

# Plan Estratégico 2019 - 2022



Sociedad de Activos Especiales S.A.S.

**Maria Virginia Torres de Cristancho**  
Presidente

**Luz Amparo Guerra Peña**  
Jefe Oficina de Comunicaciones y Atención al Ciudadano

Elaboró  
**Andrés Camilo González Galvis**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

*Diseño y diagramación*  
Oscar Mauricio Fuentes Bonilla

# Carta de la Presidente

Bogotá D.C. Abril de 2019

Queridos trabajadores e Interesados de SAE S.A.S:

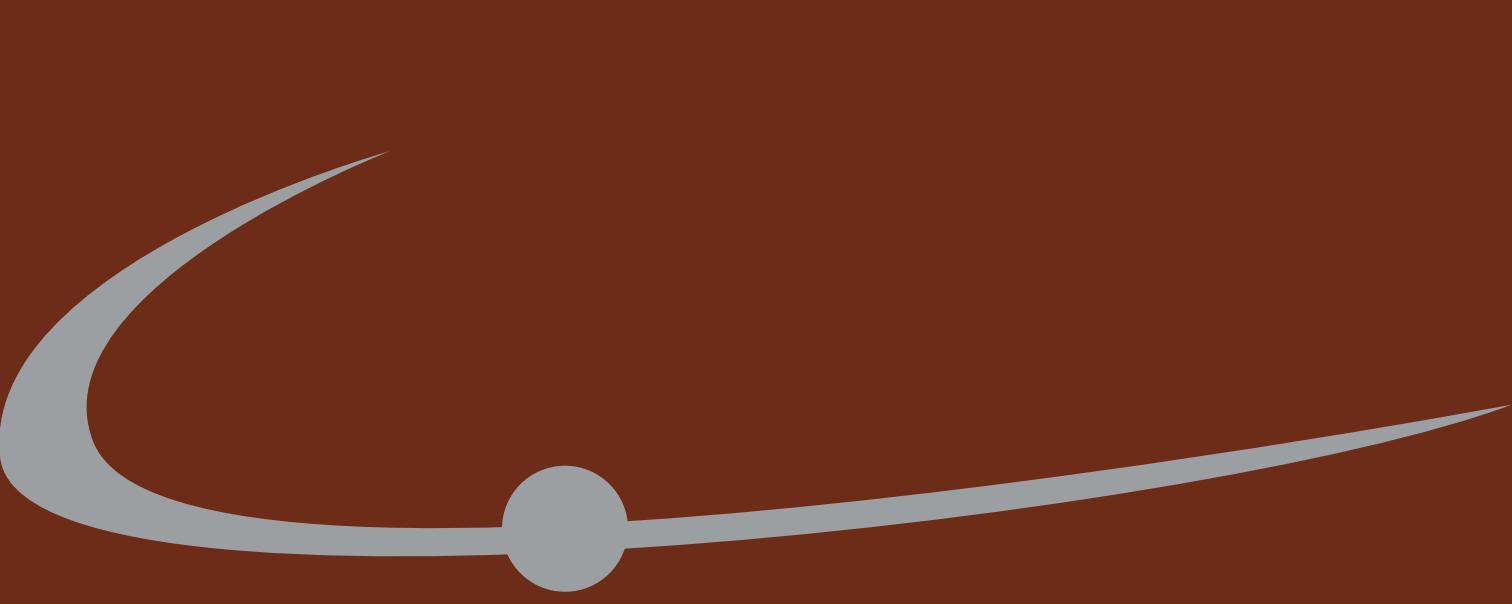
Es para mí un gusto presentarles el Plan Estratégico 2019-2022 Consolidando el modelo el cual transmite la ruta de la empresa para los próximos años, describiendo nuestros valores, quienes somos, a donde queremos llegar y como lo lograremos.

El Plan Estratégico ha sido producto de un proceso de construcción colectivo e incluyente, donde cada uno de los funcionarios de esta sociedad hizo parte de su construcción; este fue desarrollado en tres etapas: 1) reunión de preparación con los directivos individualizado por áreas, 2) reuniones magistrales con el personal de SAE, 3) consolidación y definición plan estratégico. Así mismo, este plan fue presentado y aprobado por la Junta Directiva sesión del 5 de marzo de 2019.

Para la Sociedad de Activos Especiales S.A.S sigue siendo una gran motivación el reto de cambiar una porción de la historia de Colombia a través de la gestión eficiente de activos generando valor para el Estado; por eso invito a esta gran familia a continuar trabajando con la transparencia consolidada y de forma activa **prevaleciendo la búsqueda por la productividad.**

Cordialmente,

**María Virginia Torres de Cristancho**  
Presidente Sociedad de Activos Especiales S.A.S



# Marco General Estratégico

El Plan Estratégico 2019-2022 -Consolidando el modelo - se enmarca en los siguientes elementos:

## 1.1 Nuestra Misión:

Somos un gestor de activos técnico y transparente, con conocimiento del negocio, orientado a la productividad y rentabilidad, que genera recursos para la financiación y desarrollo de políticas públicas.

## 1.2 Nuestros Productos (activos especiales):

- Arriendo de Inmuebles.
- Administración de Inmuebles, Muebles, Sociedades y Establecimientos de Comercio a través de un portafolio de productos y servicios diversificado.
- Comercialización de Inmuebles, Muebles, Sociedades y Establecimientos de Comercio a través de modelos multicanal.

## 1.3 Nuestra Visión:

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

## 1.4 Nuestras Características:

Somos un Equipo transparente, motivado, técnico, orientado a resultados, inclusivo, con capacidad de hacer consensos, innovador, que se comunica de manera asertiva y genera un ambiente de solidaridad y confianza.

## 1.5 Nuestros Valores:

**Probidad:** Desarrollamos nuestro trabajo con honradez, honestidad, integridad y rectitud de comportamiento.

**Compromiso:** Ejecutamos nuestras actividades diarias con orgullo de pertenencia, entrega y dedicación para la consecución de los objetivos de nuestra Empresa.

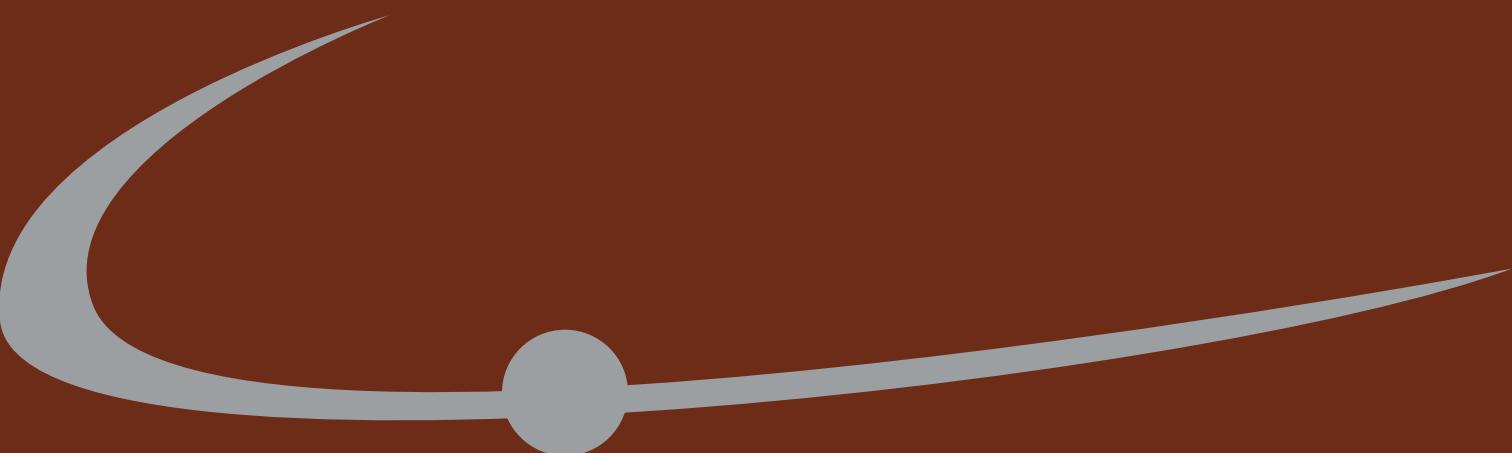
**Confiabilidad:** Nuestras acciones transmiten un actuar ético en todas las situaciones, generando tranquilidad y satisfacción hacia nuestros usuarios y clientes.

**Respeto:** Aceptamos a todas las personas con sus características y creencias tratando dignamente a todos con los que interactuamos.

**Responsabilidad:** Cumplimos todos nuestros deberes y obligaciones, como trabajadores de SAE S.A.S y como ciudadanos, con eficiencia y calidad.

**Diligencia:** Desarrollamos nuestro “quehacer” con el mayor esmero y cuidado, buscando siempre la prontitud en nuestro ejercicio.

**Justicia:** Nuestro obrar tiene como guía la verdad, siempre buscando el bienestar y la armonía de la sociedad.



# Orientadores Estratégicos

*(Síntesis)*

### **Gestión Humana.**

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

### **Transparencia.**

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

### **Calidad.**

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

### **Riesgos.**

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

### **Seguridad de la Información.**

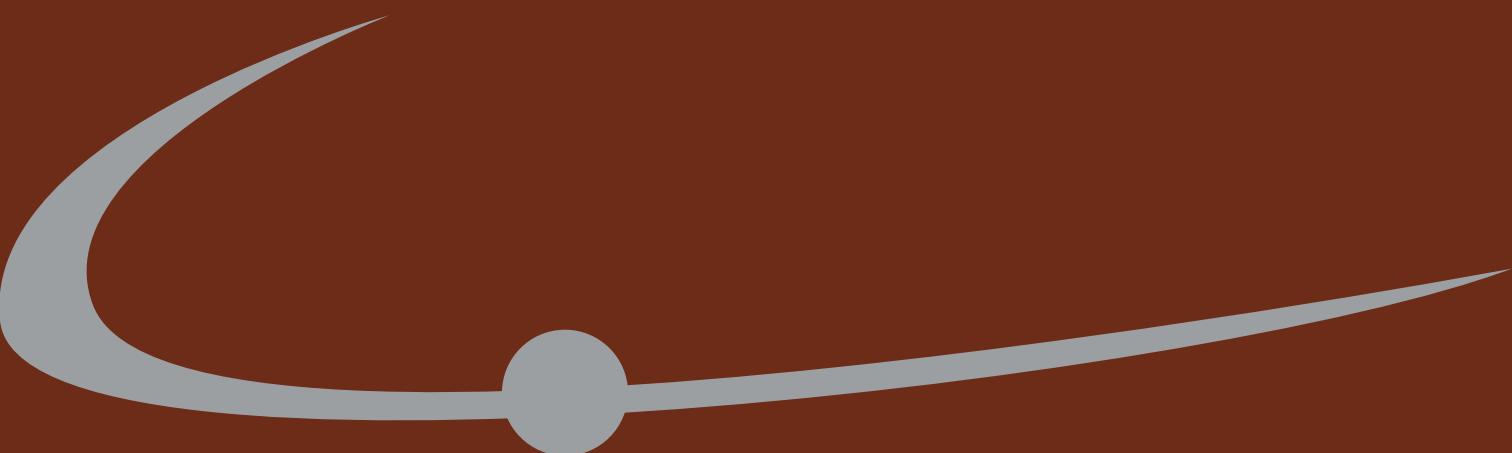
La Sociedad de Activos Especiales S.A.S gestiona la Seguridad de la Información a partir de un enfoque basado en riesgos que permita operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar el uso de los datos de la empresa.

### **Servicio al Cliente.**

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

### **Comunicaciones**

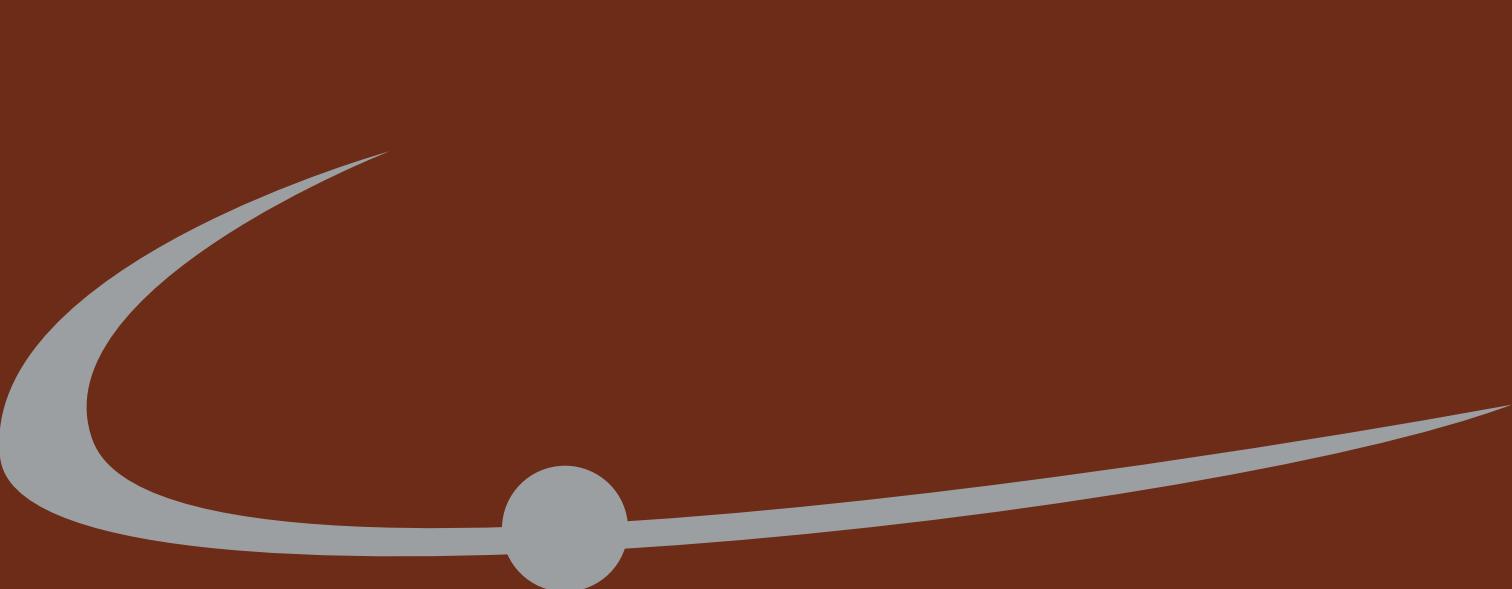
La Sociedad de Activos Especiales S.A.S desarrolla su comunicación interna y externa con oportunidad, claridad e innovación para fortalecer las relaciones humanas con sus grupos de interés, posicionar y alcanzar reconocimiento en el mercado como empresa eficiente y transparente en la administración y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



# Nuestros Grupos de Interés

Las personas involucradas con el desarrollo de la misión de SAE S.A.S son:





Punto de  
Partida

# Un reto con un camino.

Siendo la Sociedad de Activos Especiales S.A.S una empresa creada en 2009, durante 2014 se vio inmersa en un cambio de rumbo sustancial resultado de la ejecución de la iniciativa planteada por el Gobierno Nacional para generar mecanismos transparentes que permitieran una eficiente administración de los activos objeto de extinción de dominio.

Dicha iniciativa incluyó la expedición de la Ley 1708 de 2014- Por Medio de La Cual Se Expide El Código de Extinción de Dominio-, en esta, le fue asignada a la Sociedad de Activos Especiales S.A.S., la administración del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado – FRISCO.

El 20 de julio de 2014, de acuerdo con el artículo 218 de la citada Ley, entra en vigencia la misma dando inicio al proceso de empalme ejecutado entre la DNE-L y SAE S.A.S el cual finalizó el 30 de septiembre de 2014.

Con ese punto de partida la Sociedad de Activos Especiales S.A.S a recorrido un trayecto importante en los últimos 4 años, contando con presencia a nivel nacional por medio de sus 4 regionales: norte, occidente, sur occidente y centro oriente, que abarcan los 32 departamentos de Colombia. Dentro de las labores realizadas se encuentran más de 1.663 diligencias de secuestro que ha involucrado la recepción de 15.783 activos teniendo como referente la administración de 21.000 inmuebles, 1.800 sociedades, 5.000 medios de transporte y 2.000 semovientes. Para realizar estas labores, la sociedad cuenta con más de 400 personas vinculadas de forma directa e indirecta distribuidos en 6 sedes de trabajo.

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

La Sociedad de Activos Especiales como Administrador del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha Contra el Crimen Organizado FRISCO, presento de conformidad con la experiencia en la gestión de activos de gestión de los bienes, las iniciativas consolidaron un proyecto de modificación y adición de la Ley 1708 de 2014. Finalmente fue sancionada la Ley 1849 de 2017, modificatoria de la Ley 1708, que implicó un cambio estructural, estratégico y procedimental al interior de SAE, en búsqueda de conseguir los nuevos objetivos que consigo trae la mencionada Ley, cuyos principales cambios en la parte administrativa trae:

- Conformación de una Reserva Técnica.
- Enajenación temprana de Activos.

## Un Nuevo Reto

Con la expedición del Decreto 1407 de 2017, que designó a SAE como administradora del patrimonio autónomo creado en el artículo tercero del Decreto Ley 903 de 2017, que servirá de receptor de todos los bienes y recursos patrimoniales monetizados y no monetizados inventariados, entregado por parte de las FARC EP, en cumplimiento del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Recibiendo los siguientes activos:

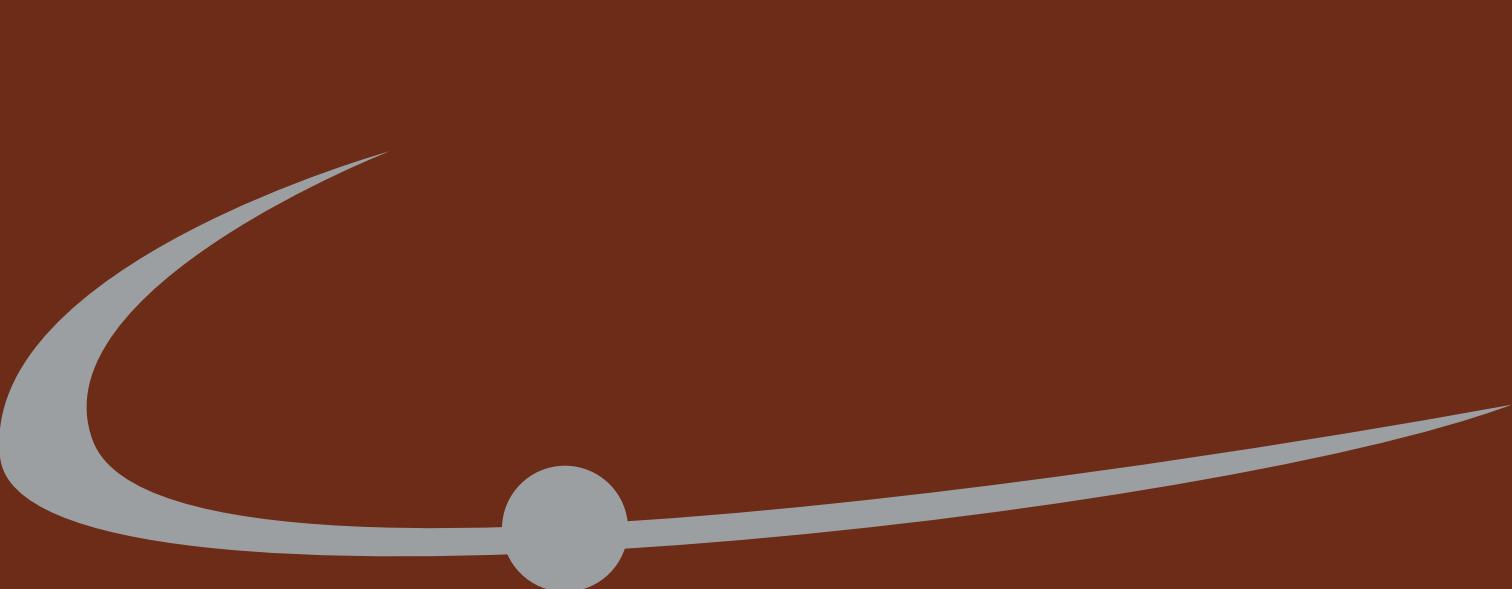
Recepción de Bienes FARC				
2.114 millones de pesos	255.041 gr de oro	224 semovientes	7 inmuebles	996 muebles y enseres

# Activos con la productividad

Es por lo anterior mencionado que SAE a lo largo de este periodo logro transferencias en recursos líquidos por más de 250.000 millones, generando así recursos para la financiación y desarrollo de políticas públicas; en 2018 la SAE se posiciono en el 4 lugar de las empresas con participación en estatal (acciones gubernamentales), que realizaron mayores transacciones a la nación, solo superados por Ecopetrol, Banco Agrario de Colombia e Interconexión Eléctrica.

Su productividad se puede evidenciar en los siguientes elementos:

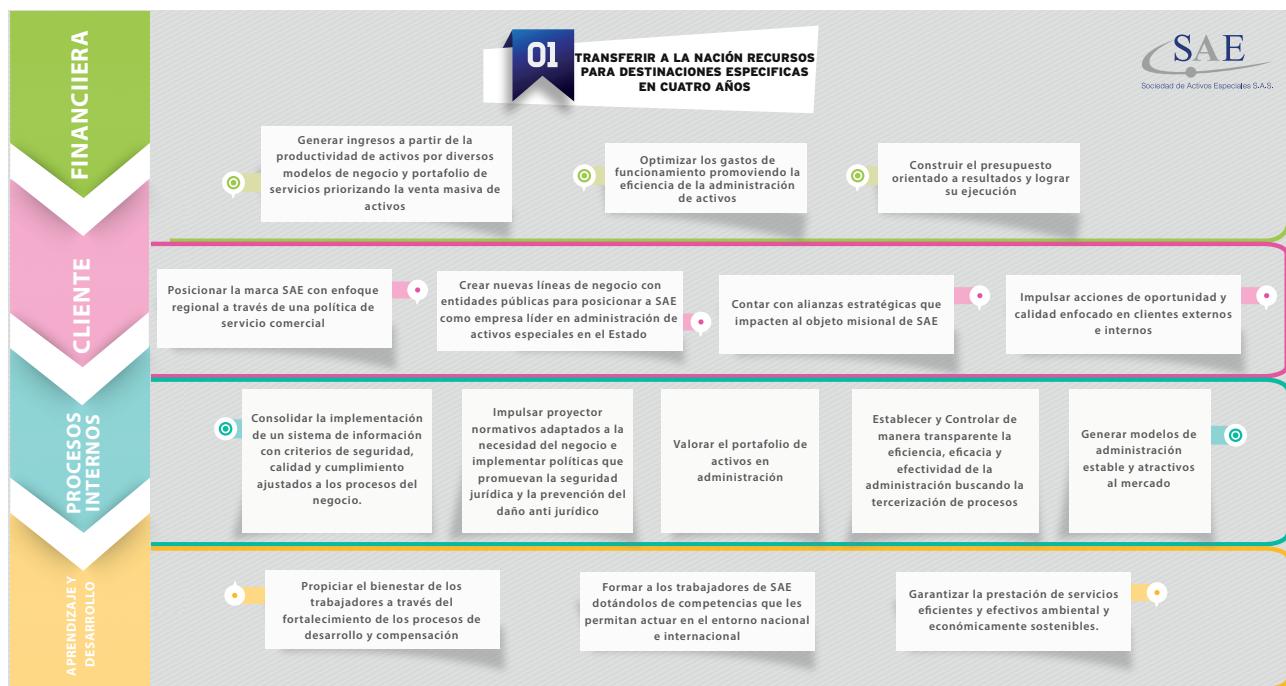
<b>Transferencias en recurso líquido a la nación</b>	<b>\$285.889 millones de pesos</b>
<b>Transferencias en recurso físico a la nación</b>	<b>\$112.504 millones de pesos</b>
<b>Recaudo por arrendamiento de Activos</b>	<b>\$321.736 millones de pesos</b>
<b>Ventas de Inmuebles</b>	<b>\$181.097 millones de pesos</b>
<b>Monetización de Divisas</b>	<b>\$219.961 millones de pesos</b>
<b>Recaudo por concepto de subasta ganadera</b>	<b>\$6.278 millones de pesos</b>
<b>Venta de Sociedades y Activos Sociales</b>	<b>\$13.991 millones de pesos</b>
<b>Venta Portafolio</b>	<b>\$213.408 millones de pesos</b>

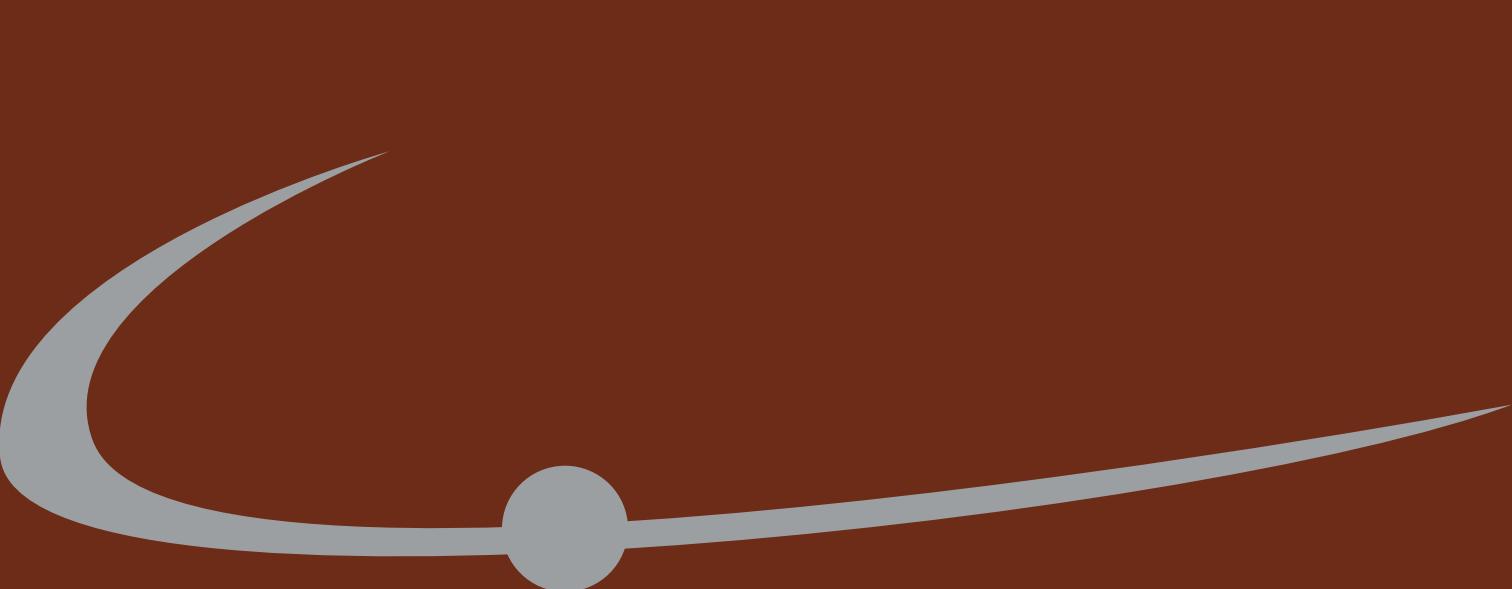


# Nuestro Mapa Estratégico *(Objetivos)*

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

Esta estrategia, diseñada para el periodo 2019-2022, está representada en 16 objetivos estratégicos distribuidos en cuatro dimensiones, los cuales, a través de una relación causa y efecto contemplan una serie de acciones anuales que permitirán a la organización el cumplimiento de los mismos. Estructurados de manera causal, los objetivos conforman el mapa estratégico Empresarial son:





# Conceptualización Objetivos Estratégicos

# Dimensión Financiera

**Objetivo:** TRANSFERIR A LA NACIÓN RECURSOS PARA DESTINACIONES ESPECIFICAS EN CUATRO AÑOS.

**Conceptualización:** Como principal objetivo, de acuerdo a nuestra naturaleza, como empresa del Sector Hacienda y como generadores de recursos para el Estado, se establece la transferencia de recursos económicos de acuerdo con lo Estipulado en la Ley 1708 de 2014.

**Objetivo:** GENERAR INGRESOS A PARTIR DE LA PRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS POR DIVERSOS MODELOS DE NEGOCIO Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS PRIORIZANDO LA VENTA MASIVA DE ACTIVOS.

**Conceptualización:** Derivado de la administración directa, a través de depósito provisional o cualquier otro tipo de administración, los activos en proceso de extinción de dominio serán administrados de forma eficiente, responsable, transparente y confiable, propendiendo por generar desarrollo económico.

**Objetivo:** OPTIMIZAR LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO PROMOVIENDO LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS.

**Conceptualización:** Siguiendo el lineamiento establecido por el gobierno nacional sobre una administración adecuada de los recursos, la SAE S.A.S. establece este objetivo como mecanismo de medición de la eficacia en su administración.

**Objetivo:** CONSTRUIR EL PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS Y LOGRAR SU EJECUCIÓN.

**Conceptualización:** Adoptando las mejores prácticas empresariales, la SAE S.A.S. establece como uno de sus objetivos estratégicos la construcción de un presupuesto orientado a resultado; lo anterior, con el fin de garantizar la totalidad de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de los proyectos planteados.

## Dimensión de Clientes

**Objetivo:** POSICIONAR LA MARCA SAE CON EL ENFOQUE REGIONAL A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA DE SERVICIO COMERCIAL.

**Conceptualización:** Teniendo en cuenta las funciones otorgadas por la Ley 1708 de 2014 la organización diseñará e implementará una gestión integral por procesos que contemple principalmente la eficiencia y efectividad.

**Objetivo:** CREAR NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO CON ENTIDADES PÚBLICAS PARA POSICIONAR A SAE COMO EMPRESA LÍDER EN ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS ESPECIALES EN EL ESTADO.

**Conceptualización:** Para SAE S.A.S las entidades públicas son un aliado estratégico de suma importancia; dado que las iniciativas implementadas se pueden ver apalancadas con inmuebles o muebles ayudando.

**Objetivo:** CONTAR CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE IMPACTEN AL OBJETO MISIONAL DE SAE.

**Conceptualización:** SAE S.A.S contará con aliados públicos y privados que le permitirá: i) contar con entradas externas a los procesos con los parámetros requeridos para una efectiva gestión. ii) con información masiva de los activos administrados en todo el país y iii) con mecanismos instrumentos de comercialización para las tres líneas de negocio.

**Objetivo:** IMPULSAR ACCIONES DE OPORTUNIDAD Y CALIDAD ENFOCADO EN CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.

**Conceptualización:** Como uno de los pilares de la compañía, la dimensión de clientes es crucial para el cumplimiento de su misión; por lo anterior, se establece este objetivo con el fin de mantener una comunicación sólida y realizar el debido seguimiento.

## Dimensión de Procesos Internos

**Objetivo:** CONSOLIDAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CON CRITERIOS DE SEGURIDAD, CALIDAD Y CUMPLIMIENTO AJUSTADOS A LOS PROCESOS DEL NEGOCIO.

**Conceptualización:** SAE S.A.S fortalecerá su sistema de información, tanto en digital como en medios físicos, con el fin de garantizar una información oportuna, confiable y disponible en los diferentes aspectos de la organización.

**Objetivo:** IMPULSAR PROYECTOS NORMATIVOS ADAPTADOS A LA NECESIDAD DEL NEGOCIO E IMPLEMENTAR POLÍTICAS QUE PROMUEVAN LA SEGURIDAD JURÍDICA Y LA PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO

**Conceptualización:** SAE S.A.S implementará la seguridad jurídica en cada una de sus actuaciones, de igual forma se promoverán normativas que beneficien el modelo de negocio de la compañía.

**Objetivo:** VALORAR EL PORTAFOLIO DE ACTIVOS EN ADMINISTRACIÓN.

**Conceptualización:** SAE S.A.S ejecutará de forma constante acciones que le permita disponer de activos saneados y valorados para su posterior administración o comercialización.

**Objetivo:** ESTABLECER Y CONTROLAR DE MANERA TRANSPARENTE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN BUSCANDO LA TERCERIZACIÓN DE PROCESOS.

**Conceptualización:** Con el objetivo de establecer mecanismos óptimos para la administración de activos, la SAE S.A.S. buscará stakeholders propicios para el buen desempeño de su labor como administrador de activos.

**Objetivo:** GENERAR MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTABLE Y ATRACTIVOS AL MERCADO.

**Conceptualización:** SAE S.A.S implementará la seguridad jurídica en cada una de sus actuaciones como política asociada a la gestión del riesgo previniendo la pérdida de recursos financieros por decisiones judiciales, así como el daño reputacional como organización.

## Dimensión Aprendizaje y Desarrollo

**Objetivo:** PROPICIAR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO Y COMPENSACIÓN

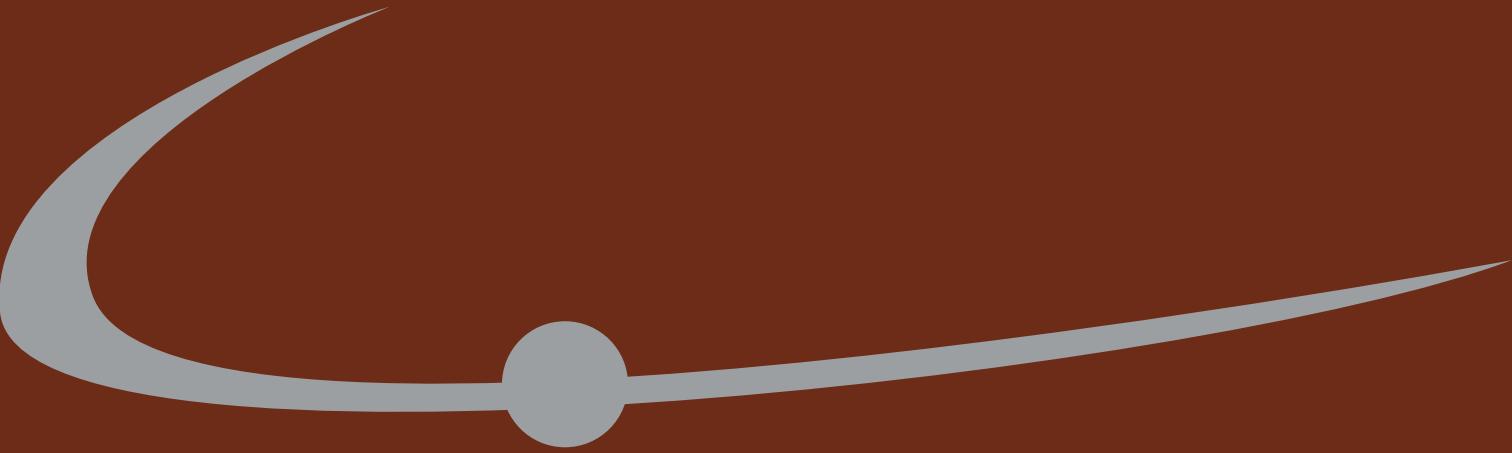
**Conceptualización:** Como objetivo fundamental la empresa deberá garantizar que los empleados cuenten con las características y condiciones necesarias que impacten positivamente el desarrollo de los procesos y la consecución de las metas financieras propuestas.

**Objetivo:** FORMAR A LOS TRABAJADORES DE SAE DOTÁNDOLOS DE COMPETENCIAS QUE LES PERMITAN ACTUAR EN ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL

**Conceptualización:** Como objetivo fundamental la empresa deberá garantizar que los empleados cuenten con las características y condiciones necesarias que impacten positivamente el desarrollo de los procesos y la consecución de las metas financieras propuestas.

**Objetivo:** GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EFICIENTES Y EFECTIVOS AMBIENTAL Y ECONÓMICAMENTE SOSTENIBLES.

**Conceptualización:** La Empresa deberá desarrollar su modelo de control interno y de gestión por procesos generando una cultura de responsabilidad y cuidado en cada actuación enmarcada en los valores organizacionales y la normatividad.



Metas

Las metas establecidas para el plan estratégico se encuentran alineadas con el plan de acción de la entidad; el mismo es actualizado de forma anual y lo pueden encontrar en la página web con la ruta: <https://www.saesas.gov.co/index.php?idcategoria=74>