



SAE

**Programa Estratégico
Integrador**

2011 - 2012



www.sae.gob.mx

**SERVIR NO
ES UNA ACCIÓN
ES UNA ACTITUD.
SER EJEMPLAR
ES CUMPLIR
EFECTIVAMENTE
CON LAS
FUNCIONES
QUE SE NOS
ENCOMIENDAN.**

QUE TODOS SEJAN POR QUÉ EL SAE ES UN EJEMPLO
20.7.2011

Servicio de Administración y Enajenación de Bienes

Programa Estratégico Integrador 2011-2012

Contenido

Introducción	4
Antecedentes	4
Marco Normativo	6
Evolución Operativa	8
Gestión de Macroprocesos	9
Destinos.....	12
Rendición de Cuentas a las Entidades Transferentes	20
Estrategia del SAE.....	22
Misión, Visión y Valores Institucionales	22
Proceso de Planeación	25
Ejercicios de Planeación del SAE	26
Estrategia 2011-2012	28
Supervisión y Control	32
Proceso de Mejora Continua.....	33
Actualización del Programa Estratégico Integrador.....	33
Implementación de la Estrategia	33
Análisis Institucional y Definición de Iniciativas Estratégicas	35
Institucionales y procesos adjetivos.....	35
Procesos Sustantivos.....	36
Rendición de cuentas	39

Servicio de Administración y Enajenación de Bienes

Programa Estratégico Integrador 2011-2012

Introducción

El Programa Estratégico es la herramienta con la cual se sustenta el diseño e implementación de la estrategia del SAE, lo que permite el cumplimiento de la misión y el logro de la visión institucional a partir de un conjunto de medidas de actuación contenidas en él. Pone énfasis en la consecución de los objetivos institucionales, e incluye programas operativos o iniciativas para el logro de esos objetivos.

Para el SAE ha sido indispensable contar con la representación en una estructura coherente de la estrategia, a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de proyectos.

Antecedentes

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, agrupado en el sector coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Subsecretaría del Ramo).

El SAE fue creado por la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 2002; la cual entró en vigor el 17 de junio del 2003.

Previo a su emisión, existían diversos ordenamientos que se aplicaban a la enajenación de bienes pero regulaban procedimientos diferentes a ésta, entre los que destacan la Ley General de Bienes Nacionales, la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y el Código Fiscal de la Federación; sin embargo, dichos ordenamientos no lograban dar solución a los problemas que en la práctica se presentaban, tales como la complejidad en general de los trámites de

enajenación, y en particular en ciertas operaciones, como los negocios en marcha, la venta de acciones u otro tipo de bienes que por su naturaleza requieren de procesos expeditos, pero a la vez especializados.

Aunado a lo anterior, se registraba falta de capacidad operativa de las instancias encargadas de los bienes mencionados. Diversas instituciones y organismos se encargaban de llevar a cabo la administración y enajenación de los bienes a disposición del Gobierno Federal, tales instancias administraban y enajenaban únicamente los bienes respecto de los cuales eran competentes, lo que provocaba que se destinaran recursos tanto humanos como materiales para realizar dichas funciones, recursos que podrían ahorrarse, al concentrar los bienes en un solo organismo que se encargara de realizar las mismas.

Las instituciones cuyas funciones de administración y destino de bienes se transfirieron al SAE, fueron las siguientes:

- Servicio de Administración de Bienes Asegurados (SERA)
- Fideicomiso Liquidador de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito (FIDELIQ)
- Unidad de Inversiones y Desincorporación de Entidades Paraestatales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior
Propiedad del Fisco Federal del Servicio de Administración Tributaria
- Dirección General Adjunta de Cartera y Activos No Monetarios de la Tesorería de la Federación

Por lo anterior, el poder legislativo determinó establecer un mecanismo ágil, transparente y sencillo para la venta de los bienes no útiles para la prestación de servicios públicos y con ello también disminuir costos de administración de los mismos, teniendo como resultado la expedición de la mencionada Ley del SAE, reglamentaria del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.



Marco Normativo

El marco normativo para la actuación del SAE se divide en tres partes: normativa base; lineamientos y políticas; y manuales operativos.

La normativa base está conformada por tres documentos:

- Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP), cuya última reforma tuvo lugar en el año 2005.
- Reglamento de la Ley para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, reformado en el año 2006.
- Estatuto Orgánico del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, actualizado en el año 2011.

En la normativa base del SAE se establecen las atribuciones de la institución; identifica a las Entidades Transferentes; los bienes que pueden transferir al SAE; cuáles son los destinos de los mismos, y quién los ejercerá.

Las principales atribuciones con las que cuenta el SAE, de acuerdo a la LFAEBSP son las siguientes:

- Recibir, administrar, enajenar y destruir los bienes de las entidades transferentes;
- Administrar y enajenar los bienes, que previa instrucción de autoridad competente, se le encomienden por la naturaleza especial que guardan los mismos;
- Liquidar las empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, así como

toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles;

- Fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras;

Las Entidades Transferentes definidas en la Ley del SAE incluyen a las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría General de la República; las Autoridades Judiciales Federales; las entidades paraestatales, incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; los fideicomisos públicos, tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios, así como los demás organismos públicos autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes.

De acuerdo a la LFAEBSP, los siguientes tipos bienes son transferidos al SAE:

- I. Los asegurados y decomisados en los procedimientos penales federales;
- II. Los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, de sus entidades o dependencias, incluyendo los puestos a disposición de la Tesorería de la Federación o de sus auxiliares legalmente facultados para ello;
- III. Los que habiendo sido embargados por autoridades federales, hayan sido adjudicados a las entidades transferentes conforme a las leyes aplicables;
- IV. Los que sean abandonados a favor del Gobierno Federal;
- V. Los que estando sujetos a uno de los procedimientos establecidos en la legislación aduanera, en la legislación fiscal federal o en otros ordenamientos jurídicos aplicables a las Entidades Transferentes, deban ser vendidos, destruidos, donados o asignados, en virtud de ser inflamables, fungibles, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos y vehículos;
- VI. Los que pasen a ser propiedad del Fisco Federal;

- VII. Los títulos, valores, activos y demás derechos que sean susceptibles de enajenación, cuando así se disponga por las autoridades competentes;
- VIII. Los bienes del dominio privado de la Federación y los que constituyan el patrimonio de las entidades paraestatales;
- IX. Cualquier bien que, sin ser propiedad de la Federación, en términos de la legislación aplicable, el Gobierno Federal, sus entidades o dependencias puedan disponer de él.

La normativa del SAE se complementa con 17 lineamientos, 4 políticas y 2 Pobalines (Políticas, Bases y Lineamientos), los cuales otorgan una mayor especificación con respecto a la manera de proceder a la operación de los diversos encargos, en función de la entidad transferente. Por ejemplo, no es lo mismo la transferencia de un bien asegurado para su administración, que la de un bien proveniente del comercio exterior con destino de venta. En ambos casos, tanto el tratamiento de los bienes como la documentación requerida son diferentes, lo cual encuentra especificaciones en principio en los lineamientos definidos al efecto.

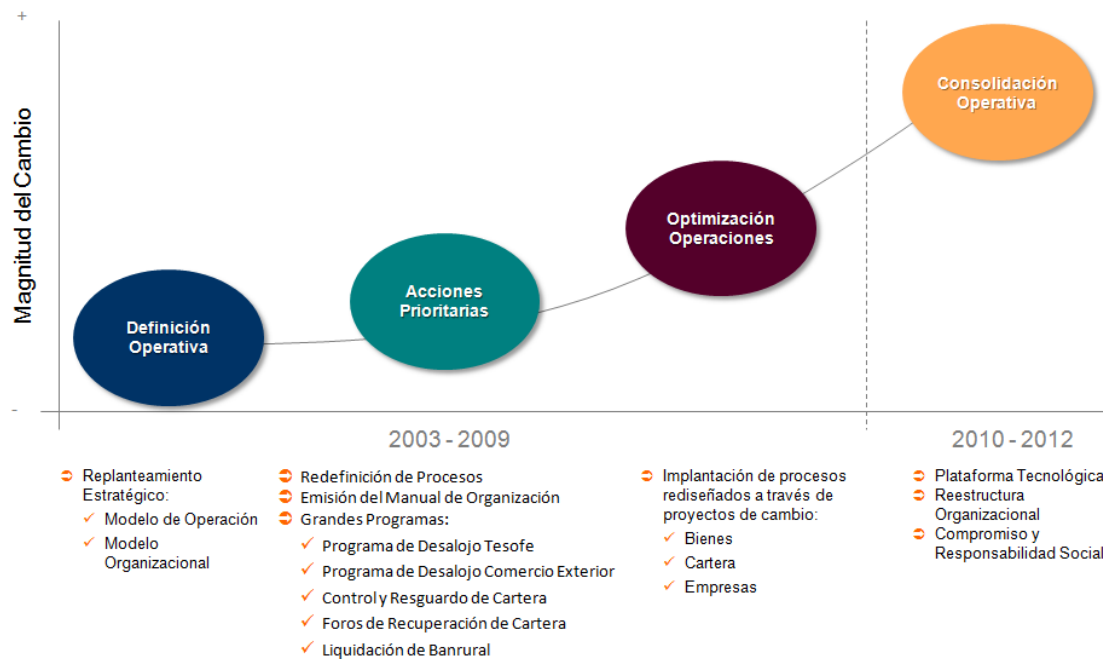
Por lo que respecta a los manuales operativos, actualmente la institución cuenta con 175 manuales de procedimientos clasificados como Normas Internas de Operación.

Evolución Operativa

Durante los primeros años de su operación, el SAE se enfocó en la definición operativa de la institución, la realización de acciones prioritarias y la optimización de las operaciones. La etapa de Definición Operativa en el SAE consideró un replanteamiento estratégico alineando los lineamientos de la Junta de Gobierno, el Modelo de Operación así como el Modelo Organizacional. En la siguiente etapa el SAE realizó una redefinición de procesos y se formalizó el Manual de Organización institucional, así como la implementación de grandes programas operativos. Posteriormente, el SAE se enfocó a la implantación de los procesos rediseñados a través de procesos de cambio en los principales macroprocesos.

Actualmente el SAE se encuentra en una etapa de consolidación operativa en la que se están llevando a cabo proyectos institucionales que permitirán a la institución hacer frente de mejor forma a los retos que se le presentan, como son la plataforma tecnológica y la reestructura organizacional.

Evolución Operativa del SAE



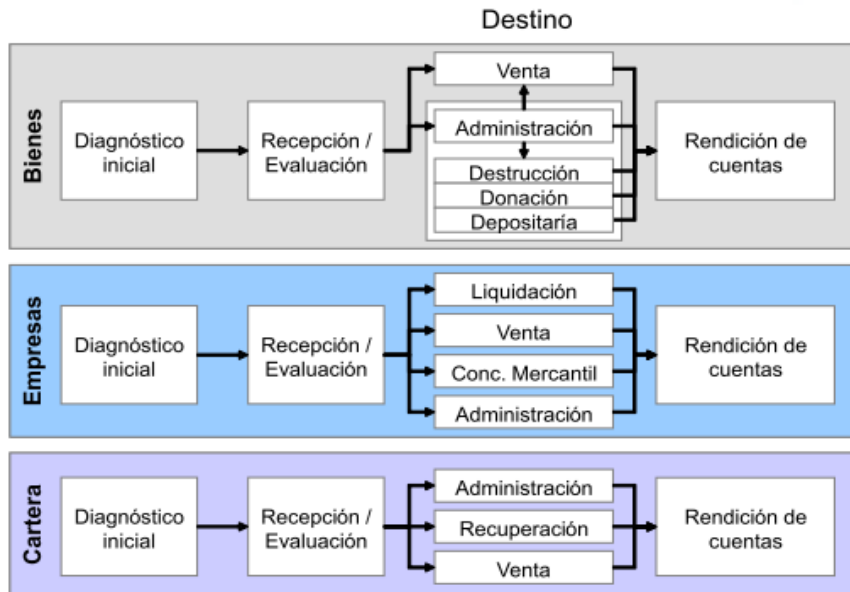
Gestión de Macroprocesos

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE), tiene por objeto la administración, enajenación y destino de los bienes a que hace referencia el artículo 1 de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP), así como el cumplimiento de las atribuciones establecidas en el artículo 78 de la misma.

Para efecto del cumplimiento de lo establecido en la legislación aplicable, así como en la misión institucional, el SAE divide su gestión operativa en tres macroprocesos: Bienes, Empresas y Cartera.

La operación inicia con la solicitud de transferencia de bienes por parte de las Entidades Transferentes a efecto de que la institución administre, enajene o destruya los bienes definidos en el Artículo 1 de la LFAEBSP.

Como se muestra en el diagrama, todos los bienes transferidos al SAE deben ser sujetos a procesos de diagnóstico inicial¹, recepción/evaluación y de rendición de cuentas.



Proceso de Bienes: El SAE administra y da destino a los bienes muebles e inmuebles que transfieren las Entidades Transferentes definidas por la normativa.

Los bienes que estando sujetos a uno de los procedimientos establecidos en la legislación aduanera, en la legislación fiscal federal o en otros ordenamientos jurídicos aplicables a las Entidades Transferentes, deban ser vendidos, destruidos, donados o asignados, en virtud de ser inflamables, fungibles, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos y vehículos.

La administración de dichos bienes comprende su recepción, registro, custodia, conservación y supervisión; la enajenación comprende su donación y compraventa (que incluye la permuta y cualesquiera otras formas jurídicas de transmisión de la propiedad), y el destino puede incluir su destrucción ó devolución.

¹ De conformidad con la LFAEBSP, todos los bienes asegurados, incluyendo los billetes y monedas de curso legal, divisas, metales preciosos, los bienes numismáticos o filatélicos y los bienes con valor artístico o histórico, serán administrados por el SAE. Asimismo, todos los bienes provenientes de comercio exterior, incluidos los sujetos a un procedimiento establecido en la legislación aduanera, los recibidos por cualquier título por la Tesorería de la Federación, incluidas las daciones en pago y los sujetos a un procedimiento establecido en la legislación fiscal federal, así como los abandonados a favor del Gobierno Federal.

Los bienes a que se refiere el artículo 1 de la LFAEBSP, deberán ser transferidos a este Organismo cuando así lo determinen las leyes (como ocurre con los bienes asegurados en procedimientos penales federales y los bienes provenientes de comercio exterior) o cuando así lo ordenen las autoridades judiciales. En los demás casos, las entidades transferentes determinarán la conveniencia de transferirlos al SAE.

Las actividades del proceso de bienes, principalmente son, la recepción, registro, custodia, conservación y supervisión de los bienes, así como la conducción de los actos necesarios o convenientes para darles el destino que corresponda, de acuerdo con las instrucciones recibidas por cada entidad transferente y con la normatividad aplicable.

Cualquier bien que, sin ser propiedad de la Federación, en términos de la legislación aplicable, el Gobierno Federal, sus entidades o dependencias puedan disponer de él, y los demás que determinen la Secretaría y la Contraloría dentro del ámbito de sus atribuciones y conforme a las disposiciones legales aplicables.

El inventario de bienes se caracteriza por la heterogeneidad y su dispersión geográfica.

Proceso de Empresas: El SAE cuenta con atribuciones para fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras; para liquidar las empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal y toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles, así como para ejecutar los mandatos en nombre y representación del Gobierno Federal, incluyendo todos los actos inherentes a su encargo, de conformidad con lo dispuesto en las fracciones IV, V y VI del artículo 78 de la LFAEBSP.

El SAE integró en un sólo proceso las funciones de liquidación, administración, concurso mercantil y venta de empresas. Asimismo, el Organismo recibió las responsabilidades de liquidador de empresas, tanto públicas como privadas; atención de concursos mercantiles; así como los mandatos para venta.

La supervisión, control y rendición de cuentas de las empresas a cargo del SAE se lleva a cabo mediante la utilización de las herramientas estandarizadas establecidas mediante Lineamientos emitidos por la Junta de Gobierno.

El universo de empresas a cargo del SAE, provienen de distintos sectores económicos y cuya naturaleza puede ser tanto pública como privada o, en el caso de empresas aseguradas, sujetas a determinación de la autoridad respectiva.

Proceso de Cartera: El SAE cuenta con facultades para la administración, recuperación y enajenación de activos financieros, entendiéndose como activos financieros a los títulos de crédito, instrumentos de deuda y derechos de cobro transferidos al SAE.

El portafolio de créditos en administración se conforma por cartera proveniente en su mayoría de la banca de desarrollo, caracterizada por una gran heterogeneidad de los créditos recibidos, desde carteras extremadamente dispersas y fragmentadas, hasta aquéllas con una alta concentración de saldos en pocos créditos.

Bienes asegurados: De conformidad con la fracción I del artículo 1 de la LFAEBSP, los bienes asegurados y decomisados en los procedimientos penales federales serán objeto de administración y destino por parte del SAE. Asimismo, el artículo 6 de la citada ley, señala que todos los bienes asegurados, incluyendo los billetes y monedas de curso legal, divisas, metales preciosos, los bienes numismáticos o filatélicos y los bienes con valor artístico o histórico, serán administrados por el SAE.

La administración de bienes asegurados constituye un caso especial de la labor del Organismo intensiva en mano de obra, dado que éstos en su mayoría se administran hasta que se determina su destino por instrucción judicial. Dentro de estos bienes, empresas aseguradas, inmuebles, aeronaves, embarcaciones, flora y fauna silvestre, así como objetos diversos.

Destinos

Con respecto al destino, éstos se dividen principalmente en tres: administración, enajenación y destrucción de bienes:

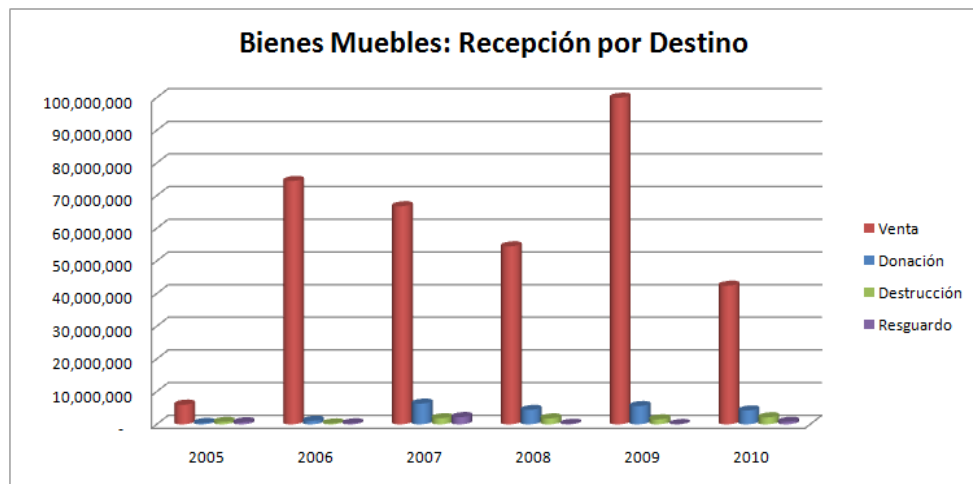
1. **Administración (Empresas, Bienes y Cartera).** Comprende su recepción, registro, custodia, conservación y supervisión. En este sentido, el SAE administra los bienes que para tales efectos le entreguen las entidades transferentes, que tengan un valor mayor al importe de seis meses de

salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, siempre y cuando no exista una resolución definitiva emitida por una autoridad administrativa o judicial competente que determine el destino de dichos bienes.

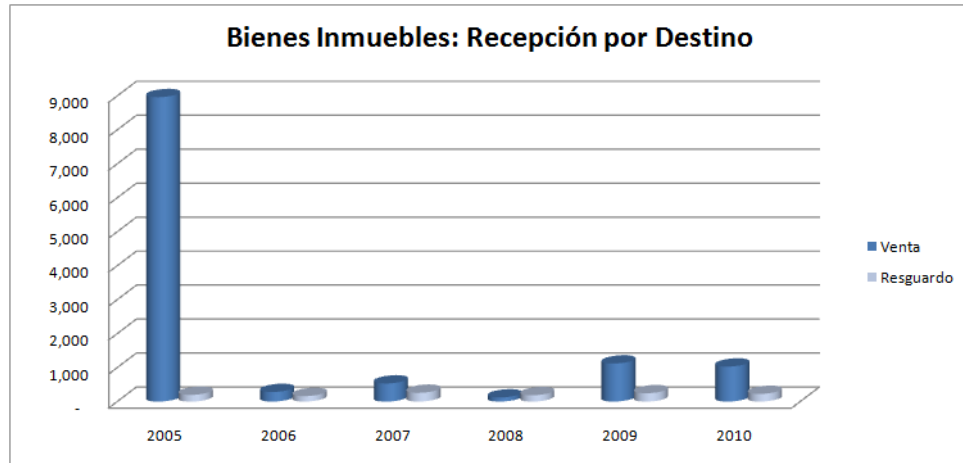
El proceso de administración que indica la LFAEBSP comprende los aspectos de: Administración y depositaría de bienes; concurso mercantil, liquidación y administración de empresas; y administración y recuperación de cartera.

Administración de bienes. Recepción, registro, custodia, conservación y supervisión de los bienes, así como la conducción de los actos necesarios o convenientes para darles el destino que corresponda, de acuerdo con las instrucciones recibidas por cada entidad transferente y con la normatividad aplicable².

En las gráficas siguientes se observa que la mayor parte de los bienes muebles que recibe el SAE tienen asignado el destino de venta. En particular, por lo que respecta a bienes muebles recibidos en 2010, el 86% de éstos estuvieron etiquetados con el destino de venta. Por lo que se refiere a las bienes inmuebles, el 82% tuvo el destino de venta.



² Los bienes asegurados, en general tienen un tratamiento diferenciado con respecto a los otros bienes. Dicho tratamiento se debe a que son bienes que se encuentran en procesos judiciales.

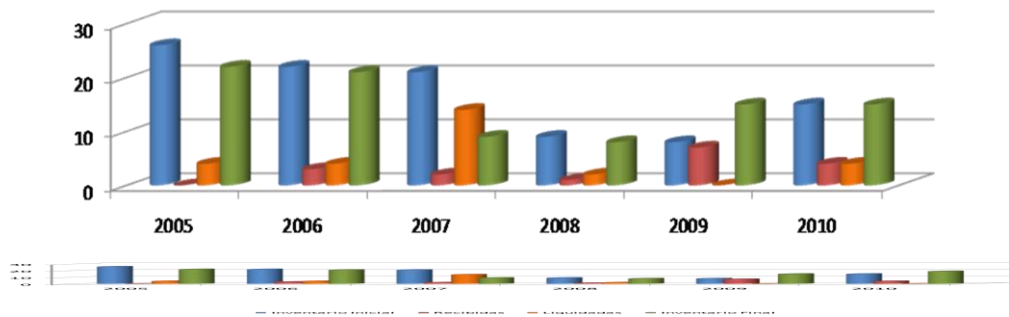


Depositaría de bienes. El SAE podrá utilizar los bienes asegurados cuando le sean necesarios para el ejercicio de sus funciones o autorizar su uso a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, a las Autoridades Estatales y Municipales, a la Procuraduría General de la República (en lo sucesivo PGR) o a personas Físicas o Morales que tengan el carácter de depositarios.

Concurso mercantil. En términos generales, el SAE busca que las empresas sujetas al proceso de referencia acuerden con sus acreedores el pago de sus pasivos. Posteriormente, dichas empresas pueden continuar con su operación normal, o bien entrar en fase de liquidación a cargo del propio SAE, en su caso.

Liquidación de empresas. El SAE recibe empresas que la Entidad Transferente ha definido que deberán liquidarse. Previo a la recepción, el Organismo realiza una auditoría administrativa a fin de contrastar los activos y pasivos de las empresas, y posteriormente generar una estrategia de liquidación. La estrategia incluye un programa de disolución de activos y de pago de pasivos a fin de llevar a cabo la liquidación de la empresa. Existen dos tipos de empresas que el SAE liquida: públicas y privadas.

Universo de Empresas en Liquidación



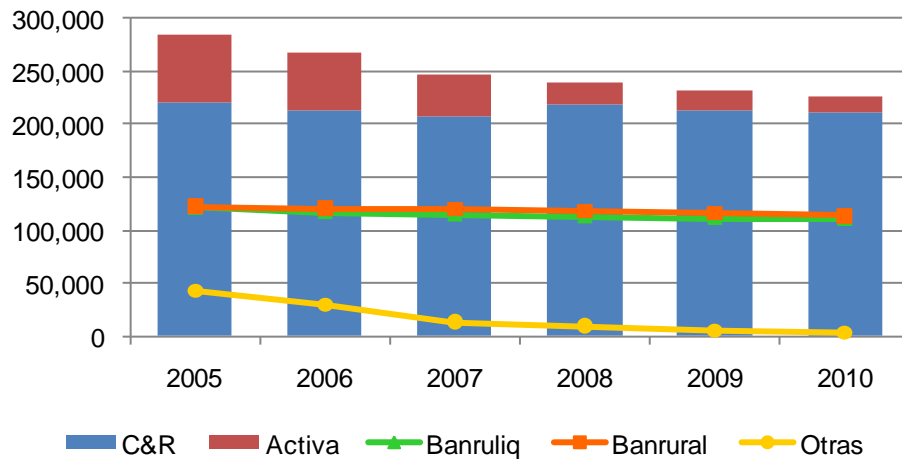
Administración de empresas (aseguradas). El SAE se encarga de supervisar y coordinar la recepción, administración y, en su caso, entrega de las empresas que le transfieren en administración. En su caso, al momento de devolverlas se rinden cuentas de la gestión a quien tenga derecho a ello, y se entregan todos aquellos frutos que se hubieren obtenido durante el periodo de la administración.

Empresas en Administración



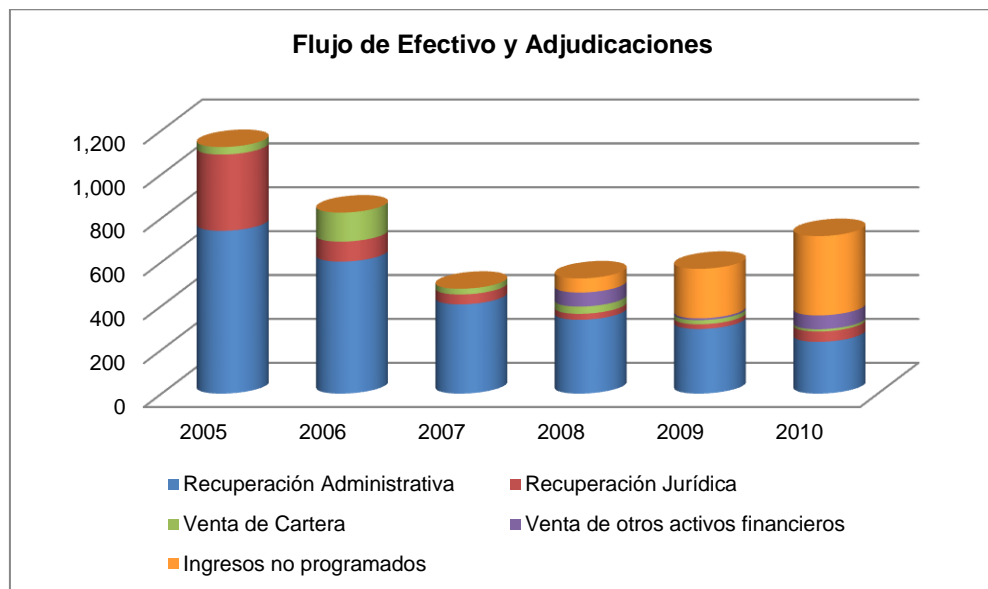
Administración de cartera. La administración de cartera incluye el resguardo de documentos valor (guardavalores), la aplicación de pagos y la liberación de garantías.

Evolución de la Cartera de Créditos



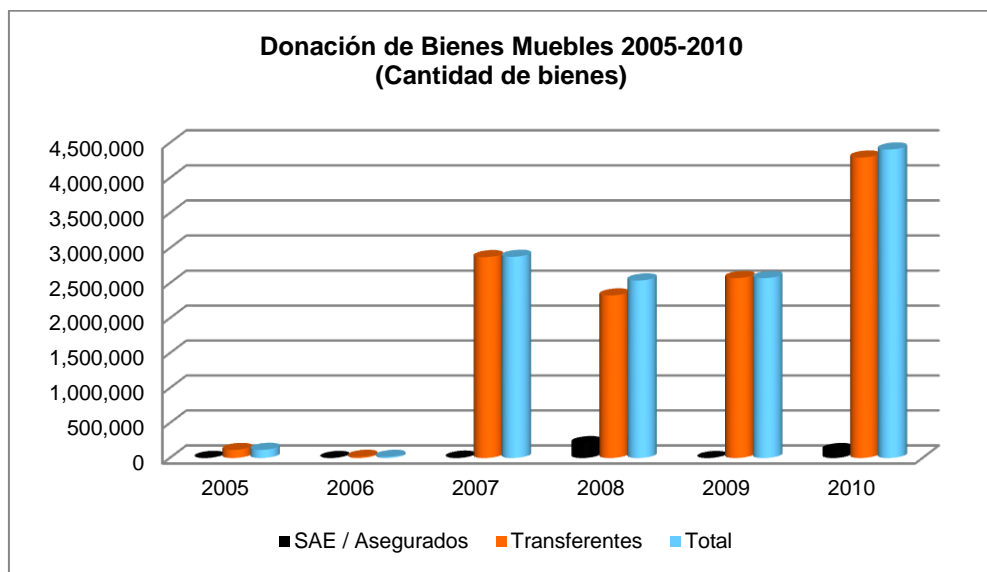
Expresado en número de créditos. No incluye FINA

Recuperación de cartera. Para el proceso de recuperación, el SAE analiza las propuestas de pago de los acreditados en términos de costos y beneficios respecto a continuar con acciones activas de recuperación, incluyendo la vía judicial y la extrajudicial. La decisión de aceptar o no la propuesta de pago está a cargo de Órganos Colegiados. En este proceso también se suma la venta de cartera.



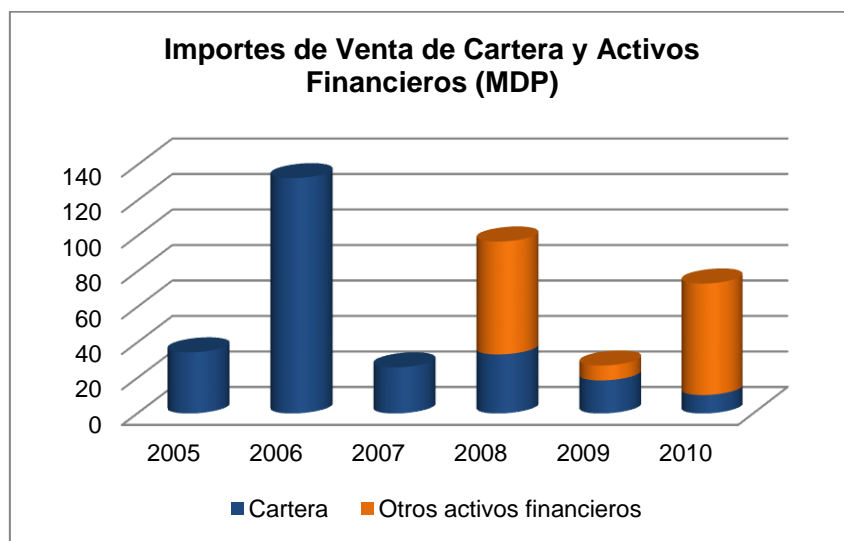
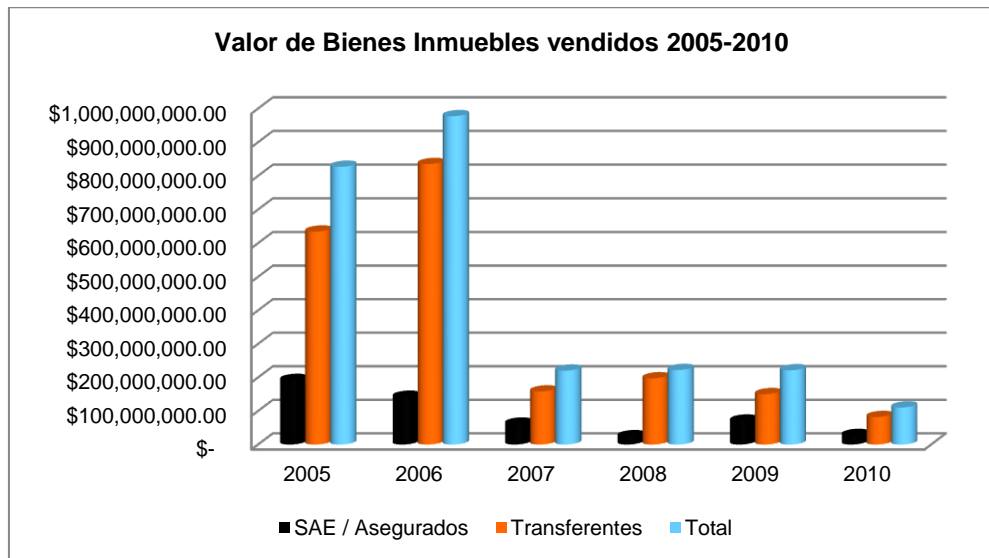
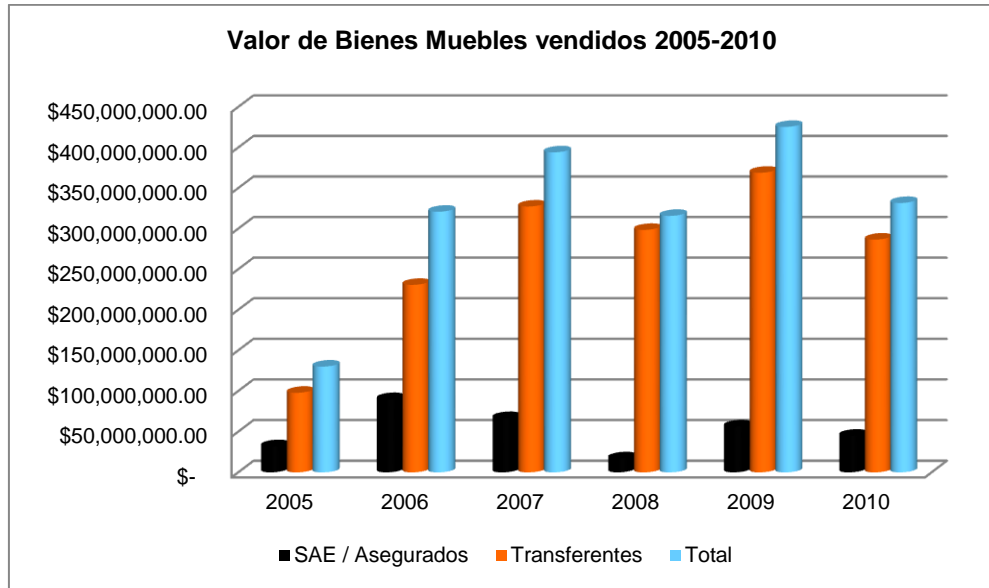
- En lo que respecta a la **Enajenación de bienes (cartera, empresa y bienes)**, de acuerdo a la LFAEBSP, ésta se divide en Donación y Compraventa: La enajenación de bienes, vista desde la perspectiva de la LFAEBSP, incluye los destinos de donación y venta de bienes; venta de empresas; y venta de cartera.

Donación. En términos generales, los bienes pueden ser donados a favor de las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los Gobiernos de las Entidades Federativas y Municipios, para que los utilicen en los servicios públicos locales, en fines educativos o de asistencia social; o bien a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, para la donación de los bienes, el SAE se apoyará del Comité de Donaciones.



Venta de bienes, empresa y cartera. En lo que respecta a la venta de cartera, empresas y bienes, el SAE puede ocupar cuatro formas de enajenación: 1) licitación pública, 2) subasta (en línea o presencial), 3) remate y 4) adjudicación directa (incluye permuta y cualesquiera otras formas jurídicas de transmisión de la propiedad).

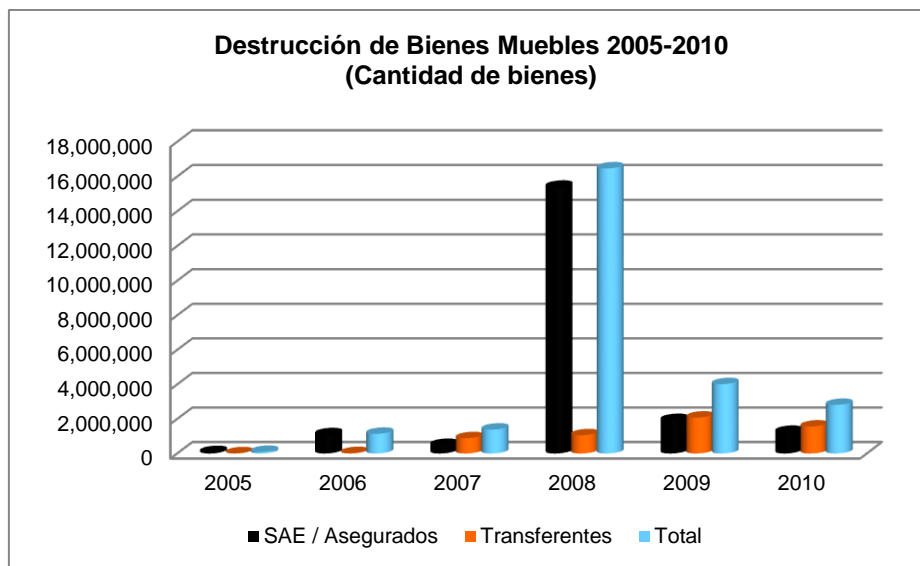
Por lo que se refiere a la venta de bienes muebles, durante el ejercicio 2010 el SAE vendió más de 46 millones de bienes que representaron poco más de 330 millones de pesos, lo cual se obtuvo en su mayoría a través de subastas presenciales, como se observa en las gráficas siguientes.



Venta de Empresas

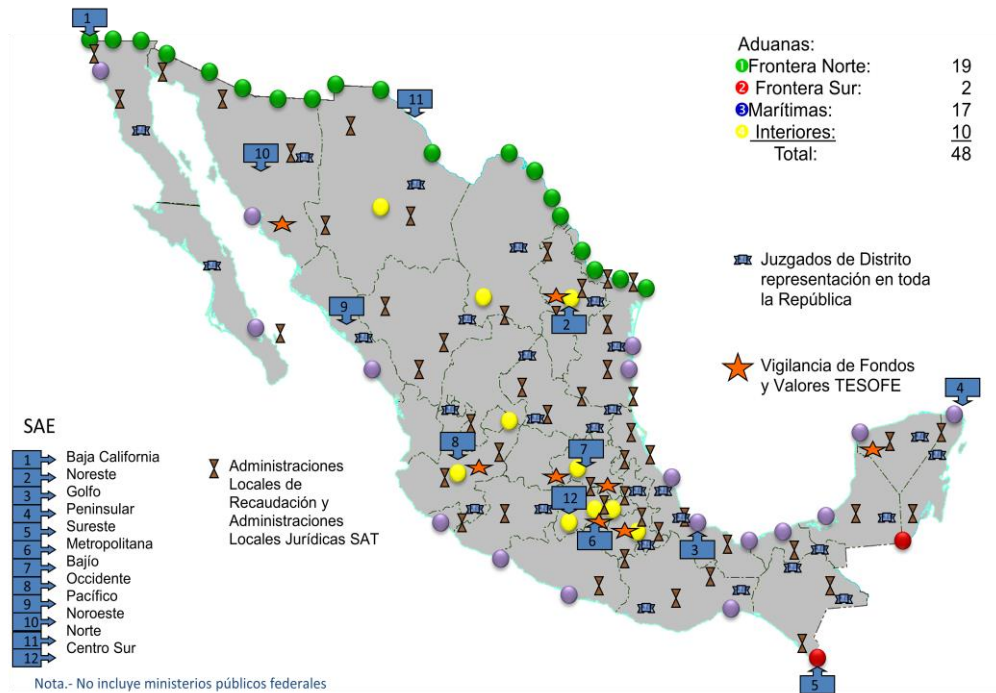


3. **Destrucción.** El SAE puede llevar a cabo la destrucción de bienes o encomendar a terceros especializados su destrucción, cuando: los bienes sean incosteables, incluso para su venta; se trate de bienes, respecto de los cuales exista disposición legal o administrativa que ordene su destrucción; habiéndose agotado todos los procedimientos de enajenación, no exista persona interesada en obtener los bienes de que se trate, supuestos que deberán acreditarse con las constancias correspondientes; cuando la autoridad judicial o administrativa así lo determine, mediante la resolución correspondiente; haya transcurrido el plazo a que se refiere el segundo párrafo del artículo 6 ter de la LFAEBSP, sin que hayan sido enajenados los bienes provenientes de comercio exterior transferidos al SAE; y en los demás casos que determine la Junta de Gobierno.



Se destaca que los volúmenes de operación descritos se manejan a nivel nacional mediante la atención de 12 Delegaciones Regionales para todo el país, para lo cual se distribuyen de la siguiente forma:

Operación Regional



Rendición de Cuentas a las Entidades Transferentes

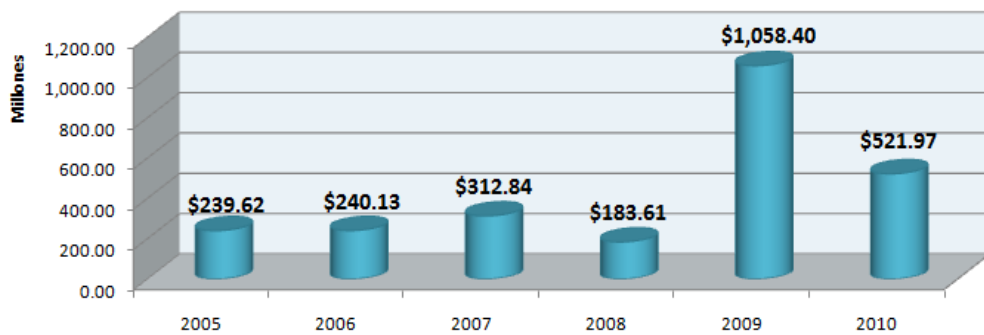
La rendición de cuentas se realiza con base en el esquema de Ingreso Neto, establecido en el artículo 89 de la LFAEBSP, el cual indica que a los recursos obtenidos por los procedimientos de venta, así como a los frutos que generen los bienes que administre el SAE, se descontarán los costos de administración, gastos de mantenimiento y conservación de los bienes, honorarios de comisionados especiales, así como los pagos de las reclamaciones procedentes que presenten los adquirentes o terceros, por pasivos ocultos, fiscales o de otra índole.

Adicionalmente, de conformidad con el artículo 13 de la Ley de Ingresos de la Federación el SAE podrá descontar el cinco por ciento del producto que obtenga por la enajenación de los bienes o activos financieros.

Los recursos que obtiene el SAE de la administración y venta de los bienes (cartera, empresas y bienes), se destinan a un fondo con dos subcuentas, una

correspondiente a los frutos (derivados por la administración) y otra a las ventas. Los recursos de las subcuentas específicas, son entregados por el SAE a quien tenga derecho a recibirlos, en los plazos que al efecto convenga con la Entidad Transferente o con la Tesorería de la Federación y de conformidad con las disposiciones aplicables.

**Enteros de Recursos a Entidades Transferentes
Enero 2005 - Diciembre 2010
(millones de pesos)**

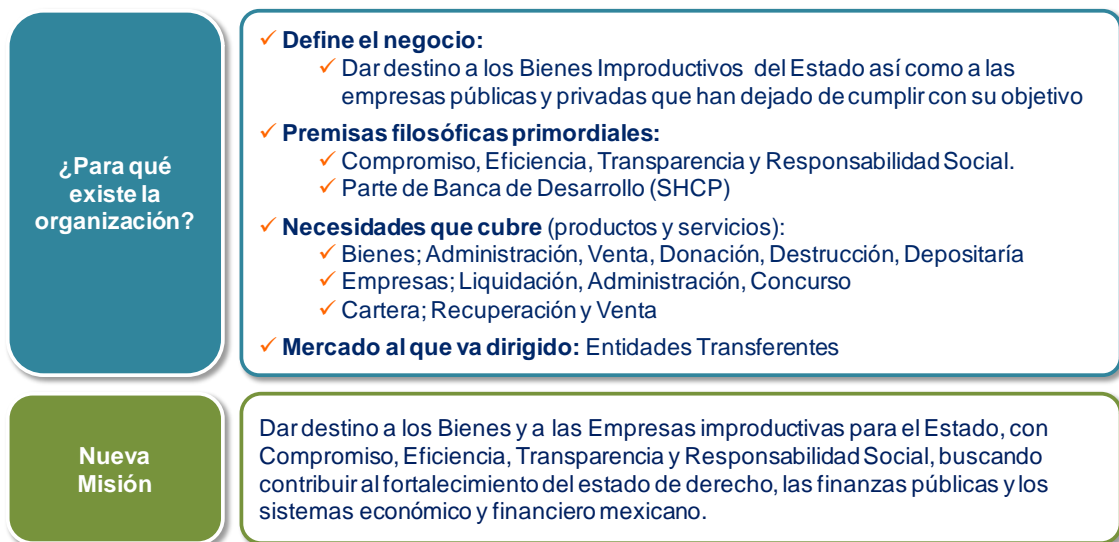


Estrategia del SAE

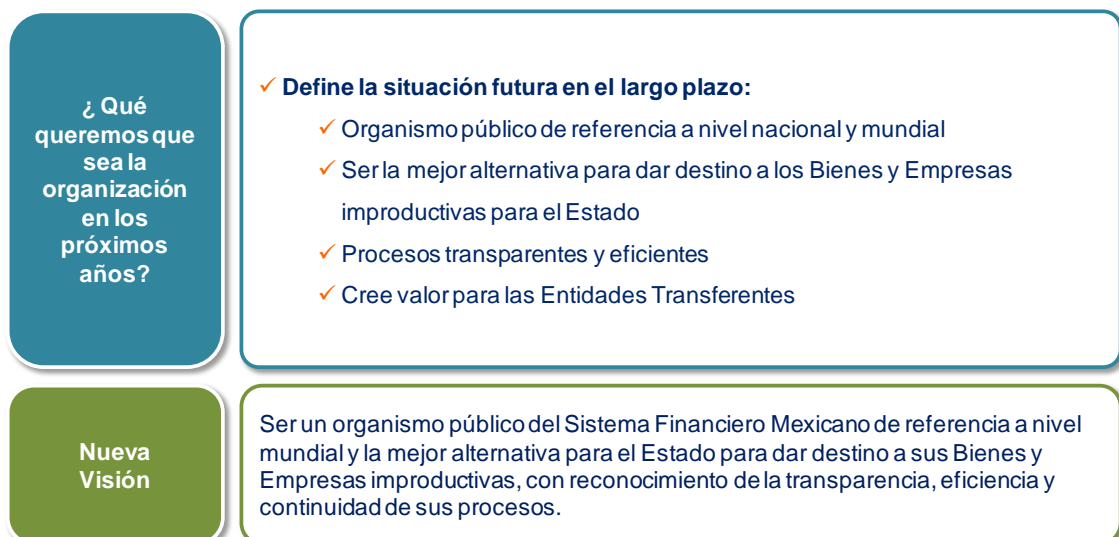
Misión, Visión y Valores Institucionales

Actualmente, el objeto de la institución es la administración, enajenación y destino de Bienes Muebles e Inmuebles, Activos Financieros (acciones, créditos, etc.) y Empresas que le sean transferidos. Lo anterior, se refleja en las principales definiciones institucionales como son la nueva misión y la nueva visión, mismas que han sido redefinidas en el 2011 y que son la respuesta a los nuevos desafíos que se presentan.

Misión



Visión



Valores

Los Siete **Valores** que le dan sentido de vida institucional al SAE son el Compromiso, la Confianza, Disciplina, Honestidad, Responsabilidad, Respeto y Solidaridad.

Compromiso

Me comprometo: Soy una persona tenaz y capaz de mantener el esfuerzo, ánimo y entusiasmo para formarme a nivel individual y para impulsar en mis compañeros el hábito del logro. Me comprometo para trabajar en equipo y afrontar las desavenencias que se nos presenten en el cumplimiento de las metas comunes. Mantengo una actitud de servicio en la atención a nuestros clientes, favoreciendo con ello la coordinación adecuada entre las diferentes áreas y con la ciudadanía, reforzando la imagen de una Institución a su servicio.

Confianza

Soy confiable: Busco la congruencia en todas sus manifestaciones: en lo que pienso, digo y hago. Soy íntegro(a) al fomentar una cultura de transparencia y verdad. Tengo palabra y la cumplo, manteniéndome firme para alcanzar los objetivos de mi puesto, de mi equipo y de la Institución. Confío en mis compañeros de trabajo y en quienes a los que les doy un servicio, reforzando así la imagen del SAE.

Disciplina

Soy disciplinado (a): Reconozco mis fortalezas y debilidades y con ellas me trazo el camino a seguir con constancia y perseverancia. Promuevo entre mi equipo de trabajo el apego a la normatividad y procedimientos del SAE. Preveo las dificultades, marco alternativas y supero esas diferencias para llegar siempre a alcanzar las metas planteadas. Sé trabajar en beneficio de la Institución y de la sociedad a la que sirvo.

Honestidad

Soy honesto (a): Actúo con justicia y rectitud en todo aquello que conforma mi vida. Soy honrado (a) pues mis responsabilidades y obligaciones las hago conforme a la ética, y soy transparente en el uso de información y recursos. Promuevo que en mi

equipo de trabajo se actúe con este mismo referente a fin de lograr la transparencia en la rendición de cuentas. Mi respuesta a la convivencia social, me comprometo a tener la verdad y la transparencia como punto de partida.

Responsabilidad

Soy responsable: Hago lo que me corresponde de acuerdo a mi puesto y tomo el liderazgo de mi propio desarrollo. asumo las consecuencias de mis actos y mis decisiones. Comparto y aprendo con los demás de los talentos, experiencias y conocimientos para que en equipo logremos los objetivos de la Institución, asumiendo la Misión y Visión del SAE como propias. Respondo a mi obligación como servidor público fomentando la cultura de apego a la legalidad.

Respeto

Soy respetuoso (a): Me conduzco con aceptación, reconozco las diferencias como principio de igualdad y desarrollo personal y de equipo. Admito que la tolerancia es la base de cualquier relación humana. Soy imparcial al no conceder preferencias a nadie y realizo lo necesario para erradicar situaciones de desigualdad y discriminación interna y externa.

Solidaridad

Soy solidario (a): Coopero con otras personas poniendo a su servicio mi trabajo de manera generosa, sólida y permanente. Reconozco que necesito de los demás y fomento el trabajo en equipo cumpliendo con mi mayor esfuerzo para que los logros obtenidos se reconozcan como la suma de la participación de todos. Participo activamente al promover acciones en beneficio de la sociedad.

Los mencionados valores se han conjuntado en un solo documento, con el Código de Conducta, que a su vez representa un compendio de conocimiento y forma de actuar.

Lo anterior es fundamental, porque una empresa pública no sólo se relaciona con la técnica, sino que es muy importante conjugarla a una escala de valores. Es decir, para lograr alcanzar una empresa pública de excelencia, y mantenerla así, es fundamental contar con una serie de Valores Institucionales que marquen la pauta en el camino.

Proceso de Planeación

La planeación es un proceso continuo que se inicia y termina en el mismo punto y se desarrolla, implementa, supervisa, controla y actualiza en forma recurrente en ciertos periodos que pueden ser preestablecidos, fijos o variables, de acuerdo al desarrollo e implementación de la estrategia institucional.



El proceso inicia con el diseño conceptual del Programa Estratégico en el que se establecen los fundamentos estratégicos de la institución, que incluyen, primero el diseño y posteriormente la revisión de la misión y la visión institucionales, los cuales contribuyen a la definición de lo que hace y no hace la institución, así como a identificar la situación futura a la que se pretende llegar. Adicionalmente, se identifican ciertos temas o directrices estratégicas que deben guiar la operación institucional.

En la siguiente etapa del proceso se realiza un análisis de la situación del momento, a partir de la evaluación de resultados obtenidos en periodos anteriores, mediante herramientas de planeación que permitan la identificación de riesgos y amenazas para el desempeño del Organismo, así como las fortalezas y oportunidades de la institución.

En una etapa posterior, manteniendo como guía las principales definiciones institucionales, la institución define o ajusta objetivos estratégicos que deben guardar coherencia y alineación con las directrices estratégicas, así como con los objetivos e instrumentos de planeación nacional. Dichos objetivos se parametrizan mediante el diseño y establecimiento de indicadores orientados a la medición del logro de los objetivos, así como la determinación de las metas pertinentes.

En la etapa de ejecución del Programa Estratégico se desarrollan iniciativas y programas operativos que soportan la consecución de los objetivos trazados y que buscan cerrar la brecha entre la situación actual y la situación futura que se plantea en la visión institucional.

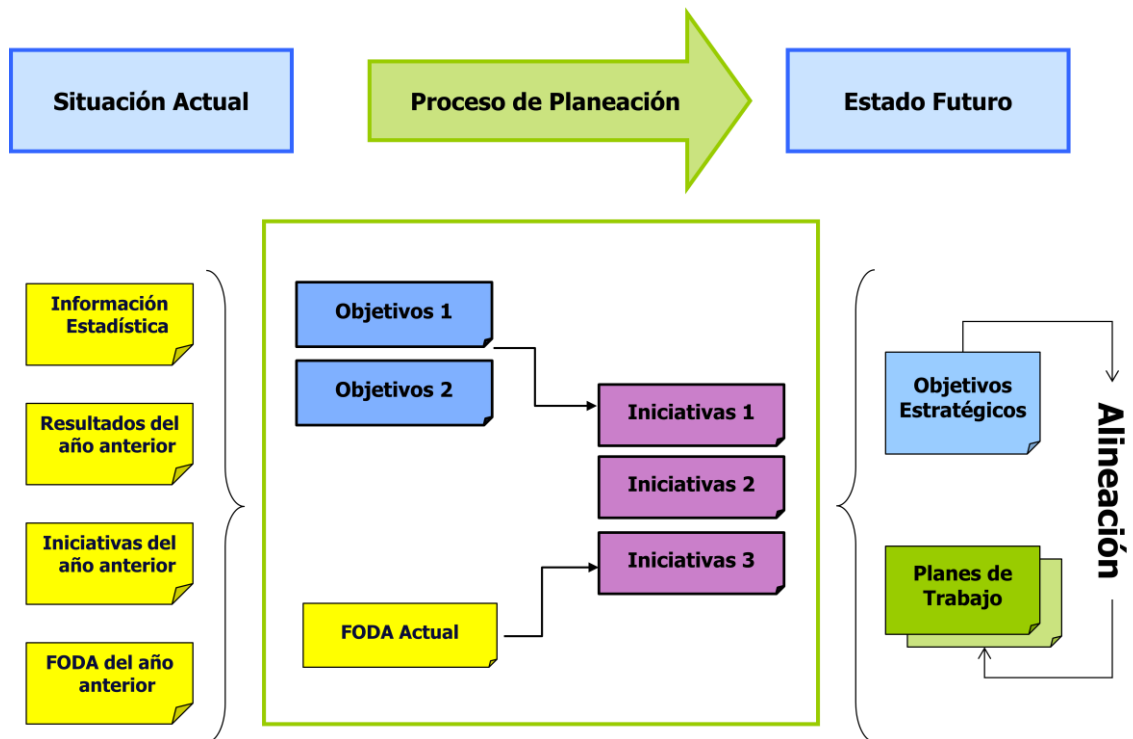
En las siguientes etapas, el Programa se supervisa, controla y se actualiza para servir de base para el siguiente ciclo de operación, a través de la supervisión de iniciativas, proyectos y programas operativos.

Finalmente, los resultados se evalúan para conocer el grado de logro de objetivos y metas establecidos, que servirán de insumos para la actualización del plan en el siguiente ciclo de planeación y que se traducirá en un nuevos programas operativos, proyectos e iniciativas.

Ejercicios de Planeación del SAE

En los ciclos previos al ejercicio 2011, el ejercicio de planeación operativa anual partió del análisis de la situación actual, que consideró la información estadística relativa a los resultados operativos del año anterior, de las iniciativas implementadas, así como la aplicación de la herramienta FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desarrollada también en el ejercicio anterior. Con base en lo anterior, durante el proceso de planeación se actualizó la herramienta FODA para el nuevo año, se establecieron nuevos objetivos operativos, así como metas anuales e intermedias para los objetivos operativos y los estratégicos. Asimismo, el ejercicio de planeación consideraba la identificación de iniciativas o proyectos de mejora para la consecución de los objetivos mencionados. Durante todo el ejercicio de planeación se cuidaba la correcta alineación de planes de trabajo, iniciativas y objetivos operativos con los objetivos estratégicos, a fin de soportar el logro de los mismos y evitar el desperdicio de recursos y la desviación de actividades fuera de la misión y la visión.

Durante el periodo de implementación de iniciativas y programas, los avances se supervisaron y controlaron mediante el seguimiento periódico de avances, en tanto que los resultados institucionales se controlaron mediante la evaluación periódica del cumplimiento de indicadores en relación a las metas planteadas.



Durante el ejercicio 2011, el ejercicio de planeación inició con una redefinición de la misión y la visión de la institución, la cual orientó la redefinición de objetivos estratégicos. Posteriormente, el ejercicio continuó con el análisis de la situación actual que consideró la información estadística relativa a volúmenes de operación y resultados obtenidos, así como la identificación de problemáticas y riesgos. La planeación continuó con la identificación de acciones destinadas al logro de los objetivos planteados y/o la resolución de problemáticas identificadas, a fin de cerrar la brecha entre la situación actual identificada y la visión establecida para el futuro.



Estrategia 2011-2012

Es el marco de referencia para la gestión de la institución, donde se relacionan todos los elementos del Programa Estratégico Integrador y está conformada por un conjunto de hipótesis o inferencias estructuradas que describen lo que la Institución espera.

Directrices Estratégicas: Son los conceptos rectores que sirven de guía para el desarrollo de la estrategia Institucional. En el contexto de la nueva administración de la institución, las directrices institucionales se han adecuado a la nueva misión y visión institucionales y con base en ellas se desarrolla la nueva estrategia institucional. Las Directrices Estratégicas son las siguientes:

Transparencia: En la nueva estrategia institucional se considera que el principio de la transparencia debe predominar en toda la actuación de la entidad, ésta constituye de hecho un mecanismo que promueve la rendición de cuentas, reduce los costos asociados a la supervisión y vigilancia de la gestión pública y favorece la comunicación con la sociedad, otras entidades y entes fiscalizadores.

Eficiencia Operativa: Esta directriz se reorienta y busca la implementación de iniciativas y proyectos estratégicos trascendentes que fortalezcan la actuación de la institución, así como mejorar el perfil de la institución en los mercados y en el contexto de la administración pública, todo ello sustentado en una operación eficiente y continua de todos los procesos.

Compromiso y Responsabilidad: Estos conceptos se plasman a efecto de dejar constancia de que sólo con el compromiso de todos se logrará la misión así como

reconocer que la institución tiene un rol importante en el fortalecimiento al Estado de Derecho y el apoyo a la población con mayores necesidades.

En virtud de lo anterior, hacia el final de la presente administración, el SAE buscará: orientarse hacia la transparencia de todos sus procesos; enfocarse en la atención y satisfacción de los clientes; ser una entidad de perfil alto con mercadotecnia y rendición de cuentas exhaustivo hacia el mercado y las Entidades Transferentes; y operar bajo la premisa de un total compromiso y responsabilidad por parte de los funcionarios públicos adscritos a la Institución.

El análisis de la situación actual del Organismo se da mediante la aplicación de herramientas de planeación que permiten valorar el logro de resultados en ejercicios anteriores, la perspectiva para el futuro inmediato y de mayor plazo, así como elementos de riesgo que puedan surgir tanto del interior de la organización como de su entorno.

El análisis interno se realiza con base en la evaluación de los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, el análisis de la problemática vigente, así como la valoración de fortalezas y debilidades operativas y estructurales de la institución

Objetivos Estratégicos: Es la función y/o resultados que se pretenden promover y desarrollar para alcanzar niveles de desempeño que conforman la situación deseada que debe alcanzar el SAE.

Durante los primeros meses del 2011 se llevó a cabo un proceso de actualización de los objetivos estratégicos del Programa Estratégico Integrador con base en las atribuciones del SAE y la valoración de las nuevas directrices estratégicas. Este proceso consistió de un ejercicio de alineación estratégica, el cual incluyó la búsqueda de consenso interno y externo; con lo cual se ajustaron los objetivos, iniciativas y metas de la Institución para el corto y mediano plazos.

Este proceso permitió definir un conjunto de objetivos estratégicos que responden a los lineamientos y directrices establecidos por la Junta de Gobierno para el desempeño de la Institución, los cuales se agrupan en distintos niveles en el Mapa Estratégico, a efecto de identificar las relaciones de causalidad.

1. Contribuir a fortalecer el estado de derecho, las finanzas públicas y los sistemas económico financiero mexicanos: Las actividades y procesos de la

institución y del programa presupuestario que administra se enfocan a la administración y el destino a los bienes y empresas improductivas del Estado, lo cual se refleja en el fortalecimiento del estado de derecho a través de la administración transparente de los bienes a cargo del SAE, de las finanzas públicas y de los sistemas económico y financiero del país, derivado de la obtención de recursos por la venta de bienes, y principalmente por la reinserción de aquellos bienes improductivos a la economía en forma transparente y eficiente.

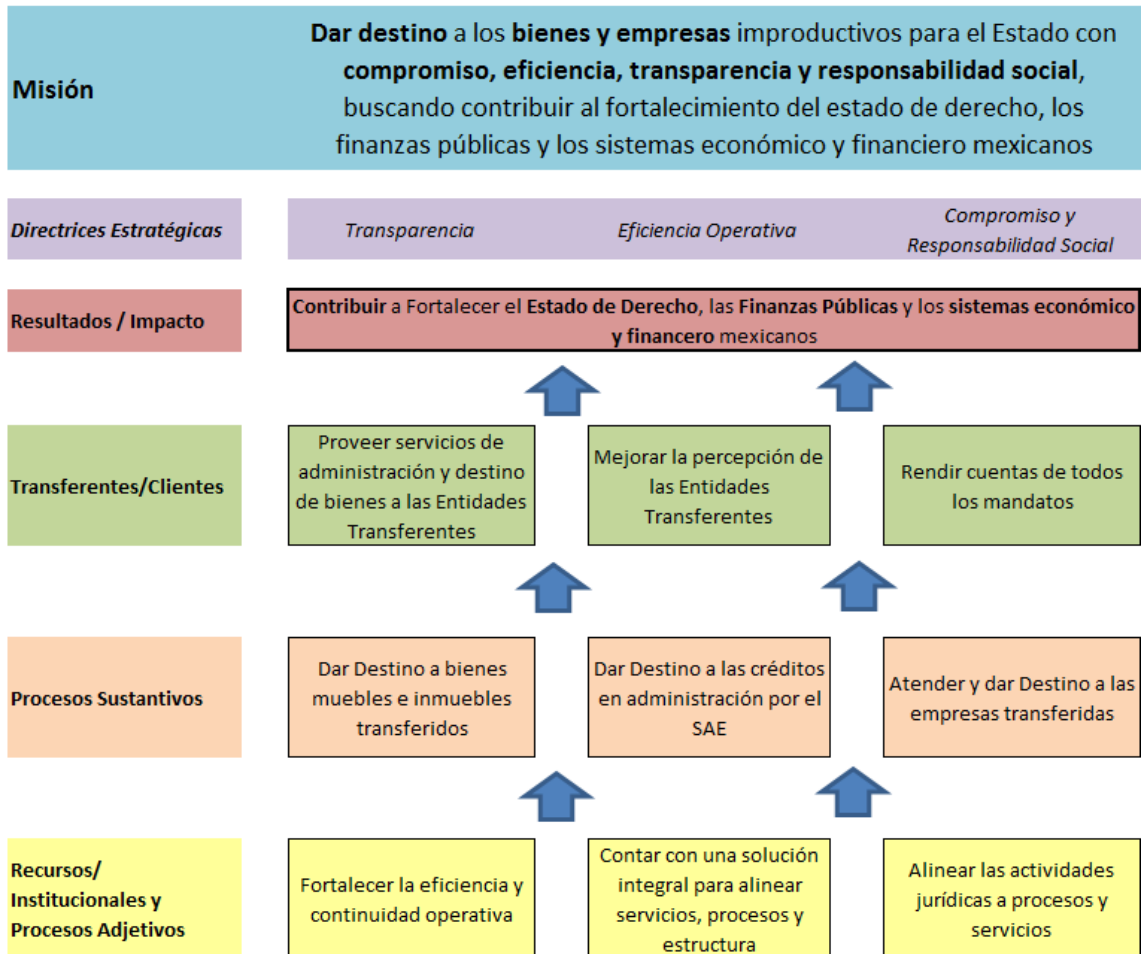
2. Proveer servicios de administración y destino de bienes a las Entidades Transferentes: Se reconoce que la razón de ser de la institución y sus procesos es prestar servicios a las Entidades Transferentes para dar destino a los bienes improductivos que posean y de esta manera liberar recursos ociosos que pueden emplearse en otros aspectos.
3. Mejorar la percepción de las Entidades Transferentes. Es de vital importancia para la institución que sus principales clientes reconozcan al SAE como la mejor opción para dar destino a sus bienes improductivos.
4. Rendir cuentas de todos los mandatos. En consistencia con el énfasis de transparencia, que constituye una de las directrices estratégicas del SAE, el objetivo enfatiza la rendición de cuentas de todos los mandatos a los transferentes y a la sociedad.
5. Dar destino a bienes muebles e inmuebles transferidos. Este objetivo busca enfatizar el logro de las actividades del proceso de bienes hacia el destino de los mismos.
6. Dar destino a los créditos en administración por el SAE. El objetivo orienta la actuación institucional hacia el destino final de la cartera de créditos en administración del SAE, atendiendo al valor subyacente.
7. Atender y dar destino a las empresas transferidas. El proceso de empresas se enfoca en atender en forma similar y proporcional encargos de distintos tamaños y complejidades.
8. Fortalecer la eficiencia y continuidad operativa. Se reconoce que la institución enfrenta desafíos de diversa magnitud que debe afrontar en forma eficiente y continua.
9. Contar con una solución integral para alinear servicios, procesos y estructura. Los desafíos operativos del SAE requieren que la institución cuente con una solución integral que haga más eficiente la operación, lo que redundará en mejores servicios.

10. Alinear las actividades jurídicas a procesos y servicios. La complejidad de la operación de la institución exige la focalización y alineación de todas las actividades jurídicas de la entidad.

Alineación Estratégica: El ejercicio de alineación permite asegurar que los objetivos y metas de la institución sean acordes con lo establecido en los principales instrumentos de planeación nacional, como son el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial, en este caso, el Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo (Pronafide). Para este ejercicio, la institución hace uso de la herramienta del Marco Lógico, la cual permite articular los objetivos y metas de la entidad con la misión y asegura que la actuación contribuye al logro de objetivos y propósitos establecidos en los instrumentos de planeación nacional.

Mapa Estratégico: En el mapa estratégico se muestran las relaciones de causalidad así como las agrupaciones de elementos que sintetizan la estrategia institucional.

MAPA ESTRATÉGICO



Iniciativas Estratégicas: Las iniciativas constituyen un conjunto de actividades en secuencia sujetas a un calendario, asignación de recursos y designación de responsables, con un propósito determinado y alineadas para apoyar el logro de un objetivo. Durante el presente año se llevó a cabo un ejercicio de diseño e implementación de las iniciativas que responden a la nueva visión estratégica que la nueva administración ha dispuesto para la institución.

Supervisión y Control

El seguimiento al Programa Estratégico se efectúa a través de la comprobación de que los objetivos estratégicos están sirviendo de guía para el logro de la misión y la visión institucionales, con base en la medición del grado de cumplimiento de los mismos. Para ello, la metodología del Marco Lógico ha provisto de un marco

teórico para la alineación estratégica de objetivos institucionales, tanto operativos como estratégicos, así como para el seguimiento y evaluación del logro de objetivos mediante la implementación de indicadores para cada nivel estratégico.

Actualmente, el SAE ha desarrollado un conjunto de indicadores apegados a la metodología antes descrita, los cuales se presentan con periodicidad trimestral a los órganos colegiados correspondientes y sirven de guía para la identificación de variaciones en la operación y que pueden requerir de acciones preventivas y/o correctivas para el cumplimiento de objetivos. Se anexa la ficha técnica de los indicadores correspondientes.

Proceso de Mejora Continua

El Proceso de Mejora Continua que ha implementado la institución incluye el seguimiento periódico de iniciativas que se definen a partir de la identificación de aspectos susceptibles de mejora. Dichas iniciativas soportan el logro de objetivos estratégicos y operativos, así como el logro de las metas.

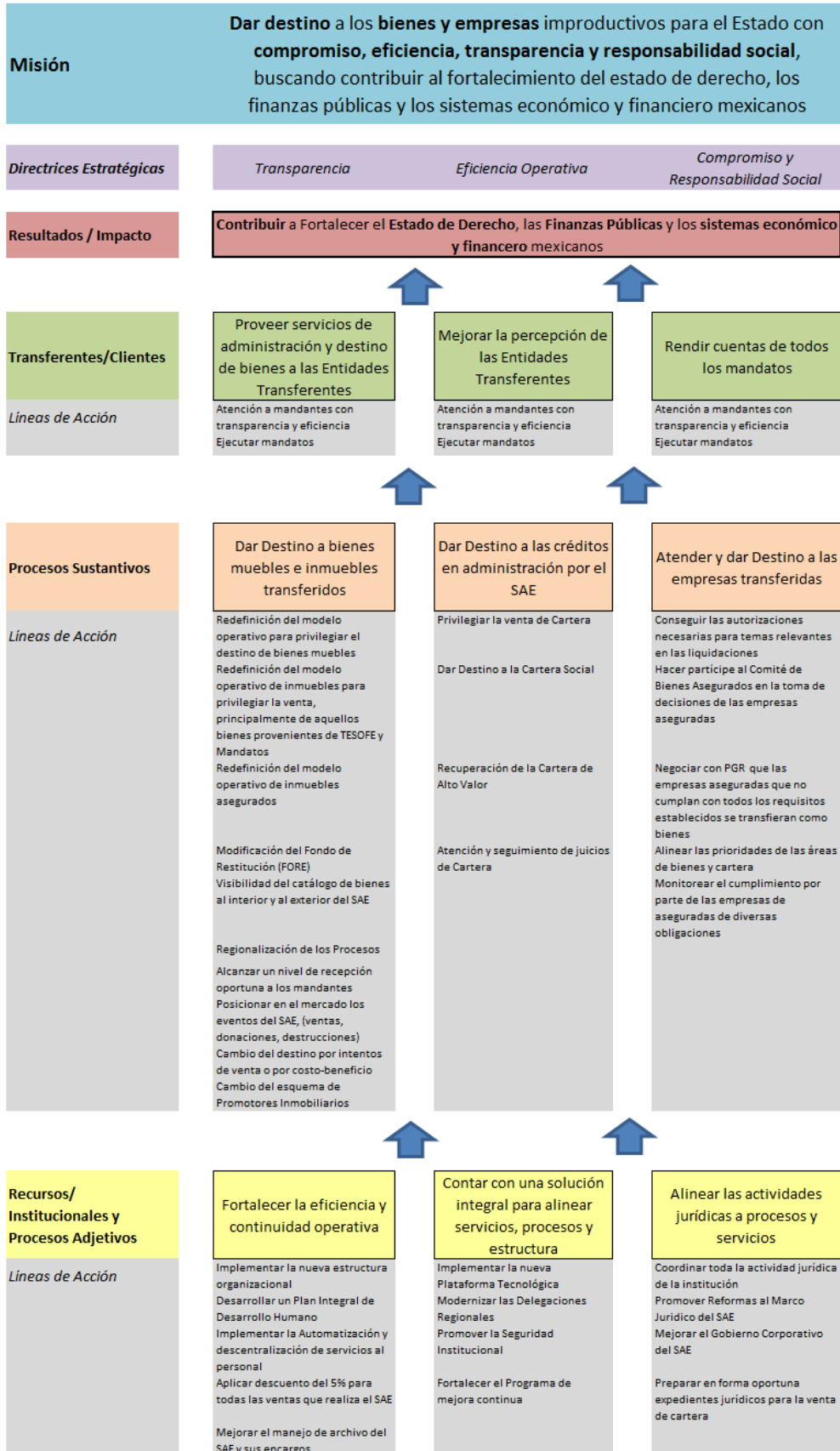
Actualización del Programa Estratégico Integrador

El SAE ha desarrollado un mecanismo de actualización del PEI que se lleva a cabo periódicamente, cuando se requieren hacer ajustes a los fundamentos estratégicos de la institución, a fin de modificar objetivos estratégicos, establecer metas operativas y estratégicas, así como definir planes de trabajo de iniciativas estratégicas para la institución.

Implementación de la Estrategia

Durante el mes de enero de 2011 se llevó a cabo el proceso de Planeación Estratégica del SAE, mismo que consideró la problemática y riesgos identificados como insumos para el planteamiento de objetivos y líneas de acción que permitan su control, mitigación o solución definitiva.

MAPA ESTRATÉGICO



Análisis Institucional y Definición de Iniciativas Estratégicas

Como parte del proceso de cambio de administración en el SAE, se identificó la principal problemática que enfrenta la Institución y que potencialmente puede comprometer su desempeño. De la misma forma, se trabajó en la identificación de los riesgos operativos inherentes a la Institución, dentro del marco de trabajo del Manual Administrativo de Aplicación General de Control Interno impulsado por la Secretaría de la Función Pública.

En las siguientes secciones se presenta, por nivel estratégico y proceso, la problemática y riesgos identificados, así como los objetivos y líneas de acción definidos para su tratamiento.

Institucionales y procesos adjetivos

A nivel institucional, se identificó que una de las principales problemáticas que afectan el desempeño institucional son la gran cantidad de observaciones de Auditoría y Responsabilidades, cuya atención requiere una alta inversión de tiempo por parte de recursos valiosos para la propia operación del SAE.

De la misma forma, a nivel institucional pero en el ámbito operativo, se identificó que la falta de generación de recursos propios compromete la atención eficiente de los encargos encomendados. Adicionalmente la obsolescencia de los sistemas y la seguridad institucional y de los funcionarios pueden representar riesgos importantes para la continuidad operativa de la institución.

Asimismo, se identifica que el SAE tiene el riesgo originado en el ámbito externo derivado de cambios de administración, así como posible falta de apoyo de autoridades a decisiones requeridas para la administración o la operación.

En el ámbito **administrativo**, las líneas de acción que el SAE se ha trazado son: implantar la nueva estructura organizacional; desarrollar un plan integral de desarrollo humano; automatizar y descentralizar los servicios al personal; implantar un proyecto integral de modernización de las Delegaciones Regionales;; desarrollar un programa de responsabilidad social; mejorar el manejo de archivo del SAE y sus encargos; aplicar el descuento del 5% de la Ley de Ingresos de la

Federación; implantar foros de seguimiento a mandatos que permita el cierre de los mismos; y definir el esquema de inversión de recursos de mandatos.

También dentro del ámbito administrativo, se destaca especialmente que la Institución continúa trabajando en la modernización de los sistemas y seguridad informática cuyo proceso de obsolescencia se encuentra muy avanzado, para lo cual se tiene contemplado concluir la implantación del proyecto de plataforma tecnológica.

Jurídico.- En materia jurídica, la problemática y retos se ubican en el gran volumen de juicios que dificulta su seguimiento y la falta de control y generación oportuna de información jurídica para los procesos operativos del SAE. Adicionalmente, se registran contingencias importantes por demandas de ex empleados.

La principal línea de acción para mitigar la problemática antes descrita consiste en la estrecha coordinación de toda la actividad jurídica de la Institución por parte de la Dirección Corporativa Jurídica y Fiduciaria.

De manera particular, se establecieron los siguientes objetivos para dicha Dirección Corporativa: preparar el proyecto de modificaciones a la ley del SAE para la operación del nuevo modelo operativo de bienes muebles asegurados; y establecer criterios y prioridades para la integración de expedientes de venta de cartera.

Procesos Sustantivos

Bienes.- Dentro del proceso de bienes, se identificó una problemática relacionada con la administración de bienes asegurados, particularmente con la falta de presupuesto y personal para atender las solicitudes de transferencia provenientes de PGR.

En lo referente a la administración y destino de bienes, se identifica la falta de asociación entre los contratos del Tercero Administrador de bienes y el del Tercero Comercializador de bienes, que genera incentivos inadecuados para el destino de bienes. De la misma forma, se identifica la problemática de la falta de capacidad para la autoadministración en el contrato de prestación de servicios de vigilancia,

además de que se ha detectado falta de supervisión por parte del SAE de los servicios prestados debido, principalmente, a la falta de personal.

En términos de información, se han detectado inconsistencias en la información de bienes que reside en el sistema, que dificultan su administración y destino.

Las principales líneas de acción planteadas para combatir la problemática señalada se incluye: la redefinición del modelo operativo para privilegiar el destino de bienes muebles; la redefinición del modelo operativo de inmuebles asegurados, que implica un cambio del marco normativo;; alcanzar un nivel de recepción oportuna a los mandantes; regionalizar los procesos operativos de bienes; transparentar el inventario de bienes al interior y al exterior del SAE; posicionar en el mercado los eventos del SAE, tales como ventas, donaciones y destrucciones; y modificar el Fondo de Restitución (FORE) con el objetivo de contar con mayores recursos para el manejo de bienes asegurados.

Cartera.- En materia de cartera, una de las principales problemáticas identificadas está relacionada con que las estrategias de monetización de Cartera se encuentran actualmente agotadas. En menor medida se identifica el problema de que la información de cartera que reside en los sistemas se encuentra desarticulada, provocando falta de oportunidad en la entrega de información, particularmente en aquella que implica relacionar créditos, acreditados y juicios.

Debido a que la mayoría de los créditos que administra el SAE provienen de Banrural, el desplazamiento de dichos créditos resulta complejo por el alto componente social de esa cartera. Respecto de la cartera perteneciente a FINA, cedida al Banrural en Liquidación y sobre la cual el SAE participa al ser el Liquidador de este último, su recuperación depende de las negociaciones que en su momento convenga el Gobierno Federal con el grupo de deudores correspondiente.

Las líneas de acción trazadas en materia de cartera consideran lo siguiente: las decisiones relacionadas con el destino de la Cartera deberán de estar subordinadas a la estrategia de los mandatos a las que pertenecen, buscando: privilegiar la venta de cartera; dar destino a la cartera social; y recuperar la cartera de alto valor.

Empresas (liquidación).- En materia de liquidación de empresas, la principal problemática identificada incluye la falta de recursos para cubrir los fondos de pensiones de las liquidaciones

Las líneas de acción en materia de liquidación de empresas incluyen la alineación de prioridades de las áreas que prestan servicios al proceso de empresas, como son los procesos de bienes y cartera; así como conseguir las autorizaciones necesarias para que los temas relevantes avancen en las liquidaciones.

En el caso de Luz y Fuerza del Centro, derivado de las circunstancias especiales en las que se desarrolla el proceso de liquidación, la problemática se centra principalmente en las decisiones políticas que impidan las autorizaciones y la ejecución del mandato, el resultado de los juicios laborales (en especial el de patrón sustituto), así como las solicitudes del SME y de los empleados liquidados.

Respecto de FERRONALES, el problema se centra en la falta de recursos para cubrir la operación de la liquidación así como en la falta de confiabilidad en el inventario de bienes muebles e inmuebles que le fueron entregados.

En lo referente a BANRURAL, la principal problemática es la definición y destino de la Cartera Social.

Empresas (administración).- En materia de empresas en administración, la principal problemática identificada está constituida por la falta de información veraz en la recepción de empresas, así como la insuficiencia de recursos para empresas en suspensión o deficitarias y las demandas derivadas de la devolución de empresas aseguradas. Cabe destacar el riesgo personal que implica para los administradores la gestión de empresas aseguradas.

Las líneas de acción propuestas para resolver la problemática descrita anteriormente implican: hacer partícipe al Comité de Bienes Asegurados en la toma de decisiones de las empresas aseguradas, buscando consensos a través de la interlocución con la PGR con quien, además se negociará que las empresas aseguradas que no cumplan con todos los requisitos establecidos se transfieran como bienes; y monitorear el cumplimiento por parte de las empresas aseguradas de la contratación de seguros, la presentación en tiempo y forma de sus declaraciones fiscales, y de la entrega oportuna de todos los informes requeridos por el SAE.

Rendición de cuentas

En este rubro, el problema fundamental es la falta de integridad en la información utilizada para la rendición de cuentas a Entidades Transferentes, así como la debilidad y desarticulación en los sistemas informáticos.

En esta materia, las principales líneas de acción se centran en mejorar la percepción de las Entidades Transferentes en términos de eficiencia y transparencia; tomar la responsabilidad sobre la ejecución de los mandatos; integrar y controlar las prioridades en materia de atención a mandatos sin estructura, apoyándose de las áreas operativas de bienes y cartera para su definición, ejecución e instrumentación; emitir una mecánica para la aplicación del 5% con objeto de que se aplique dicho descuento para todas las ventas que realiza el SAE, con el fin de obtener recursos adicionales para la operación; y definir el esquema de inversión de recursos, ligando las necesidades de flujo de efectivo de los mandatos con el esquema de inversión.

