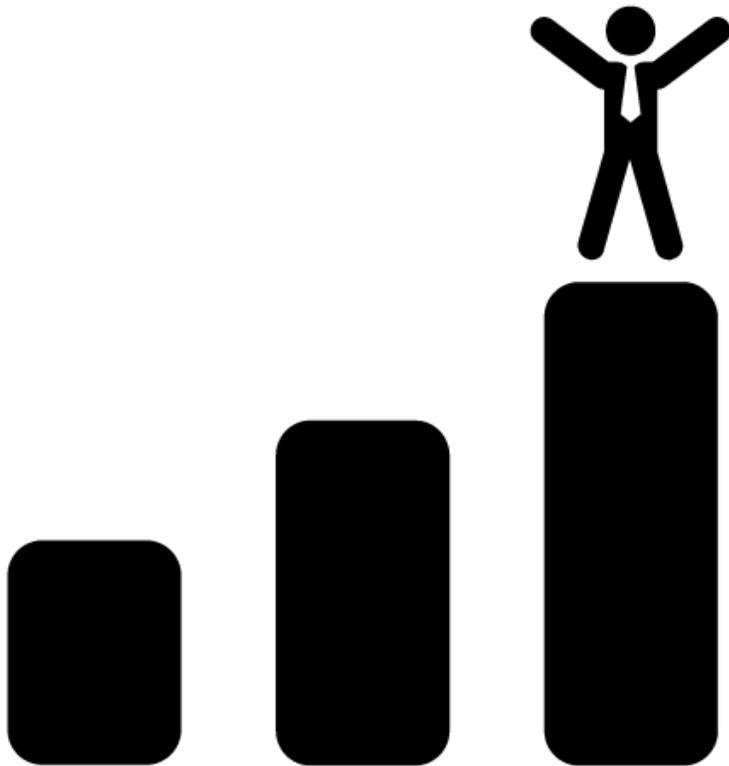


# Reporte de Avance Plan de Acción 2016

Corte a Septiembre 30 de 2016

## Metas financieras 2016



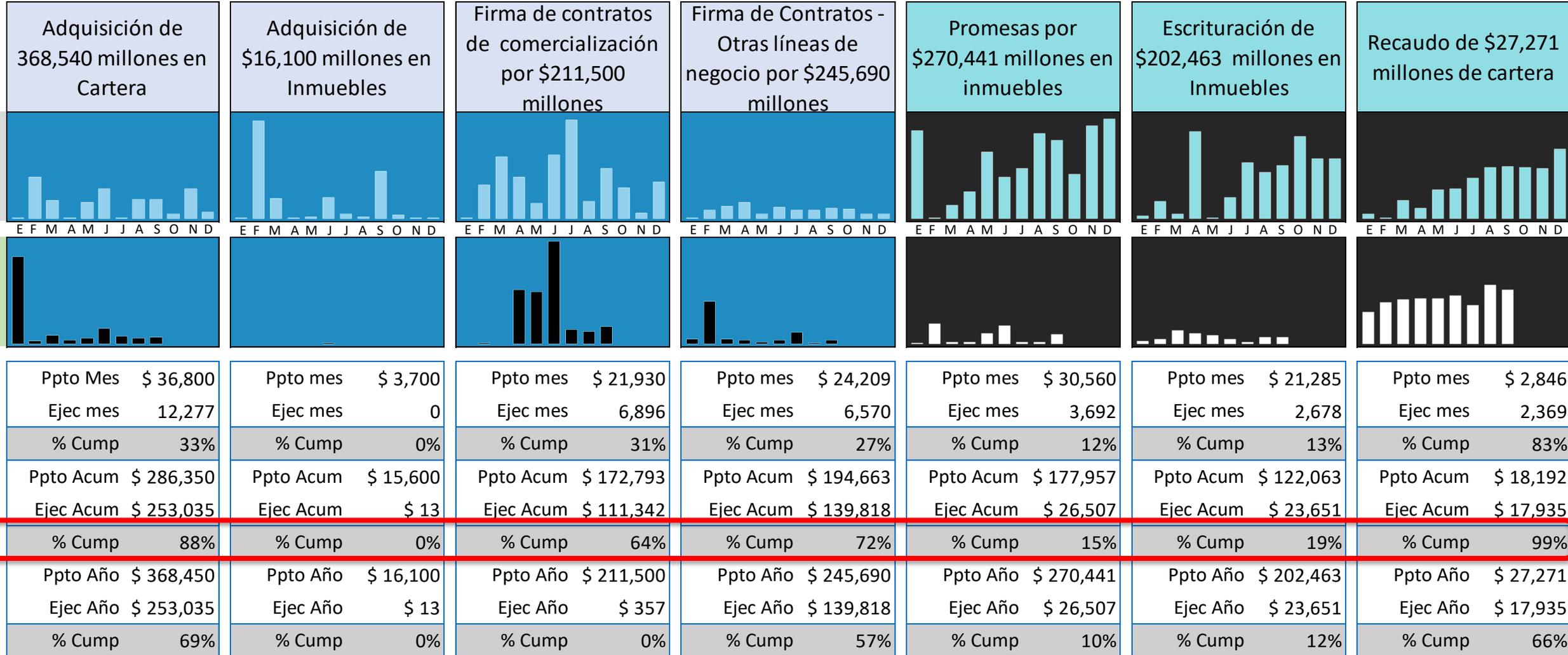
**Movilización de activos \$841.740 millones**

**Promesas de inmuebles \$270.441 millones**

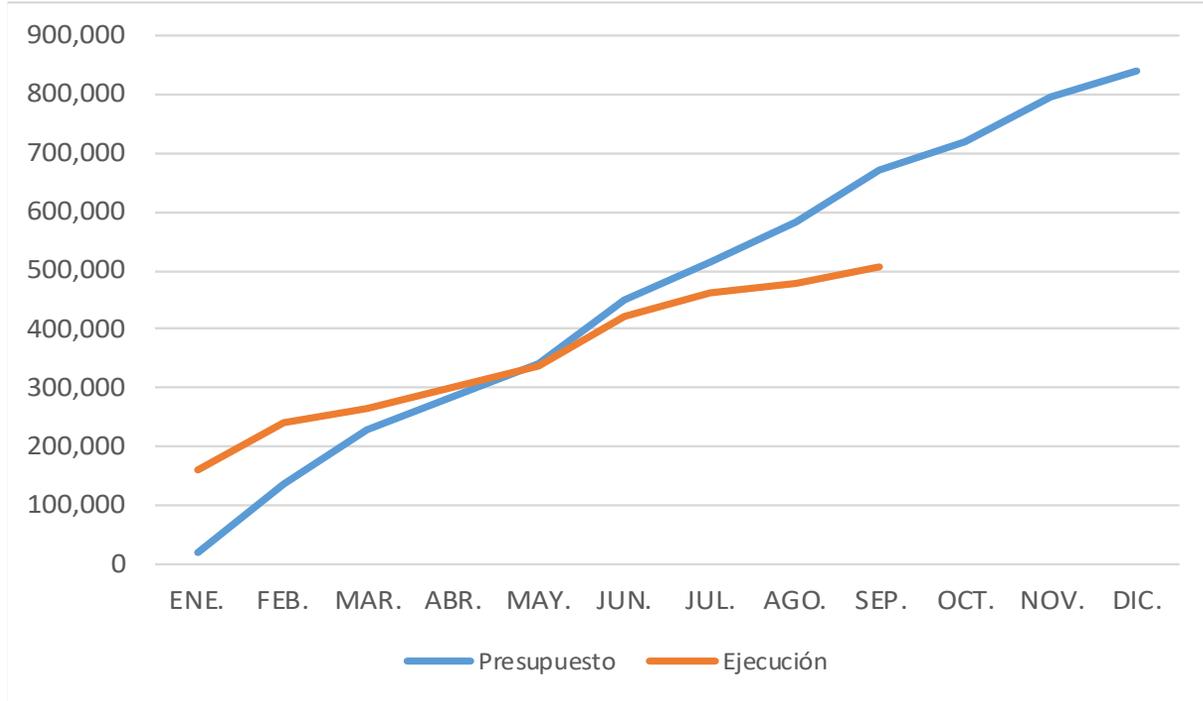
**Escrituras de inmuebles \$202.463 millones**

**Recaudo de cartera \$27.271 millones**

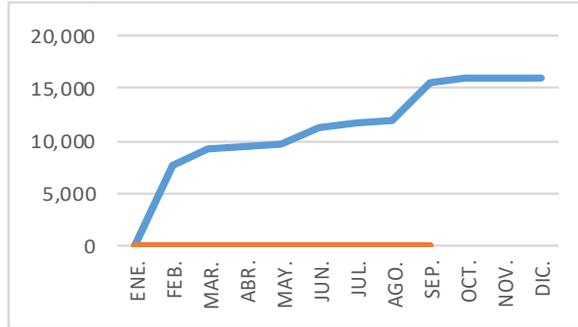
# Resultados con corte al 30 de Septiembre de 2016



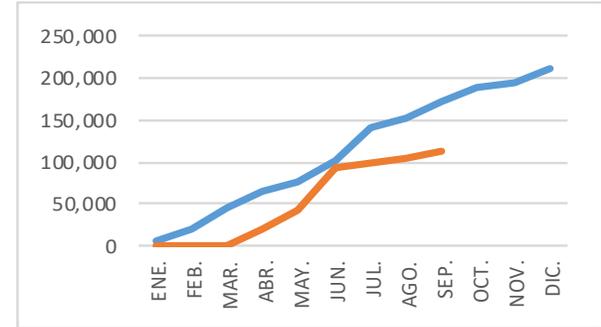
### Movilización de Activos



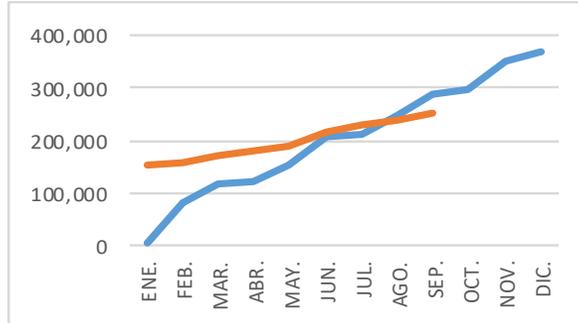
### Compra de Inmuebles



### Contratos de Comercialización



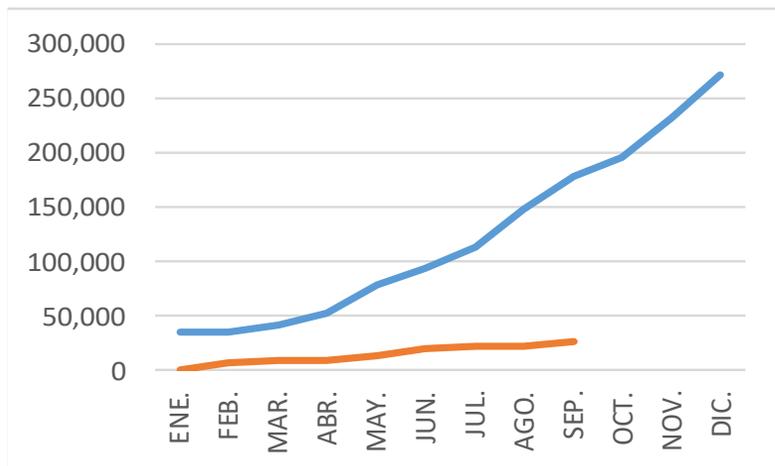
### Compra de Cartera



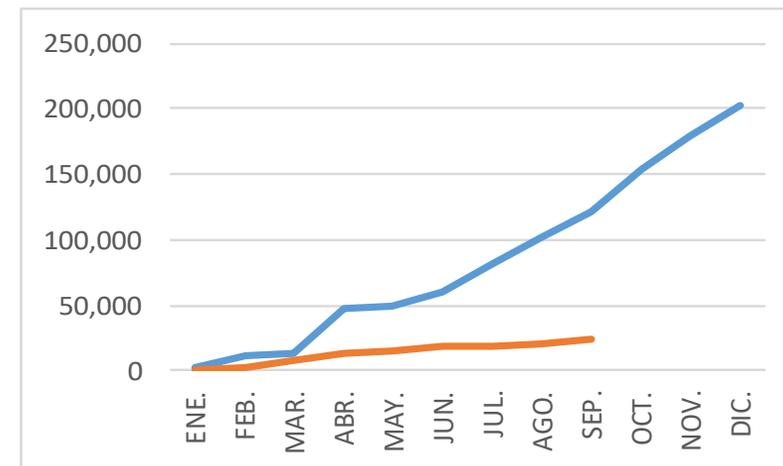
### Contratos Otras Líneas



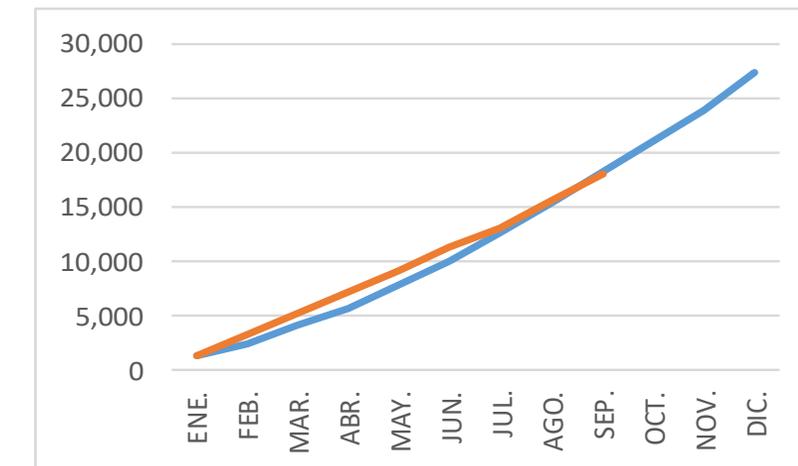
### Promesas



### Escrituración



### Recaudo



# AVANCE PROYECTOS PLAN DE ACCIÓN 2016

## *P. Misionales*

FOCALIZACIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO

NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

NUEVO MODELO DE CARTERA

OPTIMIZACIÓN MOVILIZACIÓN DE INMUEBLES

OPTIMIZACIÓN VALORACIÓN DE ACTIVOS

## *P. De Apoyo*

Investigación y  
Desarrollo

Gerencia por  
Proyectos

Distribución  
de Gastos –  
Rentabilidad  
de activos

Sistema de  
información  
gerencial para  
la toma de  
decisiones

Cultura de  
resultados y  
servicio

Planes de  
Desarrollo  
Administrativo

## PROYECTO

FOCALIZACIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO

## RESPONSABLE

Vicepresidente de Soluciones para el Estado

## OBJETIVO

Diseñar e implementar una estrategia para generar propuestas de valor a entidades del Estado, consolidando el papel de CISA como gestor de activos públicos y logrando el cumplimiento de las metas definidas para el 2016.

## Lineamientos a tener en cuenta

- Revisión de la estructura RRHH de soluciones (perfiles y capacidades)
  - Benchmarking de soluciones
  - Generación de ideas de negocio mediante la lectura de necesidades del mercado
  - Integración de soluciones y el desarrollo de nuevos productos
  - Construcción de la propuesta de valor para cada solución Propuesta y modelo de precio
  - Mejorar la segmentación de Clientes y Activos (Foco)
  - Evaluación de las lecciones aprendidas de negocios cerrados y no cerrados o no perfeccionados (qué pasa con nuestra propuesta de valor o modelo de venta)
  - Revisar modelo de rentabilidad por negocio/cliente y línea de negocio (financiero)
- 

**PROYECTO**

**FOCALIZACIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO**

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de septiembre de 2016
Formulación de plan de acción para mitigar las limitantes al crecimiento del inventario de CISA.	Junio 2016	Se realizó la identificación de 25 clientes VIP en el marco del ejercicio de “fortalecimiento de líneas tradicionales de negocio” presentado a la Junta Directiva en el mes de abril de 2016. Dentro de las cuales la adquisición de activos de cartera e inmuebles.
Segmentación de Clientes y Activos (Foco)	Diciembre 2016	Se continúa con la identificación de las oportunidades de negocio con las entidades catalogadas como VIP. Se define el Plan de choque para dar cumplimiento a las metas presupuestales establecidas. A la fecha se identificaron las siguientes oportunidades de negocio: * Compra de inmuebles: Estamos a la espera del Decreto reglamentario del PND con lo cual esperamos realizar compras de inmuebles por 26.000 millones aprox.
Revisar modelo de rentabilidad	Agosto 2016	En septiembre de 2016 se realizó Análisis de Carteras Compradas en el periodo 2008-2016 con corte a Agosto 2016 por parte de la VP Financiera cuya información sirve de base para la revisión del modelo de rentabilidad de este tipo de
Evaluación de lecciones aprendidas	Diciembre 2016	
Integración de soluciones y el desarrollo de nuevos productos	Diciembre 2016	Estructuración de la línea de gestión inmobiliaria para la Alcaldía de Barranquilla, con el fin de contar con el modelo de tarifas en agosto de 2016. El 5 de agosto de 2016 se recibe el informe de valoración de la línea de gestión inmobiliaria correspondiente a la Alcaldía de Barranquilla, la cual nos sirve de parámetro para concretar el negocio de gestión inmobiliaria con la Alcaldía de Cartagena.



## PROYECTO

NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

## RESPONSABLE

Vicepresidente de Soluciones para el Estado

## OBJETIVO

Estructurar, diseñar y ofrecer soluciones en materia de gestión de activos públicos posicionando a CISA como el gestor de soluciones para el Estado.

## Lineamientos a tener en cuenta

- Facility Management & Propuesta de valor para convertir pasivos urbanos en activos urbanos
    - Estructurar y emprender rápidamente la ejecución de un Proyecto Piloto de “Facility Management” que se convierta en un gran HITO para el Estado Colombiano generando rápidamente el Nuevo Modelo Operativo de Gestión y Gerenciamiento de Activos Públicos y actividades colaterales.
  - Desarrollo de APP's
    - APP por iniciativa pública o privada
    - APP mediante compraventa
    - Inmobiliarios bajo esquemas de fiduciacia, cambio de uso del suelo
  - Generar negocios con la participación de integrantes del mapa de actores definido.
  - Participación en asociaciones público-privadas
  - CISA como único ente de valoración de Activos del Estado
  - CISA como conciliador de deudas del Estado
- 

**PROYECTO**

**NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO**

<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de septiembre 2016</b>
Identificar nuevas oportunidades en líneas de negocio no tradicionales.	Primer trimestre 2016	Se conformó un grupo interdisciplinario que evaluó posibilidades de negocio en: Facility & Asset Management Call Center de Cobranza Software Hacendario Optimización de uso Edificio CISA
Estructurar planes de negocio para las líneas definidas como viables	Junio 2016	Se presentó del análisis realizado ante JD en el mes de abril recibiendo instrucciones sobre la focalización en 4 de las opciones: Líneas de Negocio Tradicionales, Optimización del uso Edificio CISA, Facility & Asset Management, y Administración Cartera.



**PROYECTO**

**NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO**

<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016</b>
<p>Estructurar planes de negocio para las líneas definidas como viables</p>	<p>Junio 2016</p>	<p>Proyecto de Facility se tiene el siguiente avance:            Se definieron los requerimientos para la contratación de una asesoría profesional especializada para la planificación, diseño, implementación y seguimiento de un modelo estándar CISA de Gestión de activos (Asset Management) Estatales que incluya una metodología para la gestión de instalaciones públicas (Facility Management). Se presentó dicho levantamiento al Comité de Presidencia el 10 de mayo y se solicitaron cotizaciones para la contratación de la asesoría, las cuales tienen plazo para ser entregadas el viernes 24 de junio.</p> <p>En relación con la optimización del uso del Edificio de CISA se avanza en la definición del mejor esquema entre remodelación o demolición toda vez que los asesores externos en Ingeniería han planteado que podría resultar muy costosa la remodelación por la incertidumbre de los imprevistos que puedan surgir.</p>



**PROYECTO**

**NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO**

<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de septiembre 2016</b>
Inicio de implementación de planes piloto para líneas de negocio viables.	Diciembre 2016	Se espera contar con el Decreto reglamentario del PND, el trámite de la Ley de Gestión de Activos Públicos y la inclusión de algunos artículos en la reforma tributaria que nos permita dar viabilidad legal para poder implementar los planes piloto de las líneas de negocios que se determinen viables.
Realización de segunda fase de exploración de nuevas líneas de negocio por parte del área de I&D.	Segundo semestre 2016	Pendiente definición de Planes Piloto para línea de negocio viables.



## PROYECTO

NUEVO MODELO DE CARTERA

## RESPONSABLE

Vicepresidente de Negocios

## OBJETIVO

Modernización de la gestión de recuperación de la cartera y la organización de la estructura de cobranza que responda a la rentabilidad de cada portafolio adquirido por CISA.

## Lineamientos a tener en cuenta

- Establecer estrategia inmediata de outsourcing de cartera (en gestión, irrecuperable, excluida)
  - Establecer estrategia constante de venta de cartera
  - Establecer estrategia de manejo de acuerdos de pago
  - Establecer modernización de herramienta de cobranza (Inteligencia de cobranza, skiptracing, gestión electrónica de cartera, re-bancarización. Medición de la gestión
  - Realizar procesos de segmentación de cartera por tipo
  - Realizar los procesos de asignación de gestores por portafolio
  - Minimizar efectos de alta concentración de ingresos en pocas entidades
  - Establecer nuevos modelos de remuneración de los gestores.
  - Aumentar gestión y ser mas efectivos en términos de mayor contactabilidad, mayor localización y seguimiento, mayor trabajo en especialización de gestores por portafolio.
  - Establecer políticas y segmentaciones del portafolio de activos y servicios para la toma de decisiones
  - Liderazgo en conocimiento de los deudores públicos en Colombia
- 

Resultados / Hitos	Descripción	Fecha Fin	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
Entrega de cartera a aliados estratégicos y medición de resultados	Enero: \$115,000 millones Marzo: \$100,000 millones Junio: \$150,000 millones Crecimiento estimado del recaudo 1.5% al año. Flujo de ingresos mensual: de \$ 144 mm al primer trimestre, \$179 mm al segundo trimestre \$456 mm en tercer trimestre y \$608 mm para el último trimestre.	Enero – diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó la adscripción de 6 aliados estratégicos, se entregó cartera en el mes de enero de 2016, por valor de \$115 mil millones, Para el mes de abril se entregaron 85 mil millones de cartera mas comprendida con una mejor expectativa de recuperación.</li> <li>Para el mes de mayo se entregó 77 mil millones mas, para un total de 277 mil millones</li> <li>El ingreso de esta cartera hasta el mes de mayo de 2016 es de \$270 millones.</li> <li>Al cierre del mes de septiembre se ha entregado \$ 337.283 millones, y presenta un recaudo acumulado de \$ 1.147 millones.</li> </ul>
Optimización Esquema de seguimiento de acuerdos de pago	Mejora del cumplimiento de los acuerdos de pago generando un cumplimiento mínimo del 75% del valor del acuerdo a partir de Marzo de 2016.	Febrero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó revisión del proceso en el seguimiento de los acuerdos de pago, determinándose la especialización de un gestor de cobranza que se encargue de este proceso a nivel nacional, el cual estará contratado por intermedio del Outsourcing de call center, proceso que se encuentra en trámite.</li> <li>Para el mes de mayo se inicia con el seguimiento centralizado de los acuerdos de pago, y se evaluará en el cierre del mes de junio de 2016.</li> <li>Para el mes de septiembre el cumplimiento de los acuerdos de pago es del 70%, reflejándose incremento dado que el primer trimestre era del 65%.</li> </ul>



Resultados / Hitos del Proyecto	Descripción	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Junio 2016
Especialización de gestores y seguimiento	Asignación de Paquetes de Cartera por Gestor de Cobranza y Aliados Estratégicos con su correspondiente tabla de remuneración. Resultados esperados: Control del Ingreso y Gasto y Resultados de Recaudo.	Abril - diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó especialización de gestores en la cobranza por paquetes adquiridos, se asignó nueva cartera a los aliados estratégicos con el objeto de tener un mejor control de gasto y se realizará seguimiento de las metas establecidas y del gasto a partir del mes de abril de 2016.</li> <li>Para el mes abril se da cumplimiento del 135% de la meta establecida de recaudo, para el mes de mayo se alcanza un cumplimiento del 92% de la meta.</li> <li>Con la especialización de gestores se viene cumpliendo en un 98% del presupuesto al pasar de un recaudo promedio de en el año 2015 de \$ 1.800 millones a \$2.000 millones en el 2016.</li> </ul>
Modernización de minería de datos y estrategias skiptracing	Con el fin de lograr un perfil del cliente de CISA se realizará trimestralmente minería de datos logradas desde el Data Mining del Call Center, por otro lado se evaluará el costo beneficio en el montaje de un grupo experto en realizar localización de clientes deudores. Entregables: minerías de datos trimestrales y proyecto de localizadores con el fin de Incrementar Recaudo.	Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determina la creación de un área que se encargará de la localización de bases de datos e información de clientes, la cual estará localizada en el Outsourcing de call center, proceso que se encuentra en trámite de contratación de la persona que realizará esta labor.</li> <li>Para el mes de mayo se inicia con el localizador, iniciando con clientes de Outsourcing este proceso se revisara en el mes de junio de 2016.</li> <li>En promedio se vienen obteniendo nuevos datos para localización de 2.900 deudores mensualmente.</li> </ul>



**PROYECTO**

**NUEVO MODELO DE CARTERA**

<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha Terminación</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016</b>
Estructuración Venta Masiva de Cartera.	Mediante la evaluación de TIR por paquete determinará que paquetes de cartera pueden ser objeto de venta masiva en el mes de Junio de 2016.	Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mes de marzo de 2016, se realizó evaluación de la cartera vigente y se determinó estructurar la venta masiva de la cartera adquirida en los años 2008 al 2010, y toda aquella cartera con marca de excluida de gestión, paquete de \$400 mil millones de saldos a capital.</li> <li>• Para el mes de Mayo realiza la consecución de la información y se estructura la base necesaria para iniciar el proceso de valoración.</li> <li>• Se remite a valoración base para venta masiva de 438.000 millones, se estima presentación a junta en el mes de octubre 2016.</li> </ul>
Estrategia cartera concursales		Febrero	<p>Se estableció un plan de trabajo para los procesos concursales el cual consta de las siguientes etapas a nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará la depuración del portafolio de clientes con procesos concursales durante el mes de abril.</li> <li>• Se asignará a los abogados concursales regionales únicamente el portafolio que presente alguna expectativa de recuperación, a partir del mes de mayo 2016.</li> <li>• Se realizará proceso de contratación de una firma persona natural o jurídica que se encargue de la administración de los clientes concursales que en la evaluación no se determine posibilidad de recuperación a partir del mes de junio de 2016.</li> </ul>



## PROYECTO

OPTIMIZACIÓN MOVILIZACIÓN DE INMUEBLES

## RESPONSABLE

Vicepresidente de Negocios

## OBJETIVO

Optimizar los tiempos de comercialización de los inmuebles mediante el diseño e implementación de estrategias que permitan reducir el inventario

## Lineamientos a tener en cuenta

- Diferenciar en los inventarios, proyecciones y presupuestos los inmuebles propios de los inmuebles de comercialización (esfuerzo comercial, ingresos y rentabilidad) – (líneas de negocio)
  - Establecer nuevas políticas de venta para inmuebles calificados en 'd', inmuebles con gastos superiores al 50% de los avalúos o con VPN negativo.
  - Establecer nuevos mecanismos de venta, herramientas digitales, tecnología de punta.
  - Generar planes de trabajo y acciones que permitan agilizar el alistamiento y tránsito de los inmuebles que CISA tiene actualmente en el inventario
  - Incorporación del proceso de movilización de activos con las nuevas soluciones para el estado que se diseñen en el año 2016
  - Crear red comercial con portafolio de inversionistas
  - Establecer políticas y segmentaciones del portafolio de activos y servicios para la toma de decisiones
- 

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
Implementación de FAO electrónica	Diciembre 2016	La información de esta actividad se presenta dentro de las actividades de la optimización de modelos de valoración
Ofrecimiento a entidades que están interesadas en vendernos inmuebles el servicio de saneamiento técnico y jurídico de los mismos inmuebles.	Abril 2016	<p>*La Gerencia de Inmuebles participó de la estructuración de un proyecto con el Banco de la República para el ofrecimiento del servicio integral de diagnóstico, saneamiento técnico y jurídico de inmuebles, facilitarles la plataforma tecnológica OLYMPUS y coordinación de avalúos. Nos encontramos en reuniones previas para ver la viabilidad del proyecto. Al 31 de mayo el Banco se encuentra en la estructuración del modelo de Contratación a realizar con CISA.</p> <p><b>Sept./16.</b> Por decisión del Banco, se desistió del proyecto</p> <p>*Se avanza en la estructuración de un contrato de diagnóstico y comercialización de inmuebles con Colpensiones para ver los tiempos de ejecución y viabilidad del mismo.</p> <p><b>Sept./16.</b> Modelo de contrato ya enviado por Colpensiones. Se encuentra en revisión de las áreas involucradas de CISA.</p> <p>*<b>Sept./16.</b> La Gerencia de Inmuebles participó en la estructuración de un modelo para personalizar las tarifas de Gestión inmobiliaria, dependiendo de las necesidades y requerimientos de cada Entidad. En tal sentido, se han presentado propuestas de este servicio a la Alcaldía de Barranquilla, Dadep y EPM, los cuales se encuentran en negociación con cada entidad</p>
Implementación de Estrategias específicas para la movilización los inmuebles de difícil comercialización de conformidad con las sugerencias de consultoría contratada en CISA	Mayo 2016	<p>Se presentó a Junta Directiva del mes de febrero de 2016 el top 10 de las estrategias de los inmuebles de difícil comercialización.</p> <p>Se envió una serie de información frente a la totalidad del inventario de Cisa para que la Consultoría presente las estrategias a aplicar en los inmuebles de difícil comercialización.</p> <p><b>Sept./16:</b> Del resultado de la Consultoría contratada, la Junta Directiva aprobó la metodología de valoración para aquellos inmuebles clasificados en D cuyo N bayesiano se encuentre agotado, utilizando un nuevo N el cual se hallará mediante los conceptos Jurídico, Técnico o Comercial</p>



**PROYECTO**

**OPTIMIZACIÓN MOVILIZACIÓN DE INMUEBLES**

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
Realización de proyectos y nuevos negocios bajo el esquema de FACILITY MANAGEMENT	Julio 2016	La información del avance de este proyecto se encuentra en el Proyecto de Nuevas Líneas de Negocio.
Establecer convenios con constructoras, fondos de inversión y fiducias con el objetivo de desarrollar proyectos y hacer parte de los mismos	Junio 2016	<p>En el Primer trimestre se realizó un primer acercamiento con la Secretaría del hábitat y Secretaría de planeación para estudiar la viabilidad de realizar un proyecto en uno de nuestros lotes.</p> <p>En Mayo se solicitó modificar la actividad por :</p> <p><b>Analizar la posibilidad de realizar convenios con constructoras, fondos de inversión o fiducias con el objetivo de poder desarrollar proyectos en lotes de Cisa y realizar todas las actividades como el acercamiento a diferentes empresas para lograr la consecución de los mismos” con fecha</b></p> <p>*Se solicitó un concepto de viabilidad jurídica frente a la posibilidad de realizar convenios con constructoras, fondos de inversión a la Gerencia Legal de Cisa.</p> <p><b>Sept./16:</b> En el mes de agosto La Gerencia de Inmuebles sostuvo reunión con Procolombia, entidad vinculada al Ministerio de Comercio que promueve la inversión extranjera en el país en el campo inmobiliario. El contacto fue compartido con todos los Gerentes de las Sucursales para iniciar conversaciones de posibles alianzas.</p>



**PROYECTO**

**OPTIMIZACIÓN MOVILIZACIÓN DE INMUEBLES**

<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Fecha Terminación</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016</b>
<p>Proponer en los inmuebles que están invadidos , a los invasores una estrategia de arriendo con opción de compra con tasas favorables, con el objetivo de normalizar los inmuebles y generar rentabilidad en los mismos</p>	<p>Abril 2016</p>	<p>Se está trabajando en la identificación de cada uno de los conflictos al interior de cada inmueble para presentarle a la Consultoría esta información con el objetivo de crear la estrategia para ellos.</p> <p>Se va a realizar una reunión con el área de comunicaciones para implementar una campaña publicitaria con esta estrategia.</p> <p>*Se implantó una estrategia publicitaria para los inmuebles invadidos en inmuebles que no superan en promedio un valor de \$200 millones de pesos para que sus mismos invasores legalicen su situación y adquieran el mismo, mediante la compra a Cisa.</p> <p>Para la realización de esta estrategia se crearon unas piezas publicitarias las cuales se enviaron impresas a cada uno de los invasores para tener un acercamiento directo con ellos.</p> <p><b>Sept./16:</b> Se envió publicidad a 31 inmuebles. Las Coordinaciones de Inmuebles de las sucursales han tenido acercamientos con los ocupantes para verificar la viabilidad de presentación de ofertas de compra.</p>



PROYECTO

OPTIMIZACIÓN VALORACIÓN DE ACTIVOS

RESPONSABLE

Gerente de Valoración

OBJETIVO

Optimizar el proceso de valoración mediante la incorporación de elementos que permitan una mayor certeza respecto a los ingresos y gastos proyectados.

Lineamientos a tener en cuenta

- Incluir gastos proyectados según portafolio (ALE, DEL)
- Revisión del modelo actual de valoración de cartera. Flexibilidad. Participación de áreas en decisiones de compra y venta. Reducción de tiempos. Retroalimentación de cálculo de presupuestos. Responsabilidad de rentabilidad.
- Revisión de modelo de calificación de inmuebles y los “n” calculados en el modelo que no favorecen la comercialización.



Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
<b>1. NUEVO MODELO DE VALORACIÓN DE CARTERA</b>		
<b>Etapa 1:</b> Desarrollo modelo en Excel – Gerencia de Valoración	08/11/2016	Se identificaron las alternativas de desarrollo del modelo, incluyendo al actual proveedor, con análisis beneficio / costo, resultando viable y adecuado su desarrollo internamente. La PMO – Gerencia de Tecnología, realizó la EDT señalando las principales actividades y recomendando efectuar primero el desarrollo del modelo primero en Excel.
Modulo de ingresos	07/05/2016	La Gerencia de Valoración inició el desarrollo del modelo en Excel, incluyendo el módulo de ingresos.
Modulo de costos	20/06/2016	Se continuó con el desarrollo del modelo adicionando el módulo de costos
Rentabilidad	12/09/2016	Se pospone el desarrollo del módulo de rentabilidad dado que se presentará propuesta de desarrollo del modelo de valoración a Presidencia de CISA, quien validará los avances en el desarrollo de la etapa 1.
Modulo de venta	08/11/2016	
Pruebas al modelo en Excel	15/12/2016	



Resultados / Hitos del Proyecto		Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
<b>1. NUEVO MODELO DE VALORACIÓN DE CARTERA</b>			
Documentación y entrega de los módulos a la Gerencia de Tecnología		27/01/2017	
<b>Etapas 2:</b> Desarrollo tecnológico del modelo – Gerencia de Tecnología			
<b>2. AUTOMATIZACIÓN MODELO INMUEBLES FAO A</b>			
<b>Cálculo de parámetros y de Ns</b>			
1. Homologación de tipos de inmuebles	16/06/2016	4	23/06/2016
2. Cálculo tiempo comercialización de cada inmueble	16/06/2016	8	23/06/2016



Resultados/Hitos del Proyecto	Fecha Terminación Documentación	Días de Desarrollo	Fecha Terminación Desarrollo
3. Pruebas y ajustes		4	9/9/2016
4. Selección de la muestra	24/06/2016	47	
5. Medidas de tendencia central	29/07/2016	6	8/8/2016
6. Bajar campos para calculo conglomerados en SPSS	12/08/2016	6	23/8/2016
7. Cálculo de bayesianos	31/08/2016	30	14/10/2016
<b>LA FAO</b>			
1. Algoritmos de evaluación de ofertas	16/09/2016		Se determinó que la automatización del modelo no requerirá algoritmos de evaluación de ofertas.
1.1 General inmuebles CISA	30/09/2016	20	1/11/2016
1.2 Inmuebles con condiciones especiales	14/10/2016	10	1/11/2016
1.3 Comercialización de terceros	17/11/2016	15	12/12/2016
2. Parámetros (Tasa descuento, IPC, tasa financiación 10 parámetros)	31/10/2016	8	11/11/2016
3. Información Cualitativa (concepto jurídico, inf. Gral. 30 parámetros)	04/11/2016	20	7/12/2016



Resultados/Hitos del Proyecto	Fecha Terminación Documentación	Días de Desarrollo	Fecha Terminación Desarrollo
4. VPN Inmueble (General Inmuebles CISA e Invadidos)	13/01/2017		
4.1 VPN Ingresos Proyectados (2 variables)		20	3/2/2017
4.2 VPN Egresos Proyectados (10 variables)		20	3/2/2017
5. VPN Oferta (1 usuario)	13/02/2017		
5.1 VPN Ingresos Proyectados		18	8/3/2017
5.1.1 Amortización sin interés de financiación		9	24/2/2017
5.1.2 Amortización Abono Fijo a Capital		9	24/2/2017
5.1.3 Amortización Abono Variable a Capital		9	24/2/2017
5.1.4 Deudas Administrativas que Asume el cliente		4	1/03/2017
5.1.5 Deudas Jurídicas que Asume el Cliente		4	1/3/2017
5.2 VPN Egresos Proyectados	17/02/2017	18	17/03/2017
5.2.1 Gastos Hasta Registro		20	19/03/2017
5.2.2 Comisiones de Venta		20	19/03/2017
6. Usuarios (perfiles)	24/02/2017	5	6/3/2017
7. Reportes (5)	17/03/2017	25	24/4/2017



PROYECTO

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

RESPONSABLE

Gerente de Valoración

OBJETIVO

Diseñar e implementar el proceso de investigación y desarrollo en CISA que permita el análisis sistémico de las oportunidades que surgen en el mercado de activos del País.

Lineamientos a tener en cuenta

- Definición de servicios para el mercado objetivo.
- Generar líneas de negocios para venta de acciones, venta de empresas.
- Definir estrategias que incluyan inteligencia de información, especialización, medición de rentabilidad por portafolio y alineación de la estructura.
- Establecer metodología para consultar la información de CHIP.



Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Junio 2016
Generar líneas de negocios para venta de acciones, venta de empresas.	09/02/2016	Servicio definido, con requerimientos de información, entregables y tarifa. Se presentó a la SAE el costo del servicio de valoración y diagnóstico de compañías y participaciones accionarias.
Planes de Negocio Identificación del mercado potencial y objetivo Segmentación en entidades prioritarias de gestión	29/03/2016	Presentado al Comité Comercial de Junta de abril 5, estudio de investigación de mercado potencial y objetivo y definición de nuevos servicios.
Planes de Negocio - Estructuración de nuevos negocios: "Fortalecimiento líneas tradicionales y nuevas líneas de negocio 2016" Identificación del mercado potencial y objetivo Segmentación en entidades prioritarias de gestión	29/03/2016	Presentación a Junta Directiva de abril 26 del estudio Planes de Negocio, con investigación de mercado potencial y objetivo y definición de nuevos servicios, que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líneas tradicionales Compra de Cartera e Inmuebles: definición del mercado potencial y objetivo en entidades PND y no PND, con estimativo de utilización de patrimonio y rentabilidad.</li> <li>- Servicio de Facility Management</li> <li>- Proyecto para construcción del edificio CISA</li> <li>- Servicio de Administración de Cartera - Contact Center</li> </ul>
Establecer mecanismos de alimentación automática de la información de las entidades, como base para las áreas de investigación y soluciones para el estado.	30/12/2016	Se genero esquema para recopilación de información de los clientes potenciales y se encuentra en la VP de soluciones para el Estado ( Nestor Rincón) y se colocó en la carpeta pública de I&D. 

PROYECTO

GERENCIA POR PROYECTOS

RESPONSABLE

Gerente de Tecnología

OBJETIVO

Implementar la metodología de Gerencia por Proyectos como metodología estándar para la gestión de Proyectos en la Entidad.

Lineamientos a tener en cuenta

- Difusión y conocimiento empezando por los líderes y luego a toda la organización
- Implementar métodos de seguimiento para efectuar a tiempo posibles correcciones
- Realizar al menos 2 pilotos de implementación de Gerencia por Proyectos en el año 2016
- Implementar la metodología para el desarrollo de nuevas líneas de negocio



Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha	
Gestionar el segundo ciclo de capacitaciones en la Metodología de Gestión de proyectos en toda Organización, con alcance Sucursales y los Directores de Proyecto.	Junio de 2016 <b>100%</b>	Se ejecutó capacitación en Gestión de proyectos, áreas del conocimiento Gestión del Alcance y Gestión de Riesgos.  100% Se realizaron las capacitaciones planeadas: Socialización Circular 127 y Gestion de Alcance y Riesgos.
Definir, socializar e implementar la Metodología de Gestión de Proyectos en CISA.	Marzo de 2016 <b>100%</b>	La metodología de gestión de proyectos, quedó definida en la versión 9 de la Circular 127 con vigencia 8 de febrero de 2016. Se socializa a través de las capacitaciones del ítem 1 y se encuentra en implementación. Se realizó el primer Comité Institucional de proyectos el día 21 de septiembre.



**PROYECTO**

**GERENCIA POR PROYECTOS**

<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Fecha Terminación</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre de 2016</b>
Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha	
Implementar la Gestión de costos por proyecto.	<p>Marzo de 2016.</p> <p>Fase de Documentación: Octubre de 2016</p> <p>Fase de Desarrollo: Diciembre de 2016.</p>	<p>El proyecto se encuentra en etapa de especificación de requerimientos de Software de acuerdo a los radicados de Zeus numero 192349 y N° 193821.</p> <p>Se han adelantado 5 reuniones de Definición de Alcance, entendimiento y levantamiento de información para el proyecto, con Jaqueline Otálvaro, Javier Ricaurte, Carlos Reyes, Duván Hernandez. Se elaboró presentación del alcance del proyecto. Se planifico finalizar el proceso de documentación para octubre de 2016.</p>
Implementar la Metodología de Gestión de Proyectos en 2 proyectos Piloto : Supersalud y Finagro.	Primer Semestre 2016 <b>100%</b>	La metodología de gestión de proyectos, se está implementando en los proyectos Supersalud y Finagro. <b>2/2 =100%</b>
Circular 123 articulada a la nueva Metodología de Gestión de Proyectos CISA.	Junio de 2016 <b>100%</b>	Se modificó la Circular 127 para la Gestión de proyectos en CISA, articulando la gestión de la Gerencia de proyectos especiales. Se ha involucrado a la Gerencia de proyectos Especiales y a la Vicepresidencia de Soluciones para el Estado en la Metodología de Proyectos.



## PROYECTO

DISTRIBUCIÓN DE GASTOS – RENTABILIDAD DE ACTIVOS

## RESPONSABLE

Vicepresidente Financiero & Administrativo

## OBJETIVO

Lograr una asignación real de gastos directos por activo, a través de políticas operacionales de asignación por especialidad y modelos simples de registro efectivo en línea.

## Lineamientos a tener en cuenta

- Establecer la rentabilidad real de cada uno de los activos en gestión para lograr una adecuada administración de los recursos disponibles y establecer una rentabilidad mínima aceptable para cada negocio.
  - Construcción de las curvas de rentabilidad de los Tableros de Gestión y Resultados
  - Establecer el monto real de gasto directo por portafolio,
  - Modelos de valoración de compra de las carteras se realicen con cálculos reales de la gestión de recuperación (gestores, correos, visitas, brigadas, etc.).
  - En cuanto a los indirectos y los corporativos, se recomienda ajustar el modelo de participaciones para obtener distribuciones cada vez mas cercanas a la realidad operativa y administrativa.
- 

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
<p>Construcción de las curvas de rentabilidad de los Tableros de Gestión y Resultados</p>	<p>Dic. 2016 &amp; 2017 Sujeto a implementación de tableros por parte de las vicepresidencias</p>	<p>Los resultados de las curvas de rentabilidad se diseñaron con la firma BALIZA, se encuentra en ajustes por parte de los procesos de Cartera e inmuebles.</p> <p>La gerencia financiera está generando la información para que las áreas interesadas puedan segmentar sus gastos y definir el estado de rentabilidad de los activos en los diferentes tableros definidos. Esta información estará sujeta a mejoras incrementales en la medida en que se implemente el proyecto PMO "GESTION DE COSTOS E INGRESOS POR PROYECTO"</p>
<p>Establecer el monto real de gasto directo por portafolio</p>	<p>Fase 1:Diciembre 2016 Implementación 2017</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Cargar para cada proyecto interno o externo de CISA, sus costos a centros de costo o cuentas contables asociadas.</li> <li>2.Asignar los ingresos de proyectos externos a las cuentas contables correspondientes.</li> <li>3.Mensualmente obtener la ejecución presupuestal de cada proyecto ingresos reales al corte/ ingresos presupuestados al corte, costos reales al corte / costos presupuestados al corte.</li> <li>4.Determinar la rentabilidad de los proyectos y comparar dicha rentabilidad con la presupuestada en el modelo de valoración.</li> <li>5.Registrar o consultar el presupuesto de cada proyecto según el modelo financiero o de valoración elaborado.</li> <li>6.Controlar los costos de proyectos de inversión internos que no generan ingresos, tan solo costos, ya que el beneficio solo se ve a largo plazo, ejemplo el proyecto subastas electrónicas y/o procesamiento de cartera, los costos de éstos proyectos también deberían ser controlados bajo cuentas contables o centros de costo correspondientes</li> </ol> <p>El proyecto se encuentra en etapa de especificación de requerimientos de Software y hace parte del plan de acción "Gerencia por Proyectos".</p>



Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
<p>En cuanto a los gastos indirectos y los corporativos, se recomienda ajustar el modelo de participaciones para obtener distribuciones cada vez mas cercanas a la realidad operativa y administrativa.</p>	<p>Implementado.</p>	<p>Los gastos indirectos se definieron con la participación de los procesos de Cartera e Inmuebles, su ajuste dependerá de la ejecución de los mismos.</p> <p>La gerencia financiera está generando la información para que las áreas interesadas puedan segmentar sus gastos y definir el estado de rentabilidad de los activos en los diferentes tableros definidos. Esta información estará sujeta a mejoras incrementales en la medida en que se implemente el proyecto PMO “GESTION DE COSTOS E INGRESOS POR PROYECTO”</p>



## PROYECTO

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

## RESPONSABLE

Gerencia de Tecnología / Gerencia de Planeación

## OBJETIVO

Implementar el Sistema de Información Gerencial para la toma de decisiones con base en el tablero de control definido a Diciembre 2015.

## Lineamientos a tener en cuenta

- Coordinar la generación de información en línea
  - Automatizar el cargue de datos para la lectura de información a tiempo real
  - Presentar periódicamente los indicadores al comité de presidencia
  - Alinear e integrar a las diferentes áreas de la organización focalizando a indicadores de eficiencia, resultados, control del gasto y optimización del recurso humano.
  - Contar con la medición de rentabilidad de los portafolios. Comparación con presupuestos de valoración, portafolios e inmuebles no productivos.
  - Nuevos Indicadores de información gerencial
  - Establecer distribución de gastos por portafolio e inmueble
  - Establecer distribución de gastos de funcionamiento por unidades de negocio, portafolio e inmuebles.
- 

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de septiembre de 2016
Recepción de información del Inventario de CISA para la estructuración de los Tableros de Presidencia.	1/8/2016	31/8/2016	<p>Edgar Navas – Gerente de Planeación, proporcionó la información necesaria para la funcionalidad de Movilización de Activos y Promesas/ escrituración / recaudo. <b>Porcentaje de avance: 100%</b></p> <p>La información de mercado y obligado, aún no ha sido proporcionada por Soluciones para el Estado. Porcentaje de avance: 0%</p>
Definición y entrega de Datos por la Gerencia de Cobranza y Otros Activos y Gerencia de inmuebles para el tablero de Presidencia.	1/9/2016	30/11/2016	<p>La Gerencia de Cartera y la Gerencia de Inmuebles entregaron la información necesaria para la funcionalidad del tablero de control, la información de cartera se encuentra a corte 30 de agosto y la información de inmuebles al 30 de junio. <b>Porcentaje de avance: 90% (falta validación de información).</b></p>
Desarrollo del tablero de Presidencia	1/12/2016	31/12/2016	<p>El diseño y desarrollo del tablero se completó al 100% con cargue de información manual (Excel). Se encuentra pendiente la automatización del cargue de información desde los diferentes aplicativos (Olympus, Cobra, entre otros). <b>Porcentaje de avance: 90% (falta validación de información).</b></p>

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de septiembre de 2016
Automatizar el cargue de información desde los diferentes aplicativos para el tablero de Presidencia.	1/01/2017	27/02/2017	Este desarrollo se iniciará una vez se apruebe el tablero de Vicepresidencia Financiera y Administrativa. <b>Porcentaje de avance: 0%</b>
Definición y Entrega de datos por la Gerencia de Cobranza y Otros Activos y Gerencia de Inmuebles para los 2 tableros de las Gerencias y Vicepresidencia.	1/03/2017	06/06/2017	Aun no se ha definido con las Gerencias de Cartera e inmuebles la información que presentarán sus tableros. Antes de iniciar este desarrollo se realizará la automatización del primer tablero ( Vicepresidencia). <b>Porcentaje de avance: 0%</b>
Desarrollo de los 2 tableros para la Vicepresidencia de Soluciones para el Estado y Financiera.	1/03/2017	06/06/2017	Aun no se ha definido con las áreas respectivas la información que presentarán sus tableros. Antes de iniciar este desarrollo se realizará la automatización del primer tablero ( Vicepresidencia). <b>Porcentaje de avance: 0% ( los indicadores que conformarían el tablero para la Vicepresidencia Financiera y para la Vicepresidencia de Soluciones para el Estado no se encuentran definidos).</b>



PROYECTO

CULTURA DE RESULTADOS Y SERVICIO

RESPONSABLE

Gerente de Gestión Humana y Mejoramiento Continuo

OBJETIVO

Implementar esquema de Gestión del Talento Humano que promueva una cultura orientada a trabajo en equipo, resultados y servicio al cliente.

Lineamientos a tener en cuenta

- Optimización de tiempos de respuesta
  - Evaluación constante de los mecanismos de prestación de servicios
  - Formulación de procesos diferenciados para estrategias diferenciadas . Work flow que acompañe
  - Crear estructura de remuneración por resultados
  - Esquema de remuneración enfocado al cumplimiento de objetivos
- 

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
Revisión permanente de flujos de trabajo. Seguimiento semestral.	31/12/2016	Durante el tercer trimestre se atendieron 17 solicitudes de flujos así: Gestión Contable y Operativa (1) Gestión Humana y Mejoramiento Continuo (4) Planeación Estratégica (1) Infraestructura Tecnológica (7) Valoración (1) Gestión Jurídica del Negocio (1) Servicio Integral al Usuario (2)
Seguimiento mensual y directo por parte de la Gerencia de GH y MC, a todas las personas que tengan 2 o más flujos vencidos comprometiendo el servicio.	31/12/2016	Se continua con la solicitud de informes mensuales para identificar cuellos de botella en la gestión y cierre de flujos en Zeus. Se enviaron correos electrónicos a las personas que presentaron más de dos radicados pendientes de gestión.
Análisis de la volumetría y de los recursos asignados a cada proceso para evidenciar optimización.	31/03/2016	Cumplido.
Presentación de propuesta para modificar el actual esquema de remuneración variable de CISA.	29/02/2016	Teniendo en cuenta lo aprobado por la Junta Directiva en la sesión de junio 8, respecto del modelo de compensación variable, debe revisarse nuevamente por la actual Presidente.



<b>Resultados / Hitos del Proyecto</b>	<b>Fecha Terminación</b>	<b>Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016</b>
<p>Implementación del proyecto de cambio cultural organizacional.</p> <p>Definición de atributos culturales y plan de trabajo para cada uno de ellos, basado en diagnóstico de cultura. Seguimiento trimestral.</p>	31/12/2016	Se presentaron el proyecto y sus avances a la nueva presidencia. Se revisará en el mes de octubre la posibilidad de retomar el proyecto.
<p>Implementación de planes de acción para seguimiento a las áreas respecto de los resultados de la medición de Felicidad Corporativa de 2015. Seguimiento trimestral.</p> <p>Segundo trimestre: Fortalecimiento y estructuración de compromisos con áreas críticas.</p> <p>Tercer trimestre: Trabajo paralelo con áreas críticas y no críticas identificadas</p> <p>Cuarto trimestre: Trabajo paralelo con áreas críticas y no críticas identificadas</p>	31/12/2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se compartieron los resultados de la medición 2015 con la nueva presidenta.</li> <li>* Durante el tercer trimestre se hizo seguimiento a la VP Financiera y Administrativa y se apoyaron actividades de integración.</li> <li>* Se compartieron los resultados de la medición con la nueva VP Jurídica y los comentarios recogidos.</li> </ul>
<p>Plan de comunicación enfocado al fortalecimiento de la cultura de sinergia y trabajo en equipo, potenciando los canales de comunicación internos.</p>	31/12/2016	Se ha continuado con la ejecución permanente del plan de comunicación definido para 2016, a través de correos electrónicos masivos y carteleras.



PROYECTO

PLANES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE

Presidente comité de PDA / Vicepresidente Financiero y Administrativo

OBJETIVO

Coordinar el diseño e implementación de los planes administrativos definidos en el marco del modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Lineamientos a tener en cuenta

Planes del modelo Integrado de Planeación y Gestión:

- Plan Administrativo Sectorial
- Plan anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- Plan de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
- Gobierno en Línea

Plan de Austeridad

Implementación de Ley de Transparencia

Planes del Sistema Integrado de Gestión y Mejoramiento continuo.



Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 30 de Septiembre 2016
Formulación y publicación de los Planes asociados al Modelo Integrado de Planeación y Gestión	31/01/2016	Documentos Formulados a 31 de Enero de 2016 y publicados en Pagina Web de la Entidad. El Plan Anticorrupción se publicó el 31 de Marzo atendiendo modificaciones introducidas en el Decreto 124 del 26 de Enero. Se inició su ejecución de los planes una vez se surtió su publicación.
Seguimiento trimestral a la Implementación de las acciones definidas en los planes	30/04/2016	Se ha realizado la ejecución acorde con lo planeado con seguimiento de la G Planeación y del Comité de PDA y reporte al Ministerio de Hacienda.
Seguimiento trimestral a la Implementación de las acciones definidas en los planes	31/07/2016	Se ha realizado la ejecución acorde con lo planeado con seguimiento de la G Planeación y del Comité de PDA y reporte al Ministerio de Hacienda.
Seguimiento trimestral a la Implementación de las acciones definidas en los planes	31/10/2016	El 10 de octubre se presentó reporte al MHCP del cumplimiento con corte al 30 de septiembre en el cual hay un 100% de cumplimiento a lo programado
Seguimiento trimestral a la Implementación de las acciones definidas en los planes	31/01/2017	

