



Planeación
estratégica
20
25



Contenido

1.	Transformaciones para el cambio	2
2.	Plataforma estratégica	3
2.1	Marco estratégico institucional	4
2.2	MeGA Estratégica	4
2.3	Plan Estratégico Institucional	4
3	Balance del periodo anterior – 2024	5
3.1	Plan Estratégico	5
3.2	Plan de Acción Integrado	6
4.	Planeación Estratégica 2025	8
4.1	Contexto institucional	8
4.2	Matriz DOFA.....	9
4.3	Modelo de madurez	10
4.4	Sistemas de Gestión	12
5.	Jornada de planeación estratégica 2025	15

1. Transformaciones para el cambio

Para la vigencia 2025, CISA continúa con el compromiso de ser aliada estratégica de las entidades en la gestión de activos públicos, por lo que adelantó el ejercicio de planeación estratégica 2025 en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Institucional y los análisis de contexto interno y externo de la entidad, para dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de sus grupos de valor, así como a los requisitos normativos aplicables.

En este marco, CISA:

- Gestiona proyectos de negocios verdes que contribuyen a la mitigación del cambio climático, la preservación del medioambiente, el ordenamiento alrededor del agua y la transformación de los territorios.
- Gestiona proyectos inmobiliarios de alto impacto, que movilizan activos para la construcción de vivienda, infraestructura institucional, espacio público y espacio dotacional en concordancia con el ordenamiento territorial.
- Promueve el desarrollo territorial en alianza con entidades territoriales para actualizar sus instrumentos de ordenamiento territorial.
- Genera soluciones inmobiliarias para aportar en la restitución de derechos de víctimas del conflicto armado con enfoque de género.
- 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, generando un ambiente libre de violencias.

2. Plataforma estratégica

El marco estratégico de CISA se desagrega en escala, según los niveles de la organización institucional del Estado colombiano. Esto permite que CISA no solo 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 del Plan Nacional de Desarrollo y al 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 aliada estratégica 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, que para la vigencia 2024 se ejecutaron de la siguiente manera:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
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.	Margen en la generación de ingresos a través de 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.	Valor compartido generado.
Ser aliada estratégica 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.	Incremento en el recaudo tributario de los municipios categoría 4, 5 y 6, de los cuales CISA realice la administración de cartera.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
	AE2: Gestionar 3 proyectos de cartera que permitan disminuir la vulnerabilidad económica de grupos poblacionales y jóvenes.	Relación de beneficios aplicados para disminuir la vulnerabilidad económica de la población a través de la normalización de cartera.
	AE3: Consolidar a CISA como la casa de cobranza pública para entidades del Estado.	Entidades públicas que gestionan su cartera a través de CISA.
	AE4: Gestionar 2 proyectos de gestión de activos estratégicos (sociedades, participaciones accionarias y fiducias).	Estrategias para consolidar a CISA como gestor de activos estratégicos.
	AE5: Disminuir a 24 meses el promedio del periodo máximo de rotación en movilización de activos.	Promedio máximo de tiempo de movilización de los activos que ingresan al inventario por PND.
	AE6: Gestionar soluciones de arrendamiento para las entidades del Estado.	Número de soluciones (Medido en 2023).
	AE7: Consolidar a CISA como consultora en saneamiento y valoración de inmuebles de entidades públicas.	Número de entidades.
Fortalecer los canales de anticorrupción y el relacionamiento estratégico	OT1: Fortalecimiento del Sistema de monitoreo y análisis de activos del Estado (SIGA).	Activos inmobiliarios registrados en el SIG.
	OT2: Generar 10 espacios de interacción y retroalimentación con los grupos de interés en el marco de la política anticorrupción y el relacionamiento estratégico.	Número de proyectos documentados.
		Número de hogares u organizaciones beneficiadas.
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.	Mejora del posicionamiento de CISA en el sector público.
	FGC2: Fortalecer el gobierno corporativo por medio de la actualización de estatutos de CISA, el <i>Código de buen gobierno</i> y la implementación de las buenas prácticas de la función pública con enfoque diferencial y de género.	Porcentaje de implementación del Gobierno Corporativo, <i>Código de buen gobierno</i> e implementación de las buenas prácticas.
		Porcentaje de cumplimiento de las políticas de paridad de género en CISA.

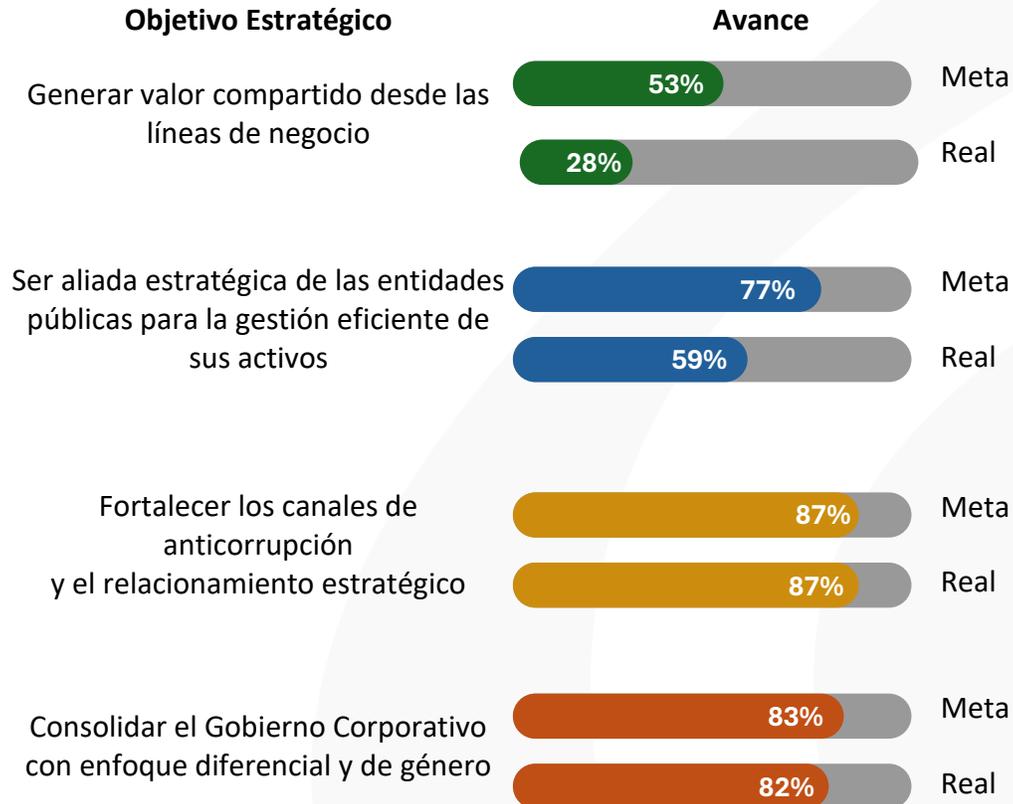
Gráfico 2. Plan Estratégico Institucional

3 Balance del periodo anterior – 2024

3.1 Plan Estratégico

La planeación estratégica se implementa mediante una metodología que permite definir las fases, etapas y actividades para 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 2024, el avance del plan estratégico fue de

un 64 %, lo que evidencia rezagos frente a la meta de avance de 75 %. 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 a lo establecido en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se realizó la formulación del Plan de Acción Anual, así como los planes asociados al Decreto 612 de 2018, conforme a la naturaleza jurídica de CISA.

En la vigencia 2024, 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 la configura como excelente, conforme a lo planeado por los diferentes procesos institucionales.

En la vigencia 2024, la entidad, a través de la operación de sus procesos, consolidó sus acciones mediante doce (12) planes de acción, con una ejecución ponderada del 100%, lo cual lo configura como excelente, conforme a lo planeado por los diferentes procesos institucionales.

Plan de Acción Integrado 2024

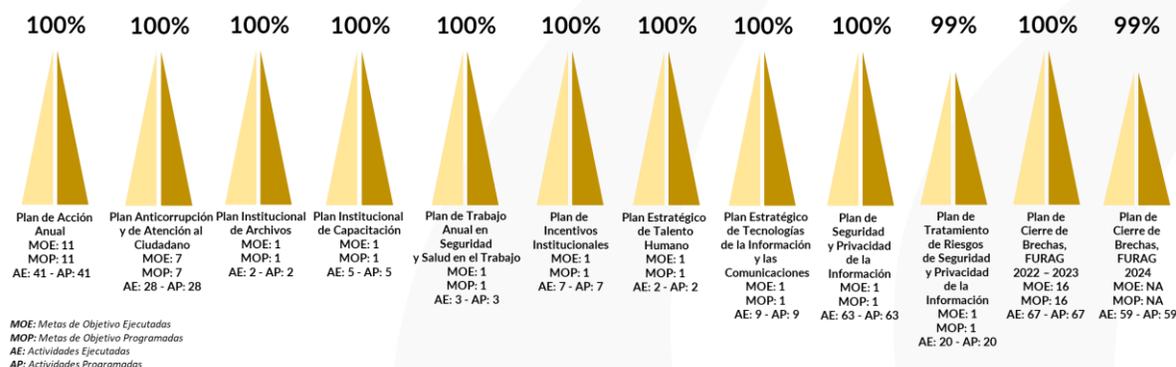


Gráfico 3. Plan de Acción Integrado

Para alcanzar los resultados y dar cumplimiento al Plan de Acción Integrado presentado, la Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información realizó un análisis trimestral del comportamiento en la ejecución de la planeación estratégica a través del aplicativo de seguimiento a la estrategia -ASE- y generó alertas tempranas, para lo cual se propuso identificar las causas generadoras de los rezagos y 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 estratégicos y de la misión institucional.

4. Planeación Estratégica 2025

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, según los resultados del periodo anterior, los cambios institucionales, normativos y contextuales de la entidad. En este sentido, el 22 de enero de 2025 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, las metas, actividades y cronogramas, según sea necesario.

4.1 Contexto institucional

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

En la vigencia 2025, se adelantaron ejercicios de caracterización de ciudadanos, usuarios y partes interesadas y se realizó 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 como la 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 ser más eficientes y efectivas.

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 el 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.

Por otro lado, se consideraron los elementos del contexto interno y externo del Sistema de Gestión de Seguridad de la información, definidos en el Manual 013 de 2025.

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 2025.

El procesamiento de esta información permite analizar los siguientes cruces para maximizar las oportunidades y minimizar amenazas, así como para potencializar las fortalezas y 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 y generar conocimiento.

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 establecido en el anexo 2 del Manual 012, Políticas y Procedimientos de Planeación Estratégica, permite identificar qué aspectos internos o externos son susceptibles de mejora y en cuáles pueden existir brechas en aspectos como estrategia, sistemas de información, gestión por procesos, desempeño y gobierno corporativo. Una vez aplicada esta herramienta, los resultados obtenidos son los siguientes:

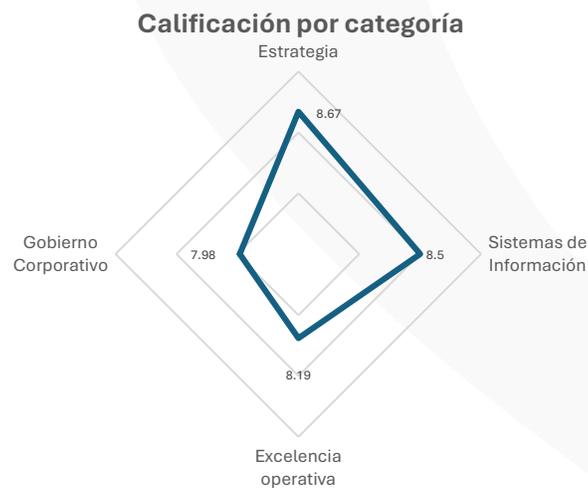


Gráfico 4. Resultados del modelo de madurez por categoría

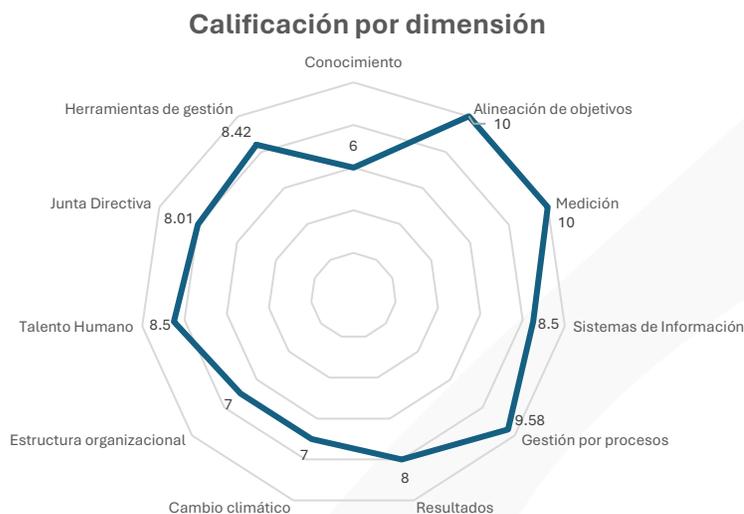


Gráfico 5. Resultados del modelo de madurez por dimensión

Estrategia: esta categoría alcanza un nivel de madurez medio, según la calificación promedio de 8.67. Este nivel permite evidenciar que existe una clara alineación de los objetivos institucionales en los niveles sectorial, nacional y supranacional. Por otra parte, se identifica la necesidad de mejorar la difusión de la plataforma estratégica para que los grupos de valor la conozcan y puedan involucrarse de manera más activa.

Sistemas de información: esta categoría alcanza un nivel de madurez medio, según la calificación promedio de 8.5. 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 2025 es continuar con la transformación tecnológica de la entidad y la actualización e implementación de los sistemas misionales de apoyo, así como de herramientas de IA, RPA y analítica de datos.

Excelencia operativa: esta categoría alcanza un nivel de madurez medio, según la calificación promedio de 8.19. Este nivel indica que existe una adecuada gestión por procesos; sin embargo, se requiere una mayor implementación de tecnologías de automatización en los procesos operativos críticos. Esta dimensión se vincula con la categoría de Sistemas de Información, lo que permite la articulación integral de la gestión. Por otra parte, se tienen en cuenta los aspectos relacionados con el cambio climático, sobre el cual se evidencia que se cuenta con ciertas herramientas, pero es necesario incorporarlas a los sistemas de gestión y articularlas con la plataforma estratégica.

Gobierno Corporativo: esta categoría alcanza un nivel de madurez medio, según la calificación promedio de 7.98. El nivel medio alcanzado permite evidenciar que algunas de las acciones a nivel de proyectos estratégicos son aprobadas por la Junta Directiva, con el fin de garantizar la transparencia, la eficiencia y el buen uso de recursos, así como la conveniencia de estas, según lo estipulado en la documentación y reglamentación de las instancias de decisión. Por otro lado, se evidencia que, de acuerdo con los cambios estructurales y estratégicos que se han adelantado en CISA, es necesario adelantar una reestructuración administrativa que permita alinear dicha estructura a la realidad operativa de la entidad. Se hace necesario evaluar cargos y responsabilidades, así como el alcance de las agencias y sus obligaciones.

Por otra parte, se identifican oportunidades de mejora en las herramientas de gestión, a cargo de diferentes áreas, por ejemplo, el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, del cual se buscará, por parte de un ente, la certificación y su adecuación con las normas técnicas relacionadas.

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 la ciudadanía, personas interesadas 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, <i>software</i> desactualizado o equipos no parchados pueden 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"> • La 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. • El aumento en la conciencia sobre los riesgos de seguridad cibernética puede generar oportunidades para promover una cultura de seguridad más sólida dentro de la organización, así como para invertir en programas de concienciación y formación del personal. • La evolución tecnológica continua puede presentar oportunidades para implementar soluciones de seguridad más avanzadas y eficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ataques de <i>malware</i>, <i>ransomware</i>, <i>phishing</i>, ataques de denegación de servicio (DDoS) y otras formas de ataques cibernéticos que pueden 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 debido a errores humanos, fallas de seguridad, brechas de datos o acciones maliciosas de colaboradores o terceros. • Amenazas asociadas con vulnerabilidades en el <i>software</i>, 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, es preciso adecuar la implementación, realizada en la entidad a través del Manual 028, “Manual para la implementación y mantenimiento de la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación”, en la medida en que se generaron cambios en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión con respecto a esta política. En este sentido, se requiere:

- Adecuar la documentación institucional a los cambios, requisitos y expectativas del MIPG.

- Generar acciones que permitan la innovación abierta.
- Divulgar los resultados de la gestión.

Sistema de Gestión de Calidad

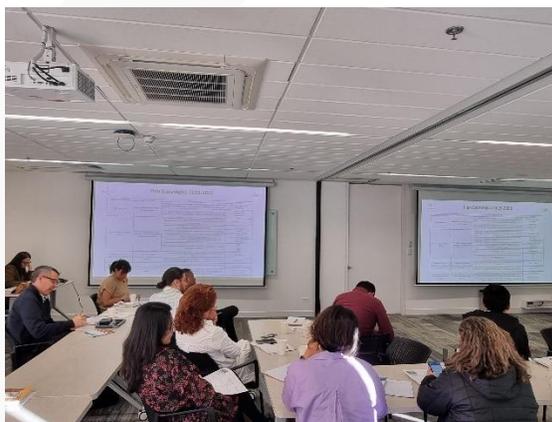
A través de la enmienda Amd1:2024, la norma ISO 9001:2015 incorpora requisitos que permiten tener en cuenta el cambio climático en la gestión de la calidad. La enmienda subraya la relevancia de evaluar y enfrentar los efectos del cambio climático en la calidad de los procesos empresariales. Ahora, las organizaciones deben analizar activamente si el cambio climático influye en su contexto operativo y tomar las medidas correspondientes en consecuencia. Esta adición refleja el compromiso de ISO con la adaptabilidad y la continua relevancia de sus estándares en un entorno dinámico en constante evolución.

5. Jornada de planeación estratégica 2025

METODOLOGÍA

La jornada de planeación estratégica se llevó a cabo el 22 de enero de 2025 y contó con la participación de la Alta Dirección y del equipo estratégico de la Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información de CISA. Allí se presentaron el marco estratégico y los resultados obtenidos en la vigencia 2024 y las apuestas estratégicas para la vigencia 2025.

La primera actividad desarrollada consistió en un ejercicio de apropiación del conocimiento sobre la plataforma estratégica de CISA y los proyectos adelantados, a través de la aplicación web GIMKIT. 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 2025, 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, establecer el alcance, las metas, actividades y cronogramas para cada uno de los proyectos asociados.



Imágenes jornada de planeación estratégica. Fuente: CISA.

Como resultado de la jornada de planeación, se define el plan estratégico para la vigencia 2025:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	PROYECTO ASOCIADO
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.	Margen en la generación de ingresos a través de negocios verdes.	Comunidades energéticas
	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.	Valor compartido generado.	Fibratolima
			Santa Marta
			Reuso
			Casa Teusaquillo
Bellavista			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	PROYECTO ASOCIADO
Ser aliada estratégica de las entidades públicas para la gestión eficiente de sus activos.	AE3: Consolidar a CISA como la casa de cobranza pública para entidades del Estado.	Entidades públicas que gestionan su cartera a través de CISA.	Secretaría de Hacienda - Cali
	AE4: Gestionar 2 proyectos de gestión de activos estratégicos (sociedades, participaciones accionarias y fiducias).	Estrategias para consolidar a CISA como gestor de activos estratégicos.	FRIGOPER
	AE5: Disminuir a 24 meses el promedio del periodo máximo de rotación en movilización de activos.	Promedio máximo de tiempo de movilización de los activos que ingresan al inventario por PND.	Movilización 330 y propios
	AE7: Consolidar a CISA como consultora en saneamiento y valoración de inmuebles de entidades públicas.	Número de entidades.	ICANH
Fortalecer los canales de anticorrupción y el relacionamiento estratégico.	OT1: Fortalecimiento del sistema de monitoreo y análisis de activos del Estado (SIGA)	Activos inmobiliarios registrados en el SIG.	ZIRUMA Puerto López - BIM
	OT2: Generar 10 espacios de interacción y retroalimentación con los grupos de interés en el marco de la política anticorrupción y el relacionamiento estratégico.	Número de proyectos documentados.	Arriendo social Venta directa ocupantes Cesión gratuita
		Número de hogares y/o organizaciones beneficiadas.	Arriendo social Venta directa ocupantes Cesión gratuita
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.	Mejora del posicionamiento de CISA en el sector público.	Posicionamiento
	FCG2: Fortalecer el gobierno corporativo por medio de la actualización de estatutos de CISA, el Código de buen gobierno y la implementación de las buenas prácticas de la función pública con enfoque diferencial y de género.	Porcentaje de implementación del Gobierno Corporativo, el Código de buen gobierno y la implementación de las buenas prácticas.	Gobierno Corporativo
		Porcentaje de cumplimiento de las políticas de paridad de género en CISA.	Equidad de género
		Reestructuración de CISA realizada	Reestructuración administrativa y agencias de CISA

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