

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - 2024

Contenido

1.	Transformaciones para el cambio.....	3
2.	Plataforma estratégica.....	4
2.1	Marco estratégico institucional.....	5
2.2	MeGA Estratégica	5
2.3	Plan Estratégico Institucional	5
3.	Balance del periodo anterior – 2023	6
3.1	Plan Estratégico	6
3.2	Plan de Acción Integrado.....	7
4.	Planeación Estratégica 2024	8
4.1	Contexto institucional	9
4.2	Matriz DOFA	10
4.3	Modelo de madurez	11
4.4	Sistemas de Gestión	12
4.5	Jornada de planeación estratégica 2024.....	15

1. Transformaciones para el cambio

En el 2022, CISA adelantó una reestructuración de la plataforma estratégica de la entidad con el fin de alinear el quehacer de la entidad con los principios de la función pública, así como con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia potencia mundial de la vida” y así apalancar las transformaciones para el cambio. Esta alineación permitió cambiar el enfoque con el que CISA aborda la gestión de activos permitiendo generar estrategias de movilización de manera más eficiente, equitativa y solidaria, generando valor compartido y consolidando a CISA como aliado estratégico de las entidades del Estado.

En este marco, CISA:

- Gestiona proyectos de negocios verdes contribuyendo a la preservación del medio ambiente, el ordenamiento alrededor del agua y la transformación de los territorios.
- Gestiona proyectos inmobiliarios de alto impacto movilizando activos para la construcción de vivienda, infraestructura institucional, espacio público y espacio dotacional en concordancia con el ordenamiento territorial.
- Promueve el fortalecimiento de las finanzas públicas, mediante la gestión de proyectos de cartera con municipios 4, 5 y 6, disminuyendo las brechas regionales en la generación de ingresos propios de los municipios.
- Genera condiciones favorables para la normalización de carteras educativas aportando a la disminución de brechas en el acceso a la educación superior por medio de condonaciones a créditos del ICETEX.
- Gestiona proyectos de espacio institucional para entidades públicas con soluciones innovadoras en coworking y arrendamiento.
- Moviliza activos a entidades territoriales para el desarrollo de proyectos sociales de infraestructura y vivienda.
- Promueve la comercialización transparente de los activos del Estado a través de procesos de subasta y puja electrónica.
- Garantiza la transparencia de la información mediante la publicidad efectiva y accesible a sus partes interesadas.

- Genera soluciones comunitarias a través de procesos de gestión social, haciendo que la relación Estado-ciudadano sea más directa y participativa.
- Promueve la equidad de género a través de proyectos destinados a mujeres y garantiza condiciones que permitan el cierre de brechas en materia laboral y un ambiente laboral libre de violencias.

2. Plataforma estratégica

El marco estratégico de CISA se desagrega en escala teniendo en cuenta los niveles de la organización institucional del Estado colombiano. Lo anterior, permite que la gestión de CISA no sólo cumpla con sus objetivos y metas institucionales, sino que, además, contribuya al cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial del Sector de Hacienda y Crédito Público, al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En esta medida, el marco estratégico de CISA está compuesto por la MeGA estratégica, el propósito superior, la misión, la visión, los planes institucionales (Plan Estratégico Institucional, Plan de Acción Integrado) y las líneas de negocio.



Gráfico 1. Alineación Estratégica

2.1 Marco estratégico institucional

Propósito Superior

CISA deberá responder a las necesidades de las entidades del estado, movilizando 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.

2.2 MeGA Estratégica

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

2.3 Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional se formuló en la vigencia 2022, en el marco de mediano plazo, es decir hasta la vigencia 2026 y está compuesto por 4 lineamientos, 4 perspectivas y 4 objetivos que, a su vez, contienen los objetivos específicos relacionados con los proyectos estratégicos, de la siguiente manera:

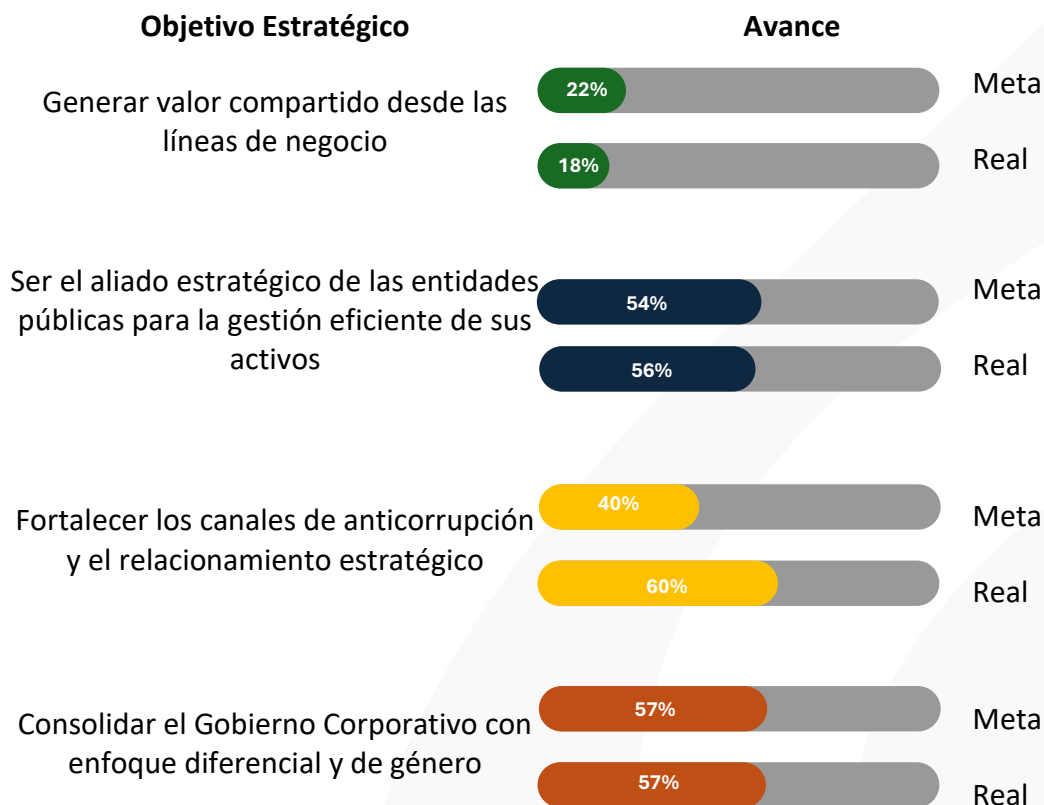
Lineamiento Estratégico	Perspectiva Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo específico
Generar valor social y económico	Valor compartido	Generar valor compartido desde las líneas de negocio	GVC 1: Gestionar 1 proyecto estratégico que permita generar ingresos a partir de la inserción en mercados de bonos de carbono, banco de hábitat o negocios verdes. GVC2: 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.
Apoyar el fortalecimiento de las finanzas públicas, optimizando los bienes rurales y urbanos	Gestión integral de Activos Públicos	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 la brecha municipal en la generación de recursos propios. AE2: Gestionar 3 proyectos de cartera que permitan disminuir la vulnerabilidad económica 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 soluciones de arrendamiento para las entidades del estado.
Operar con transparencia	Fortalecimiento de la transparencia y eficiencia en la gestión	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
Fortalecer el Gobierno Corporativo	Formulación integral de buenas prácticas de gobernanza corporativa	Consolidar el Gobierno Corporativo con enfoque diferencial y de género.	FCG 1: Posicionar a CISA frente a las entidades públicas y demás grupos de interés FCG2: 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

Gráfico 2. Plan Estratégico Institucional

3 Balance del periodo anterior – 2023

3.1 Plan Estratégico

La planeación estratégica se implementa mediante una metodología que permite definir las fases, etapas y actividades para así realizar seguimiento constante al cumplimiento y avance de cada proyecto. Lo anterior, permite definir metas trimestrales y anuales según la ejecución de cada proyecto por objetivo. Para la vigencia 2023, el avance del plan estratégico fue de un 48% superando la meta esperada de 44%. Los objetivos presentaron el siguiente comportamiento:



3.2 Plan de Acción Integrado

Dando cumplimiento a las directrices en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), específicamente lo establecido en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se realizó la formulación de los planes de acción anual asociados al Decreto 612 de 2018, conforme a la naturaleza jurídica de CISA.

En la vigencia 2023, la entidad a través de la operación de sus procesos consolidó sus acciones mediante nueve (9) planes de acción, con una ejecución ponderada del 98%, lo cual lo configura como excelente conforme a lo planeado por los diferentes procesos institucionales.

Plan de Acción Integrado 2023

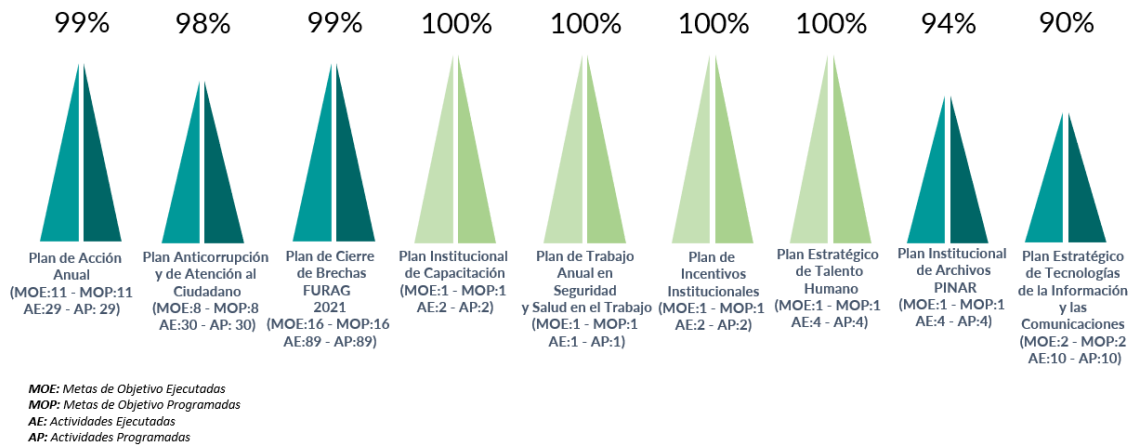


Gráfico 3 Plan de Acción Integrado

Para alcanzar los resultados obtenidos frente al cumplimiento del Plan de Acción Integrado presentado, desde la Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información se realizó un análisis trimestral al comportamiento en la ejecución de la planeación estratégica a través del Aplicativo de Seguimiento a la Estrategia – ASE y se generaron alertas tempranas, para lo cual se propone identificar las causas generadoras de los rezagos y así tomar las acciones correctivas o preventivas, necesarias para su cumplimiento. Los reportes y ejecución sobre el avance de la gestión se presentaron a la alta dirección de manera periódica, con el objetivo de que se tomaran las mejores decisiones para el cumplimiento de los objetivos y así lograr el cumplimiento de la misión institucional.

4 Planeación Estratégica 2024

La planeación estratégica es un proceso flexible que, si bien debe mantenerse en el marco del mediano plazo (4 años), requiere de ajustes en cada vigencia teniendo en cuenta los resultados del periodo anterior, los cambios institucionales, los cambios normativos o los cambios en el contexto de la entidad. En este sentido, el 15 de enero de 2024, se llevó a cabo la jornada de planeación estratégica para identificar aquellas condiciones que pudieron modificar el contexto institucional y, en esa medida, redefinir los objetivos, así como las metas, actividades y cronogramas, según sea necesario.

4.1 Contexto institucional

En cuanto al contexto institucional cabe resaltar que, por la naturaleza de CISA, el contexto no tiene variaciones significativas de vigencia a vigencia. Sin embargo, el análisis y caracterización de las partes interesadas y grupos de valor es un ejercicio fundamental para generar estrategias de relacionamiento, mejorar los canales de comunicación, así como entender sus necesidades y expectativas y mejorar los bienes y servicios ofertados.

En este marco, durante la vigencia 2023, se adelantaron ejercicios de caracterización de ciudadanos, usuarios y partes interesadas y, por otra parte, se adelantó el estudio de reputación y percepción. Como resultado de estos ejercicios se identificó la necesidad de mejorar los mecanismos de captura y análisis de información, así mismo, la necesidad de generar estrategias de relacionamiento diferenciadas para acercar la gestión de CISA a la ciudadanía, los usuarios y partes interesadas con el propósito fundamental de que sean más eficientes y efectivas.

Por otro lado, normativamente no se generaron cambios significativos que generaran impactos severos en la estructura orgánica o estratégica institucional. En este sentido, se destaca la promulgación de la Ley 2294 de 2023 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 “Colombia: potencia mundial de la vida”. En el marco de esta Ley, se le dan atribuciones a CISA en correspondencia con su misión y visión:

- A través del artículo 330, las entidades nacionales deberán transferir a CISA aquellos activos que no requieran para el ejercicio de sus funciones.
- A través del artículo 331, las ESE podrán enajenar o entregar en administración la cartera coactiva.
- A través del artículo 284, CISA podrá actuar como superficiario en los casos allí establecidos.

Por parte del Sector de Hacienda y Crédito Público, CISA aporta al cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial en las siguientes líneas:

- GM3. Dinamizar la banca de desarrollo y la inclusión financiera, como instrumento que incentive y estimule la competitividad, inversión, la economía popular y desarrollo social.
- GC1. Fortalecer las capacidades del talento humano y promover la cultura de integridad del Sector Hacienda.
- GR1. Fortalecer los mecanismos para una cultura de transparencia y participación ciudadana en las entidades del Sector Hacienda.

4.2 Matriz DOFA

De acuerdo con los lineamientos establecidos en el Manual 012 por medio del cual se establecen las políticas y procedimientos de planeación estratégica, se realizó la identificación de la matriz DOFA para la vigencia 2024.

La información base se encuentra en el Anexo 1 de este documento y su procesamiento permite analizar los siguientes cruces para maximizar las oportunidades y minimizar amenazas, así como potencializar las fortalezas para aprovechar las oportunidades:

Alternativas DO: a partir de la participación en licitaciones abiertas para la gestión de activos, es posible identificar debilidades en procesos como seguridad de la información y continuidad del negocio. Con base en esa identificación, se adelantó el diagnóstico del nivel de implementación de estas políticas y se estableció un plan de cierre de brechas para fortalecer los procesos y procedimientos de la entidad, capacitar el talento humano, generar conocimiento, así como

Alternativas DA: la implementación del proceso de gestión social ha permitido acercar el estado al ciudadano a través de la construcción colectiva de soluciones en la gestión de activos.

Alternativas FO: con base en la identificación clara y específica de los ciudadanos, usuarios y partes interesadas de CISA se construyen estrategias de relacionamiento diferenciadas con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de cada grupo de valor.

Alternativas FA: aprovechar los procesos transversales como gestión del conocimiento e innovación, relacionamiento con la ciudadanía y gestión social para generar espacios de participación con los grupos de valor.

4.3 Modelo de madurez

El modelo de madurez permite identificar que aspectos internos o externos son susceptibles de mejora o donde puedan existir brechas en aspectos como: estrategia, sistemas de información, gestión por procesos, desempeño, gobierno corporativo, ventajas competitivas, entre otras.

Una vez aplicada esta herramienta, los resultados obtenidos son los siguientes:



Gráfico 4 Modelo de Madurez

Estrategia: los objetivos de los diferentes procesos y sus procedimientos se encuentran alineados con la estrategia organizacional, sin embargo, las metas en algunos casos, no se han alcanzado según la planeación inicial.

Sistemas de información: CISA requiere de varios sistemas y tecnologías de la información para soportar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo como la gestión de activos

inmuebles, la gestión de cartera, la planeación estratégica, la gestión documental, entre otros. Estos sistemas requieren de una actualización que permita adaptar la gestión de CISA a los objetivos estratégicos y la expectativa de cumplimiento de metas. Por lo anterior, una de las apuestas para 2024 es la transformación tecnológica de la entidad en temas de software y hardware.

Excelencia operativa: la reestructuración estratégica de CISA durante el 2022 y 2023 ha requerido de un cambio sustancial en los procesos y procedimientos, por lo que se ha modificado el mapa de procesos y por lo tanto los indicadores.

Desempeño: los indicadores y objetivos están alineados y generan valor para la toma de decisiones.

Gobierno Corporativo: algunas de las acciones a nivel de proyectos estratégicos son aprobados por la junta directiva con el fin de garantizar la transparencia, la eficiencia y buen uso de recursos, así como la conveniencia de estas.

Estructura organizacional: la estructura organizacional, así como el mapa de procesos se ha ajustado de acuerdo con la alineación estratégica y las necesidades de operación de los procesos y procedimientos.

4.4 Sistemas de Gestión

Los sistemas de gestión permiten a la entidad adecuar sus procesos y procedimientos a normas internacionales con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua en la prestación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, interesados y grupos de valor.

En este marco, se analiza el entorno para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y el Sistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación:

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de políticas, normativas y procedimientos claros y bien definidos para la gestión de la seguridad de la información. • La implementación de un enfoque formal y estructurado para la gestión de riesgos de seguridad de la información, que incluya la identificación, evaluación, mitigación y seguimiento de los riesgos de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de conciencia y capacitación en seguridad de la información entre los colaboradores puede resultar en comportamientos de riesgo, como el uso de contraseñas débiles, la descarga de archivos maliciosos o la divulgación inadvertida de información confidencial. • Sistemas obsoletos, software desactualizado o equipos no parcheados puede dejar a la organización vulnerable a explotaciones de vulnerabilidades conocidas y ataques cibernéticos. • La falta de una gestión adecuada de accesos y privilegios puede dar lugar a accesos no autorizados a sistemas y datos sensibles, así como a la propagación de amenazas internas.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevas regulaciones o estándares en el ámbito de la seguridad de la información puede crear oportunidades para mejorar los procesos y prácticas de seguridad de la organización, así como para demostrar el cumplimiento normativo. • Aumento en la conciencia sobre los riesgos de seguridad cibernética puede generar oportunidades para promover una cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Ataques de malware, ransomware, phishing, ataques de denegación de servicio (DDoS) u otras formas de ataques cibernéticos dirigidos a comprometer la confidencialidad, integridad o disponibilidad de los datos y sistemas de la organización. • Riesgo de divulgación no autorizada de información confidencial o sensible, ya sea

Oportunidades	Amenazas
<p>de seguridad más sólida dentro de la organización, así como para invertir en programas de concienciación y formación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evolución tecnológica continua puede presentar oportunidades para implementar soluciones de seguridad más avanzadas y eficaces. 	<p>debido a errores humanos, fallas de seguridad, brechas de datos o acciones maliciosas de colaboradores o terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amenazas asociadas con vulnerabilidades en el software, sistemas operativos, aplicaciones o infraestructura de red que podrían ser explotadas por atacantes para comprometer la seguridad de la información de la organización.

Sistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación

En el caso del Sistema de Gestión del Conocimiento e Innovación se analizan los requisitos del Sistema frente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, las normas técnicas NTC – ISO 30401:2019 y la NTC 5801:2018, así como las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG: el MIPG brinda los lineamientos para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación. La implementación de esta dimensión debe permitirle a la entidad:

- Consolidar el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- Mitigar la fuga de conocimiento.
- Construir espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usar y promover las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información.
- Fomentar la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.

- Identificar y transferir el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
- Propiciar la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Estar a la vanguardia en los temas de su competencia.

Normas técnicas: las normas técnicas permiten adecuar el Sistema de Gestión del Conocimiento e Innovación a buenas prácticas internacionales permitiendo implementar un sistema articulado, con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I y el potencial de mejora de los resultados, así como la mejora de los procedimientos de transferencia interna de estos resultados para optimizar los procesos de innovación de la organización.

4.5 Jornada de planeación estratégica 2024

METODOLOGÍA

La jornada de planeación estratégica se adelantó el 15 de enero de 2024 y contó con la participación de la alta dirección y el equipo estratégico de CISA, donde se presentó el marco estratégico y los resultados obtenidos por en la vigencia 2023, resaltando la importancia de la geolocalización de las intervenciones. Así mismo, se presentaron las apuestas estratégicas para la vigencia 2024.

La información y herramientas brindadas en la primera parte fueron el insumo para las actividades de apropiación y generación de conocimiento. La primera actividad constaba del listado de proyectos adelantados y, según la información brindada, los integrantes de la alta dirección ubicaron geográficamente cada uno de los proyectos y se analizaron los impactos obtenidos a nivel nacional, regional y local.

La segunda actividad consistió en la conformación de grupos de conocimiento por cada objetivo estratégico con el fin de analizar los resultados obtenidos en el periodo anterior, las apuestas estratégicas para la vigencia 2024, el contexto institucional y las necesidades y expectativas identificadas para determinar, por una parte, si es necesario reformular los objetivos específicos y sus indicadores y, por otra parte, establecer el alcance, las metas, actividades y cronogramas para cada uno de los proyectos asociados.

Es importante resaltar que en esta jornada se contó con la participación de la Agencia Nacional Inmobiliaria con el fin de definir acciones en la ejecución de proyectos comunes para que, por medio de la coordinación y complementariedad, se generen estrategias efectivas y eficientes.



Imágenes jornada de planeación estratégica. Fuente: CISA.

Como resultado de la jornada de planeación se define el plan estratégico para la vigencia

2024:

Lineamiento Estratégico	Perspectiva Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo específico
Generar valor social y económico	Valor compartido	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. GVC2: 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.
Apoyar el fortalecimiento de las finanzas públicas, optimizando los bienes rurales y urbanos	Gestión integral de Activos Públicos	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 la brecha municipal en la generación de recursos propios. AE2: Gestionar 3 proyectos de cartera que permitan disminuir la vulnerabilidad económica. 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 soluciones de arrendamiento para las entidades del estado. AE7: Consolidar a CISA como consultor en saneamiento y valoración de inmuebles de entidades públicas.
Operar con transparencia	Fortalecimiento de la transparencia y eficiencia en la gestión	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
Fortalecer el Gobierno Corporativo	Formulación integral de buenas prácticas de gobernanza corporativa	Consolidar el Gobierno Corporativo con enfoque diferencial y de género.	FGC 1: Posicionar a CISA frente a las entidades públicas y demás grupos de interés FGC2: 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

Con base en el Plan Estratégico definido, se adelantarán mesas de trabajo específicas con cada líder de proyecto con el fin de establecer las actividades, metas, cronogramas y entregables que permita realizar el seguimiento adecuado al cumplimiento de las metas.

Por otra parte, y teniendo en cuenta los requisitos legales y normativos, las necesidades y expectativas de los grupos de valor y el compromiso de la alta dirección con la mejora continua, se establece que es necesario fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, el Sistema de Continuidad del Negocio y el Sistema de Gestión del Conocimiento e Innovación.