que la información de los procesos de financiera y contratación estarían en bases de datos, se podrían incluir dentro del proceso de Calidad de los datos en donde se hacen cruces masivos de información a partir de la identificación de los intercambios de información que se definieron en este documento y el impacto que tendrían las inconsistencias identificadas sobre la cadena de valor
59	El sector tiene una definición de calidad de la información que requiere y sus atributos de calidad: Intrínsecos: representación, consistencia, completitud; de intercambio: disposición, oportunidad, seguridad, restricciones, documentación, vigencia; de uso: pertinencia, beneficios, nivel de actualización. Adicionalmente, la calidad de cada una de las categorías de información está documentada y concertada con los usuarios y	4	1	Se definen las necesidades, prioridades y el nivel de protección de la información por área y adicionalmente se define su tratamiento para generar insumos a reportes consolidados de la operación de los procesos de las diferentes áreas que apoyan la toma de decisiones

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
	líderes de la entidad.			
60	Los criterios de calidad de la información se cumplen desde los procesos y actividades en las cuales se registran los datos. Para cumplir con la calidad desde la fuente se realizan validaciones que exijan que los datos recolectados e ingresados sean veraces, tengan respaldo documental y cumplan con los criterios de calidad que se establezcan. Aquellos datos que no cumplen con los criterios establecidos son rechazados y la fuente es notificada para que realice las correcciones del caso. El aseguramiento de calidad se efectúa durante el proceso de recolección y registro de datos, de manera tal que ningún dato que no tenga la calidad esperada ingrese al sistema de información.	4	1	Debido a que la información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados, se cuenta con calidad de la información. Se hacen arqueos sobre los movimientos financieros en los cuales se verifica la veracidad de la información
61	El proceso de control de calidad se realiza sobre la información registrada en los sistemas de información y busca garantizar que el proceso de registro y consolidación de la información sea un proceso controlado y que los datos que hacen parte de las series de datos y de los registros administrativos cumplan con todos los criterios de calidad sin excepción. Para verificar que los datos cumplen con los criterios de calidad, se tienen mallas de validación y procesos de verificación de datos, tanto con fuentes internas –históricas u otras- como con fuentes externas para establecer la validez y consistencia de los datos recibidos. Este proceso de control se lleva a cabo en un entorno de procesamiento en tiempo real o en batch, de acuerdo a las necesidades de la organización y a su capacidad técnica.	4	1	Debido a que la información de los procesos de financiera y contratación estarían en bases de datos, se podrían incluir dentro del proceso de Calidad de los datos en donde se hacen cruces masivos de información a partir de la identificación de los intercambios de información que se definieron en este documento, se identifican inconsistencias, se categorizan las inconsistencias y se definen con las áreas planes de correcciones masivas de información
62	La inspección de calidad de la información se realiza a posteriori y tiene como objetivo establecer la coincidencia de la información con los registros documentales y con los procesos que dieron origen a la información aportada por la fuente en el sistema. Habitualmente la inspección de calidad se hace en el sitio y con personas que auditan la información y contrastan los registros de	5	1	Debido a que la información de los procesos de financiera y contratación estarían en bases de datos, se podrían incluir dentro del proceso de Calidad de los datos en donde se hacen cruces masivos de información a partir de la identificación

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
	datos con los registros documentales. La Oficina de Tecnología de Información cuenta con un proceso de inspección de calidad de la información y con los mecanismos adecuados para realizarla en los casos en que sea pertinente y en la frecuencia que permita aportar y controlar el proceso de gestión de calidad de la información.			de los intercambios de información que se definieron en este documento, se identifican inconsistencias, se categorizan las inconsistencias y se definen con las áreas planes de correcciones masivas de información
63	La definición de los datos, la información, el conocimiento y el entendimiento que necesita la entidad y el sector para llevar a cabo el plan estratégico sectorial es fundamental para la gestión efectiva de la información durante todo su ciclo de vida. El sector y entidad cuentan con un proceso permanente que permite realizar la definición del directorio de activos de información, con su respectiva caracterización y sus criterios de calidad. Este proceso está administrado en forma permanente con el fin de mantenerlo actualizado y vigente de acuerdo a las necesidades cambiantes del sector generadas por cambios de tipo normativo, estratégico u operacional. Se cuenta con una arquitectura de información que integra las necesidades y define la hoja de ruta para incorporar la información en dicha arquitectura.	2	1	La definición y ejecución del presupuesto, el plan anual de adquisiciones, los procesos de contratación en curso y los estados financieros pueden ser definidos dentro del directorio de activos de la entidad
64	Existir un proceso de registro de la información, el cual garantiza la calidad y veracidad desde los datos. Este proceso tiene apoyo de herramientas tecnológicas que permiten realizar un adecuado registro confiable y oportuno de la información. De igual manera cuenta con validaciones y contraste de datos en tiempo real cuando se considera necesario.	4	1	Debido a que la información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados y validados, se cuenta con calidad de la información
65	Existe un proceso de consolidación de la información	3	1	la información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados y validados.
67	Se han definido mecanismos de Interoperabilidad de la información, para compartir la información que el sector requiere según los procesos definidos	4	1	De acuerdo al contexto de la entidad se sugiere una arquitectura orientada a Servicios

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
69	Existen las capacidades y herramientas de Inteligencia de negocio, con el fin de hacer análisis históricos de los datos e identificar situaciones particulares que impliquen la definición o cambio de acciones de política sectorial	3	2	Actualmente la entidad tiene las capacidades para hacer BI a nivel de Ofimática que aunque no es la mejor solución, permite obtener un resultado a partir de los "sistemas" existentes en el área de finanzas y contratación. Adicionalmente cuenta con una herramienta de BI que se conecta a los sistemas core de la entidad. Al tener ya los sistemas desarrollados, estos podrán ser integrados a esta arquitectura
71	Se han definido formalmente e implementado en la práctica mecanismos de acceso y uso	5	2	Como los procesos ya estarían automatizados, se acogerían a los mecanismos de acceso y uso ya definidos para los sistemas misionales aplicados a las necesidades propias de las áreas de Finanzas y contratación y de acuerdo a los perfiles identificados.
72	Se surten procesos de calidad tendientes a que el sector y la información cuenten con Información de calidad	6	1	Debido a que la información de los procesos de financiera y contratación estarían en bases de datos, se podrían incluir dentro del proceso de Calidad de los datos en donde se hacen cruces masivos de información a partir de la identificación de los intercambios de información que se definieron en este documento, se identifican inconsistencias, se categorizan las inconsistencias y se definen con las áreas planes de correcciones masivas de información
74	La información que se genera sirve de apoyo a la toma de	6	3	Debido a que la información se generaría al

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
	decisiones gerenciales y operativas			interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados, se contaría con la calidad de información necesaria para que sea soportada por los mecanismos de análisis de información y toma de decisiones
75	Se han definido y dispuesto a los usuarios instrumentos de análisis de información	3	1	Debido a que la información se generaría al interior de la entidad como resultado de acciones y procedimientos controlados, se contaría con la calidad de información necesaria para que sea soportada por los mecanismos de análisis de información y toma de decisiones
76	Se han identificado claramente la necesidades de sistematización del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	Se identificaron los puntos de dolor por cada proceso
77	Se han identificado claramente la Necesidades de información del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	Se identificaron las necesidades por área a partir de los puntos de dolor y de los procesos que ya estaban formalmente definidos
78	Se han identificado claramente la Necesidades de los procesos del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	Se identificaron las necesidades por área a partir de los puntos de dolor y de los procesos que ya estaban formalmente definidos
79	Se han identificado claramente la Necesidades de la estrategia organizacional del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	Se priorizaron las necesidades por área a partir del impacto de estas sobre la estrategia organizacional y de los procesos que ya estaban formalmente definidos

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
80	Cuentan con un Modelo contextual de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	3	0	Se actualizaría el modelo contextual actual con los nuevos sistemas de información
81	Cuentan con un Modelo conceptual (Clasificación, Caracterización y Relaciones entre SI) de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	2	0	Se definieron los diferentes sistemas requeridos por área y las diferentes integraciones que poseen con sistemas internos y externos a la entidad a través de la arquitectura de sistemas de información
82	Cuentan con un Modelo funcional de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	2	0	Se definió un modelo funcional de cada sistema de información requerido por área al igual que las diferentes integraciones que poseen con sistemas internos y externos a la entidad
83	Cuentan con un Modelo de aplicaciones de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	2	0	Se actualizaría el modelo de aplicaciones actual con los nuevos sistemas de información
85	Se aplican metodológicamente fases de Análisis, diseño, desarrollo, pruebas y entrega a operación para la construcción o mantenimiento de los SI.	6	0	Como los procesos ya estarían automatizados, se acogerían a las directivas fases de construcción o mantenimiento de los SI ya definidos para los sistemas misionales.
89	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos de Apoyo del sector o de la entidad	2	0	Se definió un modelo funcional de cada sistema de información requerido por área al igual que las diferentes integraciones que poseen con sistemas internos y externos a la entidad
90	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos misionales del sector o de la entidad	3	0	Se definió un modelo funcional de cada sistema de información requerido por área

GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	JUSTIFICACIÓN
				al igual que las diferentes integraciones que poseen con sistemas internos y externos a la entidad

Tabla 3. Cumplimiento del Marco de AE del Estado Colombiano en una Entidad de economía Mixta

4. Conclusiones

Las diferencias identificadas desde los puntos de vista ejecutivo, legislativo y judicial, entre las entidades de economía mixta y las entidades públicas que tengan impacto en los procesos de negocio son la administración de contratos y en la administración financiera (a excepción de contabilidad)

A partir del análisis realizado, se propuso una ATR lo suficientemente genérica de tal manera que permita a estos dos procesos estar articulados con los demás procesos aplicados a cualquier entidad de economía mixta, con orientación a la flexibilidad, extensibilidad y adaptabilidad, que permita la automatización de los procesos de negocio con el fin que TI refleje una perfecta sincronía con la operación.

A partir del desarrollo del ejercicio de AE para la gestión de las Tecnologías de información del Estado Colombiano el cual fue aplicado sobre las diferencias previamente indicadas, se comprobó que la ATR propuesta se adaptó a las necesidades de la entidad y por lo tanto no se identificó falencia alguna en la definición del marco, lo que significa que aunque el marco ha sido diseñado para apoyar a las entidades públicas, territoriales y sectoriales, es lo suficientemente genérico como para que su implementación aplique a una entidad cuya legislación, judicialización y autoridad varían respecto al objetivo para el cual fue creado el mismo.

5. Sugerencias para trabajos futuros

- Aplicar la ATR propuesta a una entidad privada utilizando el marco de AE para la gestión de las Tecnologías de información del Estado Colombiano

6. Referencias

- [1]. Congreso de la República. Ley 712 de 2014. Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional
- [2]. Manual de Gobierno En Línea. http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf
- [3]. Marco De Referencia De Arquitectura Empresarial: Impacto En El Gobierno De Ti En Las Entidades Públicas. ACIS - Revista Sistemas. Ed. 126 Políticas de Gobierno en torno a las TIC. Enero – Marzo 2013. ISS N 0120-5919
- [4]. Presidente de la República. Código de Comercio, decreto 410 DE 1971, Artículo 203, 381, 420, 461
- [5]. Congreso de la República. Ley 489 de 1998. Artículos 32..35, 41, 50, 68, 85, 93, 98, 103... 109. Diciembre 29 de 1998.
- [6]. Corte Constitucional. Sentencia C-953 de 1999. 1 de diciembre de 1999.
- [7]. Contaduría General de la Nación. Resolución 414 de 2014. Por la cual se incorpora, el Régimen de Contaduría Pública, el marco normativo aplicable para algunas empresas sujetas a su ámbito y se dictan otras disposiciones.
- [8]. Constitución Política de 1991. Artículo 2, 114, 119, 150 numeral 7, 189 Numeral 24, 300 Numeral 7, 313 Numeral 6. Título V. Capítulo 1. De la estructura del Estado. Título VIII. De la Rama Judicial. Capítulo 1. De las Disposiciones Generales. Título VI. De la Rama Legislativa. Capítulo 3. De las Leyes. Título VII. De la Rama Ejecutiva. Capítulos 1 al 8
- [9]. Congreso de la República. Ley 80 de 1193. Estatuto General de Contratación de la administración pública. Art 2 numeral 1 literal a y numeral 2. Artículo 24 numeral 1 literal m. Artículo 30. Artículo 32
- [10]. Superintendencia de Sociedades. Noviembre de 1998. Información de Sociedades Mercantiles. Principales Características. Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita, Sociedad Limitada, Sociedad Anónima
- [11]. Congreso de Colombia. Ley 754 de 2002. Artículo 1. De las comisiones constitucionales permanentes - composición
- [12]. Presidente de Colombia, Decreto 111 de 1996. Estatuto orgánico del presupuesto.
- [13]. Corte suprema de Justicia. Sentencia de 25 de abril de 1974

- [14]. Congreso de la República. Ley 1258 de 2008. Por medio del cual se crea la sociedad por acciones simplificada.
- [15]. Congreso de la República. Ley 222 de 1995. Modificación al Código de Comercio. Artículo 61
- [16]. Superintendencia de Sociedades. Cien Preguntas y respuestas sobre la sociedad por acciones simplificada.
- [17]. Presidente de la República. Decreto 246 de 2004. Artículo 1 – Integración del Sector Administrativo de Hacienda y Crédito público
- [18]. Presidente de la República. Decreto 1848 de 1969. Capítulo 1 – Principios Generales
- [19]. Congreso de la República. Ley 4 de 1992. Régimen salarial y prestacional de los empleados públicos de los miembros del congreso nacional y de la fuerza pública
- [20]. Congreso de Colombia. Ley 734 de 2002. Artículo 4 y 25
- [21]. Presidente de la República. Decreto 385 de 2005. Sistema de Nomenclatura y Clasificación y de Funciones y Requisitos Generales de los Empleos de las Entidades Territoriales.
- [22]. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- [23]. Congreso de la República. Ley 909 de 2004. Normas que Regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública
- [24]. Presidente de la República. Decreto 1510 de 2013. Reglamentación del sistema de compras y la contratación pública. Disposiciones Generales - Título 1 y 2
- [25]. Congreso de la república. Ley 1150 de 2007. Medidas para la eficiencia y transparencia en la Ley 80 de 1993. Artículo 2 – literal b
- [26]. Congreso de la República. Ley 872 de 2003. Creación del sistema de gestión de calidad. Artículo 2. Entidades y Agentes obligados
- [27]. Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. Decreto 2573 de 2014. Lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea. Artículo 3 y 5.
- [28]. Caballero Sierra, Gaspar. Las entidades descentralizadas en el derecho administrativo. Bogotá: Editorial Temis, 1972. Pg 98-99
- [29]. Contraloría Delegada para Gestión Pública e Instituciones Financieras. SCGES 63/ Archivos 2007/88113-059-06 Estudio Liquidaciones. Diciembre de 2007. Introducción
- [30]. Central de Inversiones S.A. Informe de Gestión 2009. Presentación

- [31]. Sociedad de Activos Especiales S.A.S. Reforma Estatutos Sociales, aprobada por Asamblea General Extraordinaria. Diciembre de 2012. Acta No. 13.
- [32]. SAE SAS. Gerencias Regionales. C- GF-004 Caracterización de Macroproceso Gestión Financiera. Versión 2. 11/06/2015. C- BS1-007 Caracterización de Macroproceso Adquisición de Bienes y Servicios. Versión 1. 24/09/2015

7. Anexos

7.1. Listado de Entidades de Economía mixta

ENTIDAD	CLASIFICACIÓN
Central de Inversiones S.A.	NACIONAL
Financiera de Desarrollo Territorial S.A.	NACIONAL
La Previsora S.A. (Compañía de Seguros Generales)	NACIONAL
Leasing Bancoldex S.A. Compañía de Financiamiento Comercial	NACIONAL
Positiva Compañía de Seguros S.A.	NACIONAL
Artesanías de Colombia S.A.	NACIONAL
Bioenergy S.A.	NACIONAL
Bioenergy Zona Franca S.A.S.	NACIONAL
Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S.	NACIONAL
Compounding and Masterbatching Industry Limitada	NACIONAL
Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A.	NACIONAL
Corporación Salud U.N	NACIONAL
Ecopetrol S.A.	NACIONAL
Empresa Colombiana de Productos Veterinarios S.A.	NACIONAL
Empresa Nacional de Renovación y Desarrollo Urbano, Virgilio Barco Vargas S.A.S.	NACIONAL
Gran Central de Abastos del Caribe S.A.	NACIONAL
Intervial Colombia S.A.S.	NACIONAL
Oleoducto Bicentenario de Colombia S.A.S.	NACIONAL
Oleoducto Central S.A.	NACIONAL
Oleoducto de Colombia S.A.	NACIONAL
Polipropileno del Caribe S.A.	NACIONAL
Refinería de Cartagena S.A.	NACIONAL
Sistemas Inteligentes en Red S.A.S.	NACIONAL
Sociedad Almidones de Sucre S.A.	NACIONAL

ENTIDAD	CLASIFICACIÓN
Sociedad de Activos Especiales S.A.S.	NACIONAL
Sociedad Hotelera Tequendama S.A.	NACIONAL
Surabastos - En Liquidación	NACIONAL
Aeropuerto Internacional Santa Ana S.A.	TERRITORIAL
Agroempresarial S.A.	TERRITORIAL
Caligen Ltda.	TERRITORIAL
Catedral de Sal de Zipaquirá S.A. S.E.M.	TERRITORIAL
Central de Abastecimientos del Valle del Cauca S.A.	TERRITORIAL
Central de Abastos de Bucaramanga S.A.	TERRITORIAL
Central de Transportes de Santa Marta Ltda.	TERRITORIAL
Central de Transportes de Tuluá S.A.	TERRITORIAL
Centrales de Transportes S.A.	TERRITORIAL
Centro Cultural de Exposiciones y Convenciones Poleka Kasue Sociedad de Economía Mixta S.A.S.	TERRITORIAL
Centro de Desarrollo Humano Integral El Guarceño S.A. - En Liquidación	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas Ltda.	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda.	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor de Palmira	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor de Popayán Ltda.	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor de Risaralda S.A.	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor de Tuluá Ltda.	TERRITORIAL
Centro de Diagnóstico Automotor del Valle Ltda.	TERRITORIAL
Centro Regional de Negocios, Servicios y Exposiciones de Tuluá S.A.	TERRITORIAL
Centro Turístico Ambiaku S.A.	TERRITORIAL
Comercializadora Lottired S.A.S.	TERRITORIAL
Corporación Agencia de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Vélez y Su Área de Influencia	TERRITORIAL
Corporación para la Recreación Popular de el Águila	TERRITORIAL

ENTIDAD	CLASIFICACIÓN
Corporación Tren Turístico Café y Azúcar	TERRITORIAL
E.S.P. Servicio Público de Alumbrado de Pasto Sepal S.A.	TERRITORIAL
Embarcadero Turístico de Girardot Ltda.	TERRITORIAL
Empresa de Transporte de Bucaramanga	TERRITORIAL
Empresa de Transporte Masivo de Cali S.A.	TERRITORIAL
Empresa Forestal del Huila S.A.	TERRITORIAL
Empresa Promotora de Proyectos Agroindustriales S.A. - En Liquidación	TERRITORIAL
EPM Inversiones S.A.	TERRITORIAL
Escombros Sólidos Adecuados Ltda. - En Liquidación	TERRITORIAL
Fertilizantes Colombianos S.A.	TERRITORIAL
Fondo Ganadero del Occidente Colombiano S.A. - En Liquidación	TERRITORIAL
Hotel Guadalajara de Buga	TERRITORIAL
Infotíc S.A.	TERRITORIAL
Inversiones Telco S.A.S.	TERRITORIAL
Manizales Segura S.A.	TERRITORIAL
Mercados de Armenia S.A. - En Liquidación	TERRITORIAL
Metro Sabanas S.A.S.	TERRITORIAL
Modernización Vial de Colombia Masora & FCM MVC S.A.S	TERRITORIAL
Parador de Transportes de La Plata S.A.	TERRITORIAL
Parque Tecnológico de Antioquia S.A. - En Liquidación	TERRITORIAL
People Contact S.A.S.	TERRITORIAL
Piscícola San Silvestre	TERRITORIAL
Plaza Mayor Medellín Convenciones y Exposiciones S.A.	TERRITORIAL
Promotora del Desarrollo del Distrito Central de Barranquilla	TERRITORIAL
Química Integrada S.A.	TERRITORIAL
Reforestadora Industrial de Antioquia S.A.	TERRITORIAL
Renting de Antioquia S.A.S.	TERRITORIAL
Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasajeros de Popayán	TERRITORIAL

ENTIDAD	CLASIFICACIÓN
Movilidad Futura S.A.S	
Sociedad Administradora de la Plaza de Mercado y Matadero Municipal	TERRITORIAL
Sociedad Hotel de Tenza Ltda	TERRITORIAL
Sociedad Terminal de Transporte Terrestre de Ipiales S.A.	TERRITORIAL
Sociedad Terminal de Transportes de Ocaña S.A.	TERRITORIAL
Spa Rivera Termales S.A.	TERRITORIAL
Televisión Regional de Oriente Ltda.	TERRITORIAL
Terminal de Transporte de Pasajeros de Santa Rosa de Viterbo S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transporte S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Armenia S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Ibagué S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Manizales S.A E.I.C.E	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Marsella S.A. - En Liquidación	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Neiva S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Pereira S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Pitalito S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes de Villavicencio S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes del Socorro S.A.	TERRITORIAL
Terminal de Transportes Popayán S.A.	TERRITORIAL
Terminales de Transportes de Medellín S.A.	TERRITORIAL
Trans Port Tech Sociedad de Economía Mixta S.A.S.	TERRITORIAL
Transmetro S.A.	TERRITORIAL
Transporte y Tránsito Seguro de Zarzal Valle del Cauca SEM. SAS	TERRITORIAL

Tabla 4. Entidades de Economía Mixta⁴ según Contaduría General de la Nación

⁴ Fuente: Contaduría General de la Nación.

7.2. Entorno Legal de las entidades mixtas y públicas

7.2.1. Entorno Legal de las entidades de Economía Mixta colombianas que hacen gestión de activos públicos

La ley 489 de 1998 en el capítulo XIV, Artículo 97 define a las sociedades de economía mixta así:

“(…) Artículo 97: Sociedades de economía mixta. Las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado que desarrollan actividades de naturaleza industrial y comercial conforme a las reglas del derecho privado, salvo las excepciones que consagra la ley.

Para que una sociedad comercial pueda ser calificada como de economía mixta es necesario que el aporte estatal, a través de la Nación, de entidades territoriales, de entidades descentralizadas y de empresas industriales y comerciales del Estado o sociedades de economía mixta no sea inferior al cincuenta por ciento (50%) del total del capital social, efectivamente suscrito y pagado.

Las inversiones temporales de carácter financiero no afectan su naturaleza jurídica ni su régimen.

Parágrafo.- Los regímenes de las actividades y de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte de la Nación, de entidades territoriales y de entidades descentralizadas, sea igual o superior al noventa (90%) del capital social es el de las empresas industriales y comerciales del Estado.” [5]

Sin embargo, en la sentencia C-953 de 1999 la Corte Constitucional se manifestó que no importa el porcentaje de participación del estado en la sociedad, para que ésta sea considerada como mixta, y que [5][7]:

- Cuando la participación estatal sea superior al 90% del capital suscrito y pagado, serán reguladas por el régimen que se aplica a las empresas industriales y comerciales del estado
- Cuando la participación estatal sea inferior al 90% del capital suscrito y pagado, se les aplicará las regulaciones del derecho Privado, sin que sean eximidas en su totalidad de las disposiciones del derecho público que atienden a la preservación del interés general derivado de los aportes estatales.
- Para constituir una sociedad de economía mixta se requiere, conforme a la Carta Magna, que sea autorizado por el legislador mediante una ley si se trata de una perteneciente a la Nación, por la Asamblea mediante una ordenanza departamental si se trata de una perteneciente a un

departamento o por el Concejo mediante un acuerdo municipal si se trata de entidades municipales y/o distritales. Adicionalmente, se debe celebrar un contrato de sociedad entre el Estado y/o sus entidades, y los particulares.

Por otro lado, el Estatuto General de Contratación de la administración pública dice que si una sociedad de economía mixta posee una participación Estatal superior al 50%, se le aplicará El Régimen de contratación de la administración pública [9]. Si por el contrario, la participación del estado es inferior al 50%, se le aplicarán a los contratos las normas del derecho privado. Así mismo, los actos y contratos que están definidos y/o relacionados directamente con las actividades principales o que tienen como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legales derivadas de la existencia y la actividad de la entidad, podrán ser contratados directamente [9], con excepción de los contratos de Obra, de consultoría, de prestación de servicios, de concesión y de encargos fiduciarios y fiducia pública, los cuales se requerirá de licitación o concurso público [9].

Una sociedad de economía mixta es un medio por el cual el Estado busca poder realizar sus obligaciones -entre las cuales se encuentran *“servir a la comunidad, promover, la prosperidad general”* **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**- beneficiándose de las cualidades que poseen los particulares, tales como experiencia y conocimiento en el área de interés, capacidad tecnológica, capacidad de gestión, entre otros. De ésta manera, lo que el estado realiza es la descentralización por servicios para cumplir una finalidad de interés general y social a nivel nacional o territorial en el ámbito económico.

Según el código civil en el artículo 633, la descentralización por servicios presenta los siguientes elementos:

- Ejercicio de una actividad determinada de tal importancia que el desarrollo de la misma se otorgue a una entidad para que lo haga de una manera más especializada y técnica y así lograr mayor eficiencia y eficacia en el resultado.
- Existe una personería jurídica que implica la capacidad de ser sujetos a derechos y obligaciones con el fin de poder realizar la actividad que les ha sido confiada por medio de su propia autonomía administrativa (con capacidad de hacer su reglamentación interna, creación de dependencias, empleos) y su propia autonomía financiera (con capacidad de manejar su patrimonio y presupuesto diferente al del Estado).

- El nombramiento de las autoridades se hace al interior de la entidad, los cargos ejecutivos provienen de un nombramiento de poder central, mientras que la potestad de nombramiento de los cargos inferiores son propios de la entidad
- El control del poder central a las entidades se cumple en los términos de los correspondientes convenios, planes o programas que deberán celebrarse periódicamente con la nación, a través del respectivo Ministerio o departamento administrativo [5] al cual la entidad se encuentra vinculada [5]. Existen diferentes tipos de control:
 - .1. Control Administrativo o de tutela [5]: control técnico que constata y asegura que las empresas cumplan con la política gubernamental adoptada para cada sociedad de economía mixta con el fin de orientar y coordinar hacia donde está definida la administración pública nacional. Este control es realizado por la entidad a la cual se encuentra vinculada la sociedad.
 - .2. Control político [7]: Está orientado a confirmar el buen funcionamiento de la sociedad, a comprobar la motivación de los actos y a comprobar los resultados de gestión. Este control es realizado por el Congreso a través de las Comisiones Constitucionales permanentes especializadas, las cuales funcionan tanto por el Senado como por la cámara de representantes de acuerdo los asuntos en competencia [10]
 - .3. Control Presupuestal [12]: Control que se realiza sobre la información financiera para controlar los estados financieros, evaluar la inversión pública y realizar control sobre los resultados de las sociedades de economía mixta con el régimen de las empresas industriales y comerciales, a excepción de las que tienen carácter financiero. Las Entidades deberán enviar al Departamento Nacional de Planeación y a la Dirección General del Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda la totalidad de los estados financieros definitivos con corte al 31 de diciembre del año anterior, a más tardar el 31 de marzo del presente año para que no le sean aplicables las multas por incumplimiento. El Ministerio de Hacienda efectuará el seguimiento financiero al presupuesto. El Departamento Nacional de Planeación podrá solicitar la información financiera.
 - .4. Control fiscal [13]: Control técnico que investiga si los recursos económicos de carácter estatal asignados a la empresa han sido invertidos de acuerdo a la ley que lo ordena y no se dilapidan ni se desperdician, es decir, *“la supervigilancia fiscal solo llega hasta el momento del aporte de la nación a la sociedad de economía mixta, para reanudarse posteriormente sobre los dividendos o utilidades que pueda percibir la Nación en el*

ejercicio social por virtud de su aporte“ [13], sin embargo, los aportes de los accionistas particulares no pueden ser controlados directamente sino a través de la supervigilancia estatal correspondiente a su naturaleza y a las actividades que desarrolle. Se ejerce a través de la Contraloría General de la República [7].

- .5. Control jurisdiccional: Control legítimo de las acciones de la empresa y sus gestores. Lo ejerce la rama Judicial del poder público
- .6. Control administrativo especial [7]: Control que se realiza a las entidades que hacen manejo e inversión de recursos captados del público. Se ejerce a través de la superintendencia correspondiente de acuerdo a la fiscalización de la sociedad de economía mixta.
- .7. Control social [5]: Control que se realiza en la Formulación, ejecución y evaluación de la gestión pública encaminados a fortalecer la participación ciudadana por parte de las sociedades de economía mixta a través de las veedurías ciudadanas.

Debido a que este tipo de compañías no son una forma especial de sociedad y deben ser constituidas igual que una compañía comercial que está regida por el derecho privado con el fin que sea benéfico para que el estado pueda superar las dificultades que le restan eficiencia y eficacia en los resultados obtenidos, el código de comercio define que las sociedades de economía mixta, al igual que las empresas comerciales, podrán constituirse bajo un tipo social específico lo que le permita definir la organización de la productividad, reducir costos y organizar estructuras que impulsen la explotación comercial generando de esta manera empleo y progreso sin que se vea afectado su nivel de injerencia para la toma de decisiones, ni su patrimonio. De acuerdo a la legislación mercantil, sólo es posible adoptar una de los siguientes tipos sociales: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple o por acciones, la sociedad de responsabilidad limitada o la sociedad por acciones simplificada, sociedad anónima, sociedad por acciones simplificada, en donde el porcentaje de participación del estado y el tipo de sociedad con el que es conformada la sociedad afectará la forma en la que las acciones se fraccione según la forma de constitución y por ende la forma en que son tomadas las decisiones estratégicas de la entidad.

- Sociedad Colectiva: Es una sociedad de naturaleza personalista, en la que algún socio no aporta capital, solo trabajo y se denomina socio industrial. Se encuentra regulada por el código de comercio y por la ley 222 de 1995. Según la superintendencia de sociedades [10], sus características principales son: Los socios responden solidaria, subsidiaria e ilimitadamente por las operaciones sociales lo que implica que se compromete el

patrimonio personal de cada uno de los socios haciendo de este tipo de sociedades ideales para desarrollar empresas pequeñas, medianas o de carácter familiar, donde el riesgo no sea muy grande y donde prevalezca la confianza e idoneidad entre los miembros; Cualquier sociedad comercial podrá formar parte de una sociedad colectiva cuando lo decida la asamblea o junta de socios con el voto unánime de los socios; La cesión del interés social constituye una reforma de estatutos; La razón social se formará con el nombre completo o el solo apellido de alguno o algunos de los socios seguido de las expresiones "y compañía", "hermanos", "e hijos"; Toda reforma del contrato social requiere el voto unánime de los asociados; La administración corresponde a todos y cada uno de los socios (inclusive si entre ellos se decide delegar la administración a un tercero), generando de ésta manera un ambiente de cooperación entre ellos en pro del beneficio de la compañía; Si los socios han delegado la administración de la sociedad, pueden reasumirla en cualquier tiempo o cambiar a sus delgados; Los socios tienen el derecho de inspeccionar en cualquier tiempo los libros y papeles de la sociedad, aun cuando hayan delegado la administración de la compañía; Cada socio tiene derecho a un voto; Se disuelve por las causales generales contempladas en el Código de Comercio, y por las especiales, entre las cuales tenemos : por la muerte de alguno de los socios, sino se ha pactado previamente continuar con alguno de sus herederos, por retiro o renuncia justificada de alguno de sus socios, si los demás socios no adquieren su interés en la compañía o no aceptan la cesión a un tercero.

Éste tipo de sociedades no se encuentran comúnmente en las sociedades de economía mixta debido a que en la sociedad colectiva las relaciones entre los socios son importantes para cumplir con el objeto social del negocio, cosa que no sucede con las sociedades de economía mixta, puesto que el particular conoce que se asocia con el estado más no conoce a sus representantes ni mucho menos estos últimos pueden llegar a comprometer ni su patrimonio ni el del estado ya que en vez de favorecer la economía nacional, lo que generaría son deudas y problemas al país.

- Sociedades en Comandita: Cuando la sociedad es conformada de tipo Simple es considerada una sociedad de naturaleza personalista, mientras que cuando es constituida por acciones se considera de naturaleza capitalista. Según la superintendencia de sociedades [10], sus características principales son: Está conformada siempre por dos clases de socios, los denominados Gestores o Colectivos - comprometen solidaria e

ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales y asumen la administración de la sociedad sin ningún tipo de interferencia - y los denominados Comanditarios - realizan una inversión de la que pueden beneficiarse debido a que limitan su responsabilidad a sus aportes económicos respectivos y no se encargan de la administración de la sociedad -; La razón social se forma con el nombre completo o el solo apellido de uno o más socios colectivos y se le agrega la expresión "y compañía" o la abreviatura "& Cía." y siempre debe ir acompañada de la indicación abreviada S. en C. si es simple, o S. C. A. SI ES POR ACCIONES; El capital se integra con los aportes de los socios comanditarios o con los de estos y los de los socios denominados colectivos; El denominado socio comanditario no podrá ser nunca socio industrial; La administración de la sociedad le corresponde a los socios colectivos, quienes podrán delegarla; El socio comanditario tiene derecho para inspeccionar los libros y documentos de la sociedad en cualquier tiempo, salvo que tenga un establecimiento dedicado a las mismas actividades del establecimiento de la compañía o si forma parte de una sociedad dedicada a las mismas actividades. En este caso perderá el citado derecho; Cada socio gestor tendrá un voto y los votos de los socios comanditarios depende del número de cuotas o acciones que tenga cada uno; Se disuelve por las causales generales contenidas en el Código de Comercio, y por las especiales entre las cuales tenemos, cuando desaparezca una de las dos categorías de socios.

Éste tipo de sociedades tampoco se encuentran comúnmente en las sociedades de economía mixta debido a los dos tipos de socios que la conforman, el estado no podría ser gestor, ya que administraría la sociedad y respondería ilimitadamente con su patrimonio y tampoco podría ser comanditario debido a que restringiría su capacidad de administrar y las decisiones trascendentales del objeto social de la sociedad estarían a cargo de personas ajenas.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Son sociedades consideradas de naturaleza mixta. Según la superintendencia de sociedades [10], sus características principales son: Todos los socios responden hasta el monto de sus aportes lo que hace que el riesgo para sus inversionistas no sea desmedido, no obstante, en los estatutos podrá estipularse una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias; El capital social debe pagarse íntegramente al momento de constituirse la sociedad. Igualmente al solemnizarse un aumento del mismo. Esto genera tranquilidad en los acreedores ya que

conocen el monto por el cual pueden respaldar las obligaciones de la sociedad; El capital social se divide en cuotas de igual valor; Los socios de la compañía no podrán exceder de veinticinco; La sociedad gira bajo una denominación o razón social, en ambos caso seguida de la palabra "Limitada" o de la abreviatura "Ltda"; La representación de la sociedad le corresponde a todos y a cada uno de los socios, los cuales podrán delegar la administración y la representación en un gerente, fijándole de manera clara y precisa sus atribuciones; Cada socio tendrá tantos votos como cuotas posea en la compañía; Las reformas de los estatutos sociales, salvo estipulación en contrario, se aprueban con el voto favorable de un número plural de asociados que representen, cuando menos, el setenta por ciento de las cuotas en que se divide el capital social; La cesión de cuotas constituye una reforma de estatutos, la cual debe elevarse a escritura pública, so pena de ineficacia y otorgarse por el representante legal, el cedente y el cesionario; Los socios tienen el derecho de examinar en cualquier tiempo, por si o por medio de un representante, los libros y papeles de la sociedad; Debe constituir una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital, formada con el diez por ciento de las utilidades liquidadas de cada ejercicio; Se disuelve además de las causales generales de disolución cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital social por debajo del cincuenta por ciento o cuando el número de socios exceda de veinticinco.

Este tipo de sociedades se encuentra entre las sociedades de economía mixta ya que permite al Estado invertir de una forma segura y efectiva para cumplir sus objetivos sociales sin tener responsabilidades ilimitadas y tiene derecho para participar en la toma de decisiones.

- Sociedad Anónima: Es una sociedad de naturaleza capitalista. Según la superintendencia de sociedades [10] las características principales son: se conforma de la reunión de un fondo social suministrado por accionistas con responsabilidad limitada por lo equivalente al monto de su aporte. No podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas; La denominación social debe ir seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras "S. A."; El capital se encuentra dividido en acciones de igual valor, esto hace que sus inversionistas tengan la capacidad de participar de la toma de decisiones y que los tengan en cuenta al momento de repartir las utilidades de acuerdo a las acciones de cada socio. El capital se representan en títulos negociables, lo que permite que haya un constante cambio en los titulares de las acciones; Cada acción confiere a su propietario

determinados derechos, entre los cuales están el de participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella, el de inspeccionar los libros y papeles del comerciante dentro de los quince hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea y el de negociar libremente las acciones a menos que se encuentre estipulado el derecho de preferencia en favor de la sociedad o de los accionistas o de ambos; Las acciones de la compañía pueden ser ordinarias o privilegiadas; Las acciones no suscritas en el acto de constitución de la compañía y las que emita posteriormente la sociedad se colocan de acuerdo con un reglamento de suscripción de acciones elaborado previamente; La sociedad podrá adquirir sus propias acciones, si lo aprueba la asamblea general de accionistas, con el voto favorable de no menos del setenta por ciento de las acciones suscritas; El pago de las acciones puede realizarse con bienes distintos al dinero, para lo cual debe realizarse el correspondiente avalúo; A cada suscriptor de acciones se le expide un título o títulos que justifiquen su calidad de tal; Las acciones son libremente negociables, salvo excepciones; El máximo órgano social lo constituye la Asamblea General de Accionistas reunido con el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos; Las reformas estatutarias se aprueban por la asamblea general con el voto favorable de un número plural de accionistas que representen por lo menos el setenta por ciento de las acciones representadas en la reunión respectiva; La sociedad debe contar con una Asamblea General de Accionistas u Órgano de dirección [4], que velen por la adopción de medidas para proteger el interés social y mantener un adecuado funcionamiento de la sociedad; La sociedad deberá tener un Junta Directiva u Órgano de Administración, constituida con no menos de tres miembros y cada uno de ellos tendrá un suplente, cuya función es ordenar la ejecución de los actos respectivos para dar cumplimiento al objeto de la sociedad; La compañía tendrá por lo menos un representante legal con uno o más suplentes, nombrados por la Junta Directiva, salvo que se difiera ese nombramiento en el Máximo Órgano Social; La sociedad deberá tener una Revisoría Fiscal [4] cuya función sea vigilar la actividad de los administradores y el correcto funcionamiento de la sociedad; Por lo menos una vez al año, el treinta y uno de diciembre, la sociedad deberá cortar sus cuentas y producir el inventario y le balance general de sus negocios; Debe constituir una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formada con el diez por ciento de las utilidades liquidas de cada ejercicio; (...).

Este tipo de sociedades se encuentra entre las sociedades de economía mixta ya que permite al Estado invertir de una forma segura y efectiva para cumplir sus objetivos sociales sin tener responsabilidades ilimitadas y tiene derecho para participar en la toma de decisiones.

- Sociedad por Acciones Simplificada [14]: Es una sociedad de naturaleza capitalista. Su principales características son: Puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; Su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles; Se crea por documento privado y se registra en la cámara de comercio; Los aportes iniciales pueden incluir bienes inmuebles para lo cual se requeriría de escritura pública; Para efectos tributarios, este tipo de sociedad se registrá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años; En los estatutos podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites; Podrán crearse diversas clases y series de acciones según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas (acciones que le conceden a su titular algunas prerrogativas de carácter exclusivamente económico, tales como, la garantía de un derecho preferencial para su reembolso en caso de liquidación de la sociedad hasta concurrencia de su valor nominal [4]) (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto (acciones que otorgan privilegios económicos a sus titulares, a cambio de la limitación de su voto en la toma de decisiones que efectúa la sociedad de forma ordinaria o extraordinaria [15] [4]); (iii) acciones con dividendo fijo anual (permiten a su titular percibir un porcentaje fijo de las utilidades de la sociedad al final de cada ejercicio anual. A diferencia de la anterior clase, en este tipo de acciones sus titulares no pierden su derecho de voto si así lo decidieren estatutariamente) y (iv) acciones de pago (permite a la sociedad remunerar la actividad de los administradores o de cualquier otra persona que le preste servicios, mediante la emisión de acciones de la compañía [16]).

Las sociedades por acciones simplificadas permite la creación de diversas clases de acciones, lo cual es muy importante para definir el papel, el peso específico y la capacidad de control que cada accionista tendrá al interior de la sociedad.

Este tipo de sociedades se encuentra entre las sociedades de economía mixta ya que permite al Estado estructurar una gran variedad de combinaciones de poder político y económico en su interior, invertir de una forma segura y efectiva para cumplir sus objetivos sociales sin tener responsabilidades ilimitadas y tiene derecho para participar en la toma de decisiones.

7.2.1.1. Derecho Privado

Es una rama del derecho que se encarga de regular las relaciones entre los particulares. Su régimen jurídico se encuentra regido por **Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

- Derecho civil: Regula las relaciones privadas de los particulares (personalidad, obligaciones, bienes inmuebles y muebles) y entre los particulares (contratos, relaciones familiares, matrimonio, sucesiones). Se encarga de hacer cumplir las leyes o normas estipuladas en el Código Civil
- Derecho mercantil o comercial: Se ocupa de la regulación de las relaciones vinculadas a las personas, los actos, los lugares y los contratos del comercio. Se encarga de hacer cumplir las leyes o normas estipuladas en el Código de Comercio de la República de Colombia, las cuales rigen a los establecimientos de comercio, a los comerciantes y como tal a todos los actos de comercio.
- Derecho internacional privado: Se ocupa de la regulación de las relaciones vinculadas entre las asociaciones entre personas nativas y extranjeras. Se encarga solucionar conflictos de jurisdicción internacional, por medio de la definición de aplicabilidad de leyes internacionales y nacionales.
- Derecho de trabajo: Se ocupa de regular la tutela del trabajo humano. Se encarga de hacer cumplir las leyes o normas estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

Los principios fundamentales del derecho privado son la autonomía de voluntad (cada una de las partes persigue sus propios intereses, fundados en la utilidad) y el principio de igualdad (los

sujetos de derecho se encuentran en un plano de igualdad en el marco de los actos privados). ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

En el derecho privado se aplica en empresas comerciales en donde existe una participación de inversores privados con recursos propios; tienen libertad de acción en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, entre otros propios de cada sector; el riesgo es asumido por sus propietarios, aunque esto varía de acuerdo al tipo de constitución con el que fue creada la empresa; Se rigen por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es magnificar sus beneficios; Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia, por la competencia; gozan de una mayor flexibilidad operativa al ser capaz de centrarse en el crecimiento a largo plazo; están obligadas a presentar sus estados financieros a entes de control estatales y a la junta directiva dependiendo del tipo de su constitución; tiene autonomía total sobre la contratación, regida como se mencionó anteriormente por el código de comercio (artículo 442), el código civil (artículos 1007, 1008 y 1049) y el código sustantivo de trabajo.

7.2.2. Entorno legal de las entidades públicas

En Colombia, se considera que las empresas públicas son organizaciones jurídicas estatales a nivel nacional, departamental, distrital o municipal, cuyo objetivo principal es satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado. Se consideran entidades estatales los siguientes tipos de empresas:

- Las que se dedican a la prestación de servicios públicos (industriales y comerciales)
- Las que como actividad subsidiaria tienen funciones administrativas
- Las encargadas de la explotación y comercialización de recursos naturales
- Las empresas que se ocupan en la producción de bienes
- Las que desarrollan simultáneamente prestación de servicios y producción de bienes
- Las que actúan en el mercado de capital

Según la Constitución Política de Colombia [7], el congreso de la república es el encargado de reformar la Constitución, hacer, interpretar, reformar, dejar sin efecto leyes y ejercer control político sobre el gobierno y la administración. Adicionalmente [7],

determina la estructura de la administración nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica. Dentro de esta estructura de la administración nacional, el estado colombiano define la división del poder público en tres ramas: la ejecutiva, la legislativa y la judicial; Sin embargo, existen otros órganos autónomos e independientes que cumplen las demás funciones del estado [7]. Estos órganos son: los de control (Procuraduría General de la Nación, Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la Nación), los de organización electoral (Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil) y otros (Banco de la República, Comisión Nacional de Televisión y la Comisión Nacional del Servicio Civil).

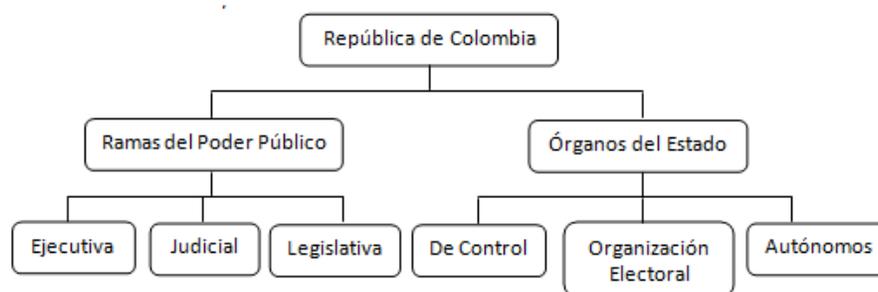


Imagen 31. Estructura del Estado Colombiano

Rama Judicial [7]: Es la rama del poder público que se encarga de administrar la justicia en Colombia, velando de esta manera por el cumplimiento de la ley, decidiendo qué se debe hacer con las personas y/o instituciones que no las cumplen y protegiendo los derechos.



Imagen 32. Estructura de la Rama Judicial del Estado Colombiano

Rama Legislativa [7]: Es la rama del poder público que se encargada de hacer, reformar, interpretar y derogar leyes.

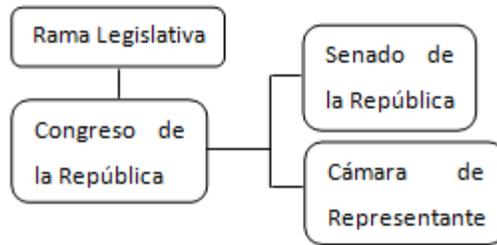


Imagen 33. Estructura de la Rama Legislativa del Estado Colombiano

Rama Ejecutiva [7]: Es la rama del poder público que se encarga de representar al país, llevando a cabo los planes de desarrollo del gobierno, representando al país en el exterior (a través de los consulados y embajadas) y organizando administrativamente la economía del Estado colombiano.

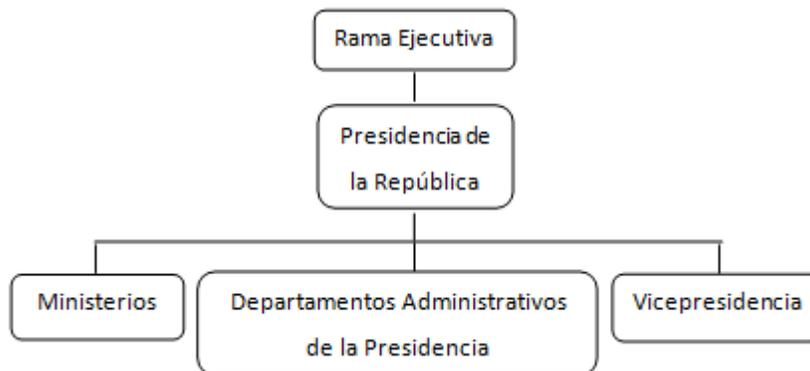


Imagen 34. Estructura de la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano

Como ésta tesis está orientada al estudio de las entidades públicas cuya economía es de constitución mixta, cabe mencionar que dentro de la rama Ejecutiva se encuentra los Ministerios como vemos en la gráfica anterior y que son a ellos a los que se encuentran vinculadas las sociedades de economía mixta de esta manera [17]:

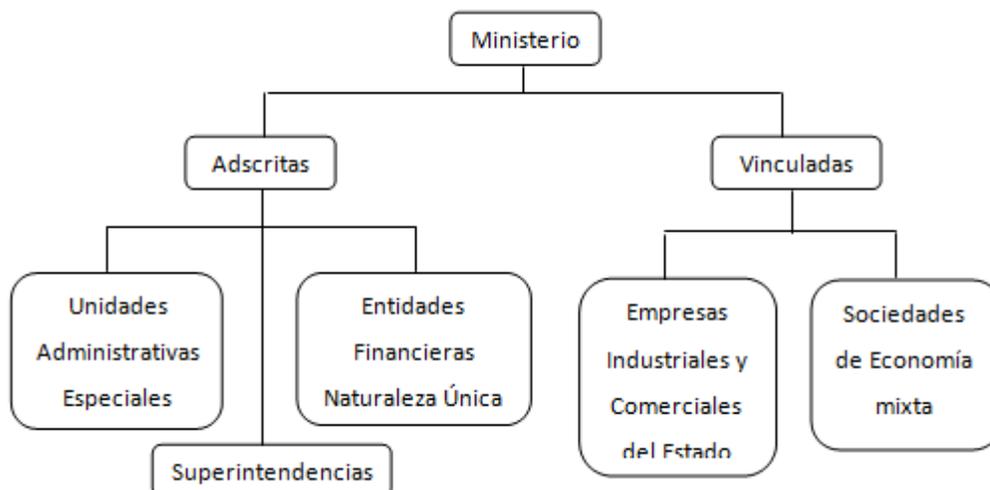


Imagen 35. Estructura del Sector Administrativo de Hacienda y Crédito público Ejecutiva del Estado Colombiano

Así como se ha explicado brevemente la estructura de la administración pública, también debemos hablar del componente humano que ejerce la función pública. Según la ley 80 de 1993, un servidor público [9] es la persona natural que presta servicios dependientes a una entidad Estatal (con excepción de las asociaciones y fundaciones de participación mixta en las cuales dicha denominación se predicará exclusivamente de sus representantes legales y de los funcionarios de los niveles directivo, asesor o ejecutivo o sus equivalentes), vinculado permanentemente (o con tendencia a serlo) a través de un contrato de trabajo o legal o reglamentario. Los servidores públicos pueden ser clasificados entre empleados y trabajadores [18], en donde los empleados públicos son aquellos que trabajan en un órgano de la administración central, ejerce funciones de dirección y confianza, su contrato de vinculación a la entidad es de tipo legal o reglamentario (la ley regula de manera general la vinculación, permanencia, retiro, derechos, obligaciones, responsabilidades, funciones, régimen salarial y prestaciones[19]), por tanto se debe hacer nombramiento más posesión y todos los conflictos se resuelven ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo; por otro lado, los trabajadores oficiales pertenecen a un órgano descentralizado, ejercen funciones industriales o comerciales, su contrato de vinculación a la entidad es de tipo laboral y todos los conflictos se resuelven ante la jurisdicción ordinaria. Esta definición, sin embargo no abarca a las personas que ocasionalmente desarrollan funciones públicas (tales como supernumerarios, contratistas de prestación de servicios, auxiliares de la administración de justicia, jurados de votación, miembros de junta o consejo directivo y los funcionarios de las cámaras de comercio encargados de llevar el registro mercantil), por lo tanto la Constitución Política les otorga el nombre de particulares que transitoriamente desempeñan funciones públicas, a los que no se les pueden tratar ni convertir en servidor público, pero si se puede aplicar algunas disposiciones reglamentarias tales como los principios rectores de la ley disciplinaria [20] y el código penal cuando se apropian indebidamente de bienes del estado.

A cada entidad se le define el conjunto de empleos requeridos para lograr el cumplimiento de sus funciones por medio de una ley, ordenanza, acuerdo o estatuto interno dictado por el gobierno nacional. A este conjunto se le denomina planta de personal y define el número, funciones, requisitos, la denominación (profesionales universitarios, tesorero, jefes de sección, jefes de división...etc.) y la clasificación de cargos [21] (Directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial), teniendo en cuenta que dentro de cada nivel de clasificación tiene un determinado grado [21] el cual determina su escala salarial (entre mayor sea el grado, menor escala salarial tiene), reflejando

de ésta manera la organización de los empleos. El encargado de definir la planta de personal para los ministerios, departamentos administrativos, unidades administrativas especiales y superintendencias es el Presidente de la República, mientras que los encargados en definir las en las empresas industriales y comerciales y en las sociedades de economía mixta cuya participación de capital estatal sea superior al 90% son las juntas o consejos directivos.

Las formas de vinculación a los cargos del estado son: [22]

- Libre nombramiento y remoción: Se accede por relación de confianza con el nominador o por la pertenencia al partido político ganador con el fin de obedecer las directivas en la ejecución del plan de gobierno
- Carrera administrativa: Se accede de forma regulada por medio de concurso de méritos (a través de una convocatoria, reclutamiento de la personas que acrediten los requisitos, exámenes, entrevistas, listado de elegibles y periodo de prueba) de tal manera que genere igualdad de acceso a los cargos y cuyo nombramiento, continuidad, asenso o retiro depende del desempeño, capacidad, competencia, experiencia e idoneidad del funcionario. Este tipo de vinculación permite que la persona tenga derecho a [22]:
 - Encargo: Movimiento de personal de una vacante provisional o definitiva con personas que ya se encuentran vinculadas al servicio siempre y cuando cumpla con las condiciones y requisitos previstos en la norma. Aunque la vacante puede ser provisional o definitiva, el encargo siempre es provisional por un periodo máximo de 3 meses
 - Traslado: Movimiento de personal de una vacante definitiva con personas que ya se encuentran vinculadas al servicio siempre y cuando cumpla con las condiciones y requisitos previstos en la norma. Este tipo de movimiento se hace entre funcionarios del mismo grado y clasificación.
 - Comisión de un funcionario de carrera para que desempeñe un cargo de libre nombramiento o remoción: Movimiento de personal de una vacante definitiva con personas que ya se encuentran vinculadas al servicio siempre y cuando cumpla con las condiciones y requisitos previstos en la norma. La diferencia con el encargo radica en el tiempo en que puede ser ejercido por el funcionario, ya que el comisionado puede ejercer hasta por 3 años prorrogables por el mismo periodo una vez.

- Asenso: Movimiento de personal de una vacante definitiva con personas que ya se encuentran vinculadas al servicio siempre y cuando gane el concurso de asenso respectivo y haya cumplido y aprobado el periodo de prueba satisfactoriamente.
- Elección directa: se accede por mayoría de votos en elecciones. Los cargos aplicables son el de Presidente de la República, Gobernadores y Alcaldes.
- Elecciones de las corporaciones legislativas y judiciales: Son elecciones realizados por las corporaciones legislativas y judiciales (El senado, la cámara de representantes, el congreso de la república...etc.) de una terna enviada por el presidente de la república, la corte constitucional, la corte suprema de justicia y el consejo de estado.

Otra forma que el estado tiene para cumplir con sus fines y su función social, es por medio de la contratación estatal. La contratación estatal tiene tres etapas [24]: precontractual (Planeación y selección), contractual (contratación, legalización y ejecución) y liquidación del contrato.

Etapa Precontractual y/o de Planeación

Etapa previa a la celebración del contrato en la cual se identifica la necesidad de adquirir bienes, obras o servicios, por lo cual elabora un plan de compras anual. Una vez aprobado el plan de compras, el contratante define los deberes y obligaciones tanto del contratista como los propios en la elaboración de estudios, planos, evaluaciones y/o diseños necesarios. Estos deberes deben estar claros, completos y delimitados respecto al alcance, presupuesto y recursos del contrato, a la calidad esperada en la ejecución del mismo y a la idoneidad (experiencia, grado profesional, conocimientos) de las personas que desarrollan el mismo. Dependiendo de los deberes, magnitudes y recursos necesarios definidos en el contrato para cumplir con las obligaciones del mismo, se debe escoger la modalidad sobre la cual se va a seleccionar el contratista. Las modalidades son:

- Licitación Pública [24]: Procedimiento en el cual una entidad estatal formula públicamente una convocatoria para que los interesados presenten sus ofertas y se seleccione entre ellas la más favorable teniendo en cuenta el precio ofertado y la calidad ofrecida. Cuando el objeto del contrato consista en estudios o trabajos técnicos, intelectuales o especializados, el proceso de selección se llamará concurso y se efectuará también mediante invitación pública [9]. Se realiza cuando el valor del contrato supera el valor de

cuantía mínima de la entidad, el cual se calcula con base al presupuesto anual asignado a la entidad expresado en salarios mínimos (SMLMV), es decir [25]:

Presupuesto	Menor Cuantía	Mínima Cuantía
>= 1'200.000	1000	100
[850.000 - 1'200.000)	850	85
[400.000 - 850.000)	650	65
[120.000 - 400.000)	450	45
< 120.000	280	28

Tabla 5. Modalidad de selección Mínima Cuantía

Existen excepciones en los que el contrato a celebrarse encaja con las condiciones de los procesos de selección abreviada, concursos de méritos o contratación directa y no se tiene en cuenta el monto del contrato para definir su modalidad de contratación.

- Concurso de méritos [24]: Convocatoria pública que se realiza para contratar servicios de consultoría, estudios y diseños. Se selecciona la más favorable teniendo en cuenta la experiencia y la calidad ofrecida.
- Selección Abreviada [24]: Convocatoria pública cuyo proceso es más sencillo que una licitación pública y que se realiza para contratar suministros de bienes y servicios de características técnicas uniformes y de bien común (por ejemplo la defensa y seguridad nacional), la prestación de servicios de salud, la enajenación de bienes del Estado o la adquisición de productos de origen o destinación agropecuarios. Su duración es de aproximadamente 2 meses. Se selecciona la más favorable teniendo en cuenta el precio y la calidad, a excepción que cuando se está adquiriendo un bien o servicio de características técnicas uniformes y de bien común solo se tiene en cuenta el precio. Es un contrato de menor cuantía.
- Contratación directa [24]: Procedimiento que se celebra cuando se requiere con urgencia la contratación interadministrativa, contratación de bienes y servicios en el sector defensa y en el departamento administrativo de seguridad (DAS) que necesiten reserva para su adquisición, los contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas, los contratos de encargo fiduciario que celebren las entidades territoriales cuando inician el acuerdo de reestructuración de pasivos, cuando no exista pluralidad de oferentes en el

mercado, contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales o el arrendamiento o adquisición de inmuebles. En este tipo de contrato se debe presentar la causal, el objeto de celebración, el presupuesto, las condiciones y los estudios previos que soportan la contratación.

- Mínima Cuantía [24]: Procedimiento que se celebra cuando se requiere adquirir bienes, servicios y obras que no sobrepase el 10% de la menor cuantía de la entidad independientemente del objeto del contrato

Para el caso de las licitaciones públicas, la entidad contratante define los documentos precontractuales (pliego de condiciones, estudios y documentos previos) y publica un aviso de convocatoria en el portal único de contratación SECOP. Los interesados en caso que lo consideren necesario, lo revisan y solicitan aclaraciones sobre el contenido de los documentos. Una vez finalizado el tiempo de apertura del proceso, se modifican los documentos teniendo en cuenta las aclaraciones adicionales y se da inicio al proceso, incluyendo el cronograma y la resolución de apertura formal. Terminado el tiempo límite de entrega de propuestas, la entidad verifica el cumplimiento de los requisitos de cada una de las ofertas, se evalúa la propuesta técnica o económica, se realiza análisis de riesgos y se adjudica el contrato al oferente que tenga mayor puntaje en dichas evaluaciones.

Para el caso de Selección Abreviada, usualmente se utiliza el procedimiento de subasta inversa en la cual la entidad contratante define los documentos precontractuales (pliego de condiciones, estudios y documentos previos) y publica un aviso de convocatoria en el portal único de contratación SECOP. Los interesados en caso que lo consideren necesario, lo revisan y solicitan aclaraciones sobre el contenido de los documentos. Una vez finalizado el tiempo de apertura del proceso, se modifican los documentos teniendo en cuenta las aclaraciones adicionales y se da inicio al proceso, incluyendo el cronograma y la resolución de apertura formal. Terminado el tiempo límite de realizar las pujas iniciales (estas deben ser entregadas con la acreditación de capacidad de participación y de cumplimiento de lo solicitado y con el precio inicial propuesto), la entidad verifica si las ofertas cumplen con lo solicitado y con la capacidad de cumplimiento. El resultado de éste análisis se publica y se da inicio a la subasta partiendo como precio base el precio más bajo de las ofertas iniciales presentadas. Las pujas serán válidas cuando el lance dado

sea menor que el precio base. La Entidad adjudicará el proceso al ofertante que haya presentado el menor precio durante el evento.

Etapa Contractual

Una vez seleccionado idóneamente el contratista, empieza la etapa contractual en la que se establece el contrato entre las partes, en donde cada una de las partes acepta las responsabilidades adquiridas y se dé a entender la forma en que se mantendrá el equilibrio económico del contrato, de tal manera que quede claro y preciso que si una de las partes deja de cumplir sus obligaciones, la otra parte queda exenta de las suyas, es decir, se debe aclarar los derechos y los deberes de las partes, pues cualquier incumplimiento de las mismas, puede llegar a causar detrimento patrimonial gravoso. Luego de suscribir el contrato, se debe iniciar el proceso de legalización del mismo, en donde se emiten las pólizas que garanticen el objeto del contrato y lo respalden en caso que el contratista incumpla con sus obligaciones. Por último, administrativamente, se debe suscribir el acta de inicio del contrato, la cual establece la fecha a partir del cual el contratista debe empezar con la ejecución del objeto del contrato. A partir de este punto, la entidad contratante debe establecer un mecanismo de control, verificación y comprobación del cumplimiento del contrato.

Etapa de Liquidación de Contrato

Una vez el objeto del contrato se ha cumplido de acuerdo a lo acordado, se debe comenzar el trámite para terminar la relación jurídica entre las partes. Existen dos formas de realizar este trámite: Unilateral y Bilateral.

- Liquidación Unilateral: Acto administrativo promovido por la entidad contratante ya sea porque no se ha llegado a común acuerdo con el contratista en el cumplimiento del objeto y posterior finalización del contrato o ya sea porque el contratista no ha presentado como tal el acta de finalización.
- Liquidación Bilateral: Modalidad en la que tanto el contratista como la entidad contratante acuerdan el cumplimiento y culminación del objeto del contrato y de la obligación financiera respectivamente.

Como conclusión de este capítulo se presenta que las actuaciones administrativas, el ejercicio de derecho de petición, la vía gubernativa, la responsabilidad de los funcionarios y de las mismas entidades y el control de actos y hechos administrativos se rigen por las normas del Código

Contencioso Administrativo; la función pública por reglamentos como Decretos 3135 de 1968, 2400 del mismo año, 1848 de 1969 y 1042 de 1978; la contratación estatal por la Ley 80 de 1993 y sus disposiciones reglamentarias, y la estructura administrativa y funcionamiento se aplican normas como las consagradas en la ley 489 de 1998

7.2.2.1. Las empresas industriales y comerciales

Tal y como se mencionó anteriormente, cuando la participación estatal es superior al 90% del capital suscrito y pagado, serán reguladas por el régimen que se aplica a las empresas industriales y comerciales del estado, por lo tanto cabe explicar qué es una empresa de naturaleza industria y comercial y cuál es el régimen que se aplica a éste tipo de empresas. Una empresa industrial y comercial es una entidad pública que realiza una actividad empresarial sin ninguna participación de socios particulares, no se habla de utilidades sino de excedentes financieros como cualquier entidad pública adscrita, es una empresa con ánimo de lucro pero con fines no particulares sino con comunes, las funciones que desarrollan no son propias de las funciones del estado sino de los particulares y se gestionan económicamente conforme a las reglas del derecho privado [5]. Las características de este tipo de empresas son:

- Tienen personería jurídica
- Su administración estará a cargo de una junta directiva (formulan los planes y programas para la integración a los planes sectoriales y al plan nacional de desarrollo) y de un gerente o presidente
- Tienen autonomía administrativa y financiera incluyendo la asignación o remoción de su propia planta de personal (a excepción del nivel directivo) y la reglamentación de sus actividades
- Su capital y patrimonio son independientes del patrimonio del estado, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones o servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución
- Los contratos que se celebran, están sujetos a la misma reglamentación de las entidades del estado, a excepción de las entidades cuyas actividades sean

competencia para las actividades que desarrollan otras empresas, en este caso se les aplicaran las reglas que rigen su actividad de gestión económica y comercial [5].

Descripción logros Gobierno en Línea

Logro	Descripción
Ofrece una gestión transparente	Facilitar el acceso a la información pública y permitir su aprovechamiento por parte de los ciudadanos
Permite al ciudadano colaborar en la creación de nuevos y mejores servicios	Implementar soluciones a problemáticas identificadas por las entidades en colaboración con los ciudadanos
Permite al ciudadano participar en la creación de nuevos y mejores servicios	Implementar estrategias de participación electrónica que promueva la participación de los ciudadanos en el quehacer público.
Ofrece servicios centrados en el usuario	Ofrecer trámites, servicios y espacios de comunicación a través de canales electrónicos usables y accesibles que responden a las necesidades de los ciudadanos.
Ofrece un sistema para la administración	Ofrecer múltiples canales que operen de forma integrada, para la atención de peticiones, quejas, reclamos y denuncias de los ciudadanos
Administra trámites y servicios en línea	Ofrecer formularios virtuales para la solicitud de trámites y servicios a disposición de los ciudadanos, los cuales coinciden con la versión física que dispone la entidad. Adicionalmente, estos cuentan con mecanismos de ayuda, prevención y verificación de errores

Eje	Logro	Descripción
TIC para la Gestión	La entidad posee una estrategia de TI	Aportar al desarrollo sectorial e institucional de las entidades a través de una estrategia de TI
	La entidad implementa esquemas de gobernabilidad de TI	Implementar esquemas de gobernabilidad de TI alineados a los procesos y procedimientos de la entidad para que aporten al desarrollo institucional y sectorial.
	La entidad hace gestión de la Información	Aportar a la toma de decisiones con base en la gestión de la información como un producto y servicio de calidad
	La entidad administra los sistemas de Información	Potencializar los procesos y servicios que presta la entidad a través de la gestión de los sistemas de información
	La entidad administra los servicios tecnológicos	Gestionar la infraestructura tecnológica que soporta los sistemas, los servicios de información y la operación de la entidad.
	La entidad hace uso y apropiación de TI	Realizar actividades orientadas al desarrollo de competencias de TI y de vinculación de los diversos grupos de interés en las iniciativas de TI
	La entidad desarrolla las capacidades institucionales	Automatizar los procesos y procedimientos de la entidad aplicando buenas prácticas de TI

Eje	Logro	Descripción
Seguridad y Privacidad de la Información	La entidad define el marco de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	Definir el estado actual del nivel de seguridad y privacidad y diseña las acciones a implementar.
	La entidad desarrolla el plan de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	Implementar las acciones definidas en el plan de seguridad y privacidad.
	La entidad realiza actividades de monitoreo y mejoramiento continuo	Desarrollar actividades para la evaluación y mejora de los niveles de seguridad y privacidad de la información y los sistemas de información.

Tabla 6. Logros de los ejes temáticos de la Estrategia Gobierno en Línea

7.4. Explicación criterios Gobierno en Línea

Eje	Logro	Criterio	Descripción
TIC para gobierno Abierto	La entidad ofrece una gestión transparente	La entidad permite el acceso a su información pública	Disponer a los usuarios toda la información de carácter público, a través de diversos canales electrónicos
		La entidad realiza acciones de rendición de cuentas	Fomentar el diálogo y la retroalimentación entre la entidad y los usuarios a través de acciones de rendición de cuentas, basándose en el uso de información oportuna, veraz y haciendo uso de medios electrónicos.
		La entidad dispone de abiertamente sus datos	Generar valor a partir del aprovechamiento de la información pública por parte de los usuarios.
	La entidad permite al ciudadano colaborar en la definición de nuevos y mejores servicios	La entidad genera acciones de innovación en sintonía con el ciudadano	Construir soluciones a problemas o retos públicos a través de acciones de colaboración con los usuarios.
	La entidad permite al ciudadano participar en la definición de nuevos y mejores servicios	La entidad desarrolla las actividades necesarias para permitir la participación del ciudadano	Establecer los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo eficiente y efectivo de la participación del usuario a través del uso de medios electrónicos.
		La entidad desarrolla actividades para conocer la opinión del ciudadano	Conocer la opinión de los usuarios respecto a una o más temáticas de interés público, promovidas por la entidad usuario a través del uso de medios electrónicos.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
		La entidad hace partícipe al ciudadano en la toma de decisiones	Involucrar a los usuarios en los procesos de toma de decisiones de la entidad.
TIC para Servicios	La entidad define servicios centrados en el usuario	La entidad caracteriza sus usuarios	Conocer de manera detallada las necesidades y características de los usuarios de forma tal que las actividades de diseño, rediseño, comunicación y mejoramiento de trámites y servicios puedan ser focalizadas.
		La entidad permite el acceso del ciudadano a los trámites y servicios disponibles	Permitir que los trámites y servicios estén disponibles en medios electrónicos para que toda la población pueda acceder a ellos, incluso aquella que se encuentra en situación de discapacidad.
		La entidad permite a los ciudadanos el uso de los trámites y servicios disponibles	Permitir que los trámites y servicios disponibles por medios electrónicos sean de fácil uso, y proporcionen una mejor experiencia a los usuarios
		La entidad da a conocer a los usuarios los trámites y servicios disponibles	Aumentar el conocimiento, uso y preferencia de trámites y servicios electrónicos por parte de los usuarios internos y externos.
		La entidad evalúa la satisfacción del usuario respecto a la experiencia y disposición de los trámites y servicios disponibles	Conocer el grado de satisfacción de los distintos usuarios respecto a la oferta de trámites y servicios electrónicos habilitados por la entidad.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
		La entidad realiza planes de mejoramiento continuo de los trámites y servicios disponibles	Aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios a través de acciones permanentes de mejoramiento de los trámites y servicios electrónicos.
	La entidad ofrece un sistema para la administración de PQRDs	La entidad dispone de un sistema web de PQRDs en su portafolio de servicios	Garantizar que los usuarios cuenten con un canal de atención y comunicación con la entidad, a través del sitio web, que permita realizar el seguimiento de PQRD y desarrollar acciones de mejoramiento continuo a partir de la evaluación de la satisfacción del usuario.
		La entidad dispone de un sistema móvil de PQRDs en su portafolio de servicios	Garantizar un canal de atención y comunicación de los usuarios con la entidad, a través de tecnologías móviles, facilitando el seguimiento permanente y desarrollando acciones de mejoramiento continuo a partir de la evaluación de la satisfacción del usuario.
		La entidad dispone de un sistema de PQRDs que integre las solicitudes recibidas por sus diferentes canales de comunicación	Integrar y centralizar las PQRDs recibidas a través de los diferentes canales habilitados para tal fin y desarrollar acciones de mejoramiento continuo a partir de la evaluación de la satisfacción del usuario.
	La entidad administra trámites y servicios en línea	La entidad permite descargar y diligenciar formularios de solicitud de trámites y servicios	Facilitar a los usuarios la disposición, diligenciamiento y/o envío de formularios requeridos para la realización de los trámites y servicios.
		La entidad permite generar certificaciones y constancias en línea	Permitir que los usuarios internos y externos puedan gestionar completamente en línea sus certificaciones y constancias.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
		La entidad permite realizar sus trámites y servicios en línea	Permitir que los trámites y servicios que brinda la entidad estén disponibles en línea para los usuarios
		La entidad implementa servicios de ventanillas únicas	Proveer soluciones unificadas e integradas al usuario en los diferentes trámites y servicios que se disponen varias entidades agrupándolos por temáticas, intereses o poblaciones.
TIC para la Gestión	La entidad posee una estrategia de TI	La entidad posee un entendimiento estratégico de la organización y define el apoyo tecnológico para dar cumplimiento a esa estrategia	Comprender la situación actual de la entidad, el contexto organizacional y el entorno relacionado con el uso de las tecnologías para lograr el cumplimiento de los objetivos y planes institucionales.
		La entidad define el direccionamiento Estratégico de TI	Proporcionar las directrices para una estrategia de TI alineada con las estrategias del Estado, sectoriales e institucionales con el objetivo de generar valor público.
		La entidad define planes y proyectos enfocados a la implementación de la Estrategia de TI	Implementar los proyectos definidos para dar cumplimiento al plan estratégico de TI

Eje	Logro	Criterio	Descripción
		La entidad realiza seguimiento y evaluación a la implementación de la Estrategia de TI	Conocer el avance de la implementación, así como el nivel de cumplimiento de la Estrategia de TI.
	La entidad implementa esquemas de gobernabilidad de TI	La entidad logra una alineación entre la estrategia de TI con la estrategia institucional	Definir proyectos de TI que aporten valor al quehacer de la entidad.
		La entidad define esquemas de Gobierno de TI que apoyen al cumplimiento de la estrategia el negocio	Mejorar continuamente la gestión de TI, a través de la definición e implementación de un modelo de organización de TI que apoye al cumplimiento de la estrategia el negocio
		La entidad realiza una gestión Integral de los Proyectos de TI	Incorporar el direccionamiento, seguimiento, evaluación e integración de proyectos asociados a TI para la identificación e incorporación de buenas prácticas
		La entidad hace gestión de la operación de TI	Gestionar y realizar seguimiento a la prestación de los servicios de TI y a los proveedores que los brindan.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
	La entidad hace gestión de la Información	La entidad planea y gobierna los componentes de Información	Incorporar un esquema de gestión de datos, información, servicios y flujos de información que se manejan en la entidad
		La entidad hace los diseños asociados a los componentes de Información	Estructurar y caracterizar los datos, información, servicios y flujos de información de información.
		La entidad analiza y aprovecha los componentes de Información	Usar eficiente los datos, información, servicios y flujos de información para la toma de decisiones.
		La entidad gestiona la calidad y seguridad de los Componentes de Información	Definir y gestionar controles y mecanismos que contribuyan a alcanzar los niveles requeridos de calidad, seguridad, privacidad y trazabilidad de los datos, información, servicios y flujos de información.
	La entidad administra los sistemas de Información	La entidad planea y gestiona los Sistemas de Información	Planear y gestionar los sistemas de información misionales, de apoyo, portales digitales y de direccionamiento estratégico.
		La entidad diseña los Sistemas de Información	Diseñar sistemas de información misionales, de apoyo, portales digitales y de direccionamiento estratégico estandarizados, interoperables y usables.
		La entidad define el ciclo de vida de los Sistemas de Información	Definir y gestionar las etapas que deben surtir los sistemas de información desde la definición de requerimientos hasta el despliegue, puesta en funcionamiento y uso.
		La entidad hace el soporte de los Sistemas de Información	Definir los aspectos necesarios para garantizar la entrega, evolución y adecuado soporte de los sistemas de información.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
		La entidad hace gestión de la seguridad y la calidad de los Sistemas de Información	Definir y gestionar los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de seguridad, privacidad y trazabilidad de los sistemas de información.
	La entidad administra los servicios tecnológicos	La entidad planea y gestiona los servicios Tecnológicos	Planear y definir una estrategia de evolución de los sistemas de información.
		La entidad garantiza la operación de los Servicios Tecnológicos	Garantizar la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos, de acuerdo con las necesidades de operación de la misma.
		La entidad brinda el soporte de los servicios tecnológicos	Realizar soporte y mantenimiento a los servicios tecnológicos.
		La entidad gestiona la calidad y seguridad de Servicios Tecnológicos	Definir y gestionar los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de calidad, seguridad y trazabilidad de los servicios tecnológicos.
	La entidad hace uso y apropiación de TI	La entidad define e implementa la estrategia para el uso y apropiación de TI	Definir e implementar la estrategia de uso y apropiación de TI.
		La entidad gestiona el cambio en TI	Define e implementa planes para la adaptación del cambio generado por la implementación de los proyectos o iniciativas de TI.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
		La entidad mide el resultado del uso y apropiación de TI	Establecer e implementar el monitoreo y evaluación del impacto de la estrategia de uso y apropiación de los proyectos de TI.
	La entidad desarrolla las capacidades institucionales	La entidad hace uso eficiente del papel	Definir e implementar buenas prácticas en el uso eficiente de papel a través de TI
		La entidad gestiona los documentos electrónicos	Incorporar el uso de documentos electrónicos basados en el análisis de los procesos de la entidad.
		La entidad automatiza los procesos y procedimientos	Automatizar los procesos y procedimientos estratégicos en la institución.
Seguridad y Privacidad de la Información	La entidad define el marco de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	La entidad realiza el diagnóstico de la seguridad y privacidad	Determinar el estado actual del nivel de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información.
		La entidad crea el plan de Seguridad y Privacidad	Generar un plan de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información alineado con el propósito misional.
	La entidad desarrolla el plan de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	La entidad gestiona los riesgos identificados en la seguridad y privacidad	Proteger los derechos de los usuarios de la entidad y mejorar los niveles de confianza en los mismos a través de la identificación, valoración, tratamiento y mitigación de los riesgos de la información y de los sistemas de información.

Eje	Logro	Criterio	Descripción
	La entidad realiza actividades de monitoreo y mejoramiento continuo	La entidad evalúa el desempeño en la implementación de los controles de seguridad y privacidad	Medir y calificar la operación y efectividad de los controles, estableciendo niveles de cumplimiento y de protección de los principios de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información.

Tabla 7. Criterios de cumplimiento de los logros de los ejes temáticos de la Estrategia Gobierno en Línea

7.5. Explicación Subcriterios Gobierno en Línea

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
TIC para gobierno Abierto	La entidad ofrece una gestión transparente	La entidad permite el acceso a su información pública	"La entidad publica la información básica y la establecida en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública, ley 1712 de 2014, en diversos formatos e idiomas."
			"La entidad mantiene actualizada la información que publica."
			"La entidad habilita mecanismos electrónicos para que los usuarios puedan suscribirse a servicios de información."
		La entidad realiza acciones de rendición de cuentas	"La entidad informa a los usuarios sobre los resultados de su gestión a través de sus canales electrónicos y habilita espacios virtuales llamativos, para difundir las convocatorias a los eventos presenciales de rendición de cuentas."
			"La entidad habilita los canales electrónicos de manera permanente para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés en todas las etapas necesarias para la rendición de cuentas."
			"La entidad publica los aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés sobre la gestión de la entidad y las decisiones adoptadas frente a los mismos en su página web."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
		La entidad dispone de abiertamente sus datos	"La entidad identifica y publica datos en formato abierto, priorizando aquellos de mayor impacto en los usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
			"La entidad realiza actividades de comunicación y difusión de los datos abiertos."
			"La entidad promueve el uso de los datos abiertos, a través de acciones que incentiven su aprovechamiento."
			"La entidad mantiene actualizados los conjuntos de datos publicados."
			"La entidad hace monitoreo a la calidad y uso de los datos."
	La entidad permite al ciudadano colaborar en la definición de nuevos y mejores servicios	La entidad genera acciones de innovación en sintonía con el ciudadano	"La entidad identifica los problemas o retos a resolver."
			"La entidad habilita las herramientas tecnológicas e insumos necesarios para la colaboración de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
			"La entidad gestiona las acciones de colaboración para obtener la(s) solución(es) o mejora(s) a los problemas o retos identificados."
			"La entidad publica los resultados del proceso de colaboración."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
	La entidad permite al ciudadano participar en la definición de nuevos y mejores servicios	La entidad desarrolla las actividades necesarias para permitir la participación del ciudadano	"La entidad elabora y divulga el plan de participación por medios electrónicos."
			"La entidad habilita y divulga los canales electrónicos institucionales, incluidas las redes sociales, de acuerdo con el plan de participación."
			"La entidad cuenta con la capacidad organizacional para implementar el plan de participación en línea."
			"La entidad desarrolla acciones de mejoramiento continuo para incrementar la participación y el uso de los canales electrónicos, de acuerdo con la retroalimentación obtenida por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
		La entidad desarrolla actividades para conocer la opinión del ciudadano	"La entidad habilita los canales electrónicos para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés con respecto a los temas consultados."
			"La entidad publica los resultados de los ejercicios de consulta a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
		La entidad hace partícipe al ciudadano en la toma de decisiones	"La entidad habilita los canales electrónicos para involucrar a los usuarios, ciudadanos y grupos de interés dentro de procesos de toma de decisiones."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
			"La entidad recopila la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés e informa el alcance de estos resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación en sus medios electrónicos."
TIC para Servicios	La entidad define servicios centrados en el usuario	La entidad caracteriza sus usuarios	"La entidad realiza la caracterización de sus usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
		La entidad permite el acceso del ciudadano a los trámites y servicios disponibles	"La entidad incorpora las directrices de accesibilidad."
		La entidad permite a los ciudadanos el uso de los trámites y servicios disponibles	"La entidad incluye las directrices de usabilidad en los trámites y servicios disponibles por medios electrónicos"
			"La entidad cumple los estándares establecidos para los sitios web."
		La entidad da a conocer a los usuarios los trámites y servicios disponibles	"La entidad diseña e implementa estrategias de promoción de los trámites y servicios disponibles por medios electrónicos, de acuerdo con la caracterización de usuarios."
		La entidad evalúa la satisfacción del usuario respecto a la experiencia y disposición de los trámites y servicios disponibles	"La entidad realiza la evaluación periódica de la satisfacción de sus usuarios."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
		La entidad realiza planes de mejoramiento continuo de los trámites y servicios disponibles	"La entidad implementa mejoras permanentes en la oferta de trámites y servicios disponibles a través de canales electrónicos de acuerdo con los resultados obtenidos en los ejercicios de evaluación de satisfacción ciudadana y la caracterización de usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
	La entidad ofrece un sistema para la administración de PQRDs	La entidad dispone de un sistema web de PQRDs en su portafolio de servicios	"La entidad habilita a través de su sitio web un canal de atención para contacto, peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD), y las atiende de acuerdo a ley y demás disposiciones vigentes."
		La entidad dispone de un sistema móvil de PQRDs en su portafolio de servicios	"La entidad habilita a través de tecnologías móviles un canal de atención para contacto, peticiones, quejas y reclamos y las atiende de acuerdo a ley y demás disposiciones vigentes."
		La entidad dispone de un sistema de PQRDs que integre las solicitudes recibidas por sus diferentes canales de comunicación	"La entidad implementa el sistema que integra y centraliza las peticiones, quejas, reclamos y denuncias recibidas a través de los diferentes canales habilitados para tales fines, tanto electrónicos como presenciales."
	La entidad administra trámites y servicios en línea	La entidad permite descargar y diligenciar formularios de solicitud de trámites y servicios	"La entidad pone los formularios para la realización de trámites y servicios a disposición de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés. Éstos coinciden con la versión física de aquellos que la entidad entrega para adelantar de manera presencial los trámites y servicios, y cuentan con mecanismos de ayuda, prevención y verificación de errores, haciendo uso del lenguaje común de intercambio de información."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
		La entidad permite generar certificaciones y constancias en línea	"La entidad dispone de medios electrónicos que permiten gestionar certificaciones y constancias garantizando la seguridad y privacidad de la información."
		La entidad permite realizar sus trámites y servicios en línea	"La entidad prioriza los procesos de optimización y automatización de los trámites y servicios con base en la caracterización de sus usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
			"La entidad automatiza y presta en línea sus trámites y servicios priorizados, permitiendo al usuario: - Conocer plazos de respuesta. - Recibir avisos de confirmación. - Consultar el estado de avance del trámite o servicio. - Realizar pagos electrónicos. - Conocer el registro de la fecha y la hora en la cual adelanta la solicitud del trámite o servicio. Adicionalmente, la automatización debe: - Permitir la integración con trámites y servicios de otras entidades. - Implementar el modelo de autenticación electrónica, establecido por MINTIC."
			"La entidad define e implementa un esquema de atención al usuario que contempla responsables, múltiples canales, servicios de soporte y protocolos para la prestación de trámites y servicios durante todo el ciclo de vida de los mismos."
La entidad implementa servicios de ventanillas únicas	"La entidad identifica y prioriza la implementación de ventanillas únicas, llevando a cabo acciones de coordinación interinstitucional en los casos que sea necesario."		

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
			"La entidad implementa las ventanillas únicas priorizadas, desarrollando mecanismos de coordinación interinstitucional, en el caso que participen varias entidades."
TIC para la Gestión	La entidad posee una estrategia de TI	La entidad posee un entendimiento estratégico de la organización y define el apoyo tecnológico para dar cumplimiento a esa estrategia	"La entidad cuenta con un diagnóstico del entorno nacional, sectorial o institucional, que incluya el entendimiento estratégico de la Arquitectura Empresarial, dinámica organizacional y análisis del desempeño estratégico."
		La entidad define el direccionamiento Estratégico de TI	"La entidad cuenta con un plan estratégico de TI, que incluye la identificación de retos y oportunidades de TI, la definición de políticas e iniciativas estratégicas de TI y la definición del portafolio de proyectos."
		La entidad define planes y proyectos enfocados a la implementación de la Estrategia de TI	"La entidad ejecuta el portafolio de proyectos a partir de la definición de su mapa de implementación, que incorpora los recursos asociados."
			"La entidad cuenta con un catálogo de servicios de TI y lo actualiza a partir de la implementación de la estrategia."
		La entidad realiza seguimiento y evaluación a la implementación de la Estrategia de TI	"La entidad cuenta con un tablero de control para medir el avance, el grado de satisfacción de los usuarios frente a los servicios, el desempeño de los procesos y las capacidades, así como los recursos asociados a la estrategia de TI."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
	La entidad implementa esquemas de gobernabilidad de TI		"La entidad realiza el monitoreo y evaluación de la estrategia de TI a través del tablero de control."
		La entidad logra una alineación entre la estrategia de TI con la estrategia institucional	"La entidad identifica el aporte de los proyectos de TI a partir de su alineación con la normatividad vigente, las políticas, la valoración del riesgo, los procesos y los servicios de la entidad."
		La entidad define esquemas de Gobierno de TI que apoyen al cumplimiento de la estrategia el negocio	"La entidad cuenta con un esquema de gobierno de TI que contemple políticas, procesos, recursos, gestión del talento y proveedores, compras, calidad, instancias de decisión, estructura organizacional e indicadores de la operación de TI."
			"La entidad ha optimizado sus compras de TI."
		La entidad realiza una gestión Integral de los Proyectos de TI	"La entidad identifica y aplica buenas prácticas para la gerencia de proyectos TI."
		La entidad hace gestión de la operación de TI	"La entidad establece mecanismos de seguimiento, control y mejora continua para prestar los servicios incluidos en el catálogo de servicios de TI."
			"La entidad define un esquema de gestión, supervisión y seguimiento a los proveedores de servicios TI, garantizando que éstos transfieran el conocimiento adquirido."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
	La entidad hace gestión de la Información	La entidad planea y gobierna los componentes de Información	"La entidad implementa un proceso de planeación y gestión de los datos, información, servicios y flujos de información."
		La entidad hace los diseños asociados a los componentes de Información	"La entidad cuenta con un catálogo de componentes de información (datos, información, servicios y flujos de información)."
			"La entidad provee y/o consume componentes de información a través de la Plataforma de Interoperabilidad."
		La entidad analiza y aprovecha los componentes de Información	"La entidad cuenta con procesos y herramientas que facilitan el consumo, análisis, uso y aprovechamiento de los componentes de información."
		La entidad gestiona la calidad y seguridad de los Componentes de Información	"La entidad aplica los mecanismos adecuados de aseguramiento, control, inspección y mejoramiento de la calidad de los componentes de información"
	"La entidad define y gestiona los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de seguridad, privacidad y trazabilidad de los componentes de información."		
	La entidad administra los sistemas de Información	La entidad planea y gestiona los Sistemas de Información	"La entidad cuenta con una arquitectura de sistemas de información."
			"La entidad aplica buenas prácticas en la adquisición y/o desarrollo de sistemas de información."
			"La entidad especifica y gestiona los derechos y requisitos legales en materia de derechos de autor."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
		La entidad diseña los Sistemas de Información	"Los sistemas de información incorporan las recomendaciones de estilo y usabilidad."
			"Los sistemas de información se habilitan para abrir los datos e inter operar."
		La entidad define el ciclo de vida de los Sistemas de Información	"La entidad cuenta con ambientes diferentes para las etapas del ciclo de vida de los sistemas de información."
			"La entidad ha definido e implementando un proceso para la gestión del ciclo de vida de los sistemas de información."
		La entidad hace el soporte de los Sistemas de Información	"La entidad cuenta con los mecanismos para realizar el mantenimiento evolutivo, gestión de cambios y corrección de fallos en los sistemas de información."
		La entidad hace gestión de la seguridad y la calidad de los Sistemas de Información	"La entidad aplica los mecanismos adecuados de aseguramiento, control, inspección y mejoramiento de la calidad de los sistemas de información."
			"La entidad establece la definición y gestión de los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de auditoría, seguridad, privacidad y trazabilidad de los sistemas de información."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
	La entidad administra los servicios tecnológicos	La entidad planea y gestiona los servicios Tecnológicos	"La entidad cuenta con un catalogo de servicios tecnológicos."
			"La entidad cuenta con una arquitectura de servicios tecnológicos documentada para soportar los sistemas y servicios de información."
			"La entidad aplica buenas prácticas para la adquisición de servicios tecnológicos."
			"La entidad implementa un programa de correcta disposición final de los residuos tecnológicos."
		La entidad garantiza la operación de los Servicios Tecnológicos	"La entidad estructura e implementa los procesos de operación, monitoreo y supervisión de los servicios tecnológicos."
		La entidad brinda el soporte de los servicios tecnológicos	"La entidad implementa los procesos de soporte y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios tecnológicos, de acuerdo con las necesidades de su operación."
		La entidad gestiona la calidad y seguridad de Servicios Tecnológicos	"La entidad aplica los mecanismos adecuados de aseguramiento, control, inspección y mejoramiento de la calidad de los servicios tecnológicos."
			"La entidad establece la definición y gestión de los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de auditoría, seguridad, privacidad y trazabilidad de los servicios tecnológicos."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
	La entidad hace uso y apropiación de TI	La entidad define e implementa la estrategia para el uso y apropiación de TI	"La entidad establece e implementa la estrategia de uso y apropiación de TI, de acuerdo con la caracterización de sus usuarios, ciudadanos y grupos de interés."
		La entidad gestiona el cambio en TI	"La entidad desarrolla acciones de sensibilización y socialización de los proyectos o iniciativas de TI, a partir de la estrategia de uso y apropiación de TI."
		La entidad mide el resultado del uso y apropiación de TI	"La entidad realiza el monitoreo, evaluación y mejora continua de la Estrategia de uso y apropiación de los proyectos de TI."
	La entidad desarrolla las capacidades institucionales	La entidad hace uso eficiente del papel	"La entidad define e implementa buenas prácticas para el uso eficiente del papel, mediadas por TI."
		La entidad gestiona los documentos electrónicos	"La entidad cuenta con esquemas y herramientas de gestión de documentos electrónicos, con base en el análisis de los procesos de la entidad."
		La entidad automatiza los procesos y procedimientos	"La entidad identifica y prioriza las acciones o proyectos a implementar para la automatización de procesos y procedimientos."
			"La entidad automatiza procesos y procedimientos internos."
de la Información	La entidad define el marco de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	La entidad realiza el diagnóstico de la seguridad y privacidad	"La entidad cuenta con un diagnóstico de seguridad y privacidad e identifica y analiza los riesgos existentes."

Eje	Logro	Criterio	Subcriterio
		La entidad crea el plan de Seguridad y Privacidad	"La entidad define las acciones a implementar a nivel de seguridad y privacidad, así como acciones de mitigación del riesgo."
	La entidad desarrolla el plan de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	La entidad gestiona los riesgos identificados en la seguridad y privacidad	"La entidad implementa el plan de seguridad y privacidad de la información, clasifica y gestiona controles."
	La entidad realiza actividades de monitoreo y mejoramiento continuo	La entidad evalúa el desempeño en la implementación de los controles de seguridad y privacidad	"La entidad cuenta con actividades para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño de la seguridad y privacidad, con el fin de generar los ajustes o cambios pertinentes y oportunos."
			"La entidad revisa e implementa acciones de mejora continua que garanticen el cumplimiento del plan de seguridad y privacidad de la información."

Tabla 8. Subcriterio de cumplimiento a los Criterios de los logros de los ejes temáticos de la Estrategia Gobierno en Línea

7.6. Explicación de los Ámbitos del Marco de AE del Estado

Dom	Ámbito	Descripción
Estrategia de TI	Entendimiento Estratégico	Entender claramente el contexto organizacional y el entorno, para proporcionarle a la DTI la orientación que le permita usar la tecnología como agente de transformación.
	Direccionamiento Estratégico	Identificar retos y oportunidades en el contexto y el entorno organizacional para definir políticas e iniciativas estratégicas de TI.
	Implementación de la Estrategia	Definir el portafolio de proyectos de TI, la gestión de los recursos financieros, la hoja de ruta de las iniciativas y la definición de la oferta de servicios de TI.
	Seguimiento y Evaluación de la Estrategia	Asegurar un correcto seguimiento y evaluación de la implementación y cumplimiento de entrega de valor de la Estrategia TI a la institución
Gobierno de TI	Cumplimiento y Alineación	Alinear el modelo integrado de gestión, la valoración del riesgo, la regulación externa y el cumplimiento de la regulación y políticas de TI por parte de los servidores públicos de la institución.
	Esquema de Gobierno de TI	Establecer las capacidades, procesos y esquemas de gobernabilidad de TI, bajo los cuales la DTSI pueda monitorear, evaluar y redirigir las TI dentro de la institución.
	Gestión Integral de Proyectos de TI	Direccionar la gestión, el seguimiento y la evaluación de proyectos de TI
	Gestión de la operación de TI	Planear, ejecutar, monitorear y mejorar continuamente la prestación de los servicios de TI que se brindan y de la gestión de los proveedores.

Dom	Ámbito	Descripción
Información	Planeación y Gobierno de los Componentes de Información	Planear y gobernar los componentes de información: datos, información, servicios de información y flujos de información.
	Diseño de los Componentes de Información	Caracterizar y estructurar los componentes de Información: datos, información, servicios de información y flujos de información.
	Análisis y aprovechamiento de los Componentes de Información	Orientar y estructurar procesos de análisis y toma de decisiones a partir de los componentes de información que se procesan en las instituciones.
	Calidad y Seguridad de los Componentes de Información	Definición y gestionar los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de seguridad, privacidad y trazabilidad de los Componentes de Información
Sistemas de Información	Planeación y gestión de los Sistemas de Información	Planear y gestionar los Sistemas de Información (misional, de apoyo, portales digitales y de direccionamiento estratégico).
	Diseño de los Sistemas de Información	Estandarización y diseño de sistemas interoperables y usables.
	Ciclo de vida de los Sistemas de Información	Definir y gestionar las etapas de los Sistemas de Información desde la definición de requerimientos hasta el despliegue, puesta en funcionamiento y uso.
	Soporte de los Sistemas de Información	Actividades encaminadas a garantizar la entrega, evolución y adecuado soporte de los Sistemas de Información.

Dom	Ámbito	Descripción
	Gestión de la calidad y seguridad de los Sistemas de Información	Definir y gestionar los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de seguridad, privacidad y trazabilidad de los Sistemas de Información.
Servicios Tecnológicos	Arquitectura de Servicios Tecnológicos	Diseñar la Arquitectura de la infraestructura tecnológica que se requiere para soportar los Sistemas de Información y el portafolio de servicios.
	Operación de Servicios Tecnológicos	Estructurar e implementar los procesos de operación, monitoreo y supervisión de los Servicios Tecnológicos.
	Soporte de los Servicios Tecnológicos	Establecer, implementar y gestionar los procesos de soporte y mantenimiento de los Servicios Tecnológicos
	Gestión de la calidad y seguridad de los Servicios Tecnológicos	Definir y gestionar los controles y mecanismos para alcanzar los niveles requeridos de seguridad y trazabilidad de los Servicios Tecnológicos.
Uso y Apropiación	Estrategia para el Uso y Apropiación de TI	Definir la estrategia de Uso y Apropiación de TI.
	Gestión del cambio de TI	Definir actividades que ayuden a la entidad a adaptarse al cambio, y gestionar los efectos generados por éste.
	Medición de resultados en el uso y apropiación	Monitorear y evaluar del impacto del uso y apropiación de los proyectos de TI.

7.7. Explicación de los lineamientos Marco de AE del Estado

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
Estrategia de TI	Entendimiento Estratégico	LI.ES.01	Entendimiento estratégico	Contar con una estrategia de TI que esté alineada con las estrategias sectoriales, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes sectoriales, los planes decenales y los planes estratégicos institucionales
		LI.ES.02	Definición de la Arquitectura Empresarial	Aplicar el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la gestión de TI que permita materializar su visión estratégica utilizando la tecnología como agente de transformación
		LI.ES.03	Mapa de ruta de la Arquitectura Empresarial	Integrar al PETI e implementar los proyectos definidos en el mapa de ruta que resulten de los ejercicios de Arquitectura Empresarial.
		LI.ES.04	Proceso para evaluar y mantener la Arquitectura Empresarial	Diseñar e implementar un proceso que permita evaluar y mantener actualizada su Arquitectura Empresarial, acorde con los cambios estratégicos, organizacionales y las tendencias de TI en la industria. Para ello debe incluir actividades de innovación, mejora continua y prospectiva tecnológica.
		LI.ES.05	Documentación de la estrategia de TI en el PETI	Contar con una estrategia de TI documentada en el PETI en el que incorpore los resultados de los ejercicios de Arquitectura Empresarial, contenga la proyección de la estrategia para 4 años y que sea actualizado anualmente a razón de los cambios de la estrategia del sector, la institución y la evolución y tendencias de las Tecnologías de la Información.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Direccionamiento Estratégico	LI.ES.06	Políticas y estándares para la gestión y gobernabilidad de TI	Identificar y definir las políticas y estándares que faciliten la gestión y la gobernabilidad de TI. Así mismo, se debe contar con un proceso integrado entre las instituciones del sector que permita asegurar el cumplimiento y actualización de las políticas y estándares de TI.
		LI.ES.07	Plan de comunicación de la estrategia de TI	Definir el plan de comunicación de la estrategia, las políticas, los proyectos, los resultados y los servicios de TI.
	Implementación de la Estrategia	LI.ES.08	Participación en proyectos con componentes de TI	Participar de forma activa en la concepción, planeación y desarrollo de los proyectos de la institución que incorporen componentes de TI. Así mismo, debe asegurar la conformidad del proyecto con los lineamientos de la Arquitectura Empresarial definidos para la institución.
		LI.ES.09	Control de los recursos financieros	Realizar de manera periódica el seguimiento y control de la ejecución del presupuesto y el plan de compras asociado a los proyectos estratégicos del PETI.
		LI.ES.10	Gestión de proyectos de inversión	Formular, administrar, ejecutar y hacer seguimiento de las fichas de los proyectos de inversión requeridos para llevar a cabo la implementación de la Estrategia TI. El proceso de gestión de proyectos de inversión debe cumplir con los lineamientos que para este efecto establezca el Departamento Nacional de Planeación (DNP).
		LI.ES.11	Catálogo de servicios de TI	Diseñar y mantener actualizado el Catálogo de servicios de TI con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) asociados. La cabeza del sector consolidará los Catálogos de servicios de TI del sector. El Catálogo de servicios de TI debe reflejar la Estrategia TI.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Seguimiento y Evaluación de la Estrategia	LI.ES.12	Evaluación de la gestión de la estrategia de TI	Realizar de manera periódica la evaluación de la gestión de la Estrategia TI, para determinar el nivel de avance y cumplimiento de las metas definidas en el PETI.
		LI.ES.13	Tablero de indicadores	Contar con un tablero de indicadores sectorial y por institución, que permita tener una visión integral de los avances y resultados en el desarrollo de la Estrategia TI.
Gobierno de TI	Cumplimiento y Alineación	LI.GO.01	Alineación del gobierno de TI	Definir e implementar un esquema de Gobierno TI que estructure y dirija el flujo de las decisiones de TI, que garantice la integración y la alineación con la normatividad vigente, las políticas, los procesos y los servicios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la institución
		LI.GO.02	Apoyo de TI a los procesos	Identificar, definir y especificar las necesidades de sistematización y apoyo tecnológico a los procesos de la institución a partir del mapa de procesos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la institución.
		LI.GO.03	Conformidad	Definir un plan específico de atención a aquellos procesos internos de la institución que se encuentren dentro de la lista de no conformidad del marco de las auditorías de control interno y externo de gestión, a fin de cumplir con el compromiso de mejoramiento continuo de la administración pública de la institución.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Esquema de Gobierno de TI	LI.GO.04	Cadena de Valor de TI	Implementar el macro-proceso de gestión de TI, según los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la institución, teniendo en cuenta el Modelo de gestión estratégica de TI.
		LI.GO.05	Capacidades y recursos de TI	Definir, direccionar, evaluar y monitorear las capacidades disponibles y las requeridas de TI, las cuales incluyen los recursos y el talento humano necesarios para poder ofrecer los servicios de TI.
		LI.GO.06	Optimización de las compras de TI	Realizar las compras a través de Acuerdos Marco de Precios (AMP) existentes, en caso de que apliquen, y dar prioridad a adquisiciones en modalidad de servicio o por demanda. Debe además propender por minimizar la compra de bienes de hardware.
		LI.GO.07	Criterios de adopción y de compra de TI	Definir los criterios y métodos que direccionen la toma de decisiones de inversión en TI, buscando el beneficio económico y de servicio de la institución. Para todos los proyectos en los que se involucren TI, se deberá realizar un análisis del costo total de propiedad de la inversión (los costos de capital - CAPEX- y los costos de operación - OPEX-) con el fin de establecer los requerimientos de financiación del proyecto.
		LI.GO.08	Retorno de la inversión de TI	Establecer la relación costo-beneficio y justificar la inversión de los proyectos de TI. Para establecer el ROI, se deberá estructurar un caso de negocio para el proyecto, con el fin de asegurar que los recursos públicos se utilicen para contribuir al logro de beneficios e impactos concretos de la institución.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Gestión Integral de Proyectos de TI	LI.GO.09	Liderazgo de proyectos de TI	Liderar, planear, ejecutar y hacer seguimiento sobre el componente de TI (No sobre el proyecto completo ya que la iniciativa viene del negocio) conforme con los lineamientos de la Arquitectura Empresarial de la institución.
		LI.GO.10	Gestión de proyectos de TI	Evaluar, direccionar y monitorear, desde la estructuración de los proyectos de TI y hasta el cierre de los mismos, las acciones necesarias para gestionar los cambios que surjan
		LI.GO.11	Indicadores de gestión de los proyectos de TI	Monitorear y hacer seguimiento a la ejecución del proyecto, por medio de un conjunto de indicadores de alcance, tiempo, costo y calidad que permitan medir la eficiencia y efectividad del mismo.
	Gestión de la operación de TI	LI.GO.12	Evaluación del desempeño de la gestión de TI	Monitorear y evaluar el desempeño de la gestión de TI a partir de las mediciones de los indicadores del macro-proceso de Gestión TI.
		LI.GO.13	Mejoramiento de los procesos	Identificar áreas con oportunidad de mejora, de acuerdo con los criterios de calidad establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la institución, de modo que pueda focalizar esfuerzos en el mejoramiento de los procesos de TI para contribuir con el cumplimiento de las metas institucionales y del sector.
		LI.GO.14	Gestión de proveedores de TI	Administrar los proveedores y contratos para el desarrollo de los proyectos de TI. Durante el proceso contractual se debe aplicar un esquema de dirección, supervisión, seguimiento, control y recibo a satisfacción de los bienes y servicios contratados.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
		LI.GO.15	Transferencia de información y conocimiento	Gestionar la transferencia de conocimiento asociado a los bienes y servicios contratados por la institución. Además debe contar con planes de formación y de transferencia de conocimiento en caso de cambios del recurso humano interno.
Información	Planeación y Gobierno de los Componentes de Información	LI.INF.01	Responsabilidad y gestión de Componentes de información	Definir las directrices y liderar la gestión de los Componentes de información durante su ciclo de vida. Así mismo, debe trabajar en conjunto con las dependencias para establecer acuerdos que garanticen la calidad de la información.
		LI.INF.02	Plan de calidad de los componentes de información	Definir el plan de calidad de los componentes de información que incluya etapas de aseguramiento, control e inspección, medición de indicadores de calidad, actividades preventivas, correctivas y de mejoramiento continuo de la calidad de los componentes.
		LI.INF.03	Gobierno de la Arquitectura de Información	Definir, implementar y gobernar la Arquitectura de Información, estableciendo métricas e indicadores de seguimiento, gestión y evolución de dicha arquitectura.
		LI.INF.04	Gestión de documentos electrónicos	Definir el ciclo de vida de la gestión documental en la Arquitectura de Información.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
		LI.INF.05	Definición y caracterización de la información georeferenciada	Acoger la normatividad, los estándares, los lineamientos y demás instrumentos vigentes que rijan la información geográfica según el Comité Técnico de Normalización. Adicionalmente, disponer en el Portal Geográfico Nacional aquella información oficial útil para el desarrollo de proyectos de interés nacional y estratégicos.
	Diseño de los Componentes de Información	LI.INF.06	Lenguaje común de intercambio de componentes de información	Utilizar un lenguaje común para el intercambio de información con otras instituciones.
		LI.INF.07	Directorio de servicios de Componentes de información	Crear y mantener actualizado un directorio de los Componentes de información. Este directorio debe hacer parte del directorio de Componentes de información sectorial con el fin de promover y facilitar el consumo, re-uso, ubicación y entendimiento
		LI.INF.08	Publicación de los servicios de intercambio de Componentes de información	Publicar los servicios de intercambio de información a través de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado colombiano.
		LI.INF.09	Canales de acceso a los Componentes de información	Garantizar los mecanismos que permitan el acceso a los servicios de información por parte de los diferentes grupos de interés, contemplando características de accesibilidad, seguridad y usabilidad.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Análisis y aprovechamiento de los Componentes de Información	LI.INF.10	Mecanismos para el uso de los Componentes de información	Impulsar el uso de información a través de mecanismos sencillos, confiables y seguros, para el entendimiento, análisis y aprovechamiento de la información por parte de los grupos de interés.
		LI.INF.11	Acuerdos de intercambio de Información	Establecer los ANS con las dependencias o instituciones para el intercambio de la información de calidad, que contemplen las características de oportunidad, disponibilidad y seguridad que requieran los Componentes de información
		LI.INF.12	Fuentes unificadas de información	Garantizar la existencia de fuentes únicas de información, para que el acceso sea oportuno, relevante, confiable, completo, veraz y comparable.
	Calidad y Seguridad de los Componentes de Información	LI.INF.13	Hallazgos en el acceso a los Componentes de información	Generar mecanismos que permitan a los consumidores de los Componentes de información reportar los hallazgos encontrados durante el uso de los servicios de información
		LI.INF.14	Protección y privacidad de Componentes de información	Incorporar en los atributos de los Componentes de información la información asociada con los responsables y políticas de la protección y privacidad de la información, conforme con la normativa de protección de datos de tipo personal y de acceso a la información pública
		LI.INF.15	Auditoría y trazabilidad de Componentes de información	Definir los criterios necesarios para asegurar la trazabilidad y auditoría sobre las acciones realizadas a los Componentes de información. Los sistemas de información deben implementar estos criterios

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
Sistemas de Información	Planeación y gestión de los Sistemas de Información	LI.SIS.01	Definición estratégica de los sistemas de información	Definir la arquitectura de los sistemas de información teniendo en cuenta las relaciones entre ellos y la articulación con los otros dominios del Marco de Referencia.
		LI.SIS.02	Directorio de sistemas de información	Definir un directorio de los sistemas de información, que incluya los atributos relevantes. La institución es responsable de definir el nivel de acceso a este directorio de acuerdo con la normatividad asociada.
		LI.SIS.03	Arquitecturas de referencia de sistemas de información	Definir y hacer evolucionar las arquitecturas de referencia, que aseguren el diseño de cualquier arquitectura de solución de manera eficiente, homogénea y con calidad.
		LI.SIS.04	Arquitecturas de solución de sistemas de información	Definir una Arquitectura de solución para cada uno de los proyectos de sistemas de información, aplicando las Arquitecturas de referencia definidas.
		LI.SIS.05	Metodología de referencia para el desarrollo de sistemas de información	Definir metodologías de referencia que incorporen las mejores prácticas de la industria, que indiquen los componentes principales de un proceso de desarrollo del software, que considere sus fases o etapas, las actividades principales y de soporte involucradas, roles y responsabilidades, y herramientas de apoyo al ciclo de vida, así como los ámbitos de aplicación.
		LI.SIS.06	Derechos patrimoniales sobre los sistemas de información	El autor de una "obra creada por encargo" cuyo alcance incluya el desarrollo de elementos de software debe transferir a la institución los derechos patrimoniales sobre los productos.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Diseño de los Sistemas de Información	LI.SIS.07	Guía de estilo y usabilidad	Definir una guía de estilo y usabilidad, que establezca el estilo de los componentes de presentación, estructura para la visualización de la información y procesos de navegación entre pantallas, entre otros, y que esté alineada con los principios de usabilidad definidos por el Estado colombiano.
		LI.SIS.08	Apertura de datos	Habilitar en sus sistemas de información aquellas características funcionales y no funcionales, necesarias para la apertura de sus datos, de acuerdo con la normativa del Estado colombiano.
		LI.SIS.09	Interoperabilidad	Habilitar en los sistemas de información aquellas características funcionales y no funcionales necesarias para interactuar con la Plataforma de Interoperabilidad del Estado colombiano.
		LI.SIS.10	Implementación de Componentes de información	Los sistemas de información deben funcionar sobre la Arquitectura de información definida para la institución y debe dar soporte a los componentes de información allí incluidos
		LI.SIS.24	Accesibilidad	Los sistemas de información que estén dispuestos para el acceso a usuarios externos o grupos de interés deben cumplir con las características de accesibilidad que indique la estrategia de Gobierno en Línea.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Ciclo de vida de los Sistemas de Información	LI.SIS.11	Ambientes independientes en el ciclo de vida de los sistemas de información	Disponer de ambientes independientes y controlados destinados para desarrollo, pruebas, operación, certificación y capacitación de los sistemas de información, y debe aplicar mecanismos de control de cambios de acuerdo con las mejores prácticas
		LI.SIS.12	Análisis de requerimientos de los sistemas de información	Aplicar un proceso de manejo de requerimientos, que incluya la identificación, la especificación y el análisis de las necesidades funcionales y no funcionales, la definición de los criterios de aceptación y la trazabilidad de los requerimientos a través del ciclo de vida de los sistemas de información.
		LI.SIS.13	Integración continua durante el ciclo de vida de los sistemas de información	Diseñar e implementar estrategias que permitan la integración continua e incremental de los nuevos desarrollos y que apoyen la automatización de las actividades en las diferentes fases del ciclo de vida de los sistemas de información.
		LI.SIS.14	Plan de pruebas durante el ciclo de vida de los sistemas de información	Definir un plan de pruebas que cubra lo funcional y lo no funcional en el proceso de desarrollo y evolución de un sistema de información. La aceptación de cada una de las etapas de este plan debe estar vinculada a la transición del sistema de información a través de los diferentes ambientes.
		LI.SIS.15	Plan de capacitación y entrenamiento para los sistemas de información	Definir planes de capacitación y entrenamiento a los usuarios, que faciliten el uso y apropiación de los sistemas de información.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
		LI.SIS.16	Manual del usuario, técnico y de operación de los sistemas de información	Asegurar que todos los sistemas de información cuenten con la documentación de usuario, técnica y de operación, debidamente actualizada, que asegure la transferencia de conocimiento hacia los usuarios y hacia los servicios de soporte tecnológico.
		LI.SIS.17	Actualización y requerimientos de cambio de los sistemas de información	Formalizar la petición de nuevas funcionalidades o de cambios a las existentes, a través de un procedimiento de control de cambios.
	Soporte de los Sistemas de Información	LI.SIS.18	Estrategia de mantenimiento de los sistemas de información	Realizar un análisis de impacto ante un cambio o modificación a los componentes de software de los sistemas de información con el fin de determinar las acciones por seguir.
		LI.SIS.19	Servicios de mantenimiento de sistemas de información con terceras partes	Establecer ANS cuando se tenga contratado con terceros el mantenimiento de los sistemas de información. Se deben tener en cuenta las etapas de transición, prestación y devolución de los mismos, para asegurar la continuidad de los sistemas de información involucrados.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Gestión de la calidad y seguridad de los Sistemas de Información	LI.SIS.20	Plan de calidad de los sistemas de información	Definir planes de calidad de los componentes de software de sus sistemas de información. Este Plan de Calidad debe formar parte del proceso de desarrollo de software.
		LI.SIS.21	Criterios no funcionales y de calidad de los sistemas de información	Tener en cuenta los requerimientos de la institución, las restricciones funcionales y técnicas, y los atributos de calidad.
		LI.SIS.22	Seguridad y privacidad de los sistemas de información	Incorporar aquellos componentes de seguridad para el tratamiento de la privacidad de la información, la implementación de controles de acceso, así como los mecanismos de integridad y cifrado de la información.
		LI.SIS.23	Auditoría y trazabilidad de los sistemas de información	Tener en cuenta mecanismos que aseguren el registro histórico para poder mantener la trazabilidad de las acciones realizadas por los usuarios.
Servicios Tecnológicos	Arquitectura de Servicios Tecnológicos	LI.ST.01	Directorio de servicios tecnológicos	Definir un directorio de los Servicios Tecnológicos que le sirva de insumo para evaluar la posibilidad de implementar o reutilizar los servicios y recursos tecnológicos existentes, considerando las necesidades actuales de los procesos y sistemas de información.
		LI.ST.02	Elementos para el intercambio de información	Incluir dentro de su arquitectura de Servicios tecnológicos los elementos necesarios para poder realizar el intercambio de información entre las áreas de la institución y las organizaciones externas a escala sectorial y nacional.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
		LI.ST.03	Gestión de los Servicios tecnológicos	Gestionar la capacidad, la operación y el soporte de los servicios tecnológicos, con criterios de calidad, seguridad, disponibilidad, continuidad, adaptabilidad, estandarización y eficiencia. En particular durante la implementación y paso a producción de los proyectos de TI, se debe garantizar la estabilidad de la operación de TI.
		LI.ST.04	Acceso a servicios en la Nube	Prestar los Servicios Tecnológicos haciendo uso de la Nube (pública, privada o híbrida), para atender las necesidades de los grupos de interés.
		LI.ST.16	Tecnología verde	Implementar un programa de correcta disposición final de los residuos tecnológicos, incluyendo las opciones de reutilización a través de otros programas institucionales con los que cuente el gobierno nacional
	Operación de Servicios Tecnológicos	LI.ST.05	Continuidad y disponibilidad de los Servicios tecnológicos	Garantizar que los Servicios Tecnológicos estén respaldados con sistemas de alimentación eléctrica, mecanismos de refrigeración, soluciones de detección de incendios, sistemas de control de acceso y sistemas de monitoreo de componentes físicos que aseguren la continuidad y disponibilidad del servicio, así como la capacidad de atención y resolución de incidentes.
		LI.ST.06	Alta disponibilidad de los Servicios tecnológicos	Implementar capacidades de alta disponibilidad que incluyan balanceo de carga y redundancia para los Servicios Tecnológicos que afecten la continuidad del servicio de la institución, las cuales deben ser puestas a prueba periódicamente.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
	Soporte de los Servicios Tecnológicos	LI.ST.07	Capacidad de los Servicios tecnológicos	Velar por la óptima prestación de los servicios de TI, identificando las capacidades actuales de los Servicios Tecnológicos y proyectando las capacidades futuras requeridas para que cumplan con los niveles de servicio acordados con los usuarios.
		LI.ST.08	Acuerdos de Nivel de Servicios	Velar por el cumplimiento de los ANS para los Servicios Tecnológicos.
		LI.ST.09	Mesa de servicio	Definir e implementar el procedimiento para atender los requerimientos de soporte de primer, segundo y tercer nivel, para sus servicios de TI, a través de una Mesa de Servicio.
		LI.ST.10	Planes de mantenimiento	Implementar un plan de mantenimiento preventivo sobre toda la infraestructura y los Servicios Tecnológicos.
	Gestión de la calidad y seguridad de los Servicios Tecnológicos	LI.ST.11	Control de consumo de los recursos compartidos por Servicios tecnológicos	Identificar, monitorear y controlar el nivel de consumo de los recursos críticos que son compartidos por los Servicios Tecnológicos y administrar su disponibilidad.
		LI.ST.12	Gestión preventiva de los Servicios tecnológicos	Asegurar que la infraestructura que soporta los Servicios Tecnológicos de la institución cuente con mecanismos de monitoreo para generar alertas tempranas ligadas a los umbrales de operación que tenga definidos.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
		LI.ST.13	Respaldo y recuperación de los Servicios tecnológicos	Definir un proceso de respaldo de la configuración de sus Servicios Tecnológicos, así como de la información almacenada en la infraestructura tecnológica. Este proceso debe ser probado periódicamente y debe permitir la recuperación íntegra de los Servicios Tecnológicos.
		LI.ST.14	Análisis de vulnerabilidades	Implementar el análisis de vulnerabilidades de la infraestructura tecnológica, a través de un plan de pruebas que permita identificar y tratar los riesgos que puedan comprometer la seguridad de la información o que puedan afectar la prestación de un servicio de TI.
		LI.ST.15	Monitoreo de seguridad de infraestructura tecnológica	Implementar controles de seguridad para gestionar los riesgos asociados al acceso, trazabilidad, modificación o pérdida de información que atenten contra la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.
Uso y Apropiación	Estrategia para el Uso y Apropiación de TI	LI.UA.01	Estrategia de Uso y apropiación	Definir la estrategia de Uso y Apropiación de TI, articulada con la cultura organizacional de la institución, y de asegurar que su desarrollo contribuya con el logro de los resultados en la implementación de los proyectos de TI.
		LI.UA.02	Matriz de interesados	Definir una matriz de caracterización que identifique, clasifique y priorice los grupos de interés involucrados e impactados por los proyectos de TI.
		LI.UA.03	Involucramiento y compromiso	Asegurar el involucramiento y compromiso para llamar a la acción de los grupos de interés, partiendo desde la alta dirección hacia al resto de los niveles organizacionales, de acuerdo con la matriz de caracterización.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Descripción
		LI.UA.04	Esquema de incentivos	Identificar y establecer un esquema de incentivos que, alineado con la estrategia de Uso y Apropiación, movilice a los grupos de interés para adoptar favorablemente los proyectos de TI.
		LI.UA.05	Plan de formación	Asegurar que el plan de formación de la institución incorpora adecuadamente el desarrollo de las competencias internas requeridas en TI.
	Gestión del cambio de TI	LI.UA.06	Preparación para el cambio	Elaborar un plan de gestión del cambio para facilitar el Uso y Apropiación de los proyectos de TI. Este plan debe incluir las prácticas, procedimientos, recursos y herramientas que sean necesarias para lograr el objetivo.
		LI.UA.07	Evaluación del nivel de adopción de TI	Definir indicadores de Uso y Apropiación para evaluar el nivel de adopción de la tecnología y la satisfacción en su uso, lo cual permitirá desarrollar acciones de mejora y transformación.
		LI.UA.08	Gestión de impactos	Administrar los efectos derivados de la implantación de los proyectos de TI.
	Medición de resultados en el uso y apropiación	LI.UA.09	Sostenibilidad del cambio	Asegurar que las transformaciones, resultado de la implantación de los proyectos de TI, tengan continuidad en la institución, hasta formar parte de su cultura organizacional.
		LI.UA.10	Acciones de mejora	Diseñar acciones de mejora y transformación a partir del monitoreo de la implementación de su estrategia de Uso y Apropiación y de la aplicación de mecanismos de retroalimentación.

7.8. Clasificación de Procesos

CLASIFICACIÓN	MACROPROCESO	OBJETIVO	PROCESO	IMPORTANCIA
ESTRATÉGICO	Direccionamiento Estratégico	Planear, medir y controlar la estrategia y la gestión de los procesos de SAE	Elaboración de la estrategia	10
			Gobierno y Gestión de la estrategia	
			Administración de SIG	
	Comunicación y atención de requerimientos	Transmitir información dentro y fuera de la organización a través de una comunicación clara, oportuna e innovadora que permita alcanzar el posicionamiento de la Empresa, garantizando la atención y respuesta a las necesidades y requisitos de los usuarios	Atención usuario	8
Comunicación organizacional			8	
MISIONAL	Recepción, Registro Y Asignación De Depositarios	Recibir y registrar de manera forma confiable y segura tanto los Activos entregados a SAE en el inventario bajo de las actuaciones de secuestro, puestas a disposición y extinción de dominio, como el registro y clasificación de depositarios provisionales junto con la asignación automática del activo a administrar.	Ingreso de Activos	10
			Administración del Registro de Depositarios Provisionales y Liquidadores del FRISCO	
	Diagnóstico y preparación de Activos	Realizar y/o revisar el diagnóstico de los activos administrados directamente por Sociedad de Activos Especiales o a través del depositario provisional e identificar acciones tendientes a generar productividad de los activos	Diagnóstico de Activos	8
			Alistamiento de activos	
	Disposición temporal de Activos	Administrar, previo a la definición del proceso de extinción de dominio, los bienes muebles, inmuebles y sociedades, incautados o puestos a disposición, mediante los diferentes mecanismos de administración dispuestos por la Ley.	Administración Directa	8
			Administración de Depósitos provisionales	
Administración de Destinación provisional			8	

CLASIFICACIÓN	MACROPROCESO	OBJETIVO	PROCESO	IMPORTANCIA
	Disposición final de Activos	Disponer y registrar de forma controlada el egreso de los activos del sistema de información que administra el inventario de bienes FRISCO.	Comercialización de Activos	
			Otras modalidades de disposición final	7
DE APOYO	Adquisición de Bienes y Servicios	Administrar, controlar y mantener los bienes muebles de la entidad y los elementos de consumo para los funcionarios, a fin de brindar la adecuada disposición y utilización.	Planeación contractual	6
			Contratación	6
			Supervisión y Liquidación	6
	Administración de bienes de funcionamiento	Celebrar los contratos y convenios que se requieran para adquirir con terceros, bienes, obras y servicios	Administración de bienes de funcionamiento	5
	Gestión Documental	Organizar, conservar y administrar la documentación recibida y producida por la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. desde su origen hasta su disposición final cumpliendo con la normatividad vigente aplicable, facilitando su trámite, utilización y consulta tanto para el cliente interno como el externo.	Entrada y salida de documentos	7
			Archivo de documentos en trámite	7
	Gestión Jurídica	Garantizar la seguridad jurídica de todas las actuaciones de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S, proporcionando respaldo jurídico en los procesos contractuales, defensa, representación judicial y extrajudicial de la Empresa.	Defensa judicial	7
			Orientación jurídica	7
	Gestión Financiera	Administrar los recursos económicos/financieros de SAE SAS para asegurar el funcionamiento de la entidad.	Contabilidad	8
			Presupuesto	8
			Tesorería	8
	Gestión del talento humano	Vincular el talento humano de talla mundial, que requiera SAE con los requisitos habilidades y competencias necesarios para el cumplimiento de la visión y en especial de las metas estratégicas planteadas para la sociedad.	Administración de Talento Humano	7
			Bienestar, Seguridad y Salud en el trabajo	7
			Evaluación y Desarrollo	7

CLASIFICACIÓN	MACROPROCESO	OBJETIVO	PROCESO	IMPORTANCIA
	Gestión de la Información	Garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información	Gestión de infraestructura tecnológica	8
			Soporte técnico	8
			Desarrollo de soluciones tecnológicas	8
CONTROL	Evaluación y control	Evaluar la gestión administrativa de la SAE para el cumplimiento de la misión y objetivos establecidos, de acuerdo a la normatividad legal vigente aplicable y roles que le corresponde desarrollar a la oficina de Control Interno.	Evaluación organizacional	6

Tabla 9. Importancia de los procesos de apoyo dentro de la SAE

7.9. Cumplimiento de los lineamientos de todos los procesos del negocio priorizados

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
Estrategia de TI	Entendimiento Estratégico	LI.ES.01	Entendimiento estratégico	40	
		LI.ES.02	Definición de la Arquitectura Empresarial	30	No se ha aplicado MAE
		LI.ES.03	Mapa de ruta de la Arquitectura Empresarial	30	
		LI.ES.04	Proceso para evaluar y mantener la AE	20	
		LI.ES.05	Documentación de la estrategia de TI en el PETI	30	PETI
	Direccionamiento Estratégico	LI.ES.06	Políticas y estándares para la gestión y gobernabilidad de TI	20	Seguridad 50% (Orientador estratégico de Seguridad de la Información, Manual de Seguridad de la Información, Se está ejecutando un levantamiento de activos de información) Continuidad del negocio 0%, Gestión de Información 0%, Adquisición de sistemas de información 100%, Desarrollo e implantación de sistemas de información 0%, Acceso a TI 0%, Facilidad de Uso 0%
		LI.ES.07	Plan de comunicación de la estrategia de TI	100	Socialización de Proceso

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
	Implementación de la Estrategia	LI.ES.08	Participación en proyectos con componentes de TI	100	* Project Charter * Cronograma * Control de cambios * Metodología del PMBOK adaptada
		LI.ES.09	Control de los recursos financieros	100	Seguimiento semanal con el líder de proveedores
		LI.ES.10	Gestión de proyectos de inversión	100	Seguimiento semanal con el líder de proveedores
		LI.ES.11	Catálogo de servicios de TI	20	
	Seguimiento y Evaluación de la Estrategia	LI.ES.12	Evaluación de la gestión de la estrategia de TI	100	* Seguimiento semanal a los proyectos por parte del PM * Seguimiento mensual a los proyectos por parte de la PMO
		LI.ES.13	Tablero de indicadores	0	
Gobierno de TI	Cumplimiento y Alineación	LI.GO.01	Alineación del gobierno de TI	80	Falta Documentar algunas políticas
		LI.GO.02	Apoyo de TI a los procesos	100	* Especificación de los procesos en la Oficina de Planeación * Especificación de los requerimientos mediante escenarios en la OGI

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.GO.03	Conformidad	100	* Se definieron planes de trabajo para los PMC y se realiza seguimiento bimestral sobre los mismos
	Esquema de Gobierno de TI	LI.GO.04	Cadena de Valor de TI	20	Se cuenta con el proceso de mantenimiento de aplicaciones basado en ITIL
		LI.GO.05	Capacidades y recursos de TI	100	Se realizó un estudio de cargas a nivel de la SAE
		LI.GO.06	Optimización de las compras de TI	100	Se está realizando negociación conjunta con CISA, con lo cual se obtienen mejores precios que con Acuerdos Marco de Precios (AMP)
		LI.GO.07	Criterios de adopción y de compra de TI	100	
		LI.GO.08	Retorno de la inversión de TI	0	
		Gestión Integral de Proyectos de TI	LI.GO.09	Liderazgo de proyectos de TI	100

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.GO.10	Gestión de proyectos de TI	100	* Se cuenta con un PM en la OGI * E PM realiza seguimiento continuo a los proyectos
		LI.GO.11	Indicadores de gestión de los proyectos de TI	100	* Se cuenta con un PM en la OGI * E PM realiza seguimiento continuo a los proyectos
	Gestión de la operación de TI	LI.GO.12	Evaluación del desempeño de la gestión de TI	100	La líder de la torre de proveedores se encarga de los indicadores de los proveedores
		LI.GO.13	Mejoramiento de los procesos	50	Se cuenta con la matriz de Análisis Estratégico que se renueva anualmente
		LI.GO.14	Gestión de proveedores de TI	100	* La líder de la torre de proveedores se encarga de los indicadores de los proveedores * El PM se encarga del seguimiento de los proyectos
		LI.GO.15	Transferencia de información y conocimiento	100	Se cuenta con la solicitud contractual de entrega de conocimiento para terminar cada contrato que entregue un producto

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
Información	Planeación y Gobierno de los Componentes de Información	LI.INF.01	Responsabilidad y gestión de Componentes de información	100	* La gestión de componentes se realiza mediante ITIL en la aplicación Mesa de Ayuda
		LI.INF.02	Plan de calidad de los componentes de información	100	* Se cuenta con un modelo de Mejoramiento de la Calidad de los Datos que permite identificar y mejorar los Datos, Aplicaciones y Procesos de manera articulada
		LI.INF.03	Gobierno de la Arquitectura de Información	50	* Se encuentra en proceso de implementación la Arquitectura de Información. Luego se contará con ciclo de mejora.
		LI.INF.04	Gestión de documentos electrónicos	50	* Se encuentra en proceso de implementación la Arquitectura de Información. Luego se contará con ciclo de vida de gestión documental.

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.INF.05	Definición y caracterización de la información georeferenciada	100	* Se tienen publicados en el mapa de la UAECD los predios que tienen en Bogotá * La publicación en el mapa del IGAC depende de esa entidad
	Diseño de los Componentes de Información	LI.INF.06	Lenguaje común de intercambio de componentes de información	100	* Se está implementando un modelo semántico que debe confluir con otras organizaciones * Cuentan con Notificación de Cumplimiento Nivel 3 de intercambio de información SAE – CISA
		LI.INF.07	Directorio de servicios de Componentes de información	80	* Se está implementando un modelo semántico que debe confluir con otras organizaciones * Cuentan con Notificación de Cumplimiento Nivel 3 de intercambio de información SAE – CISA

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.INF.08	Publicación de los servicios de intercambio de Componentes de información	50	* Cuentan con portales públicos para prestar servicios a los clientes de la SAE * Por el momento no cuentan con servicios web públicos de información
		LI.INF.09	Canales de acceso a los Componentes de información	50	* Cuentan con portales públicos para prestar servicios a los clientes de la SAE * Por el momento no cuentan con servicios web públicos de información
	Análisis y aprovechamiento de los Componentes de Información	LI.INF.10	Mecanismos para el uso de los Componentes de información	100	* La Oficina de Comunicaciones mantiene actualizada la información en la página web * Las vicepresidencias dictan continuamente capacitaciones a los Depositarios
		LI.INF.11	Acuerdos de intercambio de Información	80	* Cuentan con Notificación de Cumplimiento Nivel 3 de intercambio de información SAE - CISA
		LI.INF.12	Fuentes unificadas de información	50	Se está unificando el sistema de información bajo el proyecto UMO

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
	Calidad y Seguridad de los Componentes de Información	LI.INF.13	Hallazgos en el acceso a los Componentes de información	80	* Se cuenta con los canales de comunicación para reporte de errores * Se está implementando en la página el canal de PQRs
		LI.INF.14	Protección y privacidad de Componentes de información	80	* Se cuenta con las bases de datos personales solicitado por la SIC * Se está implementando el modelo MSIP de MinTIC
		LI.INF.15	Auditoría y trazabilidad de Componentes de información	70	* Se cuenta con logs de auditoría en los sistemas de información * Se está implementando un nuevo proyecto para asegurar la traza de los sistemas
Sistemas de Información	Planeación y gestión de los Sistemas de Información	LI.SIS.01	Definición estratégica de los sistemas de información	70	* Se cuenta con un modelos de Arquitectura Tecnológica de Solución que permanece en renovación
		LI.SIS.02	Directorio de sistemas de información	100	Se cuenta con el directorio de información
		LI.SIS.03	Arquitecturas de referencia de sistemas de información	0	

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.SIS.04	Arquitecturas de solución de sistemas de información	0	* Falta definir la Auditoría y trazabilidad de sistemas en cada proyecto
		LI.SIS.05	Metodología de referencia para el desarrollo de sistemas de información	80	* Procesos definidos de mantenimiento y monitoreo de aplicaciones * Políticas de desarrollo * Políticas de usabilidad * Metodología scrum ajustada a la SAE
		LI.SIS.06	Derechos patrimoniales sobre los sistemas de información	80	* Jurídica está revisando el cambio en el contrato de S&M para transferencia de los derechos de autor * Después se debe firmar la entrega por parte de cada desarrollador
	Diseño de los Sistemas de Información	LI.SIS.07	Guía de estilo y usabilidad	100	* Documento de estilos definido por comunicaciones * Documento de usabilidad definido en la OGI
	LI.SIS.08	Apertura de datos	50	* Se está realizando el levantamiento de información personal para la SIC	

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.SIS.09	Interoperabilidad	10	<p>* Se cuenta con un servicio para realizar ventas</p> <p>* Se deben identificar los servicios que se deben prestar a otras entidades</p>
		LI.SIS.10	Implementación de Componentes de información	80	Las aplicaciones se elaboran para que se ejecuten sobre la plataforma existente
		LI.SIS.24	Accesibilidad	10	* Se está cambiando el portal de Internet porque la herramienta con la que se desarrolló el actual no permite administración de usuario final
	Ciclo de vida de los Sistemas de Información	LI.SIS.11	Ambientes independientes en el ciclo de vida de los sistemas de información	60	<p>* Ya se cuenta con los ambientes de desarrollo, pruebas y producción</p> <p>* Con el proyecto "nube" se liberará capacidad de cómputo para implementar los ambientes de capacitación y preproducción</p>

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.SIS.12	Análisis de requerimientos de los sistemas de información	60	* Se cuenta con un proceso que permite identificar y especificar las necesidades funcionales y no funcionales y realizar el análisis para iniciar el proceso de desarrollo
		LI.SIS.13	Integración continua durante el ciclo de vida de los sistemas de información	60	* Los nuevos desarrollos se están haciendo mediante la creación de servicios * La estrategia está basada en SOA
		LI.SIS.14	Plan de pruebas durante el ciclo de vida de los sistemas de información	40	* Las pruebas unitarias se realizan en el ambiente de desarrollo y las funcionales en el ambiente de pruebas
		LI.SIS.15	Plan de capacitación y entrenamiento para los sistemas de información	0	
		LI.SIS.16	Manual del usuario, técnico y de operación de los sistemas de información	80	* Se están creando los documentos que constituyen los manuales de usuario y de operación * En los nuevos desarrollos el manual técnico se obtiene vía comando de los comentarios en el código fuente

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.SIS.17	Actualización y requerimientos de cambio de los sistemas de información	20	* Los ajustes a las aplicaciones se derivan del proceso de monitoreo que se encuentra en etapa de implementación
	Soporte de los Sistemas de Información	LI.SIS.18	Estrategia de mantenimiento de los sistemas de información	100	* A nivel funcional se realiza en el comité de arquitectura tecnológica * A nivel no funcional se realiza en el comité de cambios evaluando el impacto
		LI.SIS.19	Servicios de mantenimiento de sistemas de información con terceras partes	0	* No se cuenta con desarrollos con terceros
	Gestión de la calidad y seguridad de los Sistemas de Información	LI.SIS.20	Plan de calidad de los sistemas de información	0	
		LI.SIS.21	Criterios no funcionales y de calidad de los sistemas de información	0	
		LI.SIS.22	Seguridad y privacidad de los sistemas de información	90	* Se cuenta con la identificación de los puntos donde se manejan datos personales * Se están solicitando para el siguiente año las herramientas que permitan cifrado de información * Se está probando el uso de SQLServer 2016 para encriptación de los backups

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.SIS.23	Auditoría y trazabilidad de los sistemas de información	100	* Dentro de la arquitectura se tiene definida la auditoría y trazabilidad de toda información que se maneje en los sistemas de información
Servicios Tecnológicos	Arquitectura de Servicios Tecnológicos	LI.ST.01	Directorio de servicios tecnológicos	100	* Se cuenta con un servicio que se conecta con CISA para enviar predios para la venta y otro para traer los terceros de la contabilidad
		LI.ST.02	Elementos para el intercambio de información	10	* Se cuenta con servicios web para comunicación entre las aplicaciones internas y para entregar los predios a CISA
		LI.ST.03	Gestión de los Servicios tecnológicos	0	
		LI.ST.04	Acceso a servicios en la Nube	50	* Se cuenta con Office 365 para servicios de escritorio * Se está iniciando el proceso de contratación de los servicios de nube para las aplicaciones misionales

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.ST.16	Tecnología verde	0	* Los computadores son arrendados y el inventario de HW es, además de nuevo, muy escaso
	Operación de Servicios Tecnológicos	LI.ST.05	Continuidad y disponibilidad de los Servicios tecnológicos	50	* Se cuenta con sistemas de refrigeración, respaldo en alimentación eléctrica, control de acceso * Faltan sistemas de monitoreo, detección y extinción
		LI.ST.06	Alta disponibilidad de los Servicios tecnológicos	80	* Los servidores de aplicaciones, bases de datos y planta telefónica se encuentran implementados en esquema clúster activo-pasivo.
		LI.ST.07	Capacidad de los Servicios tecnológicos		* A partir del monitoreo se realiza un Capacity Planning orientado a identificar las necesidades de infraestructura * Las necesidades puntuales estarán cubiertas bajo el esquema de nube que se está contratando

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
	Soporte de los Servicios Tecnológicos	LI.ST.08	Acuerdos de Nivel de Servicios	80	* Se controla mediante la estadísticas arrojadas por la Mesa de Ayuda
		LI.ST.09	Mesa de servicio	100	* Se administran incidentes, problemas y cambios mediante la Mesa de Ayuda
		LI.ST.10	Planes de mantenimiento	80	* Se cuenta con contratos de mantenimiento y soporte de la Infraestructura * Se están tramitando los contratos para los dispositivos que no cuentan con soporte
	Gestión de la calidad y seguridad de los Servicios Tecnológicos	LI.ST.11	Control de consumo de los recursos compartidos por Servicios tecnológicos	80	* Se realiza monitoreo diario de las plataformas tecnológicas
		LI.ST.12	Gestión preventiva de los Servicios tecnológicos	80	* Se realiza monitoreo diario de las plataformas tecnológicas * El monitoreo se analiza y se realiza escalamiento de alertas para ejecutar acciones y evitar problemas

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.ST.13	Respaldo y recuperación de los Servicios tecnológicos	100	<p>* Se cuenta con las políticas de respaldo de información y los respaldos de todas las plataformas</p> <p>* Se realizan pruebas de restauración una vez al semestre y periódicamente cuando es requerido por el negocio</p>
		LI.ST.14	Análisis de vulnerabilidades	100	<p>* Con el apoyo de MinTIC, Digiware realizó pruebas de vulnerabilidad el semestre pasado y se están programando otras pruebas para este semestre</p> <p>* Igualmente la Revisoría Fiscal realizó un análisis el semestre pasado y se está realizando otra auditoría en este momento</p>
		LI.ST.15	Monitoreo de seguridad de infraestructura tecnológica	100	<p>* Continuamente la Oficial de Seguridad realiza ajustes a las políticas y controles de acuerdo con el análisis de riesgos que se realiza en la OGI cada bimestre</p>

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
Uso y Apropiación	Estrategia para el Uso y Apropiación de TI	LI.UA.01	Estrategia de Uso y apropiación	0	
		LI.UA.02	Matriz de interesados	0	
		LI.UA.03	Involucramiento y compromiso	0	
		LI.UA.04	Esquema de incentivos	0	
		LI.UA.05	Plan de formación	0	
	Gestión del cambio de TI	LI.UA.06	Preparación para el cambio	0	
		LI.UA.07	Evaluación del nivel de adopción de TI	0	
		LI.UA.08	Gestión de impactos	50	* Se apoyan los procesos de cambios tecnológicos mediante el soporte y mantenimiento a las aplicaciones que se entregan a los usuarios
	Medición de resultados en el uso y apropiación	LI.UA.09	Sostenibilidad del cambio	50	* Se realiza verificación de la implantación de proyectos de TI realizando seguimiento al estado de los datos y la volumetría administrada en las aplicaciones entregadas en producción

Dom	Ámb	Código	Nombre	Cumple (%)	Comentarios
		LI.UA.10	Acciones de mejora	50	* Se escalan los problemas detectados en el punto anterior al comité directivo para encontrar el origen de los problemas y dar solución.

Tabla 10. Arquitectura empresarial actual (AS – IS)

7.10. Cálculo del grado de Madurez de TI en la entidad

- Estrategia de Tecnología de la información:

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
1.1.	Existencia de una estrategia de tecnología							
1	Cuenta con una estrategia de TI que incorpora de manera integral la tecnología de información en el desarrollo del sector, en el cumplimiento de las metas de gobierno y de las funciones constitucionales de las entidades del sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.	La estrategia de tecnología está alineada con la estrategia del sector							
2	La estrategia de TI está orientada a la generación de valor y aportar al logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, del plan sectorial y del plan estratégico institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3.	Entendimiento estratégico							
3	La estrategia de tecnologías de la información parte del entendimiento de la estrategia sectorial, la cual está contemplada en el Plan de Desarrollo, en el Plan Sectorial, en los Planes decenales –si los hay–, en el plan estratégico de cada entidad. A su vez, parte del entendimiento de los procesos que se desarrollan a nivel sectorial e institucional y de los servicios e interacciones que el sector tiene con todas las comunidades y personas naturales y jurídicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
4	Bajo el entendido que los procesos de negocio y la estrategia sectorial plantean diferentes problemáticas y necesidades para las entidades del sector, las cuales pueden ser resueltas con diferentes tipos de tecnología. En el sector, las tecnologías y las aproximaciones a las soluciones, son evaluadas y seleccionadas de manera que permiten cubrir las necesidades y la tecnología de información es una solución eficiente y efectiva a las problemáticas identificadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El sector y cada una de las entidades que hacen parte de él, cuentan con un portafolio de servicios los cuales están apoyados por tecnología de información, de manera que el servicio es eficiente, atiende las necesidades de los usuarios externos e internos y se mejora la calidad de cada servicio de manera continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. Gestión de arquitectura								
6	El sector, mediante un trabajo articulado de sus entidades, cuenta con una arquitectura empresarial que permite materializar la visión estratégica utilizando la tecnología como agente de transformación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	La arquitectura se ha implementado en todas las entidades a partir de la ejecución de las iniciativas establecidas en la hoja de ruta de la arquitectura definida. Estas iniciativas están incorporadas en los portafolios de proyectos de la planeación estratégica de TI.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	El sector y cada entidad cuentan con un proceso que permite evaluar y mantener actualizada la arquitectura acorde con los cambios estratégicos, organizacionales y tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	La arquitectura tiene una mirada prospectiva hacia la adopción de nuevas tendencias, identificación e incorporación de nuevas oportunidades y el logro de un nivel de madurez superior como consecuencia de su implementación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
1.5.	Definición de políticas de TI							
10	El área de TI cuenta con las políticas, lineamientos y estándares que le permitan generar un marco de gobernabilidad controlado en seguridad, continuidad del negocio, gestión de información, desarrollo e implantación de sistemas de información, acceso a la tecnología y uso de las facilidades por parte de los usuarios y todos los demás que consideren necesarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El sector y cada entidad cuentan con un proceso que permite evaluar la aplicación y sus resultados, y mantiene actualizadas las políticas de TI de acuerdo con los cambios estratégicos, organizacionales y tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6.	Planeación							
12	Con el fin de desarrollar la estrategia de TI del sector y la entidad, cada entidad cuenta con un plan maestro, donde para cada uno de los componentes de la estrategia se establecen los productos más significativos y las actividades en las que se debe comprometer la entidad para alcanzarlos. Adicionalmente, el plan maestro define el norte de acción estratégica en materia de TI y a él se alinean el plan de acción y de inversiones anual, la definición de la estructura de recursos humanos y todas las iniciativas que se adelantan en el mediano y largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Se cuenta con un portafolio de planes, programas y proyectos para llevar a la práctica los objetivos y acciones estratégicas definidas en la estrategia de TI y el plan maestro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Tienen una hoja de ruta para implementación de los planes, programas y proyectos, en la cual se consigna las etapas, los entregables o productos intermedios, según las prioridades y las consideraciones de recursos, oportunidad, riesgos y restricciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
15	Existe correspondencia directa entre el portafolio de planes, programas y proyectos con el plan de acción y de compras, y éste con el presupuesto destinado a gestión de TI, tanto en los rubros de inversión como en los de funcionamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El área de TI es la responsable de formular, administrar, ejecutar y hacer seguimiento de las fichas de los proyectos de inversión requeridos para llevar a cabo la implementación de la estrategia TI. El proceso de gestión de proyectos de inversión cumple con los lineamientos que para este efecto establece el Departamento Nacional de Planeación. Sin excepción todos los proyectos que tengan un componente de TI son liderados por las áreas de TI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7. Seguimiento y evaluación								
17	El sector o cada entidad tiene un tablero de indicadores que permite tener una visión integral de los avances y resultados en el desarrollo de la estrategia de TI. El tablero de indicadores contempla las siguientes cuatro perspectivas básicas: 1-Resultados; 2-Percepción del servicio; 3-Gestión y 4-Recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	El área de TI de manera periódica y permanente realiza el seguimiento y control de la ejecución del presupuesto y el plan de compras, teniendo en cuenta las necesidades de la gestión, los procedimientos internos de la entidad y las metas establecidas. El seguimiento de la ejecución presupuestal del periodo actual se hace teniendo en cuenta los diferentes estados de las asignaciones presupuestales (apropiación, compromisos y ejecución)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	El área de TI realiza, al menos trimestralmente, la evaluación de desempeño de la gestión a partir de las mediciones de los indicadores, determinando el nivel de avance y cumplimiento de las metas y estableciendo las oportunidades y acciones de mejoramiento necesarias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8. Comunicación y divulgación								

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
20	Cada entidad define un plan de comunicación de: la estrategia de TI, las políticas de TI, las iniciativas, los resultados, los servicios, etc., el cual considerar la estrategia de comunicación, los tipos de mensajes a comunicar, los medios de publicación, los públicos a los que están dirigidos y los mecanismos de retroalimentación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9.	Plan Estratégico de Tecnología de Información							
21	La estrategia de TI se documenta en el PETI. Incluye los aspectos anteriormente mencionados y la estrategia para cada uno de los siguientes dominios: Estrategia de Gobierno TI, Estrategia de Información, Estrategia de Sistemas de información, Estrategia de Servicios tecnológicos, Estrategia de Uso y Apropiación. El PETI contiene la proyección de la estrategia por lo menos para 4 años y es actualizado anualmente a razón de los cambios de la estrategia del sector o entidad y los dados por la evolución tecnológica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 11. Madurez de la gestión del dominio Estrategia de Tecnología de la información en la Entidad

- Gobierno de TI:

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
2.1	El gobierno de TI está alineado con el modelo integral de gestión							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
22	El área de TI cuenta con la definición de un modelo de gobierno de TI que facilita la organización, liderazgo y control sobre las decisiones de tecnología de información, y garantiza la alineación con la normatividad vigente, las políticas, procesos y servicios del modelo integral de gestión y modelo de gobernabilidad de la entidad, desde la definición de las necesidades, requerimientos de apoyo tecnológico y recursos hasta la implementación de las soluciones. De esta manera los procesos de la entidad se adelantan con énfasis en la eficiencia, la transparencia y el control de la gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	Mecanismos de compras y contratación							
23	Se cumple con la normatividad pública de la contratación y se privilegia la contratación de tecnología en la modalidad de servicio, en la que se pactan condiciones para la obtención de los servicios según la demanda y el pago se realiza únicamente por el consumo realizado. Se propende por minimizar la compra de equipos, servidores, y en general bienes de hardware con el fin de no generar sobrecostos financieros debido a la causación acelerada de la depreciación de los equipos tecnológicos como consecuencia de la obsolescencia, ni de incurrir en costos adicionales por la necesidad de contar con conocimiento especializado para su funcionamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Para todos los proyectos en los que se involucran tecnologías de información, se realiza un análisis del Costo Total de Propiedad de la inversión, en el que se incorporan no solamente los costos de los bienes y servicios a adquirir, sino los costos de operación, mantenimiento, licenciamiento, soporte y en general todos los costos conexos para la puesta en funcionamiento de los bienes y servicios que se adquieren, este estudio se realiza para establecer los requerimientos de financiamiento durante la vida útil del proyecto y contempla tanto los costos de capital (CAPEX) como los costos de operación ya sean recurrentes o no recurrentes (OPEX).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
25	Para todos los proyectos de inversión está claramente definida la justificación de la inversión en tecnología, los beneficios a obtener, las capacidades con las que se habilita la gestión de la organización, la calidad del servicio a los ciudadanos y a los usuarios externos y la relación costo beneficio de la inversión. Para establecer el retorno, se estructura un caso de negocio y la cadena de valor del proyecto con el fin de asegurar que los recursos públicos se utilicen en el logro de beneficios e impactos concretos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Las compras de TI aprovechan los acuerdos que haya establecido la Agencia Nacional de Compras Públicas –Colombia Compra Eficiente- Solo el área de TI puede hacer uso de los acuerdos marco de precio de Tecnología.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Conoce y utiliza los criterios y lineamientos que guían la inversión de TI, formulados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dichos criterios y lineamientos buscan que las entidades del Estado optimicen las contrataciones de bienes, servicios, software, hardware y en general de todos aquellos recursos que se deben adquirir para la gestión de TI y contribuyan a su mejoramiento para hacerlos más pertinentes y prácticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3	Incorporación de políticas de TI en la organización							
28	Las políticas de TI definidas desde la estrategia deberán ser emitidas y publicadas como actos administrativos mediante los mecanismos normativos que disponga la entidad, ya sean decretos, resoluciones, circulares o guías técnicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4	Procesos de TI							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
29	La entidad incluye en su cadena de valor un macroproceso para la Gestión de Tecnología y Sistemas de Información, que genera valor a la entidad, y en el cual se incorporen con mínimo los procesos de: planeación de TI, gestión de la información, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información y gestión de servicios tecnológicos. Este macroproceso está articulado con todos los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo. Adicionalmente y como elementos descriptivos, el macroproceso incluye la definición de los procedimientos, productos, indicadores, riesgos y mecanismos de control que garantizan que se desarrollan adecuadamente según los criterios de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	El área de TI tiene la responsabilidad de implementar el macroproceso de Gestión de Tecnología y Sistemas de Información, para ello y en virtud de lo establecido en el Modelo Integral de Gestión de la entidad, define las cargas de trabajo, las responsabilidades, roles, mecanismos de seguimiento y adelanta las capacitaciones y actividades de entrenamiento y divulgación necesarias para la apropiación de los procesos al interior del área y en la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	En virtud de lo establecido dentro del Modelo Integral de Gestión de la entidad, el área de TI realiza la evaluación de desempeño de la gestión a partir de las mediciones de los indicadores del macroproceso y a partir de ello determina el nivel de avance y cumplimiento de los procesos y establece las oportunidades y acciones de mejoramiento necesarias.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Como parte del ciclo de mejoramiento de la calidad del macroproceso, el área de TI busca el mejoramiento en el cumplimiento de las metas y un mayor control de los indicadores de proceso y de resultado y la gestión preventiva de los riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5	Estructura organizacional de TI							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
33	El responsable de liderar la gestión de TI es un CIO (Chief Information Officer) quien está en capacidad de proveer la visión tecnológica y el liderazgo para desarrollar e implementar todas las iniciativas de TI. El CIO tiene profundo conocimiento de la entidad y del sector; conoce el funcionamiento del sector público con sus reglas y el arreglo institucional; posee habilidades gerenciales para liderar equipos, gerenciar proyectos y orientarse al logro de resultados; tiene habilidades de negociación, resolución de conflictos y comunicación para lograr acuerdos con los diferentes usuarios y áreas. Adicionalmente, tienen suficientes y sólidos conocimientos técnicos en tecnología de la información para definir las herramientas que apoyarán el cumplimiento de la estrategia misional y sectorial, pudiendo elaborar una estrategia de TI exitosa. El CIO participa activamente en los comités directivos y su jefe inmediato es la máxima autoridad de la entidad.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
34	De acuerdo con la definición de procesos de la cadena de valor de TI, se cuenta con una estructura organizacional de TI que garantiza la implementación de los procesos, la gobernabilidad y la gestión de TI con calidad y oportunidad. El recurso humano que conforma la estructura organizacional de TI está orientado al logro de la estrategia definida y a mantener la operación con robustas competencias en tecnologías de información complementadas con conocimientos específicos de la misión y funcionamiento de la entidad y el sector. El recurso humano del área de TI está organizado según las necesidades de la gestión en varios grupos que se especializan y atienden de manera dedicada cada uno de los siguientes temas: la gestión de la información, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información y la gestión de los servicios tecnológicos. A su vez los líderes de cada grupo y los asesores de la gestión, apoyan al CIO en las actividades de planeación, estrategia, arquitectura y gobernabilidad de TI. Adicionalmente, la estructura de TI contempla los equipos de recursos técnicos especializados tercerizados y los incorpora en la gestión de los procesos y gobernabilidad de TI. En este caso se cuenta con líderes que además de los conocimientos funcionales y técnicos, tienen habilidades gerenciales orientadas a la gestión de proveedores y la gestión de acuerdos de niveles de servicio. La complejidad de la estructura organizacional o los grupos que existan, dependen de muchos factores, entre ellos, la complejidad del sector y de su operación, los volúmenes de información que se manejen y el nivel de madurez que se tenga en la información, los sistemas de información y en los servicios tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
35	El área de TI cuenta en su equipo de trabajo con personal idóneo, con habilidades técnicas especializadas y conocimientos necesarios para desarrollar los proyectos y gestionar los procesos de la cadena de valor de TI. Cada uno de los grupos: información, sistemas de información y servicios tecnológicos, está conformado por profesionales con competencias en los temas específicos que son responsabilidad de cada grupo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
36	El equipo humano se selecciona con criterios técnicos teniendo en cuenta la experiencia y los conocimientos técnicos específicos, y las competencias y habilidades requeridas por el cargo a cubrir, para personal de planta, contratistas y en modalidad de tercerización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
2.6	Esquema de Gobierno TI							
37	El área de TI tiene la definición del procedimiento y responsables de manejar las relaciones con las áreas que se constituyen en líderes funcionales o áreas usuarias de los proyectos y servicios de TI. Dentro de la gestión de las relaciones, el área de TI lidera, establece y documenta los acuerdos a partir de los cuales se priorizan y generan compromisos para el desarrollo de las iniciativas de TI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El CIO como jefe del área de tecnología y sistemas de información, además de participar en los comités directivos de la entidad, establece y lidera los comités de coordinación interna del área de TI y los comités de información sectorial o de la entidad y todos los comités relacionados con la gestión y desarrollo de la estrategia de TI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
39	El área de TI es la responsable de liderar los proyectos y el desarrollo de las iniciativas de TI en el sector o entidad, centraliza los recursos financieros, tecnológicos, humanos técnicos y de información y los administra buscando ofrecer el mayor valor estratégico y la mejor calidad en los servicios de TI. El CIO es el líder del área de TI y le reporta directamente a la máxima autoridad de la entidad, a su vez el equipo humano encargado de los procesos de gestión de TI pertenece a esta área y en consecuencia reportar al CIO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
2.7	Alineación de TI con Procesos y servicios de la organización							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
40	La definición de las necesidades de sistematización y apoyo tecnológico a los procesos de la organización se hace con base en el mapa de procesos del Modelo Integrado de Gestión; el área de TI, participa en el diseño de los procesos de tal manera que se incorporen facilidades tecnológicas que contribuyan a lograr transversalidad, coordinación, articulación, mayor eficiencia y oportunidad, menores costos, mejores servicios, menores riesgos y mayor seguridad.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
41	En el compromiso de mejoramiento continuo de la administración pública, el área de TI incluye en su planeación actividades que conducen al corregir, mejorar y controlar los procesos que se han establecido en estado de no conformidad en el marco de las auditorías de control internas y externas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
2.8	Gestión de proveedores							
42	Todos los proveedores y contratos para el desarrollo de las iniciativas de TI son administrados por el área de TI; para este efecto el área de TI tiene definidos los criterios técnicos para la selección, la metodología de supervisión técnica, los criterios de calidad para la recepción de los bienes o servicios contratos y la ejecución presupuestal, todo lo anterior en el marco de los procedimientos establecidos para la contratación pública.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
43	El área de TI pone en conocimiento de los proveedores las iniciativas de la estrategia de TI y su participación en la implementación de la misma, a fin de garantizar que la calidad y los bienes y servicios contratados contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
2.9	Gestión de proyectos							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
44	La gestión de proyectos de TI se hace teniendo en cuenta cinco procesos: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre. En todos los proyectos y en cada uno de estos procesos tienen en cuenta las siguientes dimensiones, las están estructuradas y gerenciadas de manera integral: Alcance, Costos, Tiempo, Equipo Humano, Compras, Calidad, Comunicación, Manejo de Personas interesadas (Stakeholders) e Integración. Adicionalmente a los conocimientos básicos de gerencia de proyectos, éstos se complementan con: conocimientos y habilidades gerenciales, conocimientos en normas y regulaciones del área de aplicación, habilidades interpersonales, comprensión del entorno del proyecto, orientación al logro, entre otras competencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
45	Una vez establecido el alcance inicial y teniendo en cuenta las condiciones de calidad, de tiempo, costos y recursos; los cambios que surgen se evalúan a la luz de las implicaciones en cada una de las dimensiones mencionadas. De ser necesario realizar un cambio en el proyecto que afecte la calidad de los entregables, el tiempo de ejecución, los costos financieros o los recursos involucrados, el cambio se revisa, se documenta y acuerda entre las partes y se formaliza en la documentación de los proyectos y, si aplica, en las condiciones contractuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
46	Para establecer el avance y la ejecución normal de los proyectos se cuenta con un conjunto de indicadores que permiten registrar y monitorear el estado del proyecto. Se tienen definidos pocos indicadores que permiten medir el avance de los entregables, el gasto que se ha causado, el valor ganado y los resultados obtenidos. De esta manera se adelanta el proceso de control que permite medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad del proyecto. Estos indicadores se utilizan para medir la gestión de los procesos de TI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 12. Madurez de la gestión del dominio Gobierno de Tecnología de la información en la Entidad

- Gestión de Información:

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
3.1	Gestión de información							
47	Se cuenta con un inventario de categorías de información relevante para la toma de decisiones, para los procesos de la organización y para el servicio a los públicos de interés. Este inventario incluye adicionalmente las fuentes y los usuarios de la información, así como los flujos específicos entre los diferentes actores y las condiciones de intercambio de información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	La gestión estratégica y operativa del sector y de las entidades cuenta con información de calidad para que los directivos y sus equipos tomen decisiones de política, administrativas, de gestión operacional y de control y gestión de riesgos. Las áreas de TI disponen de información a través de mecanismos sencillos, confiables y seguros para que todas las personas de la organización y sus usuarios puedan contar con la información que requieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	La Información que se produce dentro del sector o de las entidades, se genera directamente desde los procesos de gestión, desde los registros administrativos o desde las fuentes automatizadas con que se cuenta internamente. Se evita generar información que no está contemplada en el modelo integrado de gestión, toda vez que la información que se genera al interior de las organizaciones públicas debe realizarse como resultado de acciones y procedimientos controlados y debe reposar en los sistemas de información y en las bases de datos de la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	La información que genera la entidad o que transforma a partir de los insumos que recibe de otros actores, está a disposición de los diferentes públicos, teniendo en cuenta las necesidades de los servicios que la entidad ofrece. Debido a que los públicos tienen necesidades diversas y capacidades técnicas disímiles, la información se dispone de manera diferencial para cada público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
3.2.	Diseñar los servicios de información							
51	La Información que se dispone para los diferentes públicos se orienta a la generación de valor hacia la ciudadanía y hacia los diferentes públicos y usuarios. Los criterios que se tienen en cuenta en el diseño de servicios de información están enfocados a la producción con calidad de información relevante con el objetivo de que sea útil para los usuarios, de manera que éstos pueden tomar la información producida e incorporarla como insumos en su cadena de valor y en sus procesos; ya sean ciudadanos, empresas, o entidades estatales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	La información es un producto de calidad y se considerar como un bien público generado con calidad mediante procesos confiables y controlados que transforman la materia prima -los datos- y la convierten en un producto -la información- de calidad que pueden consumir los diferentes usuarios a través de los canales de servicio y auto-servicio que dispone la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Los servicios en línea que cada sector y cada entidad dispone para atender a los ciudadanos y cubrir sus necesidades habilitan al ciudadano para los siguientes fines: informarse, a través de servicios de información; interactuar con los funcionarios o con los sistemas de la entidad, a través de servicios de interacción; realizar trámites en línea, a través de servicios de transacción; participar de la definición de políticas públicas; a través de los servicios de democracia en línea; construir colectivamente soluciones a problemáticas de la sociedad, a través de mecanismos de co-creación y colaboración en línea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	La entidad tiene la vocación de incluir a la ciudadanía y a sus diferentes grupos de interés en la participación, desarrollo y mejoramiento de los servicios en línea y en la oferta de valor pertinente para los usuarios a los que debe servir. La participación activa de los usuarios en los servicios permite que la cultura digital y las competencias individuales se desarrollen más rápidamente y a su vez que la oferta sea mejorada de manera continua, teniendo en cuenta la voz del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
55	Los servicios en línea están consolidados en una ventanilla unificada que permite a los diferentes públicos acceder a los servicios de una manera ágil, fácil y efectiva. Para consolidar la oferta de servicios se cuenta con un mecanismo que los integre a nivel visual, gráfico, de usabilidad, de funcionalidad, de seguridad, de identificación y que entregue de manera unificada los resultados que recibe el ciudadano después de usar los diferentes servicios, por ejemplo, reportes, actos administrativos, notificaciones, entre otros. Esta consolidación de la oferta se ha logrado a pesar de tener diferentes sistemas de información, diferentes aplicativos, diferentes infraestructuras tecnológicas; la primera integración se realiza en el punto de atención, es decir: en el lenguaje, en el diseño gráfico, en la iconografía, en los datos y en la experiencia de usuario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	La entidad cuenta con mecanismos de interoperabilidad habilitados para entregar y recibir información por parte de otras entidades. Estas capacidades de interoperabilidad se habilitan para consumo automático preferentemente y manual excepcionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Gestión de calidad de la información								
57	El área de TI articula a todas las áreas de la organización, para establecer los criterios de calidad que se van a utilizar para gestionar información de calidad. Para ello toma en cuenta las necesidades estratégicas, las necesidades de los procesos, las necesidades de los servicios, la calidad de las fuentes y proveedores y los requerimientos técnicos para registrarla, almacenarla, transformarla, producirla, empaquetarla y disponerla a los diferentes públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
58	Dada la relevancia de la información como un activo fundamental para la estrategia sectorial e institucional, la gestión de la información se desarrolla en un contexto de trabajo en equipo al interior de las entidades y del sector. Para este efecto, existen comités de información para coordinar los criterios que se requiere tener en cuenta para gestionar la calidad de la información a través de la cadena de valor de la administración pública; estos comités están liderados por el área de TI, por el área de Planeación y por las áreas misionales y administrativa. Debido a la complejidad temática del sector, se han establecido varios comités de información con los actores involucrados en cada tema.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
59	El sector tiene una definición de calidad de la información que requiere y sus atributos de calidad: Intrínsecos: representación, consistencia, completitud; de intercambio: disposición, oportunidad, seguridad, restricciones, documentación, vigencia; de uso: pertinencia, beneficios, nivel de actualización. Adicionalmente, la calidad de cada una de las categorías de información está documentada y concertada con los usuarios y líderes de la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Los criterios de calidad de la información se cumplen desde los procesos y actividades en las cuales se registran los datos. Para cumplir con la calidad desde la fuente se realizan validaciones que exijan que los datos recolectados e ingresados sean veraces, tengan respaldo documental y cumplan con los criterios de calidad que se establezcan. Aquellos datos que no cumplen con los criterios establecidos son rechazados y la fuente es notificada para que realice las correcciones del caso. El aseguramiento de calidad se efectúa durante el proceso de recolección y registro de datos, de manera tal que ningún dato que no tenga la calidad esperada ingrese al sistema de información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
61	El proceso de control de calidad se realiza sobre la información registrada en los sistemas de información y busca garantizar que el proceso de registro y consolidación de la información sea un proceso controlado y que los datos que hacen parte de las series de datos y de los registros administrativos cumplan con todos los criterios de calidad sin excepción. Para verificar que los datos cumplen con los criterios de calidad, se tienen mallas de validación y procesos de verificación de datos, tanto con fuentes internas –históricas u otras- como con fuentes externas para establecer la validez y consistencia de los datos recibidos. Este proceso de control se lleva a cabo en un entorno de procesamiento en tiempo real o en batch, de acuerdo a las necesidades de la organización y a su capacidad técnica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	La inspección de calidad de la información se realiza a posteriori y tiene como objetivo establecer la coincidencia de la información con los registros documentales y con los procesos que dieron origen a la información aportada por la fuente en el sistema. Habitualmente la inspección de calidad se hace en el sitio y con personas que auditan la información y contrastan los registros de datos con los registros documentales. La Oficina de Tecnología de Información cuenta con un proceso de inspección de calidad de la información y con los mecanismos adecuados para realizarla en los casos en que sea pertinente y en la frecuencia que permita aportar y controlar el proceso de gestión de calidad de la información.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
3.4.	Gestión del ciclo de la información							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
63	La definición de los datos, la información, el conocimiento y el entendimiento que necesita la entidad y el sector para llevar a cabo el plan estratégico sectorial es fundamental para la gestión efectiva de la información durante todo su ciclo de vida. El sector y entidad cuentan con un proceso permanente que permite realizar la definición del directorio de activos de información, con su respectiva caracterización y sus criterios de calidad. Este proceso está administrado en forma permanente con el fin de mantenerlo actualizado y vigente de acuerdo a las necesidades cambiantes del sector generadas por cambios de tipo normativo, estratégico u operacional. Se cuenta con una arquitectura de información que integra las necesidades y define la hoja de ruta para incorporar la información en dicha arquitectura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	Existir un proceso de registro de la información, el cual garantiza la calidad y veracidad desde los datos. Este proceso tiene apoyo de herramientas tecnológicas que permiten realizar un adecuado registro confiable y oportuno de la información. De igual manera cuenta con validaciones y contraste de datos en tiempo real cuando se considera necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	Existe un proceso de consolidación de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Existe un proceso de Publicación de la información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Se han definido mecanismos de Interoperabilidad de la información, para compartir la información que el sector requiere según los procesos definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.	Análisis de Información							
68	A partir de las salidas generadas por los sistemas de información, se apoyan procesos de análisis de tendencias, variaciones, correlaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Existen las capacidades y herramientas de Inteligencia de negocio, con el fin de hacer análisis históricos de los datos e identificar situaciones particulares que impliquen la definición o cambio de acciones de política sectorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.	Servicios en línea habilitados							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
70	Existen procesos y herramientas que permiten que la Información sea publicada, teniendo en cuenta los diferentes destinatarios de la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
71	Se han definido formalmente e implementado en la práctica mecanismos de acceso y uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	Se surten procesos de calidad tendientes a que el sector y la información cuenten con Información de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
73	La información que se genera para los diferentes usuarios está orientada a la generación de valor, teniendo en cuenta la orientación definida por la estrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
74	La información que se genera sirve de apoyo a la toma de decisiones gerenciales y operativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
75	Se han definido y dispuesto a los usuarios instrumentos de análisis de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 13. Madurez de la gestión del dominio Gestión de la Información en la Entidad

- Sistemas de Información

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
4.1.	Gestión de sistemas de información							
76	Se han identificado claramente la necesidades de sistematización del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
77	Se han identificado claramente la Necesidades de información del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
78	Se han identificado claramente la Necesidades de los procesos del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
79	Se han identificado claramente la Necesidades de la estrategia organizacional del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2.	Arquitectura de sistemas de información							
80	Cuentan con un Modelo contextual de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	Cuentan con un Modelo conceptual (Clasificación, Caracterización y Relaciones entre SI) de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82	Cuentan con un Modelo funcional de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	Cuentan con un Modelo de aplicaciones de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3.	Desarrollo y mantenimiento							
84	Se gestiona el ciclo de desarrollo y mantenimiento de software a través de procedimientos de gestión de TI establecidos para el efecto y teniendo en cuenta las buenas prácticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
85	Se aplican metodológicamente fases de Análisis, diseño, desarrollo, pruebas y entrega a operación para la construcción o mantenimiento de los SI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
4.4.	Implantación de sistemas							
86	Existen procesos definidos para realizar entrenamiento a usuarios, acompañamiento en la puesta en producción y evaluación de los resultados de la implantación de sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5.	Gestión del cambio							
87	Se realiza formalmente procedimientos de gestión de cambio para los sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6.	Servicios de soporte funcional							
88	Existen procedimientos de escalamiento de incidentes funcionales al Soporte de tercer nivel, de tal forma que se atienden incidentes relacionados con soporte en el uso de los sistemas de información o requerimientos de mantenimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4.7.	Sistemas de información operando							
89	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos de Apoyo del sector o de la entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos misionales del sector o de la entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos de direccionamiento estratégico del sector o de la entidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92	Se cuenta con los Servicios informativos digitales que apoyan los procesos de publicación de información y disponen servicios digitales a los usuarios del sector o de la entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 14. Madurez de la gestión del dominio Sistemas de Información en la Entidad

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
98	Está definido el Modelo lógico de la arquitectura de servicios tecnológicos, es fiel a la realidad y se mantiene actualizado a través de un proceso formalmente establecido y con herramientas de apoyo al mismo. Este modelo se actualiza oportunamente cuando, a través de un procedimiento de control de cambio, se modifica o incluye un nuevo servicio tecnológico. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99	Está definido el Modelo físico de la arquitectura de servicios tecnológicos, es fiel a la realidad y se mantiene actualizado a través de un proceso formalmente establecido y con herramientas de apoyo al mismo. Este modelo se actualiza oportunamente cuando, a través de un procedimiento de control de cambio, se modifica o incluye un nuevo servicio tecnológico. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3.	Gestión de la capacidad de los servicios							
100	Están formalmente establecidos procesos de gestión de capacidad sobre la infraestructura tecnológica, llevando medición de los indicadores de capacidad y proyectando las necesidades de mejoramiento de la capacidad de la infraestructura. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
101	Están formalmente establecidos procesos de procesos de gestión de capacidad sobre los servicios de conectividad, llevando medición de los indicadores de capacidad y proyectando las necesidades de mejoramiento de la capacidad de estos servicios. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4.	Gestión de la operación							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
102	Están formalmente establecidos procesos de administración y operación de Infraestructura tecnológica, teniendo en cuenta las buenas prácticas. Se hace medición de indicadores de la operación y se toman acciones en consecuencia. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
103	Están formalmente establecidos procesos de Administración técnica de las aplicaciones, teniendo en cuenta las buenas prácticas. Se hace medición de indicadores de la operación y se toman acciones en consecuencia. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
104	Están formalmente establecidos procesos de gestión de los servicios de soporte, teniendo en cuenta las buenas prácticas. Se hace medición de indicadores de la operación y se toman acciones en consecuencia. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
105	Se cuenta con un modelo integral de servicio de soporte de primer y segundo nivel con escalamiento a tercer nivel, que tenga un punto único de contacto, con tiempos y formatos de escalamiento claramente definidos y se puede hacer gestión y seguimiento de los incidentes que están en curso y que los tiempos totales de atención y solución estén dentro de los acuerdos de servicio definidos con los usuarios. Adicionalmente, se cuenta con el equipo de trabajo idóneo y suficiente para dar un servicio satisfactorio a los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO							
106	Suministro de infraestructura y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
107	Se cuenta con esquemas que permitan la operación continua de los sistemas y servicios tecnológicos, teniendo en cuenta los niveles de servicio que tienen los procesos de apoyo, misionales o estratégicos que los servicios están apoyando. Se propende por mantener esquemas de alta disponibilidad, teniendo en cuenta las restricciones presupuestales y de operación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
108	Están formalmente establecidos procesos de gestión seguridad, teniendo en cuenta las buenas prácticas. Se hace medición de indicadores de la operación y se toman acciones en consecuencia. Adicionalmente se cuenta con el personal idóneo, ya sea interno o externo, para realizar las actividades de este proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
109	Servicios de soporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
110	Están clara y formalmente definidos los Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) con los diferentes terceros y áreas internas que hacen parte de la cadena de prestación de servicios. Adicionalmente, se cuenta con herramientas automáticas de medición de dichos ANS que están a cargo de equipos de trabajo distintos a los que responden por la operación. Los ANS están definidos de tal manera que su nivel de cumplimiento tiene consecuencias sobre el costos de los servicios, los tiempos de prestación o las capacidades instaladas, e incluso tiene repercusiones contractuales, lo cual los ANS deben estar claramente definidos en las condiciones contractuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				

Tabla 15. Madurez de la gestión del dominio Servicios Tecnológicos en la Entidad

- Uso y Apropiación:

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
6.1.	Necesidades de apropiación de los componentes de ti							
111	Se definen las necesidades de apropiación cuando se van a implementar nuevas soluciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
112	Se definen las necesidades de apropiación cuando se van a implementar Procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
113	Se definen las necesidades de apropiación en lo relacionado con competencias individuales y grupales requeridas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
114	Existen planes de capacitación organizacionales y por áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
115	Restricciones y paradigmas vigentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.	Acciones para la movilización de los grupos de interés							
116	Comunicación del cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
117	Divulgación del cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
118	Retroalimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6.3.	Actividades de formación en habilidades básicas							
119	Se llevan a cabo actividades para incentivar el desarrollo de habilidades relacionadas con el acceso a las facilidades tecnológicas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
120	Se llevan a cabo actividades de formación para incentivar el desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión uso de las facilidades tecnológicas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
121	Se llevan a cabo actividades para incentivar el desarrollo de habilidades relacionadas con la adopción de buenas prácticas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.	Actividades de formación en capacidades de mejoramiento							

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
134	Se han definido y se miden formalmente los Indicadores de Resultado.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8.	Incorporación del cambio							
135	Existe una estrategia y acciones específicas de comunicación y divulgación, sobre las cuales se hace seguimiento a la ejecución y se actualizan según las necesidades cambiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
136	Se cuenta con personas entrenadas con habilidades desarrolladas para llevar a cabo las acciones que define la estrategia de comunicación y divulgación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
137	La cultura de Cambio está incorporada en los procesos de gestión de TI y en general en los procesos de gestión de la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
138	Se llevan a cabo procesos de gestión de mejoramiento continuo en la adopción del cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
139	Están clara y formalmente establecidos los indicadores de uso de los servicios tecnológicos y se hace análisis de las mediciones para determinar acciones que encuentren las causas o busquen soluciones para aumentar el uso de los servicio de TI	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
140	Se cuenta con herramientas de TI habilitadas para el gerenciamiento del cambio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 16. Madurez de la gestión del dominio Uso y Apropiación en la Entidad

Promediando cada numeral especificado por dominio se obtiene el siguiente cuadro de resumen:

ESTRATEGIA DE TI	3,58
1.1. Existencia de una estrategia de tecnología	4,00
1.2. La estrategia de tecnología está alineada con la estrategia del sector	4,00
1.3. Entendimiento estratégico	4,33
1.4. Gestión de arquitectura	2,25
1.5. Definición de políticas de TI	3,00
1.6. Planeación	5,00
1.7. Seguimiento y evaluación	2,67
1.8. Comunicación y divulgación	3,00
1.9. Plan Estratégico de Tecnología de Información	4,00
GOBIERNO DE TI	4,84
2.1 El gobierno de TI está alineado con el modelo integral de gestión	4,00
2.2 Mecanismos de compras y contratación	3,80
2.3 Incorporación de políticas de TI en la organización	4,00
2.4 Procesos de TI	3,75
2.5 Estructura organizacional de TI	6,00
2.6 Esquema de Gobierno TI	5,33
2.7 Alineación de TI con Procesos y servicios de la organización	6,00
2.8 Gestión de proveedores	6,00
2.9 Gestión de proyectos	4,67
GESTION DE INFORMACION	4,07
3.1. Gestión de información	3,50
3.2. Diseñar los servicios de información	4,33
3.3. Gestión de calidad de la información	4,33
3.4. Gestión del ciclo de la información	3,40
3.5. Análisis de Información	3,50
3.6. Servicios en línea habilitados	5,33
SISTEMA DE INFORMACION	4,46
4.1. Gestión de sistemas de información	5,00

4.2. Arquitectura de sistemas de información	2,25
4.3. Desarrollo y mantenimiento	6,00
4.4. Implantación de sistemas	5,00
4.5. Gestión del cambio	5,00
4.6. Servicios de soporte funcional	6,00
4.7. Sistemas de información operando	2,00
SERVICIOS TECNOLOGICOS	3,21
5.1. Necesidades de capacidades tecnológicas	3,00
5.2. Arquitectura de infraestructura tecnológica	1,67
5.3. Gestión de la capacidad de los servicios	2,50
5.4. Gestión de la operación	3,50
5.5. Prestación del servicio	5,40
USO Y APROPIACION	1,53
6.1. Necesidades de apropiación de los componentes de ti	2,60
6.2. Acciones para la movilización de los grupos de interés	5,67
6.3. Actividades de formación en habilidades básicas	0,00
6.4. Actividades de formación en capacidades de mejoramiento	0,00
6.5. Actividades de formación en desarrollo de programas de gestión del cambio	0,67
6.6. Habilitación de herramientas para la gestión del cambio	1,00
6.7. Gestión de indicadores	0,00
6.8. Incorporación del cambio	2,33

Tabla 17. Madurez de la gestión en la Entidad

7.11. Entrevistas Gestión Contractual y Gestión Administrativa y Financiera

CONTRATOS:

1. ¿Cuáles son las cinco actividades más importantes que realiza su área?

Actividad	Importancia	Esfuerzo
Elaboración de contratos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4
Elaboración de términos de referencia	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4
Elaboración de minutas, contratos de arrendamiento y compraventas	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4
Elaboración de proyectos de conceptos en temas contractuales	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4
Asesoría jurídica en temas contractuales a todas las áreas de la SAE	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4

Tabla 18. Importancia de Actividades en Contratación

2. ¿Cuáles son los cinco productos o servicios más importantes que genera su área?

Contratos, Términos de referencia, Minutas, Proyectos de concepto

3. ¿Qué información requiere para desarrollar las actividades?

Elaboración de contratos: Estudios previos

Elaboración de términos de referencia: Estudios previos

Elaboración de minutas, contratos de arrendamiento y compraventas: Solicitud de las áreas usuarias

Elaboración de proyectos de conceptos en temas contractuales: Solicitud de las áreas usuarias

Asesoría jurídica en temas contractuales a todas las áreas de la SAE: Solicitudes verbales para identificar rupturas estratégicas entre estos procesos y la entidad

4. ¿Con qué herramientas trabaja las actividades más importantes?

Word: Para contratos y minutas

Excel: Para informes

ZEUS: Para distribución de los trabajos y el control

Cuentan con una carpeta pública (a la que se le saca back up diario) en la cual se encuentran estas bases. La inclusión de información la realiza un técnico quien crea el contrato en la base y los demás profesionales pueden ampliar información o incluir modificaciones a la gestión teniendo en cuenta si es una adición, prorroga entre otros.

Frente al reporte de contraloría, contratación maneja la base exigida por esta entidad e incluye la información correspondiente a contratos y sobre el porcentaje de ejecución de cada uno de ellos lo diligencia financiera.

Esta información es pública ya que se publica en la web y es transferida trimestralmente a contraloría en la página destinada para tal fin.

5. ¿Qué actividades no tiene apoyo de TI?

En todas

6. ¿Qué cambiaría de la manera como realiza sus actividades?

Se necesita contar con el PAC

7. Perfil del Usuario

¿Usted cree que el uso intensivo de TI en sus actividades es útil para resolver significativamente los problemas?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
¿Quisiera tener autonomía sobre las decisiones y administración de la tecnología?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No
¿Considera que esta organización debería tener tecnología de última generación y novedosa y además garantizarla todo el tiempo?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
¿Su área se comprometería activamente una transformación de la Organización que incluya implementación intensiva de tecnología?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
¿Considera que al ser implantada tecnología en su organización, el nivel de aceptación por parte suya y de su área será alto?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No

Tabla 19. Perfil del Usuario en Contratación

FINANCIERA:

1. ¿Cuáles son las cinco actividades más importantes que realiza su área?

Actividad	Importancia	Esfuerzo
Contabilidad	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4
Tesorería	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4
Nómina	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
Presupuesto	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
Administración y archivo	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4

Tabla 20. Importancia de Actividades en Finanzas

2. ¿Cuáles son los cinco productos o servicios más importantes que genera su área?

Pagos, Estados contables, Presupuesto - Compromisos y disponibilidades, Nómina, Gestión documental y administración

3. ¿Qué información requiere para desarrollar las actividades?

Contabilidad: Conocer las actividades de toda acción de la empresa

Tesorería: Conocer las actividades económicas de los terceros, bancos, cuentas, formas de pago, etc.

Nómina: Beneficiarios, novedades

Presupuesto: Rubros, codificación, montos, conexión con tesorería

Administración y archivo: Tablas de retención, inventario, caja menor, comisiones, viáticos, anticipos

4. ¿Con qué herramientas trabaja las actividades más importantes?

Word, Excel, ZEUS, Concisa y SIGEP

5. ¿Qué actividades no tiene apoyo de TI?

Pagos, Caja menor, Inventarios, Interfaces contables, Sistemas administrativos y de gestión documental

6. ¿Qué cambiaría de la manera como realiza sus actividades?

Implementar aplicación para manejo de Pagos

Implementar aplicación para manejo de caja menor

Implementar aplicación para manejo de inventarios

Implementar interfaces contables

Implementar aplicación de gestión documental y administración física

7. Perfil del Usuario

¿Usted cree que el uso intensivo de TI en sus actividades es útil para resolver significativamente los problemas?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
¿Quisiera tener autonomía sobre las decisiones y administración de la tecnología?	<input type="radio"/> Sí	<input checked="" type="radio"/> No
¿Considera que esta organización debería tener tecnología de última generación y novedosa y además garantizarla todo el tiempo?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
¿Su área se comprometería activamente una transformación de la Organización que incluya implementación intensiva de tecnología?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
¿Considera que al ser implantada tecnología en su organización, el nivel de aceptación por parte suya y de su área será alto?	<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No

Tabla 21. Perfil del Usuario en Finanzas

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
53	Los servicios en línea que cada sector y cada entidad dispone para atender a los ciudadanos y cubrir sus necesidades habilitan al ciudadano para los siguientes fines: informarse, a través de servicios de información; interactuar con los funcionarios o con los sistemas de la entidad, a través de servicios de interacción; realizar trámites en línea, a través de servicios de transacción; participar de la definición de políticas públicas; a través de los servicios de democracia en línea; construir colectivamente soluciones a problemáticas de la sociedad, a través de mecanismos de co-creación y colaboración en línea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	La entidad tiene la vocación de incluir a la ciudadanía y a sus diferentes grupos de interés en la participación, desarrollo y mejoramiento de los servicios en línea y en la oferta de valor pertinente para los usuarios a los que debe servir. La participación activa de los usuarios en los servicios permite que la cultura digital y las competencias individuales se desarrollen más rápidamente y a su vez que la oferta sea mejorada de manera continua, teniendo en cuenta la voz del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Los servicios en línea están consolidados en una ventanilla unificada que permite a los diferentes públicos acceder a los servicios de una manera ágil, fácil y efectiva. Para consolidar la oferta de servicios se cuenta con un mecanismo que los integre a nivel visual, gráfico, de usabilidad, de funcionalidad, de seguridad, de identificación y que entregue de manera unificada los resultados que recibe el ciudadano después de usar los diferentes servicios, por ejemplo, reportes, actos administrativos, notificaciones, entre otros. Esta consolidación de la oferta se ha logrado a pesar de tener diferentes sistemas de información, diferentes aplicativos, diferentes infraestructuras tecnológicas; la primera integración se realiza en el punto de atención, es decir: en el lenguaje, en el diseño gráfico, en la iconografía, en los datos y en la experiencia de usuario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
66	Existe un proceso de Publicación de la información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Se han definido mecanismos de Interoperabilidad de la información, para compartir la información que el sector requiere según los procesos definidos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.	Análisis de Información							
68	A partir de las salidas generadas por los sistemas de información, se apoyan procesos de análisis de tendencias, variaciones, correlaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Existen las capacidades y herramientas de Inteligencia de negocio, con el fin de hacer análisis históricos de los datos e identificar situaciones particulares que impliquen la definición o cambio de acciones de política sectorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.	Servicios en línea habilitados							
70	Existen procesos y herramientas que permiten que la Información sea publicada, teniendo en cuenta los diferentes destinatarios de la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
71	Se han definido formalmente e implementado en la práctica mecanismos de acceso y uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	Se surten procesos de calidad tendientes a que el sector y la información cuenten con Información de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	La información que se genera para los diferentes usuarios está orientada a la generación de valor, teniendo en cuenta la orientación definida por la estrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
74	La información que se genera sirve de apoyo a la toma de decisiones gerenciales y operativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	Se han definido y dispuesto a los usuarios instrumentos de análisis de información	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 22. Madurez de la gestión del dominio Gestión de la Información en Contratación y Finanzas

TEMA		0	1	2	3	4	5	6
90	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos misionales del sector o de la entidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos de direccionamiento estratégico del sector o de la entidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92	Se cuenta con los Servicios informativos digitales que apoyan los procesos de publicación de información y disponen servicios digitales a los usuarios del sector o de la entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 23. Madurez de la gestión del dominio Sistemas de Información en Contratación y Finanzas

Se realiza nuevamente el promedio por cada numeral especificado por dominio y obtenemos los siguientes resultados:

ESTRATEGIA DE TI	3,58
1.1. Existencia de una estrategia de tecnología	4,00
1.2. La estrategia de tecnología está alineada con la estrategia del sector	4,00
1.3. Entendimiento estratégico	4,33
1.4. Gestión de arquitectura	2,25
1.5. Definición de políticas de TI	3,00
1.6. Planeación	5,00
1.7. Seguimiento y evaluación	2,67
1.8. Comunicación y divulgación	3,00
1.9. Plan Estratégico de Tecnología de Información	4,00
GOBIERNO DE TI	4,84
2.1 El gobierno de TI está alineado con el modelo integral de gestión	4,00
2.2 Mecanismos de compras y contratación	3,80
2.3 Incorporación de políticas de TI en la organización	4,00
2.4 Procesos de TI	3,75
2.5 Estructura organizacional de TI	6,00

2.6 Esquema de Gobierno TI	5,33
2.7 Alineación de TI con Procesos y servicios de la organización	6,00
2.8 Gestión de proveedores	6,00
2.9 Gestión de proyectos	4,67
GESTION DE INFORMACION	2,29
3.1. Gestión de información	2,00
3.2. Diseñar los servicios de información	3,00
3.3. Gestión de calidad de la información	1,00
3.4. Gestión del ciclo de la información	1,60
3.5. Análisis de Información	3,00
3.6. Servicios en línea habilitados	3,20
SISTEMA DE INFORMACION	2,82
4.1. Gestión de sistemas de información	0,00
4.2. Arquitectura de sistemas de información	0,00
4.3. Desarrollo y mantenimiento	3,00
4.4. Implantación de sistemas	5,00
4.5. Gestión del cambio	3,00
4.6. Servicios de soporte funcional	6,00
4.7. Sistemas de información operando	0,75
SERVICIOS TECNOLOGICOS	3,21
5.1. Necesidades de capacidades tecnológicas	3,00
5.2. Arquitectura de infraestructura tecnológica	1,67
5.3. Gestión de la capacidad de los servicios	2,50
5.4. Gestión de la operación	3,50
5.5. Prestación del servicio	5,40
USO Y APROPIACION	1,53
6.1. Necesidades de apropiación de los componentes de ti	2,60
6.2. Acciones para la movilización de los grupos de interés	5,67
6.3. Actividades de formación en habilidades básicas	0,00

6.4. Actividades de formación en capacidades de mejoramiento	0,00
6.5. Actividades de formación en desarrollo de programas de gestión del cambio	0,67
6.6. Habilitación de herramientas para la gestión del cambio	1,00
6.7. Gestión de indicadores	0,00
6.8. Incorporación del cambio	2,33

Tabla 24. Madurez de la gestión en Contratación y Finanzas

7.13. Diferencias en grado de Madurez entre los procesos

TEMA		ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
GESTION INFORMACIÓN		4,07	2,29	
3.1	Gestión de información	3,5	2	
47	Se cuenta con un inventario de categorías de información relevante para la toma de decisiones, para los procesos de la organización y para el servicio a los públicos de interés. Este inventario incluye adicionalmente las fuentes y los usuarios de la información, así como los flujos específicos entre los diferentes actores y las condiciones de intercambio de información.	3	1	SI
48	La gestión estratégica y operativa del sector y de las entidades cuenta con información de calidad para que los directivos y sus equipos tomen decisiones de política, administrativas, de gestión operacional y de control y gestión de riesgos. Las áreas de TI disponen de información a través de mecanismos sencillos, confiables y seguros para que todas las personas de la organización y sus usuarios puedan contar con la información que requieren.	3	1	SI
49	La Información que se produce dentro del sector o de las entidades, se genera directamente desde los procesos de gestión, desde los registros administrativos o desde las fuentes automatizadas con que se cuenta internamente. Se evita generar información que no está contemplada en el modelo integrado de gestión, toda vez que la información que se genera al interior de las organizaciones públicas debe realizarse como resultado de acciones y procedimientos controlados y debe reposar en los sistemas de información y en las bases de datos de la entidad.	3	1	SI
50	La información que genera la entidad o que transforma a partir de los insumos que recibe de otros actores, está a disposición de los diferentes públicos, teniendo en cuenta las necesidades de los servicios que la entidad ofrece. Debido a que los públicos tienen necesidades diversas y capacidades técnicas disímiles, la información se dispone de manera diferencial para cada público.	5	5	NO
3.2.	Diseñar los servicios de información	4,3	3	

	TEMA	ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
51	La Información que se dispone para los diferentes públicos se orienta a la generación de valor hacia la ciudadanía y hacia los diferentes públicos y usuarios. Los criterios que se tienen en cuenta en el diseño de servicios de información están enfocados a la producción con calidad de información relevante con el objetivo de que sea útil para los usuarios, de manera que éstos pueden tomar la información producida e incorporarla como insumos en su cadena de valor y en sus procesos; ya sean ciudadanos, empresas, o entidades estatales.	5	5	NO
52	La información es un producto de calidad y se considerar como un bien público generado con calidad mediante procesos confiables y controlados que transforman la materia prima -los datos- y la convierten en un producto -la información- de calidad que pueden consumir los diferentes usuarios a través de los canales de servicio y auto-servicio que dispone la entidad.	5	1	SI
53	Los servicios en línea que cada sector y cada entidad dispone para atender a los ciudadanos y cubrir sus necesidades habilitan al ciudadano para los siguientes fines: informarse, a través de servicios de información; interactuar con los funcionarios o con los sistemas de la entidad, a través de servicios de interacción; realizar trámites en línea, a través de servicios de transacción; participar de la definición de políticas públicas; a través de los servicios de democracia en línea; construir colectivamente soluciones a problemáticas de la sociedad, a través de mecanismos de co-creación y colaboración en línea.	5	4	SI
54	La entidad tiene la vocación de incluir a la ciudadanía y a sus diferentes grupos de interés en la participación, desarrollo y mejoramiento de los servicios en línea y en la oferta de valor pertinente para los usuarios a los que debe servir. La participación activa de los usuarios en los servicios permite que la cultura digital y las competencias individuales se desarrollen más rápidamente y a su vez que la oferta sea mejorada de manera continua, teniendo en cuenta la voz del cliente.	3	3	NO

	TEMA	ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
55	Los servicios en línea están consolidados en una ventanilla unificada que permite a los diferentes públicos acceder a los servicios de una manera ágil, fácil y efectiva. Para consolidar la oferta de servicios se cuenta con un mecanismo que los integre a nivel visual, gráfico, de usabilidad, de funcionalidad, de seguridad, de identificación y que entrega de manera unificada los resultados que recibe el ciudadano después de usar los diferentes servicios, por ejemplo, reportes, actos administrativos, notificaciones, entre otros. Esta consolidación de la oferta se ha logrado a pesar de tener diferentes sistemas de información, diferentes aplicativos, diferentes infraestructuras tecnológicas; la primera integración se realiza en el punto de atención, es decir: en el lenguaje, en el diseño gráfico, en la iconografía, en los datos y en la experiencia de usuario.	4	3	SI
56	La entidad cuenta con mecanismos de interoperabilidad habilitados para entregar y recibir información por parte de otras entidades. Estas capacidades de interoperabilidad se habilitan para consumo automático preferentemente y manual excepcionalmente.	4	2	SI
3.3.	Gestión de calidad de la información	4,3	1	
57	El área de TI articula a todas las áreas de la organización, para establecer los criterios de calidad que se van a utilizar para gestionar información de calidad. Para ello toma en cuenta las necesidades estratégicas, las necesidades de los procesos, las necesidades de los servicios, la calidad de las fuentes y proveedores y los requerimientos técnicos para registrarla, almacenarla, transformarla, producirla, empaquetarla y disponerla a los diferentes públicos.	4	1	SI

	TEMA	ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
58	Dada la relevancia de la información como un activo fundamental para la estrategia sectorial e institucional, la gestión de la información se desarrolla en un contexto de trabajo en equipo al interior de las entidades y del sector. Para este efecto, existen comités de información para coordinar los criterios que se requiere tener en cuenta para gestionar la calidad de la información a través de la cadena de valor de la administración pública; estos comités están liderados por el área de TI, por el área de Planeación y por las áreas misionales y administrativa. Debido a la complejidad temática del sector, se han establecido varios comités de información con los actores involucrados en cada tema.	5	1	SI
59	El sector tiene una definición de calidad de la información que requiere y sus atributos de calidad: Intrínsecos: representación, consistencia, completitud; de intercambio: disposición, oportunidad, seguridad, restricciones, documentación, vigencia; de uso: pertinencia, beneficios, nivel de actualización. Adicionalmente, la calidad de cada una de las categorías de información está documentada y concertada con los usuarios y líderes de la entidad.	4	1	SI
60	Los criterios de calidad de la información se cumplen desde los procesos y actividades en las cuales se registran los datos. Para cumplir con la calidad desde la fuente se realizan validaciones que exijan que los datos recolectados e ingresados sean veraces, tengan respaldo documental y cumplan con los criterios de calidad que se establezcan. Aquellos datos que no cumplen con los criterios establecidos son rechazados y la fuente es notificada para que realice las correcciones del caso. El aseguramiento de calidad se efectúa durante el proceso de recolección y registro de datos, de manera tal que ningún dato que no tenga la calidad esperada ingrese al sistema de información.	4	1	SI

TEMA		ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
61	El proceso de control de calidad se realiza sobre la información registrada en los sistemas de información y busca garantizar que el proceso de registro y consolidación de la información sea un proceso controlado y que los datos que hacen parte de las series de datos y de los registros administrativos cumplan con todos los criterios de calidad sin excepción. Para verificar que los datos cumplen con los criterios de calidad, se tienen mallas de validación y procesos de verificación de datos, tanto con fuentes internas –históricas u otras- como con fuentes externas para establecer la validez y consistencia de los datos recibidos. Este proceso de control se lleva a cabo en un entorno de procesamiento en tiempo real o en batch, de acuerdo a las necesidades de la organización y a su capacidad técnica.	4	1	SI
62	La inspección de calidad de la información se realiza a posteriori y tiene como objetivo establecer la coincidencia de la información con los registros documentales y con los procesos que dieron origen a la información aportada por la fuente en el sistema. Habitualmente la inspección de calidad se hace en el sitio y con personas que auditan la información y contrastan los registros de datos con los registros documentales. La Oficina de Tecnología de Información cuenta con un proceso de inspección de calidad de la información y con los mecanismos adecuados para realizarla en los casos en que sea pertinente y en la frecuencia que permita aportar y controlar el proceso de gestión de calidad de la información.	5	1	SI
3.4.	Gestión del ciclo de la información	3,4	1,6	
63	La definición de los datos, la información, el conocimiento y el entendimiento que necesita la entidad y el sector para llevar a cabo el plan estratégico sectorial es fundamental para la gestión efectiva de la información durante todo su ciclo de vida. El sector y entidad cuentan con un proceso permanente que permite realizar la definición del directorio de activos de información, con su respectiva caracterización y sus criterios de calidad. Este proceso está administrado en forma permanente con el fin de mantenerlo actualizado y vigente de acuerdo a las necesidades cambiantes del sector generadas por cambios de tipo normativo, estratégico u operacional. Se cuenta con una arquitectura de información que integra las necesidades y define la hoja de ruta para incorporar la información en dicha arquitectura.	2	1	SI

TEMA		ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
64	Existir un proceso de registro de la información, el cual garantiza la calidad y veracidad desde los datos. Este proceso tiene apoyo de herramientas tecnológicas que permiten realizar un adecuado registro confiable y oportuno de la información. De igual manera cuenta con validaciones y contraste de datos en tiempo real cuando se considera necesario.	4	1	SI
65	Existe un proceso de consolidación de la información	3	1	SI
66	Existe un proceso de Publicación de la información.	4	4	NO
67	Se han definido mecanismos de Interoperabilidad de la información, para compartir la información que el sector requiere según los procesos definidos	4	1	SI
3.5.	Análisis de Información	3,5	3	
68	A partir de las salidas generadas por los sistemas de información, se apoyan procesos de análisis de tendencias, variaciones, correlaciones.	4	4	NO
69	Existen las capacidades y herramientas de Inteligencia de negocio, con el fin de hacer análisis históricos de los datos e identificar situaciones particulares que impliquen la definición o cambio de acciones de política sectorial	3	2	SI
3.6.	Servicios en línea habilitados	5,3	3,2	
70	Existen procesos y herramientas que permiten que la Información sea publicada, teniendo en cuenta los diferentes destinatarios de la misma	6	6	NO
71	Se han definido formalmente e implementado en la práctica mecanismos de acceso y uso	5	2	SI
72	Se surten procesos de calidad tendientes a que el sector y la información cuenten con Información de calidad	6	1	SI
73	La información que se genera para los diferentes usuarios está orientada a la generación de valor, teniendo en cuenta la orientación definida por la estrategia	6	6	NO
74	La información que se genera sirve de apoyo a la toma de decisiones gerenciales y operativas	6	3	SI
75	Se han definido y dispuesto a los usuarios instrumentos de análisis de información	3	1	SI

TEMA		ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		4,46	2,82	
4.1.	Gestión de sistemas de información	5	0	
76	Se han identificado claramente la necesidades de sistematización del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	SI
77	Se han identificado claramente la Necesidades de información del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	SI
78	Se han identificado claramente la Necesidades de los procesos del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	SI
79	Se han identificado claramente la Necesidades de la estrategia organizacional del sector o la entidad, partiendo de procesos formalmente establecidos	5	0	SI
4.2.	Arquitectura de sistemas de información	2,25	0	
80	Cuentan con un Modelo contextual de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	3	0	SI
81	Cuentan con un Modelo conceptual (Clasificación, Caracterización y Relaciones entre SI) de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	2	0	SI
82	Cuentan con un Modelo funcional de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	2	0	SI
83	Cuentan con un Modelo de aplicaciones de sistemas de información, formalmente construido y actualizado permanentemente mediante la aplicación de procesos de gestión de la arquitectura de sistemas de información	2	0	SI
4.3.	Desarrollo y mantenimiento	6	3	

TEMA		ENTIDAD	C&F	DIREFENCIA
84	Se gestiona el ciclo de desarrollo y mantenimiento de software a través de procedimientos de gestión de TI establecidos para el efecto y teniendo en cuenta las buenas prácticas	6	6	NO
85	Se aplican metodológicamente fases de Análisis, diseño, desarrollo, pruebas y entrega a operación para la construcción o mantenimiento de los SI.	6	0	SI
4.4.	Implantación de sistemas	5	5	
86	Existen procesos definidos para realizar entrenamiento a usuarios, acompañamiento en la puesta en producción y evaluación de los resultados de la implantación de sistemas	5	5	NO
4.5.	Gestión del cambio	5	5	
87	Se realiza formalmente procedimientos de gestión de cambio para los sistemas de información	5	5	NO
4.6.	Servicios de soporte funcional	6	6	
88	Existen procedimientos de escalamiento de incidentes funcionales al Soporte de tercer nivel, de tal forma que se atienden incidentes relacionados con soporte en el uso de los sistemas de información o requerimientos de mantenimiento	6	6	NO
4.7.	Sistemas de información operando	2	0,75	
89	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos de Apoyo del sector o de la entidad	2	0	SI
90	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos misionales del sector o de la entidad	3	0	SI
91	Se cuenta con los Sistemas de información que apoyan los procesos de direccionamiento estratégico del sector o de la entidad	1	1	NO
92	Se cuenta con los Servicios informativos digitales que apoyan los procesos de publicación de información y disponen servicios digitales a los usuarios del sector o de la entidad	2	2	NO

Tabla 25. Madurez de la gestión AS-IS, TO-BE

7.14. Impacto de los procesos en la estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
Transferir a la nación recursos económicos para destinaciones específicas en cuatro años	Realizar todas las transferencias identificadas oportunamente	1. Identificar las transacciones	P	S	S
		2. Controlar las transacciones oportunamente	P	S	S
Recuperar cartera vencida	Gestionar la recuperación de obligaciones vencidas identificadas para judicializar (> a 180 días - Política Comercial)	1. Recaudar el 10% del total de las obligaciones vencidas identificadas para judicializar	P	S	P
		2. Entregar obligaciones vencidas superiores a 180 días identificadas para judicialización	P	S	P
Obtener ingresos a partir de la comercialización de activos	Gestionar comercialización de bienes inmuebles	1. Generar recursos por ventas en CISA	P	P	P
		2. Generar recursos económicos a través de venta de activos extintos mediante la figura de CUOTAS PARTES.	P	S	S
		3. Generar recursos económicos a través de venta de activos extintos mediante la figura de Ventas Directas por expropiación administrativa o beneficio general.	P	P	P
		4. Gestionar entrega de inmuebles en DACIONES EN PAGO a los acreedores.	P	P	P
	Gestionar la comercialización de bienes Muebles	1. Gestionar las ventas de muebles (Artes y Otros)	P	P	P
		2. Gestionar las ventas de muebles (Automotores)	P	P	P
		3. Gestionar las chatarrización de muebles (Medios de Transporte)	P	P	P
		4. Gestionar las ventas de muebles (Sustancias Químicas)	P	S	S
		5. Gestionar las ventas de muebles (Semovientes)	P	S	S
		6. Gestión en la monetización de divisas	P	S	P

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
Lograr productividad de activos generando ingresos económicos	Gestión de contratos de arrendamiento por Admón. Directa Inmuebles	1. Priorizar los contratos que seguirán dentro del mecanismo de administración como Administración Directa	S	S	P
	Gestión de contratos de arrendamiento por DISPOSICIÓN provisional	1. Controlar la gestión comercial de los depositarios	S	S	P
		2. Controlar el cumplimiento de requisitos para la formalización de negocios	S	S	P
		3. Controlar la consecución de las pólizas y suscripción de contratos	S	S	P
	Gestión de contratos de arrendamiento por Admón. Directa Muebles	1. Identificación del segmento objetivo de posibles arrendatarios	S	S	S
		2. Identificación Inmuebles para administración directa con alta generación de ingresos y poca demanda operativa	S	S	S
	Gestión de legalización de contratos de arrendamiento	1. Informar a ocupantes lineamientos para lograr la legalización de los contratos	S	S	P
		2. Contar con estimados de renta para lograr la legalización	S	S	P
		3. Seguir la metodología de administración	S	S	P
	Gestionar la Regularización de canon	1. Realizar la valoración de los cánones de arrendamiento de los activos por cada una de las Regionales	S	S	S
Obtener rendimientos financieros	Efectuar rendimientos financieros	1. Buscar la mejor rentabilidad del Portafolio	P	S	P
Distribuir recursos y activos a las Entidades del	Entregar activos a título gratuito como mecanismo de	1. Destinar provisionalmente Inmuebles en busca de aportar a los programas del Estado	S	S	S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
Estado de acuerdo con la Ley	administración	2. Destinar provisional o definitivamente Muebles en busca de la reducción de costos tales como almacenamiento y sostenimiento	S	P	S
		3. Destinar definitivamente Inmuebles Rurales Entregar inmuebles con destinación específicas (INCODER, URT y Unidad de Victimas)	S	S	S
Posicionar la marca SAE S.A.S logrando un alto nivel de reconocimiento en el publico externo	Realizar campañas institucionales para apoyar el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional en la entidad.	1. Identificar y priorizar campañas institucionales que aporten a la mejora del clima organizacional	S	S	S
		2. Diseñar campañas seleccionadas	S	S	S
		3. Desarrollar las campañas	P	P	P
		4. Evaluar impacto de las campañas	S	S	S
	Promocionar las oficinas de atención que la Sociedad de Activos Especiales S.A.S tiene para los ciudadanos en el territorio nacional	1. Seleccionar la temática a utilizar realizar el lanzamiento	S	S	S
		2. Establecer las herramientas comunicativas y logísticas necesarias para realizar los lanzamientos	S	S	S
		3. Ejecutar los lanzamientos	P	P	P
		4. Medir impacto de los lanzamientos	S	S	S
	Realizar presencia institucional en el territorio nacional	1. Participar de las ferias de Fedemunicipios en todo el territorio nacional	P	P	P
		2. Crear espacios para el posicionamiento del portafolio de servicios que ofrece la entidad a la ciudadanía	P	P	P
		3. Crear espacios virtuales que informe los servicios de atención al ciudadano donde los ciudadanos despejen dudas sobre temas claves en la administración de los activos especiales	P	P	P

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
	Gestión en Redes Sociales y de Gobierno	1. Fortalecer las redes de Gobierno compartiendo información noticiosa que genera la Sociedad de la administración de los bienes especiales.	S	S	S
		2. Innovar y ser oportunos en los contenidos digitales para motivar a la audiencia a seguirnos en redes sociales divulgando los logros de la Sociedad	P	P	P
Aumentar la penetración en el mercado actual y desarrollar nuevos mercados	Impacto de índices de ajuste de precio (Desestimación de precio por naturaleza de activos, ajuste de precio por demanda)	1. Revisión de precios en el mercado	S	S	S
		2. Determinación de índices de ajuste de precio	S	S	S
		3. Identificar impacto en la utilización de índice de activos	S	S	S
Contar con un portafolio de servicios y productos diversificado	Establecer ANS's PARA servicios internos	1. Definir productos	S	S	S
		2. Establecer volumetría del proceso	S	S	S
		3. Establecer tiempos máximos y mínimos de operación	S	S	S
		4. Definir Acuerdos de Nivel de Servicio	S	S	S
		5. Divulgar acuerdos de nivel de servicio	S	S	S
	Medir satisfacción del cliente	1. Medición de la satisfacción del cliente	S	S	S
		2. Identificación de necesidades y requisitos	S	S	S
Gestionar los procesos orientándolos a la reducción del riesgo, la oportunidad de los resultados y uso eficiente de sus recursos	Mejorar la eficacia de los recursos de los procesos.	1. Identificar mejoras a procesos (identificación de Recaudo, Modelo de depositarios, Archivo, Sociedades de Papel)	S	S	S
		2. Diseñar las mejoras de los procesos	S	S	S
		3. Implementar y evaluar mejoras	S	S	S
	Gestionar los riesgos	1. Realizar seguimiento a la materialización de riesgos	S	S	S
		2. Hacer seguimiento a los controles y tratamientos definidos	S	S	S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
	Rediseñar, integrar e implementar los sistemas de gestión DE CONTROL INTERNO, SEGURIDAD DE INFORMACIÓN, CAPACITACIONES, RIESGO, AMBIENTAL SEGURIDAD DEL TRABAJADOR	1. Implementar y hacer seguimiento al modelo integrado de planeación	S	S	S
		2. Implementar requisitos del SIG	P	P	P
		2. Evaluación a la Implementación del SIG	S	S	S
		3. Implementar mejora continua del SIG	P	P	P
Contar con alianzas estratégicas que impacten positivamente en los procesos, la información de los activos y su comercialización	Gestionar los acuerdos establecidos	1. Cumplimiento de agenda institucional	S	S	S
Normalizar la información y su utilización a través de la consolidación, desarrollo, uso y apropiación de TICs y prácticas adecuadas de gestión documental	Actualizar la información necesaria dentro de los sistemas de información	1. Depurar información financiera de pasivos del FRISCO-Venta de Inmuebles - Inventarios DAO - Estados Financieros	P	S	S
		2. Identificación de cartera de depositarios	P	S	S
		3. Actualización y depuración de información de Sociedades en Liquidación del Sistema de Información (Matrix)	S	S	S
		4. Identificar el estado legal, contable y financiero de las sociedades y establecimiento de Comercio	P	S	S
	Normalizar la información y las operaciones de la SAE	1. Identificar las Sociedades de papel	S	S	S
		2. Identificar Sociedades con activos en liquidación o activas	S	S	S
		3. Liquidar sociedades de papel	P	P	S
		1. Legalizar recursos económicos a través de formalización de ventas realizadas por la extinta DNE.	P	S	S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C	
		2. Gestionar las devoluciones por disposición judicial o entes del estado.	P	S	S	
		3. Saneamiento y liquidación de contratos con inmobiliarias o mandatarios	P	P	P	
		4. Saneamiento y liquidación de contratos con depositarios	P	P	P	
		5. Gestión de Hallazgos EN EXPEDIENTES	S	S	S	
		6. Digitalización de Expedientes	S	S	S	
		7. Intervenir archivísticamente documentos a identificar	S	S	S	
		8. Validar la información de los bienes tipo muebles a través de la identificación real de lo recibido a DNE	S	S	S	
		Administración de Sistemas de Información	1. Gestión de solicitudes e incidentes (ITIL)	S	S	S
	2. Unificación de Matrix - Olympus		P	P	P	
	3. Sistema de Información Georreferenciada		P	P	P	
	4. Inteligencia de Negocios		P	P	P	
	5. Data Center Externo		P	P	P	
	Potencializar la cantidad disponible de activos para administración y comercialización optimizando el diagnostico y saneamiento	Gestionar los desalojos en virtud de las facultades de Policía Administrativa	1. Generar en el año análisis jurídico sobre solicitudes de desalojo para 960 FMI	S	S	S
			2. Gestionar desalojos efectivos	S	S	S
			3. Gestionar las entregas voluntarias	S	S	S
Realizar validación del inventario		1. Gestionar y aprobar los estimados de renta acordes con el mercado y condiciones físicas de los bienes inmuebles	S	S	S	
		2. Gestionar la ejecución de Reparaciones Obras y Mantenimientos.	P	P	P	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
		3. Gestionar visitas de inspección a la totalidad de los inmuebles	P	P	P
	Realizar la gestión operativa para el saneamiento jurídico, administrativo y alistamiento de ventas.	1. Gestionar alistamiento de bienes inmuebles extintos o con enajenación temprana aprobada	S	S	S
		2. Gestionar alistamiento de bienes inmuebles extintos o con enajenación temprana aprobada por ventas Directas	S	S	S
		3. Realizar el estudio jurídico de las providencias judiciales para los Inmuebles incautados	S	S	S
		4. Alistamiento para venta de bienes muebles extintos o con enajenación temprana aprobada	S	S	S
	Gestionar sociedades activas y en liquidación	1. Realizar las Asambleas ordinarias de las Sociedades	S	S	S
		2. Llevar a etapa 3 "Enajenación de activos" las Sociedades en Liquidación	S	S	S
		3. Lograr la comercialización de las sociedades y establecimiento de comercio extintos	F	S	S
		4. Monitoreo de sociedades con participación inferior al 100%	S	S	S
	Gestionar la Enajenación temprana de los activos	1. Identificar Enajenación temprana de Muebles e Inmuebles	S	S	S
		2. Estructurar enajenación temprana	S	S	S
		3. Identificar respuestas de enajenación temprana	S	S	S
	Gestión de Remoción de depositarios	1. Remoción Depositarios que no hacen parte del Registro	S	S	P
		2. Remoción de depositarios por ventas	S	S	S
		1. Depurar depositarios actuales de muebles	S	S	P

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
Contar con un modelo de administración de depositarios y liquidadores que genera valor para la Empresa	Realizar Convocatorias focalizadas para incrementar el Registro de Depositarios Provisionales y Liquidadores	1. Elaborar los documentos de participación para la Convocatoria	S	S	P
		2. Realizar el proceso de recepción de las solicitudes de inscripción en la convocatoria	S	S	P
		3. Realizar el proceso de revisión y análisis de la información inscrita en el módulo de Registro	S	S	P
		4. Realizar la incorporación y formalización de las solicitudes aprobadas en el Registro de Depositarios Provisionales y Liquidadores	S	S	P
	Realizar la asignación automática de Depositarios Provisionales y Liquidadores a los activos requeridos por la entidad	1. Realizar las asignaciones automáticas de Depositarios Provisionales y Liquidadores a los activos requeridos y disponibles por la entidad	S	S	P
	Promover el desarrollo del Portal de depositarios	1. Identificar reglas de negocio	S	S	S
		2. Identificar operaciones que intervienen en portal	S	S	S
		3. Establecer escenarios	S	S	S
	Gestión de entregas de inmuebles y Sociedades a depositarios y liquidadores	1. Entrega a Depositarios de Inmuebles en Administración Directa	S	S	S
		2. Entrega a depositarios de Inmuebles en depósito provisional	S	S	S
3. Entrega de depositarios a Sociedades		S	S	S	
Garantizar la Seguridad Jurídica en todas las actuaciones de SAE	Elaborar las líneas jurisprudenciales, derechos de petición, tutelas y conceptos.	1. Establecer los criterios jurídicos en la Empresa	S	S	S
	Dar respuesta a los Derechos de petición y requerimientos	1. Identificar descriptores de Derechos de petición y requerimientos	S	S	S

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	ACCIONES	F-T	F-P	C
	oportunamente	2. Hacer seguimiento a la oportuna respuesta de los derechos de petición	S	S	S
Garantizar que los trabajadores cuente con las competencias requeridas por la organización	Adecuar infraestructura SAE	1. Adecuar las oficinas de la regional sur- occidente	P	P	P
	Subir un (1) punto los microclimas priorizados	2. Implementación del Plan de bienestar	S	S	S
	Virtualización del programa de inducción y de las competencias técnicas	1. Elaboración de estudios previos y contrato	P	P	P
		2. Identificación de conocimientos claves y críticos	S	S	S
		3. Elaboración de guiones / Virtualización	S	S	S
	Conformar el banco de hojas de vida	1. Diseño del aplicativo	S	S	S
		2. Registro e inscripción	S	S	S
		3. Análisis HV	S	S	S
		4. Clasificación	S	S	S
	Dimensionamiento de la planta de personal	1. Revisión de cargas laborales a partir de los procedimientos	S	S	S
		2. Celebración contrato- Diagnóstico	P	P	P
		3. Medición cargas de trabajo	S	S	S
4. Dimensionamiento - Establecer el número de personas que requiere la organización		S	S	S	
5. Plan implementación planta		P	P	P	
Garantizar que las actividades desarrolladas sean transparentes enmarcadas en los valores empresariales y la normatividad.	Verificar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos aplicables a los macroprocesos	1. Auditar procesos de acuerdo a la programación aprobada por Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno	S	S	S
		2. Presentar informes de acuerdo normatividad	S	S	S
		3. Efectuar auditorías solicitadas por Presidencia	S	S	S
TOTAL			41	28	44

Tabla 26. Mapeo de Estrategia con procesos