CONTENIDO

1. Introducción 2
2. Construcción del Plan Estratégico 2
3. Mision 2
4. Vision 3
5. Objeto Social 3
6. Principios y Valores. 4
7. Política de Calidad 4
8. Objetivos Estratégicos 5
9. Plan de Acción 10

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:** Irma Guevara Fajardo
Cargo: Oficina de Planeación	**Cargo:** Comité Directivo	**Cargo:** Gerente General
Fecha: 14 de Enero de 2013	**Fecha:** 17 de Enero de 2013	**Fecha:** 17 de Enero de 2013

1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, en la entidad; de este ejercicio se establece la estrategia corporativa, la secuencia de acciones a realizar y las determinaciones de tiempo y recursos necesarios para su ejecución.

En este sentido, es importante conocer hacia dónde enfocará la organización sus esfuerzos y determinar sí está logrando los objetivos que se proponga, alineados éstos con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Es así que el Plan Estratégico, está integrado por los siguientes elementos: visión, misión, objetivos estratégicos y el despliegue correspondiente en el Plan de Acción, el cual incluye la participación y colaboración del equipo Directivo y las dependencias de la entidad.

2. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Partiendo de las directrices de la Junta Directiva[1] de la Entidad y la función propia de la misma, se realiza una revisión por parte del equipo directivo de los componentes del plan, esto es, misión, visión y objetivos estratégicos, a fin de obtener el plan de acción institucional, que permitirá evaluar el cumplimiento de las definiciones planteadas en el mapa estratégico. Dicho plan cuenta además con las acciones específicas a realizar para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y un conjunto de indicadores, enfocados a evaluar la evolución y el cumplimiento de las acciones definidas, las cuales se consolidan en el Plan de Acción.

En consecuencia y teniendo en cuenta la reciente expedición de la Ley Anticorrupción (Ley 1474 del 12 de julio de 2011), sobre los requerimientos normativos respecto a los Planes de Acción, SAE se acoge y dará cumplimiento según lo dispuesto en el Artículo 74 – Plan de Acción de las Entidades Públicas, de la mencionada ley. Para lo anterior y su cumplimiento, a más tardar el 31 de enero de cada vigencia, se publicará en el sitio web de la entidad, el Plan Estratégico y su correspondiente plan de acción, previa consideración y aprobación por parte de la Junta Directiva de SAE SAS.

El proceso de planeación en la entidad y teniendo en cuenta la situación actual del negocio, podría ser sujeto de cambios y ajustes, los cuales se incluirían en el transcurso del presente año, previo a sus respectiva aprobación de las instancias pertinentes.

3. MISION

La misión actual de la entidad está definida de la siguiente manera:

"Adquirir, administrar, comercializar, intermediar, enajenar y arrendar a cualquier título, los activos respecto de los cuales se haya decretado total o parcialmente medidas de incautación, extinción de dominio, comiso, decomiso, embargo, secuestro o cualquier otra que implique la suspensión del poder dispositivo en cabeza de su titular o el

[1] La Sociedad de Activos Especiales S.A.S es una sociedad comercial por acciones simplificada, de economía mixta del orden nacional, de naturaleza única, sujeta en la celebración de todos sus actos y contratos al régimen de derecho privado y subordinada a su matriz CENTRAL DE INVERSIONES S.A.

traslado de la propiedad del bien a la Nación, por orden de autoridad competente conforme a los procedimientos establecidos por la ley para tales fines, bajo los principios de igualdad y transparencia, con el fin de brindar al Estado una alternativa económica viable y un apoyo para su programa de inversión social, contando para ello con un equipo humano experto y una plataforma tecnológica de avanzada."

Una vez analizada la situación actual de la entidad, se propone la revisión y actualización de la Misión, para lo cual se aprobó por el Comité Directivo lo siguiente:

> Administrar y comercializar activos asignados o de propiedad del Estado, de conformidad con su objeto social, con el fin de generar recursos a favor de la Nación, a través de modelos de gestión eficiente, bajo principios y valores corporativos, contando para ello con un equipo humano experto y una plataforma tecnológica de avanzada.

4. VISION

La visión actual de la entidad está definida de la siguiente manera:

"Consolidarse como la entidad colectora del Estado para la administración y comercialización de los activos respecto de los cuales se haya decretado total o parcialmente medidas de incautación, extinción de dominio, comiso, decomiso, embargo, secuestro o cualquier otra que implique la suspensión del poder dispositivo en cabeza de su titular o el traslado de la propiedad del bien a la Nación."

Una vez analizada la situación actual de la entidad, se propone la revisión y actualización de la Visión con un horizonte de cinco (5) años, esto es 2013-2017, para lo cual se aprobó por el Comité Directivo lo siguiente:

> En el 2017, consolidarse como el gestor de activos especiales del Estado y ejecutor de las políticas públicas relacionadas con la administración y comercialización de estos bienes, obteniendo reconocimiento en el mercado.

5. OBJETO SOCIAL.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S, tiene por objeto principal:

"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 el cobro y recaudo de los frutos producto de los mismos, respecto de los cuales se haya decretado total o parcialmente medidas de incautación, extinción de dominio, comiso, decomiso, embargo, secuestro o cualquier otra que implique la suspensión 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 para tales fines."

Para el desarrollo de su objeto social la sociedad podrá realizar toda clase de actos, contratos civiles, comerciales, contratar empréstitos, suscribir contratos de administración y en general todos los necesarios para el cumplimiento de su objeto social, conforme a su naturaleza jurídica.

6. PRINCIPIOS Y VALORES.

La gestión de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. se desarrollará con fundamento en los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, transparencia y publicidad, los cuales tendrán el alcance definido en la Constitución Nacional, las normas vigentes y la jurisprudencia y la doctrina aplicable.

En concordancia con los postulados constitucionales, los Valores Corporativos que deberán ser aplicados y los cuales se encuentran definidos en el Código de ética y Buen gobierno son:

- Honestidad.
- Moralidad y ética.
- Lealtad.
- Transparencia.
- Tolerancia.
- Solidaridad.
- Equidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.

Así mismo, la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. observará en todas sus actuaciones los siguientes Principios corporativos:

- Legalidad.
- Igualdad.
- Publicidad.
- Confidencialidad.
- Uso óptimo de los recursos.
- Mínimo costo y relación costo / beneficio.
- Conocimiento del Cliente.
- Servicio al cliente.
- Prevención de conflictos de interés, inhabilidades e incompatibilidades.
- Control.
- Responsabilidad Social Empresarial.

7. POLÍTICA DE CALIDAD

Dado que en la entidad no se cuenta con una política de calidad, se propone la siguiente:

"Propendiendo por la transparencia en sus procesos y en cumplimiento de su misión institucional, la SAE provee servicios y productos de calidad dentro del marco de legalidad previsto para las actividades que le corresponde llevar a cabo, ejercidas con competencia, oportunidad y vocación de servicio, buscando la satisfacción de nuestros clientes y encaminadas al mejoramiento continuo de la Entidad."

Una vez analizada la información, se aprobó por el Comité Directivo la siguiente política:

> Proveer servicios de calidad mediante el uso de tecnologías de vanguardia, bajo estándares de alto nivel técnico, personal calificado con vocación de servicio y mejoramiento continuo, logrando la satisfacción de nuestros clientes.

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Así como se menciona en el presente documento, partiendo de las directrices de la Junta Directiva de la entidad y la función propia de la misma, se establecen los siguientes objetivos estratégicos con sus correspondientes actividades o estrategias, indicando el horizonte de ejecución, las cuales deben tener como mínimo medición y seguimiento trimestral:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD
Generar nuevos negocios con entidades públicas que provean portafolios de activos especiales asociados al objeto social.	• Realizar visitas y/o gestiones con posibles entidades que provean portafolios de activos especiales. Resultado: Gestión (actividades) para generar un nuevo negocio (cliente).
Realizar la gestión de SAE como administradora directa de los inmuebles especiales del Estado.	• Administrar directamente los inmuebles en poder de los inmobiliarios y asignados a la SAE. Resultado: Retoma de 2.000 inmuebles (Folios de Matrícula Inmobiliaria).
Generar recursos financieros por la gestión de comercialización de los inmuebles a cargo de la SAE.	• Realizar la gestión de arrendamiento de los inmuebles entregados a SAE para administración directa. Resultado: Obtener recursos por comisiones de $1.000 millones de pesos. • Realizar la gestión de venta de los inmuebles extinguidos y autorizados por la DNE EL. Resultado: Realizar la venta de 175 inmuebles (Folios de Matrícula Inmobiliaria).

Efectuar seguimiento a la gestión institucional con base en los requerimientos de ley.	• Ejecutar el Plan de Desarrollo Administrativo – PDA. Resultado: Cumplimiento de las actividades del PDA. • Ejecutar las actividades suscritas en el Plan de Mejoramiento Institucional. Resultado: Cumplimiento de las actividades del Plan de Mejoramiento.

Con base en la información anterior, se realiza el despliegue en el Plan de Acción incorporando: responsable, fechas de inicio y de finalización, meta, resultado e indicador. En este sentido, a continuación se desagrega y se explica la información de cada objetivo estratégico con sus correspondientes actividades a desarrollar.

Por otro lado, para el Sistema Integrado de Gestión, los objetivos de Calidad corresponden a los objetivos Estratégicos definidos, dado que con ellos se busca la satisfacción de nuestros clientes.

8.1 Generar nuevos negocios con entidades públicas que provean portafolios de activos especiales asociados al objeto social de los mismos, con el fin de generar recursos para el cumplimiento de la misión institucional.

La entidad requiere generar nuevos negocios y alternativas con entidades públicas que provean portafolios de activos especiales (activos respecto de los cuales se haya decretado total o parcialmente medidas de incautación, extinción de dominio, comiso, decomiso, embargo, secuestro o cualquier otra que implique la suspensión del poder dispositivo en cabeza de su titular o el traslado de la propiedad del bien a la Nación) asociados a nuestro objeto social, con el fin de contar con activos para su explotación económica o su venta y así generar los recursos que el Estado requiere.

En este sentido, se establece como actividad específica de este objetivo la siguiente:

- Realizar visitas y/o gestiones con posibles entidades que provean portafolios de activos especiales.

Descripción:	Llevar a cabo visitas, reuniones, gestiones y demás actividades necesarias con posibles entidades que provean portafolios de activos especiales, de tal manera que se pueda contar con un Cliente o negocio nuevo para la entidad.
Responsable:	Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones Inmobiliarias, Gerencia Jurídica.
Fecha de Inicio:	Enero de 2013.
Fecha de Finalización:	Diciembre de 2013.
Horizonte:	Vigencia 2013.
Meta:	100%.
Resultado:	Cumplimiento de las actividades de negociación.
Unidad de medida:	Actividades.
Indicador:	Cantidad de actividades de negociación ejecutadas ---------- x 100 Total de actividades establecidas para negociación en el año

8.2 Realizar la gestión de SAE como administradora directa de los inmuebles especiales del Estado.

La entidad requiere como administradora directa, llevar a cabo el proceso de retoma de los bienes inmuebles que fueron entregados a los inmobiliarios, a fin de contar con un inventario que le permita continuar con la administración de aquellos bienes y generar mayores recursos para beneficio de la entidad.

En este sentido, al corte del 31 de Diciembre de 2012, la entidad cuenta con un inventario de 3.186 bienes inmuebles pendiente de entrega por parte de los inmobiliarios, sin embargo, diversas situaciones impiden la entrega de la totalidad de dichos bienes, razón por la cual, se adelantará el proceso de retoma de 2.000 inmuebles (medidos en Folios de Matrícula Inmobiliaria).

En este sentido, se establece como actividad específica de este objetivo la siguiente:

- Administrar directamente los inmuebles en poder de los inmobiliarios y asignados a la SAE.

Descripción:	Llevar a cabo el proceso de retoma de los bienes inmuebles que fueron entregados a los inmobiliarios y realizar la administración directa por la SAE.
Responsable:	Gerencia de Operaciones Inmobiliarias.
Fecha de Inicio:	Enero de 2013.
Fecha de Finalización:	Diciembre de 2013.
Horizonte:	Vigencia 2013.
Meta:	2.000 inmuebles (Folios de Matrícula Inmobiliaria).
Resultado:	Contar con 2.000 inmuebles para administración directa.
Unidad de medida:	Folios de Matrícula Inmobiliaria.
Indicador:	Cantidad de inmuebles recibidos de los inmobiliarios (retoma) ---------- x 100 Total de inmuebles recibidos para administrar en el año 2013 (retoma)

8.3 Generar recursos financieros por la gestión de comercialización de los inmuebles a cargo de la SAE.

La entidad requiere obtener ingresos por efecto de las comisiones de administración y comercialización de los activos especiales que tenga bajo su cargo, de tal manera que se obtengan los recursos financieros para el sostenimiento y beneficio de la entidad, sus socios y por ende del Estado.

En este sentido, se establecen como actividades específicas de este objetivo las siguientes:

- Realizar la gestión de arrendamiento de los inmuebles entregados a SAE para administración directa.

Descripción: Realizar la gestión de arrendamiento de los bienes inmuebles a cargo de la SAE, con el fin de obtener los recursos correspondientes a las comisiones recaudadas por la administración directa de los inmuebles productivos.

Corresponde al valor de las comisiones para SAE, liquidadas sobre el valor de los recaudos de cánones de arrendamiento, este valor de comisiones no incluye el descuento de la comisión que se paga a la red de inmobiliarios.

Responsable: Gerencia Comercial.
Fecha de Inicio: Enero de 2013.
Fecha de Finalización: Diciembre de 2013.
Horizonte: Vigencia 2013.
Meta: $1.000 millones de pesos.
Resultado: Recaudo por concepto de comisiones de arrendamiento de inmuebles.
Unidad de medida: Millones de pesos.

Indicador:

$$\frac{\text{Monto de recursos (comisiones) recaudados por inmuebles productivos}}{\text{Total de recaudos (comisiones) proyectados recibir en el año}} \times 100$$

- Realizar la gestión de venta de los inmuebles extinguidos y autorizados por la DNE EL.

Descripción: Realizar la gestión de venta de los inmuebles extinguidos a cargo de la SAE y autorizados para venta por la DNE EL, medido en Folios de Matrícula Inmobiliaria.
Responsable: Gerencia Comercial.
Fecha de Inicio: Enero de 2013.
Fecha de Finalización: Diciembre de 2013.
Horizonte: Vigencia 2013.
Meta: 175 inmuebles (Folios de Matrícula Inmobiliaria).
La meta de este indicador está sujeta a la prórroga del contrato con la DNE, el cual vence en Junio de 2013.
Resultado: Inmuebles vendidos según autorización.
Unidad de medida: Folios de Matrícula Inmobiliaria.

Indicador:

$$\frac{\text{Cantidad de inmuebles vendidos en el año}}{\text{Total de inmuebles proyectados para venta en el año 2013}} \times 100$$

8.4 Efectuar seguimiento a la gestión institucional con base en los requerimientos de ley

En el aspecto de gestión institucional y en atención a las disposiciones normativas del Decreto 2482 del 3 de Diciembre de 2012, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, y cuyo objeto es: Adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación; se adoptan las siguientes políticas de Desarrollo Administrativo, las cuales recopilan en gran medida las iniciativas de Gobierno y de las cuales se requiere realizar el seguimiento correspondiente de acuerdo con lo establecido en el decreto mencionado:

a) *Gestión misional y de Gobierno*: Orientada al logro de las metas establecidas, para el cumplimiento de su misión y de las prioridades que el Gobierno defina. Incluye, entre otros, para las entidades de la Rama ejecutiva del orden nacional, los indicadores y metas de Gobierno que se registran en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, administrado por el Departamento Nacional de Planeación.

b) *Transparencia, participación y servicio al ciudadano*: Orientada a acercar el Estado al ciudadano y hacer visible la gestión pública. Permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva. Incluye entre otros, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y los requerimientos asociados a la participación ciudadana, rendición de cuentas y servicio al ciudadano.

c) *Gestión del talento humano*: Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes.

d) *Eficiencia administrativa*: Orientada a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado. Incluye, entre otros, los temas relacionados con gestión de calidad, eficiencia administrativa y cero papel, racionalización de trámites, modernización institucional, gestión de tecnologías de información y gestión documental.

e) *Gestión financiera*: Orientada a programar, controlar y registrar las operaciones financieras, de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad. Integra las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, la gestión de proyectos de inversión y la programación y ejecución del presupuesto. Incluye, entre otros, el Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC, programación y ejecución presupuestal, formulación y seguimiento a proyectos de inversión y el Plan Anual de Adquisiciones.

Es importante mencionar que para el desarrollo de las políticas se deberá tener en cuenta la Estrategia de Gobierno en Línea que formula el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Dichas políticas de Desarrollo Administrativo se compilan en el Plan de Desarrollo Administrativo o Plan Integrado de Planeación y Gestión, herramienta gerencial de apoyo y de ejecución, en el que tienen participación las diferentes dependencias de la entidad y el cual se elaboró con base en las directrices establecidas en el decreto y los lineamientos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público como líder del sector al cual pertenecemos.

Por su parte, en el aspecto de la evaluación a la gestión institucional se debe tener en cuenta el seguimiento al Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República, en este caso, el relacionado con la visita especial – Administración, Enajenación y Transferencia de bienes tangibles e intangibles, realizada en la vigencia 2012.

En este sentido, se establecen como actividades específicas de este objetivo las siguientes:

- Ejecutar el Plan de Desarrollo Administrativo – PDA.

Descripción:	Llevar a cabo las actividades definidas en el Plan de Desarrollo Administrativo de acuerdo con los lineamientos y requerimientos de ley.
Responsable:	Oficina de Planeación y Dependencias involucradas.
Fecha de Inicio:	Enero de 2013.
Fecha de Finalización:	Diciembre de 2013.
Meta:	100%.
Resultado:	Cumplimiento de las actividades del Plan.
Unidad de medida:	Actividades.
Indicador:	Cantidad de actividades del PDA ejecutadas ---------- x 100 Total de actividades establecidas en el PDA en el año

- Ejecutar las actividades suscritas en el Plan de Mejoramiento Institucional.

.

Descripción:	Llevar a cabo las actividades suscritas en el Plan de Mejoramiento Institucional con la Contraloría General de la República en razón de la auditoría especial realizada a la entidad en la vigencia 2012.
Responsable:	Oficina de Control Interno y Dependencias involucradas.
Fecha de Inicio:	Enero de 2013.
Fecha de Finalización:	Diciembre de 2013.
Meta 2013:	100%.
Meta 2014:	100%.
Resultado:	Cumplimiento de las actividades del Plan.
Unidad de medida:	Actividades.
Indicador:	Cantidad de actividades del Plan de Mejoramiento ejecutadas ---------- x 100 Total de actividades del Plan de Mejoramiento en el año

9. PLAN DE ACCIÓN

Una vez aprobados los objetivos estratégicos y su despliegue, se incorpora la información en el formato del Plan de Acción y se establece su evaluación y seguimiento con la frecuencia trimestral definida.

El detalle del plan incluye: Responsable, Fecha de Inicio y Fecha de Finalización de la medición, Indicador, Unidad de Medida, Línea base, Porcentaje de cumplimiento de la Línea Base, Meta del Indicador, Periodicidad de Medición, Ponderación. Se adjunta el detalle del Plan de Acción indicando las vigencias correspondientes.

Con el fin de precisar algunos conceptos, vale la pena mencionar lo siguiente:

La *línea base* es la primera medición de todos los indicadores, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el "punto de partida" o la "situación inicial".

Las *metas*, por su parte, corresponden a la cuantificación de los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles, en un tiempo determinado. En otras palabras, son la concreción de los objetivos, y por lo tanto, sobre las cuales se debe focalizar los esfuerzos y recursos de la Administración, así como el control social que ejerce la ciudadanía para garantizar su efectivo cumplimiento.2

La *ponderación* es el peso o la relevancia que tienen en este caso los indicadores, a fin de establecer el cumplimiento de la totalidad del plan.

2 DNP (2009) Guía metodológica para la formulación de indicadores.