



CENTRAL DE INVERSIONES S.A.

Plataforma estratégica

2023-2026

Colombia Potencia Mundial de la Vida





b

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
1. Balance estratégico periodos anteriores	5
1.1. Objetivo	5
1.2. Antecedentes	5
1.3. Evaluación de los indicadores de gestión y de los indicadores financieros del Plan Estratégico 2019 – 2022	7
1.3.1. Indicadores de gestión	7
1.3.2. MeGA estratégica e indicadores financieros.....	8
1.4. Conclusiones.....	11
2. Reflexión inicial	12
2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible	12
2.2. Diálogos vinculantes.....	13
2.3. Plan Nacional de Desarrollo: transformaciones para el cambio	15
2.3.1. Eje paz total	15
2.3.2. Estabilidad macroeconómica	18
2.4. Alineación estratégica sectorial	18
2.5. Marco normativo, funciones y competencias.....	20
2.6. Análisis interno y externo.....	23
2.6.1. Análisis interno.....	23
2.6.2 Análisis externo	26
2.7. Actores y/o Partes interesadas	29
2.8. Conclusiones.....	30
3. Rumbo estratégico	30
4. Estrategia de implementación	33
4.1 Estructura orgánica	33



4.2	Mapa de procesos	34
4.3	MeGA Estratégica.....	35
4.4	Esquema de negocio: productos y servicios	35
4.4.1	Líneas de negocio	36
4.4.1.1	Inmuebles.....	36
4.4.1.2	Cartera.....	37
4.4.1.3	Otras líneas.....	38
5	Estrategia de seguimiento.....	38
5.1	Plan Estratégico Institucional	38
5.2	Planes de acción	43
5.3	Seguimiento a proyectos.....	44
5.4	Gestión de riesgos	45
5.5	Sistemas de información	48
	Ilustración 1 Indicadores según nivel de cumplimiento.....	7
	Ilustración 2 MeGA estratégica – enero 2019 a mayo 2021.....	8
	Ilustración 3 MeGA estratégica – junio 2021 a diciembre 2022	9
	Ilustración 4 Indicadores financieros de enero de 2019 a mayo de 2021	9
	Ilustración 5 Indicadores financieros de junio de 2021 a diciembre de 2022	10
	Ilustración 6 CISA en los Objetivos de desarrollo sostenible	13
	Ilustración 7 Colectores internacionales analizados	26
	<i>Ilustración 8 Mapa de partes interesadas identificadas</i>	<i>29</i>
	Ilustración 9 Cronograma de trabajo	31
	Ilustración 10 Estructura orgánica	33
	Ilustración 11 Mapa de procesos	34
	Ilustración 12 Agencias.....	36
	Ilustración 13 Esquema para la gestión de proyectos	45
	Ilustración 14 Etapas de la gestión del riesgo	47
	Tabla 1 Normatividad aplicable a CISA.....	21
	Tabla 2 Fortalezas y debilidades	24



Tabla 3 Oportunidades y amenazas	25
Tabla 4 Variables y posibles causas en la gestión de riesgos	47

INTRODUCCIÓN

El Estado colombiano ha establecido como sus fines esenciales servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución de 1991. Dichos fines se abordan y materializan a través de las instituciones estatales y su cumplimiento depende, en gran medida, de su capacidad de gestión. En este sentido, el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las entidades públicas se convierte en una tarea esencial para garantizar el cumplimiento de sus competencias y funciones legales para que, finalmente, los bienes y servicios sean prestados de manera eficiente generando valor social y un alto impacto en el bienestar de la ciudadanía.

Este proceso de fortalecimiento incluye la implementación y constante actualización de sistemas integrales que permitan planificar, ejecutar y hacer seguimiento a la gestión pública. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, “Colombia es uno de los países que están a la vanguardia en América Latina y el Caribe en la institucionalización de los sistemas de planificación, gestión de la inversión pública, seguimiento y evaluación” (BID, 2015).

Bajo este marco, Central de Inversiones (CISA) ha adelantado un ejercicio de planeación estratégica que permite alinear sus objetivos estratégicos con el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia potencia mundial de la vida”. La alineación estratégica que este ejercicio implica garantizará que la gestión adelantada por CISA impacte directa o indirectamente en el cumplimiento de las metas de gobierno, especialmente en la consolidación de la paz total, aportando a la disminución de las inequidades y las brechas regionales, contribuyendo a la equidad de género y al ordenamiento del territorio alrededor del agua y la justicia ambiental.



Para lograr esta armonización, se adelantó una evaluación interna de las capacidades institucionales, una evaluación externa que le permita identificar oportunidades y potencialidades, un análisis de normatividad y ámbito de acción, para a partir de esto identificar las fortalezas que servirán como base para definir el rumbo estratégico que guiará la gestión en el corto y mediano plazo.

Parte esencial de este proceso es la documentación del rediseño y modernización institucional al que le apuesta CISA, por lo que se presenta este instrumento que en la primera parte da cuenta del balance estratégico durante periodos anteriores; la segunda parte comprende las reflexiones que dieron lugar al rumbo estratégico incluyendo el análisis interno y externo realizado; la tercera parte presenta el esquema de la plataforma estratégica general con la que CISA adelantará su gestión a partir del 2023 y; la cuarta parte, presentará el esquema de implementación y seguimiento.



1. Balance estratégico periodos anteriores

1.1. Objetivo

Presentar un análisis sobre el resultado en la ejecución del Plan Estratégico 2019 – 2022, con respecto a la programación de las metas del cuatrienio.

1.2 Antecedentes

El ejercicio de definición de la plataforma estratégica 2019-2022 contó con la participación de la firma de consultoría Deloitte, una firma que provee servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos, legal y servicios relacionados. En este marco, la consultoría con Deloitte tenía por objetivo realizar el acompañamiento técnico y metodológico al equipo directivo de CISA.

El ejercicio se adelantó en el marco de 3 fases fundamentales:

1. Análisis y diagnóstico del Modelo de Negocio de CISA y propuestas generales de optimización.
2. Generación de lineamientos estratégicos en concordancia con la visión de la alta dirección y principales accionistas.
3. Generación del Plan Estratégico para un horizonte de 4 años con su respectivo esquema de medición y seguimiento.

A su vez, para cada una de las etapas, se utilizó la metodología propuesta, la cual presenta el siguiente esquema:

1. Ejecución de sesiones de trabajo para el entendimiento del proceso
2. Entendimiento por parte de los líderes de CISA del trabajo a adelantar
3. Construcción conjunta por equipos de cada una de las fases descritas anteriormente
4. Divulgación al interior del equipo directivo de los resultados alcanzados
5. Análisis y consolidación de resultados finales

Como resultado de este ejercicio se estableció el siguiente marco estratégico para el periodo 2019-2022:



- **Misión:** Crear valor a través de la compra, venta, administración y comercialización de cartera, inmuebles, participaciones accionarias y demás activos públicos.
- **Visión:** CISA a 2022 será un referente en la compra, venta, administración, saneamiento y comercialización de cartera, inmuebles, participaciones accionarias y demás activos públicos, generando valor y sostenibilidad con altos estándares de calidad y servicio.
- **Perspectivas y objetivos:**
 - Rentabilidad y sostenibilidad: maximizar la rentabilidad para los accionistas.
 - Motores de crecimiento: generar reconocimiento de la entidad por parte de los grupos de interés, desarrollar un portafolio rentable y atractivo, fortalecer el enfoque al cliente.
 - Excelencia operativa: optimizar la operación del negocio asegurando la calidad de los productos y servicios, incrementar la productividad con base en la experiencia de la operación.
 - Desarrollo organizacional: construir conocimiento a través del entendimiento del negocio, potencializar el talento humano de la organización, alinear la estructura organizacional con base en la estrategia de negocio.

En el despliegue de la plataforma estratégica, se estableció el Plan Estratégico 2019 – 2022, el cual está compuesto por treinta y cuatro indicadores, veintiséis (26) indicadores de gestión y ocho (8) indicadores financieros. Los veintiséis (26) indicadores de gestión, son responsabilidad de ocho (8) áreas de la entidad: Vicepresidencia de Soluciones para el Estado, tres (3) indicadores; Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento, nueve (9) indicadores; Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de la Información, tres (3) indicadores; Gerencia de Recursos, cinco (5) indicadores; Jefatura de Procesos y Productividad, dos (2) indicadores; Jefatura de Relacionamiento con el Ciudadano, dos (2) indicadores; Tecnología, dos (2) indicadores. Los ocho (8) indicadores financieros, están a cargo de la Gerencia Financiera.



1.3 Evaluación de los indicadores de gestión y de los indicadores financieros del Plan Estratégico 2019 – 2022

1.3.1 Indicadores de gestión

Después de transcurridos los dos primeros años del Plan Estratégico 2019 – 2022 y conforme a los resultados alcanzados en las vigencias 2019 y 2020, en el primer semestre de 2021 la Dirección de Planeación Estratégica adelantó con la Junta Directiva de CISA un ejercicio de revisión de la planeación estratégica de las vigencias 2019, 2020 y 2021, lo cual llevó a una ratificación de la misión, visión, lineamientos estratégicos, perspectivas estratégicas, objetivos estratégicos e indicadores de gestión; se modificaron los indicadores financieros que componen el plan, ajustando así también la meta de la MeGA estratégica; el objetivo de ajustar los indicadores financieros y la MeGA estratégica, fue cerrar las brechas identificadas en el cumplimiento de las metas.

En este marco, se estableció una escala que permitiera generar alertas en el nivel de cumplimiento de los indicadores y sus metas. A continuación, se presenta un semáforo de cumplimiento de los indicadores de gestión. El detalle de los indicadores, responsables y metas vigencia a vigencia puede ser consultado en el Anexo 1.

Ilustración 1 Indicadores según nivel de cumplimiento

	<70% nivel de cumplimiento aceptable	Ningún indicador alcanzó en un nivel de cumplimiento menor al 70%.	
	70,01% ≤ 85% nivel de cumplimiento bueno	Clientes nuevos en adquisición o gestión de activos.	78%
		Incremento del tráfico en medio digital Twitter.	80%
		Satisfacción del cliente final de cartera.	83,6%
		Número de procesos misionales con indicador de productividad.	80%
	>85% nivel de cumplimiento excelente	Porcentaje de mejora de la evaluación de desempeño de los colaboradores.	110%
		Incremento en el número de entidades que reportan al SIGA.	100%
		Posicionamiento de la marca CISA en el mercado objetivo.	100%
		Incremento de tráfico en medio digital Facebook.	100%



Incremento de tráfico en medio digital Instagram.	100%
Incremento de tráfico en medio digital YouTube.	100%
Contratos de comercialización de inmuebles diferentes a SAE.	100%
Oportunidad en la gestión de PQRS.	100%
Calificación FURAG (Formulario Único de Reportes y Avances de Gestión).	100%
Porcentaje de implementación de la AE.	100%
Número de líneas de negocio con el modelo de gerenciamiento implementado.	100%
Procesos con modelo de gestión del conocimiento implementado.	100%
Cumplimiento de capacitaciones y entrenamiento.	100%
Porcentaje de mejora de la evaluación del clima organizacional.	100%
Ajuste de la estructura organizacional.	100%
Satisfacción del cliente generador.	98%
Porcentaje de avance del PETI.	96%
Porcentaje de satisfacción del cliente frente a la atención de PQRS.	95%
Número de procesos optimizados.	93%
Satisfacción del servicio al cliente interno	86,7%
Satisfacción del cliente final de inmuebles.	85,8%

1.3.2 MeGA estratégica e indicadores financieros

Para el periodo 2019-2022 se estableció la siguiente MeGA estratégica, vigente desde el 1 de enero de 2019 hasta el 31 de mayo de 2021. De la misma forma, se presenta el seguimiento al cumplimiento hasta la fecha de vigencia.

Ilustración 2 MeGA estratégica – enero 2019 a mayo 2021

Mega Estratégica



Para el cuatrienio 2019-2022, aumentaremos en **103%** los Ingresos de cartera e inmuebles con un margen EBITDA acumulado del **33%**, respecto al cuatrienio 2015-2018.

Ingresos 2015-2018: \$270.398 MM
Ingresos 2019-2022: \$548.027 MM

Margen 2015-2018: 24%

Aumento de ingresos:
-21.00%

Margen EBITDA
acumulado: 21%%

Con respecto a la MeGA estratégica planteada a partir del 1 de junio de 2021 y hasta el 31 de diciembre de 2022, se presenta el cumplimiento con corte a diciembre de 2022.





Ilustración 3 MeGA estratégica – junio 2021 a diciembre 2022

**Mega
Estratégica**



Para el cuatrienio 2019-2022 aumentaremos en **68%** los Ingresos de cartera e inmuebles con un margen EBITDA acumulado del **26,5%**, respecto al cuatrienio 2015-2018.

Aumento de ingresos: 30.58%

Margen EBITDA acumulado:
22.4%

Ingresos 2015-2018: \$270.398 MM Margen 2015-2018: 24%
Ingresos 2019-2022: \$455.032 MM Margen Proyectado 2019-2022: 26,5%

Por último y como parte integral del seguimiento, se presenta el comportamiento general de los indicadores financieros para ambos periodos. El detalle de la formulación de los indicadores, metas y responsables puede ser consultado en el Anexo 1.

Ilustración 4 Indicadores financieros de enero de 2019 a mayo de 2021

Margen EBITDA Total Compañía	2019	Meta: 25.7% Cumplimiento: 39.9%	Margen EBITDA - Líneas de Negocio Tradicionales	2019	Meta: 24.2% Cumplimiento: 36.5%
	2020	Meta: 37% Cumplimiento: 13.1%		2020	Meta: 34.2% Cumplimiento: 7.4%
	2021	Meta: 36.3% Cumplimiento: 20.1%		2021	Meta: 35.9% Cumplimiento: 10%
Eficiencia en el gasto Objetivo	2019	Meta: 40% Cumplimiento: 45%	Eficiencia en el gasto Estrategia	2019	Meta: 40% Cumplimiento: 45%
	2020	Meta: 36% Cumplimiento: 46.9%		2020	Meta: 36% Cumplimiento: 46.9%
	2021	Meta: 35.3% Cumplimiento: 55.6%		2021	Meta: 35.3% Cumplimiento: 55.6%
Ingresos por líneas de negocios tradicionales Cartera	2019	Meta: 72.750 Cumplimiento: 80.007	Ingresos por líneas de negocios tradicionales Inmuebles	2019	Meta: 41.215 Cumplimiento: 13.940
	2020	Meta: 88.298 Cumplimiento: 62.999		2020	Meta: 50.799 Cumplimiento: 22.482
	2021	Meta: 93.754 Cumplimiento: 26.249		2021	Meta: 53.726 Cumplimiento: 5.784
Millones de pesos			Millones de pesos		
Ingresos por nuevas líneas Software estado	2019	Meta: 1.939 Cumplimiento: 1.423	Ingresos por nuevas líneas Saneamiento	2019	Meta: 104 Cumplimiento: 123
	2020	Meta: 3.489 Cumplimiento: 1.292		2020	Meta: 427 Cumplimiento: 186
	2021	Meta: 4.291 Cumplimiento: 213		2021	Meta: 2.633 Cumplimiento: 48
Millones de pesos			Millones de pesos		



Ingresos por nuevas líneas	2019	Meta: 104 Cumplimiento: 6
	2020	Meta: 7.792 Cumplimiento: 0
Participaciones estatales	2021	Meta: 387 Cumplimiento: 0
	2022	Meta: 387 Cumplimiento: 0
Millones de pesos		

Ilustración 5 Indicadores financieros de junio de 2021 a diciembre de 2022

Margen EBITDA Total Compañía	2021	Meta: 21.2% Cumplimiento: 24.9%
	2022	Meta: 39.5% Cumplimiento: 22.4%

Margen EBITDA - Líneas de Negocio Tradicionales	2021	Meta: 17.7% Cumplimiento: 19.8%
	2022	Meta: 36.5% Cumplimiento: 12.5%

Ingresos por venta de inmuebles propios y PND	2021	Meta: 41.928 Cumplimiento: 30.937
	2022	Meta: 66.515 Cumplimiento: 2.243
Millones de pesos		

Ingresos por administración de Inmuebles	2021	Meta: 5.349 Cumplimiento: 3.992
	2022	Meta: 1.346 Cumplimiento: 1.974
Millones de pesos		

Ingresos por líneas de negocios tradicionales Cartera	2021	Meta: 65.762 Cumplimiento: 66.842
	2022	Meta: 88.833 Cumplimiento: 71.497
Millones de pesos		

Ingresos por líneas de negocios tradicionales Inmuebles	2021	Meta: 49.954 Cumplimiento: 40.430
	2022	Meta: 68.888 Cumplimiento: 11.529
Millones de pesos		

Ingresos por Comercialización de Inmuebles	2021	Meta: 2.677 Cumplimiento: 4.210
	2022	Meta: 1.026 Cumplimiento: 5.828
Millones de pesos		

Ingresos por recaudo	2021	Meta: 63.458 Cumplimiento: 64.258
	2022	Meta: 84.690 Cumplimiento: 68.293
Millones de pesos		

Ingresos por administración de cartera	2021	Meta: 2.304 Cumplimiento: 2.557
	2022	Meta: 2.674 Cumplimiento: 2.681
Millones de pesos		

Ingresos por venta masiva de cartera	2021	Meta: 0 Cumplimiento: 0
	2022	Meta: 1.470 Cumplimiento: 0
Millones de pesos		

Valor de compra de inmuebles	2021	Meta: 52.000 Cumplimiento: 11.413
	2022	Meta: 34.205 Cumplimiento: 1.135
Millones de pesos		

Valor de compra de cartera	2021	Meta: 45.000 Cumplimiento: 13.073
	2022	Meta: 33.061 Cumplimiento: 26.544
Millones de pesos		

Eficiencia en el gasto	2021	Meta: 39.5% Cumplimiento: 40.7%
	2022	Meta: 29.4% Cumplimiento: 62%



1.4 Conclusiones

La evaluación de la gestión en periodos anteriores permite verificar no sólo el cumplimiento de indicadores, sino que permite realizar un balance sobre la metodología para definir y hacer seguimiento, así mismo, establecer los determinantes positivos y negativos en el cumplimiento de metas. Según el balance realizado a la gestión durante el periodo 2019 a 2022 se puede concluir que:

- Al realizar la revisión del cumplimiento de los indicadores de gestión con corte al mes de diciembre de 2022, se evidenció que las áreas reportaron en promedio una ejecución del 95%. Sin embargo, es necesario indicar que el hecho de que los indicadores de gestión tuvieron este comportamiento no indica que la ejecución de estos haya tenido el mismo nivel en el impacto sobre el cumplimiento de los indicadores financieros, los cuales cuentan en promedio con una ejecución del 89.2%.
- Realizado el ajuste a la planeación estratégica, durante el primer semestre de 2021 y teniendo en cuenta la incertidumbre con ocasión de la emergencia sanitaria, no se considera pertinente que para todo el cuatrienio 2019 – 2022 se proyectaran para la vigencia 2022, las metas más altas con respecto a los indicadores financieros.
- Los indicadores de gestión no cuentan con fórmula de cálculo, lo que impide determinar cómo se realiza el cálculo del avance de estos.
- Los indicadores de gestión y los indicadores financieros no cuentan con una programación periódica con tiempos pactados, que permita realizar una medición precisa con respecto al comportamiento y cumplimiento de los indicadores.
- Como no se cuenta con unos indicadores con las variables necesarias para identificar el objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar, no es posible evaluar las desviaciones que se presentan en la ejecución y cumplimiento del Plan Estratégico.
- Para la formulación del nuevo Plan Estratégico 2022 – 2026, se recomienda que en la etapa de planeación de los planes, se evalúe por parte de las áreas que las actividades que se proyecten cuenten con indicadores de gestión, de producto y de impacto, así como de indicadores



financieros, que se asocien a la ejecución de las actividades; unos indicadores que se construyan con una fórmula de cálculo que contenga sus respectivas variables, con metas que le apunten a la realidad institucional y que cuenten con una periodicidad para su cumplimiento. De esta manera se podrá contar con actividades que, en efecto, estarán enfocadas en alcanzar los resultados esperados en los tiempos planificados.

- Se recomienda también, que se evalúe el avance en la ejecución del nuevo Plan Estratégico 2023 – 2026 de manera periódica, para elaborar planes de choque para cerrar las brechas y ejecutar las metas trazadas, cumpliendo con los objetivos estratégicos y la misión institucional.

2. Reflexión inicial

Para la definición de la plataforma estratégica de la entidad es necesario enmarcar la gestión en una serie de lineamientos nacionales e internacionales que definen las prioridades, objetivos y metas en cuanto a la perspectiva de desarrollo y sostenibilidad ambiental. Este marco contempla varios componentes que inician con el compromiso de Colombia frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De otra parte, y como referente nacional, contempla el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico del Sector Hacienda. Una vez establecido este marco, es necesario realizar un análisis de la entidad a nivel interno para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, a nivel externo, para identificar referentes a nivel internacional que puedan aportar buenas prácticas, resultados exitosos, lecciones aprendidas, etc. En este mismo marco, es necesario analizar el contexto en el cual CISA se encuentra inmerso, su marco normativo, competencias, funciones e identificar grupos de valor.

2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los ODS son un esfuerzo global por abordar las principales necesidades de desarrollo humano y sostenibilidad ambiental que permitan mejorar el bienestar, garantizar la prosperidad y preservar el medio ambiente. En este marco, fueron establecidos 16 ODS que se pretenden alcanzar mediante la Agenda 2030.



Es así como, mediante el Documentos 3918 de 2018 el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) estableció la estrategia para la implementación de los ODS reconociendo que, en el caso de Colombia, “los desafíos pueden ejemplificarse en la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional para promover acciones transversales, la capacidad del Gobierno (en todos los niveles) para cuantificar los avances de las metas propuestas, la alineación de la agenda con los instrumentos de política territorial y la coordinación de acciones con diferentes actores sociales” (CONPES, 2018).

Implementar y garantizar el cumplimiento de los ODS se convierte en una tarea transversal no sólo a todas las entidades públicas sino a todos los actores privados y no gubernamentales del país. Es entonces fundamental establecer que el propósito de CISA debe estar dado por la condición de la entidad de ser un vehículo que, a través de su gestión, aporte en el establecimiento de las condiciones propicias para permitir el desarrollo, la superación de la pobreza y la disminución de la inequidad. En este sentido, y teniendo en cuenta que la apuesta por el cumplimiento de los ODS requiere de la coordinación interinstitucional y la suma de los esfuerzos de todos los sectores, los principales Objetivos tenidos en cuenta en el establecimiento de la plataforma estratégica de la entidad serán los siguientes:

Ilustración 6 CISA en los Objetivos de desarrollo sostenible



2.2. Diálogos vinculantes

Con la premisa de ser un gobierno garante de la participación ciudadana incluyente, se adelantaron los Diálogos Regionales Vinculantes en todas las regiones del país con el fin de establecer un espacio donde la ciudadanía, sin importar su raza, edad, género, sexo, nivel académico o económico, participará de manera abierta y presentará propuestas a ser incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo.



Estos espacios además constituyen una oportunidad de diálogo entre el gobierno nacional, el gobierno regional y los habitantes de cada una de estas regiones que permitan conocer las necesidades reales de la población con las especificidades demográficas de cada cual.

Para establecer cada una de las regiones fueron tenidos en cuenta tres aspectos: la importancia del agua, el conflicto armado y el fin de la desigualdad regional.

Los diálogos se constituyeron en una oportunidad de articular las propuestas e intereses regionales con los proyectos estratégicos nacionales, y para CISA se convirtieron en una oportunidad para la movilización de las capacidades institucionales en coherencia con el principio de la concurrencia en la elaboración de la política pública.

De esta manera CISA materializó en los Diálogos Regionales Vinculantes el precepto de “Fortalecimiento Institucional como motor de cambio para recuperar la confianza de la ciudadanía y el fortalecimiento del Vínculo Estado-ciudadanía”.

En consecuencia, CISA hizo presencia en los siguientes espacios:

- Carmen de Bolívar-Montes María.
- Bajo Cauca antioqueño-Caucasia
- Oriente y nordeste de Antioquia- Carmen de Viboral
- Pacífico nariñense-Tumaco
- Norte del Cauca-Santander de Quilichao
- Frontera Colombo- venezolana-Cúcuta
- Pacífico chocoano-Quibdó
- Zona petrolera- Barrancabermeja
- Boyacá-Tunja
- Llanos orientales-Villavicencio
- Tolima-Ibagué.
- La Mojana-Sucre
- Bogotá D.C.



2.3. Plan Nacional de Desarrollo: transformaciones para el cambio

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es la hoja de ruta que establece los objetivos de gobierno, fijando programas, inversiones y metas para el cuatrienio 2023-2026. Permite evaluar sus resultados y garantiza la transparencia en el manejo del presupuesto (DNP, 2022). Según lo establece el capítulo 2do del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación, así como la Ley 152 de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, el PND debe cumplir una serie de procedimientos que derivan en la sanción de la Ley de Plan de Desarrollo para el periodo presidencial 2022-2026.

Sin embargo, la formulación del PND tiene como punto de partida el plan de gobierno del presidente electo, lo que permite que las instancias de planeación, como el DNP, consoliden unas bases iniciales que serán el punto de partida y de referencia para la definición de estrategias a nivel de gobierno.

Estas bases permiten hacer una primera identificación de transformaciones, construidas a partir de los diálogos vinculantes con los ciudadanos y las ciudadanas, los catalizadores de estas transformaciones y los actores diferenciales para el cambio.

2.3.1. Eje paz total

Teniendo en cuenta que, en los últimos 70 años el Estado colombiano a través de diferentes gobiernos, ha realizado esfuerzos para cesar la violencia y garantizar el derecho fundamental a la paz, las bases del Plan de Desarrollo reconocen que el Estado ha fallado constantemente en el cumplimiento de sus fines sociales esenciales, especialmente en aquellos territorios que han sufrido un mayor impacto, lo que ha generado que aquellas causas estructurales de la violencia no sólo no hayan sido solucionadas, sino que se hayan profundizado. Lo anterior, ha redundado en el resquebrajamiento del tejido social, en un aumento de la población víctima y en la desconfianza en la capacidad del Estado de garantizar el cese definitivo de la violencia en el país.



En este marco, el gobierno a través del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, potencia mundial de la vida” sitúa como eje central de las políticas públicas la paz total, que se convierte en una política que trasciende la seguridad como principio fundamental, poniendo a los ciudadanos, al medio ambiente y la garantía de derechos en el centro de la agenda pública con el fin de: (a) desescalar la violencia mediante negociaciones con todos los actores armados del país, y el diseño de nuevos modelos de seguridad en armonía con el cuidado de la naturaleza. (b) Cumplir con lo pactado en el Acuerdo del Teatro Colón para resolver las causas estructurales de la violencia. (c) Instaurar cambios culturales que erradiquen la violencia como herramienta de trámite de conflictos. (d) Impulsar ajustes institucionales que permitan instaurar la paz como política de Estado.

La consolidación de la paz total requiere la implementación de 5 transformaciones que caracterizan la intervención social, económica y ambiental para avanzar rápidamente hacia cambios profundos en el país que permitan estrechar las brechas sociales:

- Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental.
- Seguridad humana y justicia social.
- Derecho a la alimentación.
- Internacionalización, transformación productiva para la vida y la acción climática.
- Convergencia regional

Transformaciones para la paz total

La paz total implica que todos los esfuerzos de las entidades públicas deben estar encaminados a la generación y el fortalecimiento de las condiciones que propicien las transformaciones y que aporten, directa o indirectamente, a la consolidación de una o varias de las mismas. En este marco, CISA ha identificado que a través del desarrollo de su misionalidad aportará a la transformación para el cambio desde la convergencia regional y sus catalizadores:



Convergencia Regional y sus catalizadores

CISA, en el gobierno del cambio, implementará estrategias y acciones que permitan contribuir directamente a la convergencia regional, pensada desde el vínculo Nación – Territorio, la cual identifica las brechas existentes entre los territorios que se han profundizado por la falta de efectividad de las instituciones públicas y la baja presencia institucional en estos, afectando la confianza de los ciudadanos en las entidades del Estado y disminuyendo la capacidad para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la población.

En este sentido, CISA en su proceso de transformación como vehículo que genere valor financiero, social y ambiental a través del desarrollo de la misionalidad, se consolidará como aliado estratégico de las entidades públicas, brindando a estas un conjunto de soluciones para la gestión eficiente de sus activos, fortaleciendo la liquidez de los entes territoriales a través de la generación de ingresos propios para financiar proyectos que impulsen el desarrollo de los territorios y apalancando el mejoramiento del bienestar integral, la cohesión social, la productividad, la competitividad y la innovación de las regiones.

Finalmente, CISA ejecutará el fortalecimiento y consolidación de los vínculos a diferentes escalas territoriales, la integración socioeconómica intrarregional (intraurbana, urbano-rural, y regional), la productividad, competitividad e innovación y el acceso a bienes y servicios como catalizadores de la convergencia regional.

Así mismo, se debe garantizar la armonización económica entre las metas propuestas y los recursos disponibles a través de la implementación de las políticas fiscales y económicas, asegurando la estabilidad macroeconómica fundamental para lograr las transformaciones requeridas. En este sentido, CISA, como parte del Sector Hacienda y Crédito Público, desempeña un papel estratégico en la generación de recursos para Estado, por lo que a continuación se detalla el aporte de la entidad en el aseguramiento de la estabilidad macroeconómica.



2.3.2. Estabilidad macroeconómica

La consolidación de la paz total y la intervención social, económica y ambiental planteada en las bases del PND, requieren la formulación e implementación de un conjunto de acciones en materia económica a través de las cuales se garantice el financiamiento de las estrategias que fundamentan las transformaciones requeridas. Es por ello por lo que, se considera fundamental puntualizar la contribución que se realizará desde CISA para garantizar que el Estado en su conjunto cuente con mayor disponibilidad de recursos para que estos puedan ser invertidos en la generación de proyectos estratégicos que conlleven al desarrollo y al mejoramiento de las condiciones de la población.

La gestión eficiente de los recursos públicos a través de CISA permitirá fortalecer los ingresos del Estado, mientras se disminuyen los gastos de administración en los que actualmente incurren las entidades sobre activos que no están siendo utilizados o que no requieren para el cumplimiento de su misionalidad. De esta manera se aplica la estrategia de garantizar la disponibilidad de recursos públicos fomentando acciones de uso eficiente de los factores de producción.

Así mismo, la gestión de las obligaciones pendientes por cobrar por parte de las entidades del Estado a través de CISA, generará una disminución en la carga operativa y focalización de los esfuerzos institucionales en el cumplimiento de su misionalidad, así como también la recuperación de saldos de cartera con los cuales se podrá impulsar la ejecución de la política de paz total, las transformaciones del ordenamiento territorial, la seguridad humana, la justicia social y la convergencia regional.

Para garantizar que esta alineación estratégica se materialice en la gestión de CISA, en el capítulo 4 se presenta la estrategia de implementación y seguimiento, la cual permite incorporar estos lineamientos y políticas nacionales en la gestión de los proyectos de CISA.

2.4. Alineación estratégica sectorial

CISA es una sociedad de economía mixta, perteneciente al sector de Hacienda y Crédito Público. El sector, es el responsable de la definición de la política económica, las políticas gubernamentales en



materia financiera, crediticia y fiscal. En el marco del Plan de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, el sector es fundamental en la garantía del eje de estabilidad macroeconómica asegurando las fuentes de recursos que financiarán las transformaciones para el cambio. Como entidad cabeza de sector, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público es el responsable de brindar lineamientos y coordinar estrategias a nivel sectorial. En este sentido, el Ministerio adelantó en el segundo semestre del 2022 las mesas de trabajo que permitieran consolidar el Plan Estratégico Sectorial con la participación de todas las entidades del sector.

En este marco, se establecieron las iniciativas, indicadores y actividades que darán cumplimiento a la función del sector y sus entidades en un esfuerzo conjunto por materializar las apuestas del gobierno en materia económica, fiscal, monetario y financiero.

En este sentido, CISA aporta al cumplimiento del plan en varias perspectivas las cuales se desagregan en objetivos, iniciativas, indicadores y actividades de la siguiente manera:

Perspectiva: Gestión Misional

Objetivo: Dinamizar la banca de desarrollo y la inclusión financiera, como instrumento que incentive y estimule la competitividad, inversión, la economía popular y desarrollo social

Iniciativa	Contribuir a la creación de valor compartido a través de la gestión integral de activos y el fomento a la productividad de economías populares
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos estratégicos que generen valor compartido • Número de estrategias gestionadas para el aumento del recaudo de municipios categoría 4,5,6
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar y/o implementar proyectos que generen valor compartido, social, productivo y/o ambiental. • Gestionar estrategias que permitan aumentar el recaudo de los municipios 4, 5 y 6 con el fin de disminuir las brechas municipales en la generación de recursos propios



Perspectiva: Gestión para el resultado

Objetivo: Fortalecer los mecanismos para una cultura de transparencia y participación ciudadana en las entidades del Sector Hacienda

Iniciativa	Diseñar e implementar estrategias para la divulgación de información y relacionamiento con el ciudadano
Indicador	Estrategia de divulgación de información y relacionamiento con el ciudadano programadas y realizadas
Actividades	Participar en las actividades que se definan en las mesas sectoriales de relacionamiento ciudadano.

Iniciativa	Coadyuvar en el mejoramiento del ejercicio de la función disciplinaria, mediante la implementación de buenas prácticas, herramientas y contenido de transferencia de conocimiento
Indicador	Herramientas y buenas prácticas de función disciplinaria programadas e implementadas
Actividades	Participar de las sesiones del colectivo y de las actividades que se deriven de las mesas de trabajo

Objetivo: Fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación en las entidades del Sector Hacienda

Iniciativa	Desarrollar espacios encaminados al fortalecimiento sectorial de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, de acuerdo con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG
Indicador	Espacios de fortalecimiento de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación programados e implementados
Actividades	Participar en la comunidad de practica sectorial de Gestión del Conocimiento e innovación

Iniciativa	Fortalecer la Gestión Documental en las entidades del Sector Hacienda
Indicador	Actividades de gestión documental programadas y desarrolladas en las entidades del Sector Hacienda
Actividades	Participar en las mesas y actividades sectoriales de Gestión Documental

2.5. Marco normativo, funciones y competencias

CISA es una sociedad comercial de economía mixta, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de naturaleza única, sujeta en la celebración de todos sus actos y contratos al régimen de derecho privado, de conformidad con lo establecido en el siguiente marco normativo:



Tabla 1 Normatividad aplicable a CISA

Normatividad	Disposición
Escritura pública No. 1084 del 5 de marzo de 1975.	Constitución.
Artículo 91 de la Ley 795 de 2003.	Régimen de los actos y contratos de la Central de Inversiones S.A.
Decreto 033 de 2015.	Colector de activos públicos.
Decreto 1778 de 2016.	Desarrollo y administración de Sistema de Información de Gestión de Activos Públicos.
Circulares Normativas internas	

En este marco, CISA tiene como objeto social el de gestionar, adquirir, administrar, comercializar, cobrar, recaudar, intermediar, enajenar y arrendar, a cualquier título, toda clase de bienes inmuebles, muebles, acciones, títulos valores, derechos contractuales, fiduciarios, crediticios o litigiosos, incluidos derechos en procesos liquidatorios, cuyos propietarios sean entidades públicas de cualquier orden o rama, organismos autónomos e independientes previstos en la Constitución Política y en la ley, o sociedades con aportes estatales de régimen especial y patrimonios autónomos titulares de activos provenientes de cualquiera de las entidades descritas, así como prestar asesoría técnica y profesional a dichas entidades en el diagnóstico, gestión, valoración, adquisición y/o administración de activos y sobre temas relacionados con el objeto social.

En desarrollo de su objeto, CISA podrá:

- Gestionar los activos de las entidades para lo cual podrá llevar a cabo todos los negocios conducentes al logro de su objeto social, entre otros sanear, comercializar, diagnosticar, valorar, intermediar, agenciar y /o promover dichos activos.
- Adquirir, a cualquier título, toda clase de bienes inmuebles, muebles, acciones, títulos valores, derechos contractuales, fiduciarios, crediticios o litigiosos.



- Administrar toda clase de bienes inmuebles, muebles, acciones, títulos valores, derechos contractuales, fiduciarios, crediticios o litigiosos.
- Invertir y administrar todo tipo de papeles, instrumentos financieros, títulos de deuda, títulos valores, derechos fiduciarios, o derechos crediticios de cualquier clase, para lo cual podrá cobrar, recuperar o negociar dichos papeles, instrumentos, títulos y créditos.
- Realizar la cobranza de los activos adquiridos o administrados y de los derechos que de estos se deriven.
- Prestar servicios de asesoría técnica y profesional a terceros de carácter privado, en el diagnóstico y /o valoración de activos de similar naturaleza a los gestionados por la entidad y, en general, sobre temas relacionados con el objeto social cuando la Junta Directiva así lo determine.
- Desarrollar las actividades inherentes al programa de gestión de activos públicos –PROGA, bajo las políticas y procedimientos de CISA.
- Enajenar, arrendar, titularizar, gravar, administrar, custodiar los bienes sociales y activos de terceros recibidos a cualquier título.
- Adquirir, arrendar, organizar, administrar establecimientos industriales, comerciales o de servicios.
- Celebrar con entidades del sistema financiero y asegurador toda clase de operaciones.
- Intervenir como socia en compañías que tiendan a facilitar, ensanchar o complementar la empresa social, fusionándose con ellas o aportando a ellas sus bienes, en todo o en parte; previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley de acuerdo con la naturaleza jurídica de la compañía.
- Vender o arrendar los productos tecnológicos o intelectuales que haya logrado desarrollar en virtud de su actividad principal.
- Construir, explotar, administrar bienes inmuebles de cualquier clase y destinación.
- Invertir en bienes raíces o inmuebles, valores mobiliarios, efectos públicos y efectos de comercio.



- Intervenir en toda clase de operaciones financieras; girar, endosar, aceptar, descontar, asegurar y negociar en general toda clase de títulos valores y créditos comunes.
- Intervenir como acreedora o deudora en operaciones de crédito que guarden relación con el cumplimiento del objeto social de la sociedad o de los activos.
- Intervenir en toda clase de operaciones inmobiliarias tales como estudio de mercados, corretaje, estudio de títulos, escrituración, constitución y cancelación de garantías y ejecución de avalúos.
- Designar árbitros, conciliadores y amigables componedores, transigir, conciliar, desistir y apelar las decisiones de árbitros o de amigables componedores, en las cuestiones en que la sociedad tenga interés frente a terceros, a sus Accionistas o a sus Administradores.

2.6. Análisis interno y externo

Como parte de la implementación de la estrategia de rediseño y modernización institucional, desde la Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información, se adelantó un ejercicio de análisis situacional interno y externo de la entidad con el fin de reconocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Con el análisis interno/externo se puede comparar la situación actual de la entidad con la realidad exterior, así como su situación interna considerando principalmente la percepción de los colaboradores frente a las funciones de su área y del quehacer de CISA.

Con el análisis externo se busca identificar los resultados, conclusiones y/o lecciones aprendidas de entidades de otros países que desarrollan una misionalidad similar a la de CISA.

2.6.1. Análisis interno

Para la construcción del análisis interno se elaboró una matriz DOFA aplicada a partir de entrevistas presenciales que contaron con el apoyo de un integrante del equipo de la Dirección y un delegado de cada una de las áreas de la entidad, así:



- Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información
- Gerencia Inmobiliaria
- Gerencia de Cartera
- Gerencia de Comercialización
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Valoración
- Dirección de comunicaciones, mercadeo y relacionamiento.
- Auditoría interna.
- Control disciplinario.

Para que el ejercicio se desarrollara de una manera dinámica, se definieron una serie de preguntas orientadoras que permitieran identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta metodología, se lograron identificar una serie de situaciones comunes e identificadas por las áreas y que se sintetizan en la siguiente tabla. El detalle del ejercicio realizado con cada área puede ser consultado en el Anexo 2.

Tabla 2 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de trabajo actual tiene una experiencia y el perfil técnico que permite mejorar el proceso. • Existe una transferencia de conocimiento por parte del personal antiguo. • CISA realiza brigadas, foros virtuales y presenciales para interactuar y aclarar dudas a la ciudadanía. • Las buenas prácticas son compartidas con los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio en los procesos genera errores en el cumplimiento de los procedimientos. • Los sistemas de información no son dinámicos, amigables y limitan las tareas. • Desconocimiento del inventario de activos. • Bajo reconocimiento. • No hay formación constante por parte de CISA. • No existen pares naturales para todos los colaboradores.



Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores permiten tomar decisiones. • Los equipos de trabajo se articulan bien con las demás áreas. • Ser el único colector público del Estado. • Modelo EFR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los análisis se quedan en instancias superiores y no hay retroalimentación, no hay aprovechamiento de los insumos suministrados. • Los análisis se hacen en Excel, las fuentes no son óptimas, no son confiables. • Desconocimiento de los procesos de CISA, no existe entrenamiento de que es CISA.

Tabla 3 Oportunidades y amenazas

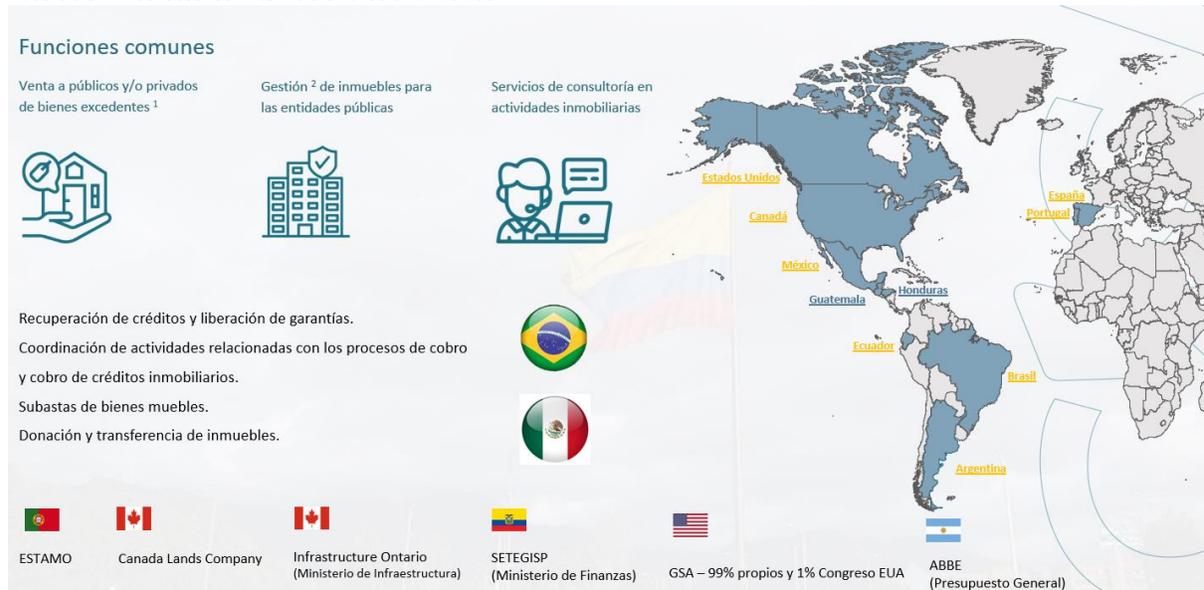
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experticia comercial. • Ser el único colector de activos. • Mejorar los tramites interno para que los clientes estén satisfechos. • Mejorar las políticas de negociación. • Compra de cartera al sector privado. • Ampliación de canales de atención. • Alianza con la Contraloría para garantizar la venta de activos a CISA. • Estrategias comerciales y sociales, hacer algo, visualizar el trabajo de CISA, mostrar la gestión realizada o recoger los testimonios de las personas beneficiadas por la condonación de CISA, convenios con RTVC, canales de televisión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas. • Baja visualización. • Posicionamiento. • Políticas internas. • Sistemas de información. • Corrupción. • No tenemos inmuebles atractivos. • Tarifas y precios ofrecidos. • Reprocesos, no hay cadenas de valor eficientes. • El oportuno y correcto suministro de información por parte de otras áreas que permitan un proceso más ágil.



2.6.2 Análisis externo

Para el desarrollo del análisis externo, CISA envió comunicaciones directas a los colectores de activos internacionales de España, Argentina, México, Guatemala, Honduras, Brasil, Portugal, Canadá, Ecuador y Estados Unidos con el fin de recoger la información requerida para el análisis.

Ilustración 7 Colectores internacionales analizados



Se realizó el análisis de las políticas y operaciones en gestión de activos de algunos países (Estados Unidos, Ecuador, México, Argentina) de acuerdo con sus planes y políticas de accesibilidad, planes estratégicos, planes de negocio y planes de actividades con el fin de conocer información general sobre la entidad, así como sus principales actividades, particularidades financieras y de funcionamiento y lecciones aprendidas y/o buenas prácticas, desde la información disponible en sus páginas web.

Como resultado del procedimiento descrito, se construyeron las fichas de caracterización e identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, en las que se detallan las particularidades descritas, las cuales son relacionadas en el Anexo 2.



Del análisis de las fichas y la información recolectada, se puede concluir que, dentro de las funciones desarrolladas por las entidades analizadas, y que tienen en común entre ellas:

- La venta a públicos y/o privados de bienes excedentes, estos corresponden a los inmuebles que ya no requieren las entidades de su alcance para sus operaciones
- Gestión de inmuebles para las entidades públicas en calidad de adquisición, adecuación, arrendamiento y administración; así como servicios de
- Consultoría en actividades inmobiliarias

Así mismo, se encontraron algunas funciones diferenciadoras respecto a CISA:

- Realizar consultas públicas para la disposición de inmuebles.
- Integrar propiedades excedentes a comunidades para su desarrollo.
- Proponer las políticas asociadas con la utilización y disposición de los bienes inmuebles del Estado.
- Diseñar, implementar y coordinar un servicio de auditoría de bienes inmuebles, a través del cual se verifica el estado de mantenimiento, ocupación, custodia, conservación y uso racional de los bienes inmuebles que ya no requieren las entidades de su alcance para sus operaciones.
- Redistribución y/o enajenación del parque automotor de las entidades que conforman su ámbito de aplicación.
- Dotar de mobiliario a los inmuebles administrados.
- Construir, reconstruir, adecuar, demoler o avaluar inmuebles de las entidades que conforman su ámbito de aplicación.
- Administrar inmuebles vinculados a delitos.
- Proveer financiamiento para propósitos de infraestructura.
- Gestionar y aprovechar asociaciones con el sector privado para expandir, modernizar y remplazar la infraestructura obsoleta.
- Arrendamiento y adecuación de inmuebles de terceros para la puesta en arrendamiento a entidades públicas.



- Outleasing, que consiste en el alquiler de espacios de bienes públicos que no son requeridos por las agencias a empresas privadas.
- Facility Management, mantenimiento, adecuaciones, aseo y cafetería, seguridad, etc.

Por otra parte, se encontró que los colectores de Brasil y México son los más similares a CISA en cuanto a cartera, subasta y gestión de inmuebles se refiere, llevando a cabo tareas de:

- Recuperación de créditos y liberación de garantías.
- Coordinación de actividades relacionadas con los procesos de cobro y cobro de créditos inmobiliarios.
- Subastas de bienes muebles.
- Donación y transferencia de inmuebles.

Finalmente, se identificaron algunas buenas prácticas que podrían ser adoptadas por CISA para mejorar la gestión de los activos:

- Para aportar a la transparencia y acceso a la información, General Services Administration (GSA) publica el listado de Agencias que disponen de bienes inmuebles, así como también de aquellas agencias, ONG's y personas naturales que requieren espacios para el ejercicio de actividades comunitarias o que aportan al desarrollo de la sociedad.
- Desarrollo del Programa del Buen Vecino (GNP), a través del cual se analiza el impacto de los inmuebles de su inventario propio para generar valor en la comunidad, ya sea por mantenimiento o entrega de estos al gobierno local para proyectos de desarrollo.
- La disposición de las propiedades excedentes involucra la participación de la comunidad para la definición de un plan de desarrollo que permita la conexión con el área circundante.
- La Agencia genera impacto público a través de la creación y fortalecimiento de alianzas público-privadas para desarrollar soluciones comerciales y entrega de bienes y servicios públicos.
- Se considera al inversionista extranjero como cliente estratégico en su estrategia de venta de inmuebles, por lo que ha adelantado acciones que incrementan el acceso a otros mercados,



tales como la actualización de su página web para que en esta se encuentren los accesos y contenido en tres idiomas (inglés, francés y portugués), así como la participación en diferentes eventos y congresos de constructores e inversionistas extranjeros para impulsar su inventario.

- La priorización en el arrendamiento o cesión de inmuebles se realiza manteniendo una política de acuerdo con el uso, impacto y necesidad que demuestra la entidad o comunidad.
- Con el fin de obtener recursos para el Estado, ABBE permite el uso de inmuebles públicos por parte de particulares a cambio de un canon de arrendamiento.
- Para contribuir al uso óptimo y adecuado de los inmuebles del Estado Nacional, ABBE realiza la planificación, diseño y armado de puestos de trabajo para disponerlos en alquiler a las entidades del mismo orden, incorporando conceptos inclusivos y la administración energética eficiente.

2.7. Actores y/o Partes interesadas

En el proceso de reflexión inicial sobre los principales aspectos de la entidad, se considera necesario realizar la identificación de los actores que de una u otra manera se ven involucrados en la operatividad de CISA. Estos se presentan en la siguiente ilustración y serán debidamente caracterizados, analizando la contribución mutua que se puede generar en el marco del cumplimiento de las funciones que CISA contempla en su misionalidad:

Ilustración 8 Mapa de partes interesadas identificadas





2.8. Conclusiones

De acuerdo con la reflexión inicial presentada en las anteriores líneas, se pueden identificar unas conclusiones generales que se presentan a continuación:

- La misionalidad de CISA debe fundamentarse en consolidar su rol como vehículo a través del cual se realice la gestión de activos públicos que aporten a la ejecución de la política de paz total, las transformaciones del ordenamiento territorial, la seguridad humana y justicia social y la convergencia regional, fortaleciendo las condiciones que garanticen el desarrollo, la superación de la pobreza y la disminución de la inequidad.
- El fortalecimiento de las capacidades internas y la especialización en la misionalidad de CISA por parte de los colaboradores potencializará el cumplimiento de las actividades desarrolladas generando el valor social y económico para el Estado y la población.
- Si bien CISA desarrolla actividades similares a las identificadas en el análisis de colectores internacionales, es necesario tomar como referencia las buenas prácticas y las funciones diferenciadoras de los mismos, a través de las cuales se podrán estructurar soluciones para las entidades del Estado que permitan el mejoramiento de las condiciones socio económicas a través de la gestión eficiente de activos públicos.

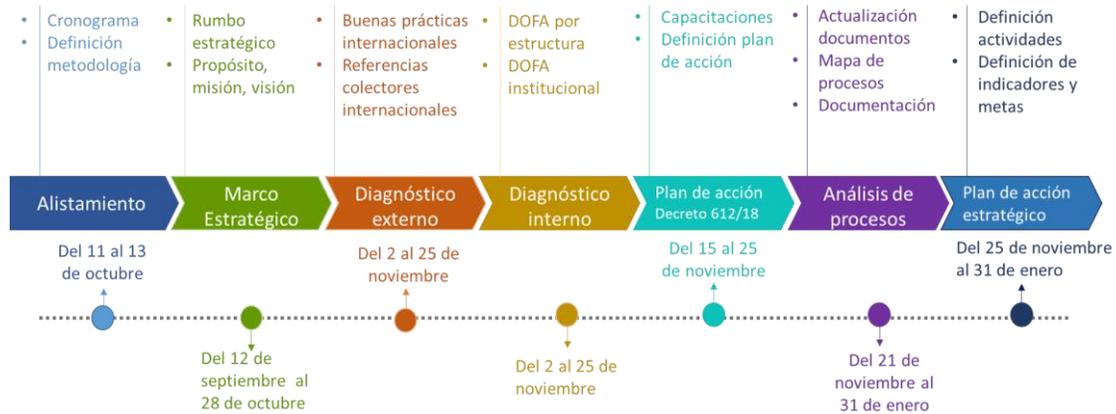
3. Rumbo estratégico

La reflexión inicial de la que trata el punto 2 de este documento, es la base fundamental sobre la cual CISA adelantó el ejercicio de determinación del rumbo estratégico pues determina el marco esencial sobre el cual la entidad puede ejercer las funciones ya asignadas, pero además le permite identificar nuevos nichos de mercado y nuevas oportunidades de acción que sean coherentes con su objeto social.

Para el desarrollo de esta estrategia se estableció un cronograma de trabajo con diferentes fases, que permitiera la determinación de la plataforma, así:



Ilustración 9 Cronograma de trabajo



En este marco, se adelantaron mesas de trabajo con la alta dirección de CISA y con cada una de las áreas definiendo la misión, la visión y el propósito superior que regirá la gestión de CISA a partir del 2023.

La definición del propósito superior, la misión y la visión de CISA, consolida la apuesta institucional y de gobierno en el sentido de incluir los componentes de valor compartido que, en el marco de la actuación de CISA, garantizan que la entidad sea rentable mientras simultáneamente mejora las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera, logrando reconectar el éxito de la compañía con el progreso social, así:



Propósito Superior

CISA deberá responder a las necesidades de las entidades del estado, movilizand o monetizando activos improductivos que generen un retorno económico y social.



Misión

Crear valor compartido maximizando el retorno económico y social, mediante líneas de negocio que optimicen los activos del Estado.



Visión

En el año 2026, CISA se consolidará como aliado estratégico de las entidades del Estado para la optimización de bienes urbanos y rurales, la consolidación de las participaciones accionarias Estatales, la normalización de la cartera y la divulgación de la información de activos públicos con altos estándares de calidad





Para materializar el rumbo estratégico planteado, es necesario contar con lineamientos, perspectivas y objetivos estratégicos que desagreguen las líneas de acción de CISA para este cuatrienio. Estas líneas garantizan:

- La inclusión de los criterios de valor compartido como fin último de la gestión.
- La consolidación de CISA como aliado estratégico de las entidades públicas con el fin de administrar la cartera no castigada y convirtiéndose en su gestor público por excelencia, así como ser la solución para mejorar finanzas públicas de las entidades y de los deudores dependiendo del tipo de cartera.
- Fortalecer los canales y mecanismos anticorrupción a través de políticas de transparencia y democratización de la información plasmados en la gestión eficiente de los sistemas de información de la entidad, la publicación y la garantía al acceso a información para la toma de decisiones.
- Implementar el gobierno corporativo a través de las políticas de buenas prácticas y el código de buen gobierno garantizando mecanismos incluyentes de gestión y protección de los servidores públicos de CISA. Lo anterior, no sólo buscando la eficiencia administrativa sino el mejoramiento de la percepción que los usuarios tiene de la entidad y promover la participación ciudadana.

Lineamientos Estratégicos

Generar valor social y económico

Apoyar el fortalecimiento de las finanzas públicas, optimizando los bienes rurales y urbanos

Operar con transparencia

Fortalecer el Gobierno Corporativo

Perspectivas Estratégicas

Valor compartido

Gestión Integral de Activos Públicos

Fortalecimiento de la transparencia y eficiencia en la gestión

Formulación integral de buenas prácticas de gobernanza corporativa

Objetivos Estratégicos

Generar valor compartido desde las líneas de negocio

Ser el aliado estratégico de las entidades públicas para la gestión eficiente de sus activos

Fortalecer los canales de anticorrupción y el relacionamiento estratégico.

Consolidar el Gobierno Corporativo con enfoque diferencial y de género





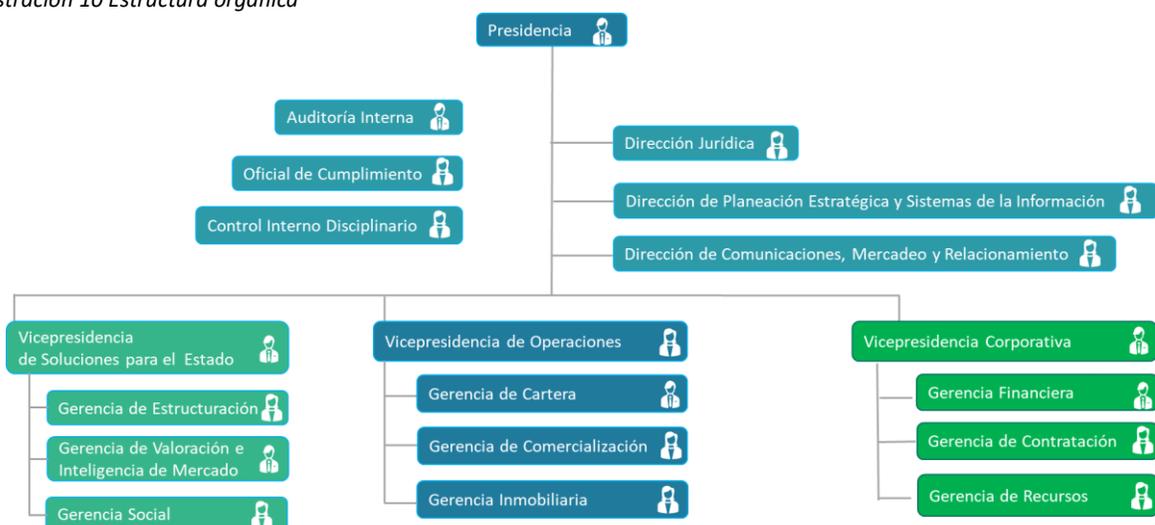
La materialización de esta plataforma estratégica requiere una organización a nivel de políticas, estructura y procesos que propicien las condiciones para el desarrollo de la gestión y, asimismo, de herramientas de seguimiento que permitan controlar dicha gestión. En el apartado 4 del presente documento, se abordará la estrategia de implementación y seguimiento que le permitirá a CISA materializar los planes, políticas y proyectos del gobierno y además alcanzar las metas en las nuevas perspectivas de negocio.

4. Estrategia de implementación

4.1 Estructura orgánica

La estrategia de implementación requiere la redefinición de la estructura orgánica, definida como un sistema de gestión organizacional que permite delimitar las funciones de cada una de las áreas administrativas que componen a una compañía, así como sus niveles jerárquicos. Lo anterior con el fin de establecer los líderes y sus responsabilidades frente a las líneas de acción, identificar los flujos de información y las sinergias necesarias entre cada área. Según lo anterior, la siguiente es la estructura orgánica definida en el marco del rediseño institucional:

Ilustración 10 Estructura orgánica





4.2 Mapa de procesos

Por otra parte, y como componente integral de los sistemas gestión, se estableció el siguiente mapa de procesos, el cual muestra la secuencia e interacción entre los mismos por medio de diferentes niveles, tales como el Estratégico, Misional, de Apoyo, Transversal, y de medición y control.

Ilustración 11 Mapa de procesos



La relación de los Procesos Misionales expuesta en el Mapa de Procesos evidencia la forma en que la entidad gestiona las políticas públicas, sin embargo, no implica ningún tipo de secuencia indispensable para dar cumplimiento al objeto de estos.

Cada proceso se encuentra documentado por medio de una caracterización integral, que se ajusta a las normas internacionales de calidad que garantizan una efectiva gestión orientada hacia los grupos de



Valor de la Entidad. Cada caracterización incluye elementos clave como objetivo, alcance, Líder, Gestor(es), proveedores, entradas, Ciclo PHVA, salidas, usuarios y procedimientos. Adicionalmente, las caracterizaciones enlazan, herramientas fundamentales para la gestión por procesos, tales como riesgos, indicadores, políticas de operación, formatos, guías, manuales, ficha de productos y servicios, y procedimientos.

4.3 MeGA Estratégica

A partir del marco estratégico anterior, CISA reformula su MeGA estratégica, ya no sólo teniendo en cuenta la rentabilidad financiera y sus indicadores, sino mostrando el impacto real que CISA, como entidad pública, debe tener en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y su aporte a las metas de gobierno para garantizar la consolidación de la Paz Total y la transformación de Colombia en potencia mundial de la vida.

En este sentido, se gestionarán 12 proyectos estratégicos que generen valor compartido a nivel social, ambiental y financiero no sólo para las instituciones públicas sino para los usuarios.

Para el periodo 2023-2026, CISA estableció la siguiente MeGA Estratégica:

Gestionar 12 proyectos estratégicos que generen valor compartido aportando a la consolidación de la Paz Total

4.4 Esquema de negocio: productos y servicios

El esquema de negocio, donde se establecen los productos y servicios, se define como el centro de la operación de CISA e inicia con la determinación de Agencias, la cual se evidencia en la ilustración 12. Esta definición permitirá la centralización de la información a nivel nacional para la toma de decisiones y, en la misma medida, facilita el control de la gestión regional.



Ilustración 12 Agencias



4.4.1 Líneas de negocio

Por otra parte, se ha avanzado en la determinación del flujo central del negocio definiendo cada una de sus líneas en concordancia con el mapa de procesos presentado anteriormente. A continuación, se menciona de manera general cada una de estas líneas, teniendo en cuenta que la documentación a nivel de políticas, procesos, procedimientos y formatos será parte del despliegue de la plataforma estratégica que se planea realizar en el primer trimestre del 2023.

4.4.1.1 Inmuebles

La gestión inmobiliaria tiene por objetivo generar ingresos a través de la monetización de los activos y la ejecución de proyectos inmobiliarios, contribuyendo a la rentabilidad y la generación de valor social. En este sentido, el enfoque de los negocios se redefine en la medida en que CISA debe garantizar, por una parte, además de la rentabilidad, que dichos negocios generen valor compartido desde las iniciativas comunitarias y aporten a la reconstrucción del tejido social y, por otra, lograr generar soluciones a las entidades públicas convirtiéndose en su aliado estratégico y consolidándose como el colector público de activos.



Las líneas establecidas para este tipo de proyectos incluyen:

- Enajenación: comprende las diferentes alternativas (compra, transferencia gratuita, donaciones) mediante las cuales CISA puede adquirir bienes inmuebles de diversas tipologías que no sean requeridos para el desarrollo del objeto misional de las entidades del estado.
- Comercialización: CISA presta servicios de intermediación comercial de inmuebles.
- Arriendo y administración: comprende la prestación del servicio de custodia, mantenimiento y preservación de inmuebles, así como las gestiones administrativas encaminadas al cumplimiento de los contratos de arrendamiento.
- Saneamiento: comprende las acciones jurídicas y técnicas de saneamiento contribuyendo a dar mayor valor al inmueble, el cual consiste en la consolidación de la propiedad y titularidad de los activos a partir de un diagnóstico integral desde los componentes técnico (físico, acceso), jurídico (título de propiedad, tradición), urbanístico (norma urbana y uso del suelo), catastral (información predial contenida en el inventario catastral) y de las condiciones reales (ocupaciones o invasiones), con el fin de construir un plan de acción que permita aplicar el procedimiento más adecuado para superar las limitaciones o deficiencias que se identifiquen para cada inmueble o mitigar el impacto de estas condiciones y así promover la celeridad o mejoramiento de la condiciones de comercialización, monetización o debida administración del activo.
- Estructuración de proyectos: la estructuración de los diferentes tipos de proyectos contempla la planeación, caracterización y definición de soluciones a ejecutar en CISA. Una vez identificadas las oportunidades de negocio, producto de los acercamientos comerciales se procede a formalizar el inicio de la estructuración de la solución con el objetivo de realizar los estudios pertinentes para una toma de decisiones adecuada.

4.4.1.2 Cartera

CISA, como único colector de activos del Estado, se especializa en el recaudo de cartera propia y/o de terceros, por lo que las entidades podrán enajenar o entregar para administración la cartera que tengan



a su cargo, incluida la coactiva. A través de estas operaciones y de su amplia experiencia, CISA garantiza la correcta gestión de la cartera castigada, sin importar el origen de esta, permitiendo un flujo constante de capital que incrementa el recaudo de recursos del Estado, pero que además genera soluciones para los deudores.

4.4.1.3 Otras líneas

Activos estratégicos: como parte de la gestión de activos estratégicos, se encuentran las participaciones accionarias donde CISA movilizará las participaciones cedidas a título gratuito y/o enajenadas a través del colector de activos, independientemente del origen o fuente de la titularidad, con el fin de unificar y gestionar la participación accionaria minoritaria de la nación. Por otra parte, se implementarán estrategias de seguimiento, control y evaluación de los contratos fiduciarios mediante la participación en varios fideicomisos, derechos fiduciarios o de beneficio de propiedad de Central de Inversiones S.A. Por último, CISA apuesta por la consolidación de sociedades como holding público que permita unificar esfuerzos y fortalecer la gestión como grupo empresarial.

Bienes muebles: la gestión de bienes muebles tiene como fin la comercialización de estos a través de mecanismos de venta permanente y/o subasta electrónica, en virtud de los convenios de comercialización suscritos con otras entidades.

5 Estrategia de seguimiento

5.1 Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional determina el vértice de la estrategia de seguimiento en la medida que permitirá medir y controlar el avance del cumplimiento de los lineamientos, perspectivas y objetivos estratégicos. En este sentido, se ha formulado una matriz que permita integrar los principales hitos estratégicos con el fin de materializar las propuestas de gobierno a través de la gestión de CISA. Esta matriz incorpora los lineamientos, perspectivas, objetivos, indicadores de objetivo, metas, actividades, productos, responsables y cronogramas.



Con el fin de concretar la medición de la gestión y la consolidación de los resultados estratégicos que permitan evidenciar el papel de CISA en el gobierno del cambio y sus aportes al cumplimiento del Plan de Desarrollo, así como a los cambios estructurales propuestos, la estrategia de seguimiento se basa en la formulación de indicadores que permitan medir el impacto y la efectividad de la actuación de CISA.

En este sentido, la formulación de indicadores es fundamental para la estrategia de seguimiento planteada por CISA, en la medida que permite y facilita medir y controlar el cumplimiento de las líneas estratégicas y, así mismo, generar las alertas necesarias e identificar los cuellos de botella en la gestión.

Lo anterior, en concordancia con el MIPG en la dimensión 2 “Direccionamiento estratégico y planeación” que determina que los indicadores se construyen desde el proceso de planeación. De la misma forma, en la dimensión 3 “Gestión con valores para el resultado” se establece que los indicadores son una fuente alterna de información para identificar en el ejercicio de comprensión y las capacidades a fortalecer para conseguir lo planificado, a la vez, una buena implementación de indicadores permitirá, más adelante, supervisar los cumplimientos de las metas y ajustar los planes de acción.

Por otra parte, en la dimensión 4 “Evaluación de resultados” se define la evaluación del resultado de los indicadores de gobierno como parte fundamental en la proyección estratégica de las entidades nacionales y tanto el seguimiento como la evaluación de la gestión institucional resaltan la importancia de contar con indicadores para el monitoreo y medición de su desempeño institucional.

Finalmente, en la dimensión 7 “Control interno”, MIPG define que la evaluación continua o autoevaluación se lleva a cabo en la entidad a través de la medición y el análisis de los resultados de indicadores cuyo propósito fundamental será la toma de decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño.

Para la definición de la estrategia de seguimiento, se tomó como referencia la metodología del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Cabe resaltar que la medición de la gestión y la construcción de indicadores debe partir de una



serie de consideraciones sobre lo que se quiere medir, para qué se quiere medir y el impacto de dicha medición. En este sentido, una medición adecuada debe ser:

(i) Pertinente, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones; (ii) Precisa, debe reflejar –fíelmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición; (iii) Oportuna, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir y (iv) Económica, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada (DAFP, 2018).

Materializar la estrategia de seguimiento requiere del despliegue del Plan Estratégico Institucional en una matriz que contiene la integración de los objetivos como aquellas intenciones o propósitos específicos de una determinada intervención pública cuyo cumplimiento se requiere verificar, la definición de indicadores entendidos como la representación numérica de la relación entre dos o más variables que permite registrar, procesar y presentar información para la medición de un objetivo determinado, en un plazo determinado y teniendo en cuenta las 3 tipologías de indicadores: de gestión, de producto y de impacto así como el alcance de la medición: de eficiencia, de eficacia y de efectividad.

De la misma forma, se incorporó la metodología para la construcción de indicadores que sugiere que un indicador debe contener los siguientes elementos: i) el objeto a cuantificar, descrito por un sujeto y ii) la condición deseada, definida a través de un verbo en participio que denote la característica esperada.

En el caso de la plataforma estratégica planteada en este ejercicio, CISA ha definido una serie de indicadores estratégicos asociados a los lineamientos, perspectivas y objetivos estableciendo metas anuales y cuatrianuales, así como la definición de actividades que también contarán con los mismos mecanismos de seguimiento. De la misma forma, y teniendo en cuenta la naturaleza jurídica y misional



de CISA, los indicadores financieros seguirán siendo parte integral de la estrategia de seguimiento. Así mismo, y en el marco de la implementación del MIPG, se cuenta con indicadores de proceso.

En esta medida, se han desarrollado mesas de trabajo con cada una de las áreas misionales de la entidad para establecer dichos indicadores, su objetivo, fórmula de cálculo, metas anuales y cuatrianuales, las fuentes de información y verificación, así como los responsables de su ejecución y seguimiento.

Por último, la formulación de indicadores facilita el seguimiento por parte de la ciudadanía, usuarios y partes interesadas como parte del ejercicio de control social y reafirma el compromiso de CISA frente a las políticas anticorrupción, transparencia, acceso a la información, participación ciudadana y la rendición de cuentas.

A continuación, se presenta el despliegue del plan estratégico a través del cual se detallan las metas de los objetivos y su articulación con la plataforma estratégica:

Lineamiento Estratégico: Generar valor social y económico

Perspectiva Estratégica: Valor compartido

Objetivo Estratégico: Generar valor compartido desde las líneas de negocio

GVC 1: Gestionar **1** proyecto estratégico que permita generar ingresos a partir de la inserción en mercados de bonos de carbono, banco de hábitat o negocios verdes.

GVC 2: Gestionar **5** proyectos estratégicos inmobiliarios para iniciativas comunitarias y/o de entidades públicas que fortalezcan el tejido social en el marco de la Paz Total



Lineamiento Estratégico: Apoyar el fortalecimiento de las finanzas públicas, optimizando los bienes rurales y urbanos

Perspectiva Estratégica: Gestión integral de Activos Públicos

Objetivo Estratégico: Ser el aliado estratégico de las entidades públicas para la gestión eficiente de sus activos

AE1: Gestionar **1** proyecto que contribuya al aumento del recaudo de municipios categoría 4,5,6 con el fin de disminuir de la brecha municipal en la generación de recursos propios.

AE2: Gestionar **3** proyectos de cartera que permitan disminuir la vulnerabilidad económica de grupos poblacionales y jóvenes.

AE3: Consolidar a CISA como la casa de cobranza pública para entidades del Estado

AE4: Gestionar **2** proyectos de gestión de activos estratégicos (sociedades, participaciones accionarias y fiducias)

AE5: Disminuir a **24** meses el promedio del periodo máximo de rotación en movilización de activos

AE6: Gestionar **4** soluciones de arrendamiento para las entidades del estado.

Lineamiento Estratégico: Operar con transparencia

Perspectiva Estratégica: Fortalecimiento de la transparencia y eficiencia en la gestión

Objetivo Estratégico: Fortalecer los canales de anticorrupción y el relacionamiento estratégico

OT1: Fortalecimiento del Sistema de monitoreo y análisis de activos del Estado (SIGA)

OT2: Generar **10** espacios de interacción y retroalimentación con los grupos de interés en el marco de la política anticorrupción y el relacionamiento estratégico



Lineamiento Estratégico: Fortalecer el Gobierno Corporativo

Perspectiva Estratégica: Formulación integral de buenas prácticas de gobernanza corporativa

Objetivo Estratégico: Consolidar el Gobierno Corporativo con enfoque diferencial y de género

FCG 1: Posicionar CISA frente a las entidades públicas y demás grupos de interés

FCG 2: Fortalecer el gobierno corporativo por medio de la actualización de estatutos de CISA, código de buen gobierno, implementación de las buenas prácticas de la función pública con enfoque diferencial y de género

Derivado del despliegue del plan estratégico, la siguiente es la estructura general de la batería de indicadores construida para la plataforma estratégica, el plan de acción, los indicadores de procesos y indicadores financieros, los cuales consolidan la estrategia de seguimiento:

PLAN ESTRATÉGICO	PROCESOS	FINANCIEROS
5 Indicadores de impacto	44 Indicadores de eficacia	13 Indicadores financieros
5 Indicadores de gestión	51 Indicadores de eficiencia	
3 Indicadores de producto		

5.2 Planes de acción

De acuerdo con lo estipulado por el marco normativo y en especial por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las entidades definirán anualmente el Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual.

Ley 152 de 1994, y en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, en el que se establece que debe especificar en él los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de



compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión y los planes de que trata el Decreto 612 de 2018:

- Plan Institucional de Archivos PINAR
- Plan Anual de Adquisiciones
- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Estratégico de Recursos Humanos
- Plan Institucional de Capacitación
- Plan de Incentivos Institucionales
- Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI
- Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
- Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.

5.3 Seguimiento a proyectos

La metodología de proyectos es fundamental para implementar la estrategia de seguimiento a la gestión de CISA. La apuesta para esta estrategia está basada en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) – Séptima Edición, desarrollada por el Project Management Institute.

Lo anterior, con el propósito de contar con los lineamientos generales que permitan realizar la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos gestionados, teniendo en cuenta la normatividad vigente, así como con la experiencia del equipo interdisciplinario que trabaja en los diferentes procesos asociados a la entidad.

En este contexto la Guía busca ser un referente para la maduración de los proyectos gestionados por CISA, los cuales en muchas deben incorporar todas las etapas, fases o componentes, teniendo en cuenta que se pueden definir alcances específicos para cada proyecto.

La implementación de este componente se desplegará mediante la adopción de una guía de gestión de proyectos definiendo los tipos de proyectos, el alcance, el objetivo, las etapas, responsables y riesgos y,



por otra parte, mediante la implementación de un mecanismo de seguimiento a los cronogramas y entregables.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presenta el esquema general para la implementación de la herramienta de gestión de proyectos:

Ilustración 13 Esquema para la gestión de proyectos



5.4 Gestión de riesgos

Central de Inversiones a través de la Alta Dirección se compromete a gestionar de manera efectiva los riesgos Operativos, estratégicos, de corrupción y de seguridad de la información, que pueden afectar el logro de la misión, objetivos estratégicos, planes, programas, proyectos y procesos, con base en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en su dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación y la Política de Planeación Institucional, a través de la una política alineada con los objetivos estratégicos y una metodología que establezca diferentes instrumentos de detección, prevención, monitoreo y control, que permitan minimizar la ocurrencia del riesgo y mitigar su impacto ante una posible materialización, adoptando al mismo tiempo los mecanismos necesarios para efectuar un correcto tratamiento y seguimiento para toma de decisiones oportunas y efectivas.



La metodología para la administración del riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgos, nueva caracterización de los procesos y su gestión en CISA, además del conocimiento de esta desde un punto de vista estratégico de la aplicación de los tres (3) pasos básicos para su desarrollo (política de administración del riesgo, identificación del riesgo y valoración del riesgo) con base en las necesidades actuales de la entidad y con enfoque preventivo que permita el logro de los objetivos institucionales;

Con base en lo anterior es fundamental priorizar la identificación y documentación de nuevos riesgos que puedan afectar el ámbito estratégico orientados a:

- Avances tecnológicos
- Operaciones en mercado competitivo
- Preferencias de clientes
- Cumplimiento normativo, legal y regulatorio
- Gestión financiera, de inversión y/o endeudamiento
- Solvencia y liquidez
- Imagen y gestión reputacional

Definiendo e implementando finalmente, estrategias de comunicación transversales a toda la entidad para que su efectividad pueda ser evidenciada fomentando así una cultura interna de prevención del riesgo en todos los niveles que garanticen procesos eficaces y eficientes, y que conlleven al cumplimiento de los lineamientos establecidos dentro de la política de administración de riesgos de la entidad.



Ilustración 14 Etapas de la gestión del riesgo



Por otra parte, se ha definido un marco general para la identificación de riesgos en la ejecución de proyectos, como parte integral de la gestión de estos. La siguiente matriz muestra, de manera general, las variables susceptibles donde se pueden materializar dichos riesgos y la descripción de las posibles causas:

Tabla 4 Variables y posibles causas en la gestión de riesgos

Variables Susceptibles de Riesgos	Descripción posibles causas
Diseño o construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias en la definición del proyecto, uso, concepto y objetivo del proyecto inicial inconsistente • Proyección de forma de ocupación inconsistente • Tiempos definidos errados • Proyección de presupuesto inconsistente
Técnico - Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios preliminares incompletos o errados (evaluación técnica, topográfica, social, arquitectónica, ambiental, predial, financiera) • Estudio de suelos: Ocupación, aprovechamiento y manejo inconsistente • Cambios en normatividad ambiental • Errores en los diseños • Trámite, obtención y cumplimiento de las demás licencias, permisos y autorizaciones de carácter ambiental
Normativos	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias, demoras o errores en aprobaciones del proyecto • Demoras en licencias • Modificaciones normativas - cambios en las políticas públicas



Variables Susceptibles de Riesgos	Descripción posibles causas
	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios o no cumplimiento del Plan de Ordenamiento territorial • Definición del proyecto sin variables normativas
Económicos / Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios o variación de precios de insumos en el mercado • Tasas de cambio altas • Falta de financiamiento • Error en proyección de costos • Error en estudio de factibilidad económico (valor venta, arriendo etc.) • Estudios de competencia inconsistentes
Jurídicos- Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en la validación o en el proceso de legalidad del predio • Estudio de títulos inconsistentes • Estudio de linderos errado • Inconsistencias Sarlaft • Errores en la definición de naturaleza legal que provoquen no cumplimiento de la norma • Inconsistencia en elaboración de cláusulas de aseguramiento y de garantías • Incumplimientos contractuales
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecostos o inconvenientes en las implementaciones tecnológicas • Fallas en los medios o equipos utilizados
Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Inundaciones, lluvias, sequias, temblores, lluvias etc.

5.5 Sistemas de información

Los Sistemas de Información son importantes en la Planeación Estratégica porque generan valor agregado a los procesos de negocio. Precisamente uno de los objetivos de la Tecnología es brindar soluciones a aspectos que sin ella no sería posible llevarlos a cabo o requerirían esfuerzos manuales.

En este sentido, los sistemas de información permiten tener visibilidad, orden, control y seguimiento de las actividades de negocio a través del acceso a los datos en cualquier momento y con la posibilidad de hacer análisis del comportamiento de las áreas, realizar mejora continua, obtener mejores resultados o ayudar a establecer nuevas líneas de negocio o gestión.



A través de su uso se logran las mejoras, se automatizan los procesos operativos, se suministra una plataforma de información esencial para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o aumenta las capacidades de una organización.

Adicionalmente, los procesos realizados por las personas de la organización a través de estos sistemas generan uno de los activos más importantes, la información cuyo propósito principal es constituir la columna vertebral de la toma de decisiones acertadas y oportunas que sirvan para el avance de las entidades.

Es así como se implementarán diferentes sistemas de información que faciliten la gestión de inmuebles y cartera y se fortalecerá el Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA, como herramienta estratégica fundamental en la toma de decisiones desde su funcionalidad como medio de reporte de la información de los activos del Estado que permite conocer en una única base los aspectos generales, técnicos, administrativos y jurídicos a tener en cuenta para la gestión eficiente de los mismos, potenciando su uso para el fortalecimiento de las finanzas públicas y permitiendo identificar aquellas oportunidades para estructurar proyectos que generen valor compartido.

En este marco, la Dirección de Planeación Estratégica a través de la Gerencia de Sistemas de Información centralizará la gestión de los sistemas de información internos y externos que la entidad requiera garantizando la utilidad, efectividad, economía y eficiencia de estos.