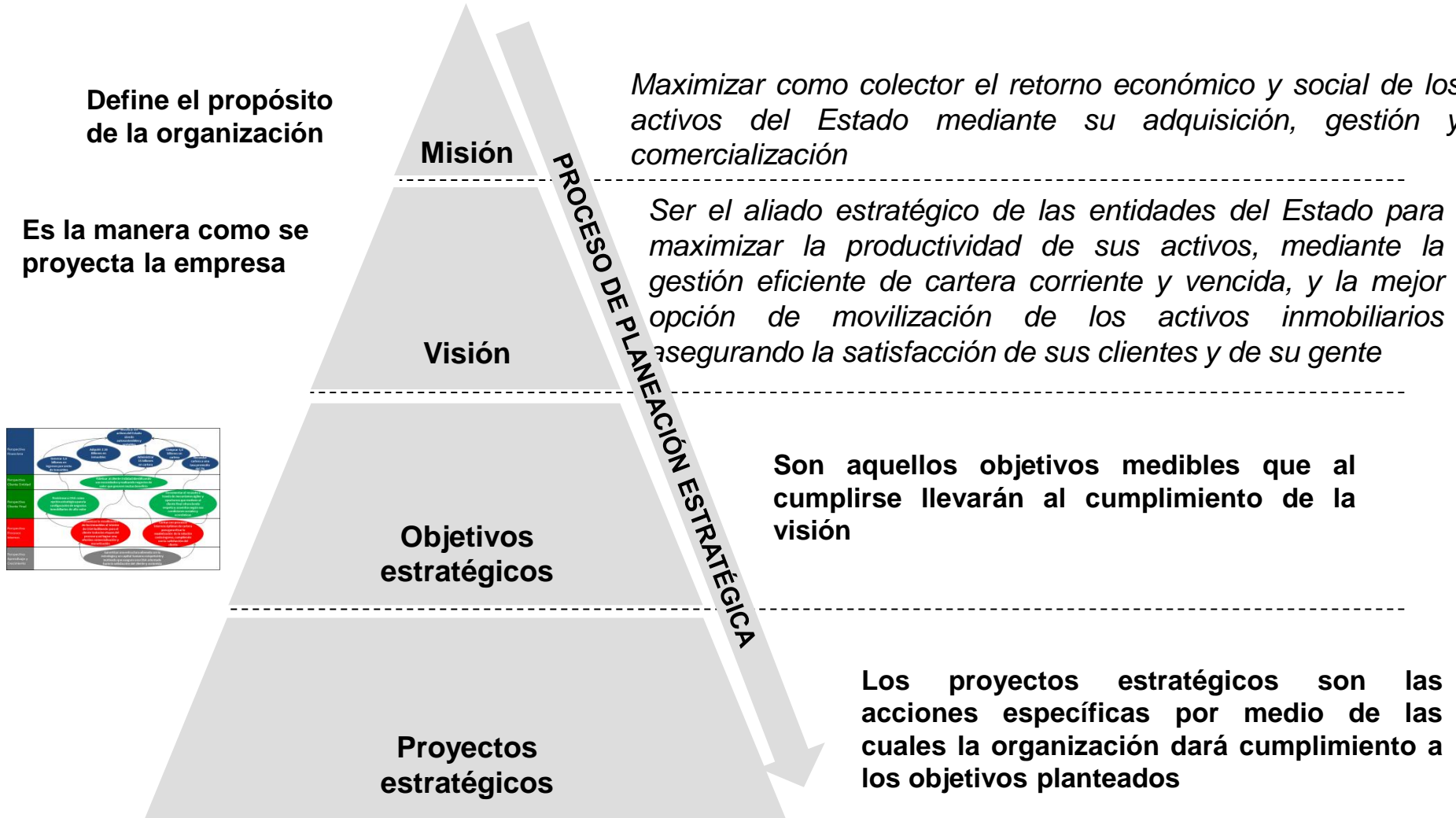




PLAN ESTRATEGICO 2012-2014

**VERSIÓN PRELIMINAR
PENDIENTE DE APROBACIÓN POR JUNTA DIRECTIVA**

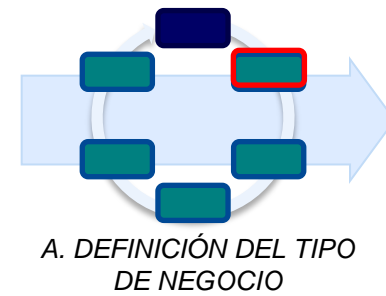
EL OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES LA DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO DE CISA Y LA MANERA EN QUE ÉSTA SE PROYECTA.



EL PLAN ESTRATÉGICO PARA CISA 2012 - 2014 SE LOGRÓ DEFINIR MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE SEIS MACROACTIVIDADES



CISA EVALUÓ POSIBILIDADES DE LOS TIPOS DE NEGOCIO EN LOS QUE PODRÍA INCURSIONAR, PARA DECIDIR FINALMENTE AHONDAR EN EL ACTUAL



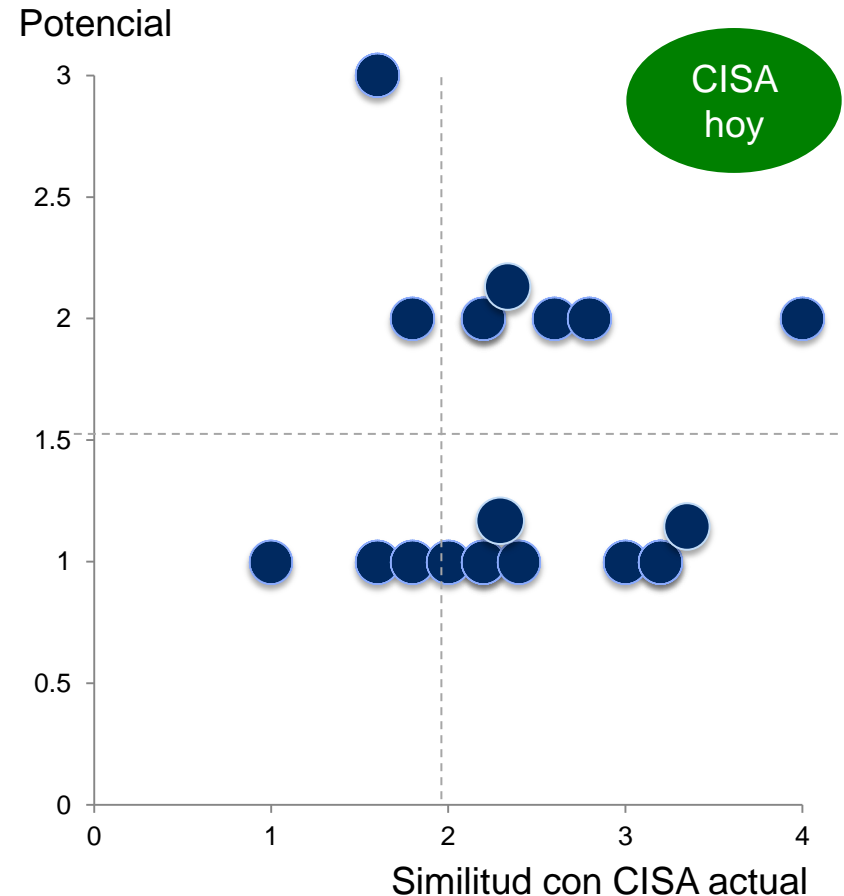
Proceso para la generación y selección de ideas

1. En el primer taller de Planeación estratégica se realizó una lluvia de ideas sobre posibles negocios para CISA

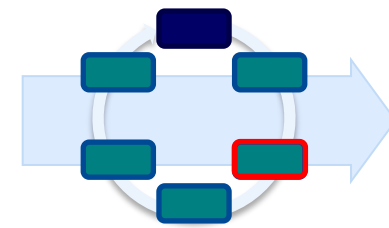
2. En el segundo taller de Planeación estratégica las ideas fueron dimensionadas y calificadas por VPs y Presidente según la metodología planteada

3. El ejercicio arrojó resultados en función de dos variables: Potencial de generación de beneficios económicos y similitud con el negocio actual de CISA

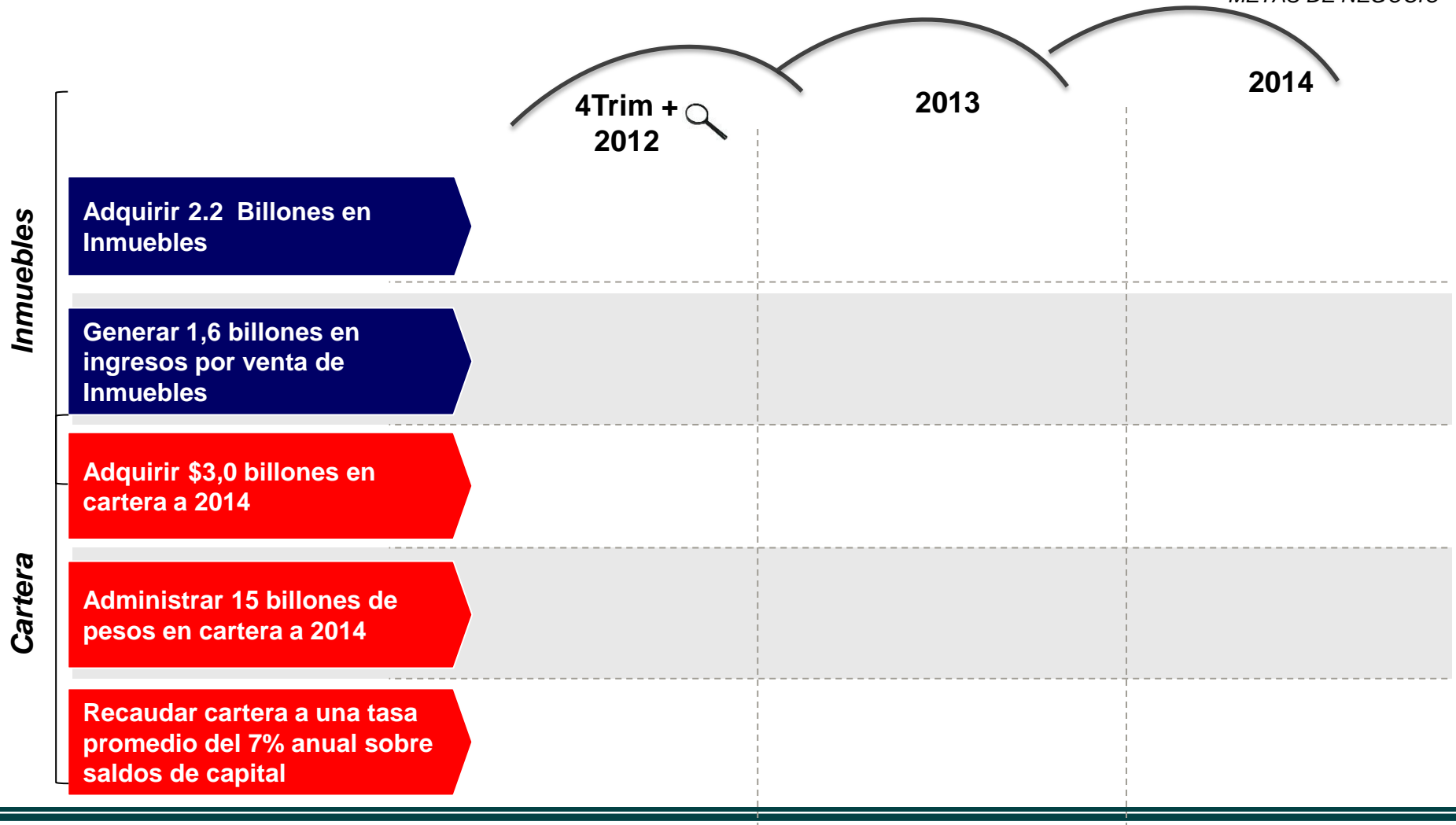
Matriz de selección (Potencial Vs. Similitud con CISA actual)



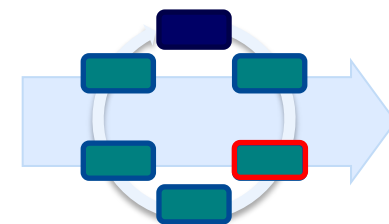
PARA CONSTRUIR EL MAPA ESTRATÉGICO, CISA DEFINIÓ PRIMERO SUS METAS DE NEGOCIO EN 5 FRENTES



B. DEFINICIÓN DE LAS METAS DE NEGOCIO



PARA CONSTRUIR EL MAPA ESTRATÉGICO, CISA DEFINIÓ PRIMERO SUS METAS DE NEGOCIO EN 5 FRENTES

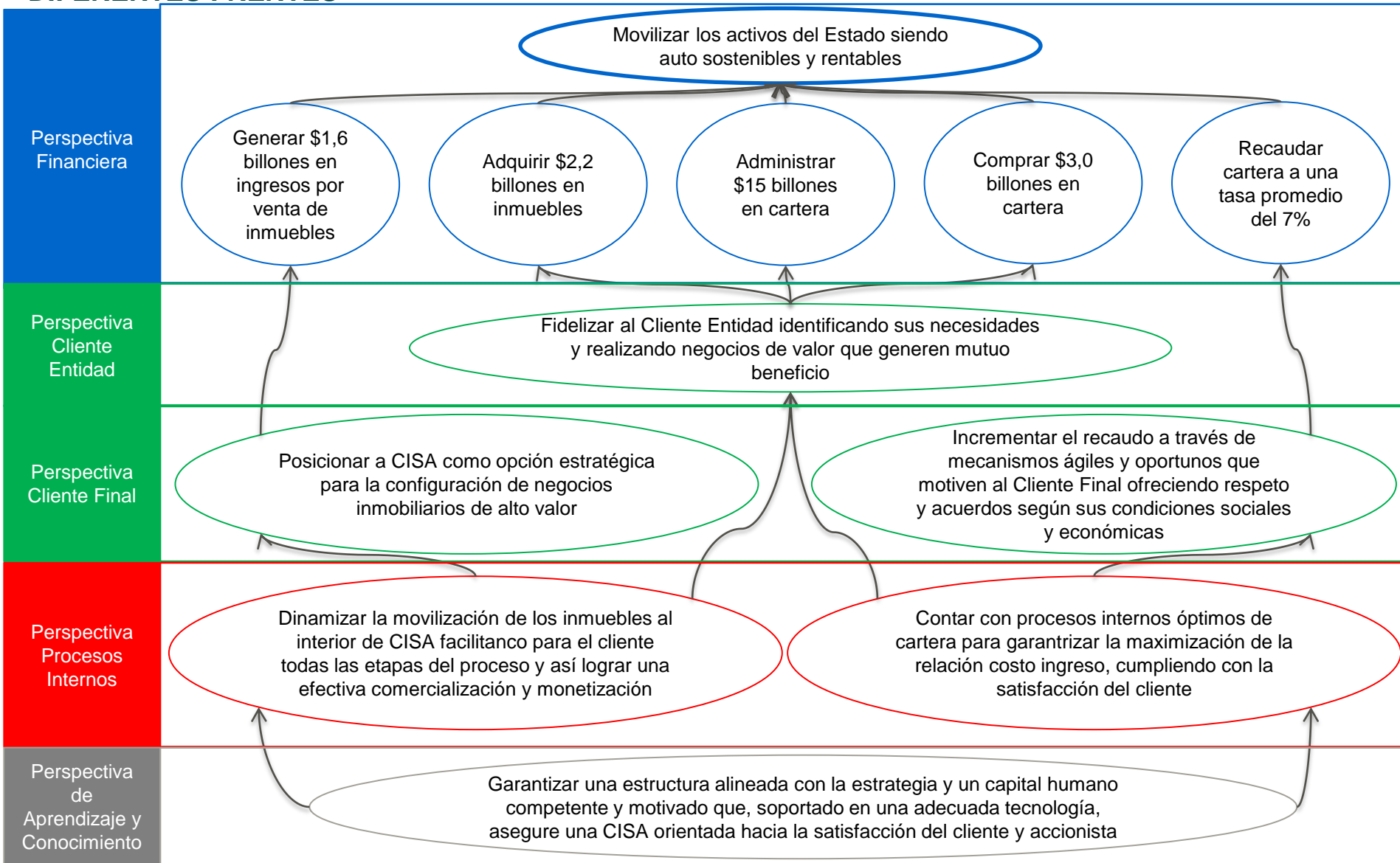


B. DEFINICIÓN DE LAS METAS DE NEGOCIO

Cifras en millones de pesos

	4Trim + 2012	2013	2014	
Inmuebles	Adquirir 2.2 Billones en Inmuebles	\$711,831	\$720,000	\$795,000
	Generar 1,6 billones en ingresos por venta de Inmuebles	\$289,331	\$686,000	\$ 668,000
Cartera	Adquirir \$3,0 billones en cartera a 2014	\$425,616	\$1,260,000	\$1,335,000
	Administrar 15 billones de pesos en cartera a 2014	\$3,000,000	\$10,000,000	\$15,000,000
	Recaudar cartera a una tasa promedio del 7% anual sobre saldos de capital	\$42,664	\$88,000	\$93,000

UNA VEZ DEFINIDAS LAS METAS DEL NEGOCIO SE PROCEDIÓ A CONSTRUIR EL MAPA ESTRATÉGICO QUE DOTA A CISA DE OBJETIVOS QUE DICTAN LOS PUNTOS DESEADOS DE LLEGADA EN CINCO DIFERENTES FRENTES



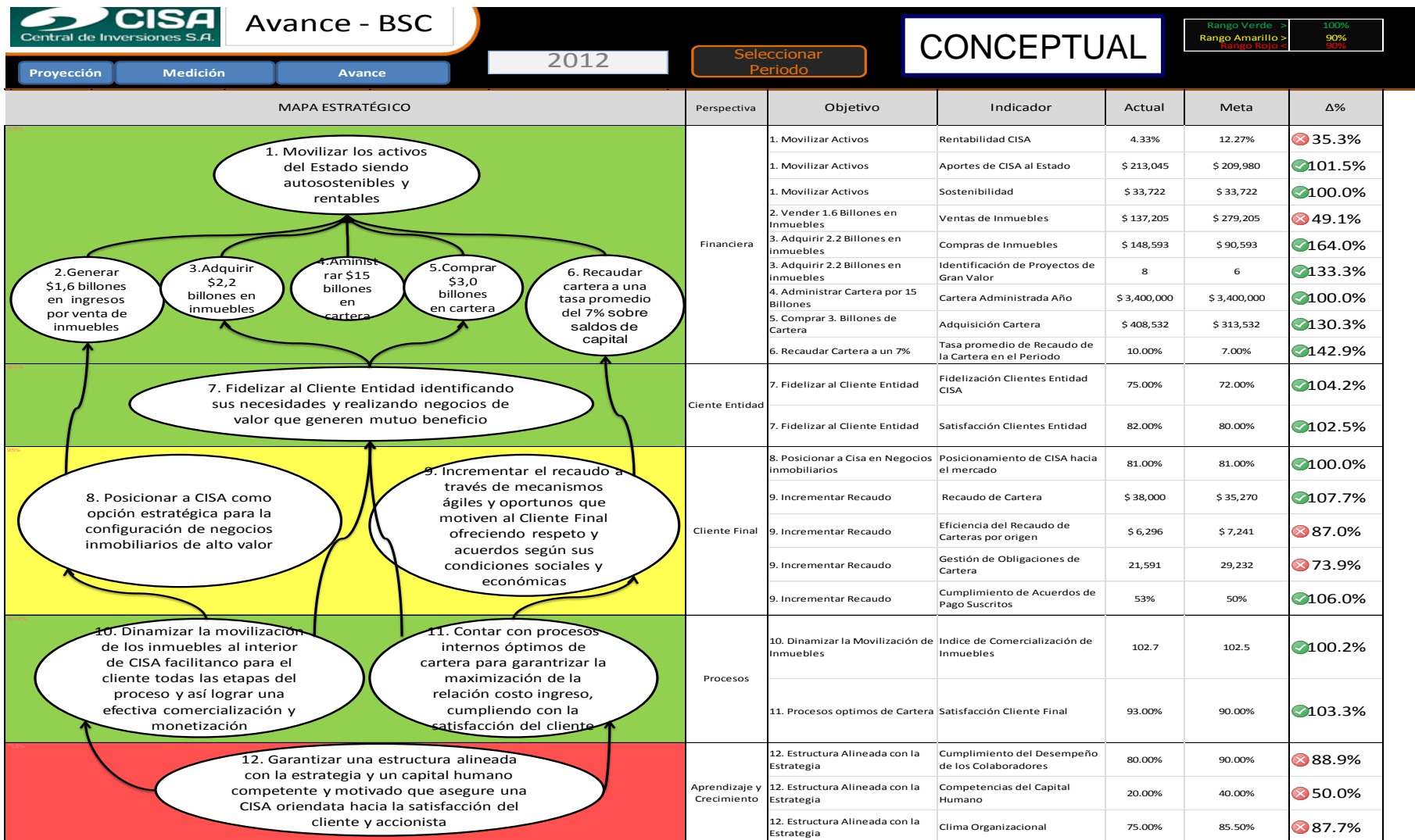
PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO CISA FORMULÓ LOS INDICADORES CORRESPONDIENTES

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Financiera	1. Movilizar Activos	Rentabilidad CISA	Finalizar 2012 con una Rentabilidad Operacional de 31%
		Aportes de CISA al Estado	Realizar Aportes al Estado por \$209.980MM al finalizar 2012
		Sostenibilidad	Finalizar 2012 con una utilidad Neta de 33.722MM
	2. Vender 1.6 Billones en Inmuebles	Ventas de Inmuebles	Prometer \$279.205MM en Inmuebles en 2012
	3. Adquirir 2.2 Billones en inmuebles	Compras de Inmuebles	Comprar \$90.593 MM en Inmuebles
		Identificación de Proyectos de Gran Valor	Identificar 6 Proyectos al año
4. Administrar Cartera por 15 Billones	Cartera Administrada Año	Administrar 15 billones en Cartera a 2014	
5. Comprar 3. Billones de Cartera	Adquisición Cartera	Adquirir \$313.532MM en Cartera para 2012	
6. Recaudar Cartera a un 7%	Tasa promedio de Recaudo de la Cartera en el Período	Recaudo de Cartera a tasa de 7% sobre saldos de capital en 2012	
Cliente Entidad	7. Fidelizar al Cliente Entidad	Fidelización Clientes Entidad CISA	Cerrar 18 Negocios con entidades que se encuentran clasificadas según vocación en el listado de negocios realizados por la entidad
		Satisfacción Clientes Entidad	Alcanzar un 80% en la satisfacción de los Clientes Entidad en el 2012
Cliente Final	8. Posicionar a Cisa en Negocios inmobiliarios	Posicionamiento de CISA hacia el mercado	Tener una lectura de posicionamiento de 81% en promedio para 2012
	9. Incrementar Recaudo	Recaudo de Cartera	Recaudar \$35.268MM en Cartera para 2012
		Eficiencia del Recaudo de Carteras por origen	Alcanzar una eficiencia de 100% sobre el recaudo proyectado de carteras específicas
		Gestión de Obligaciones de Cartera	100% de cumplimiento en Acuerdos suscritos presupuestados
	Cumplimiento de Acuerdos de Pago Suscritos	Mantener vigente el 50% de los acuerdos suscritos.	

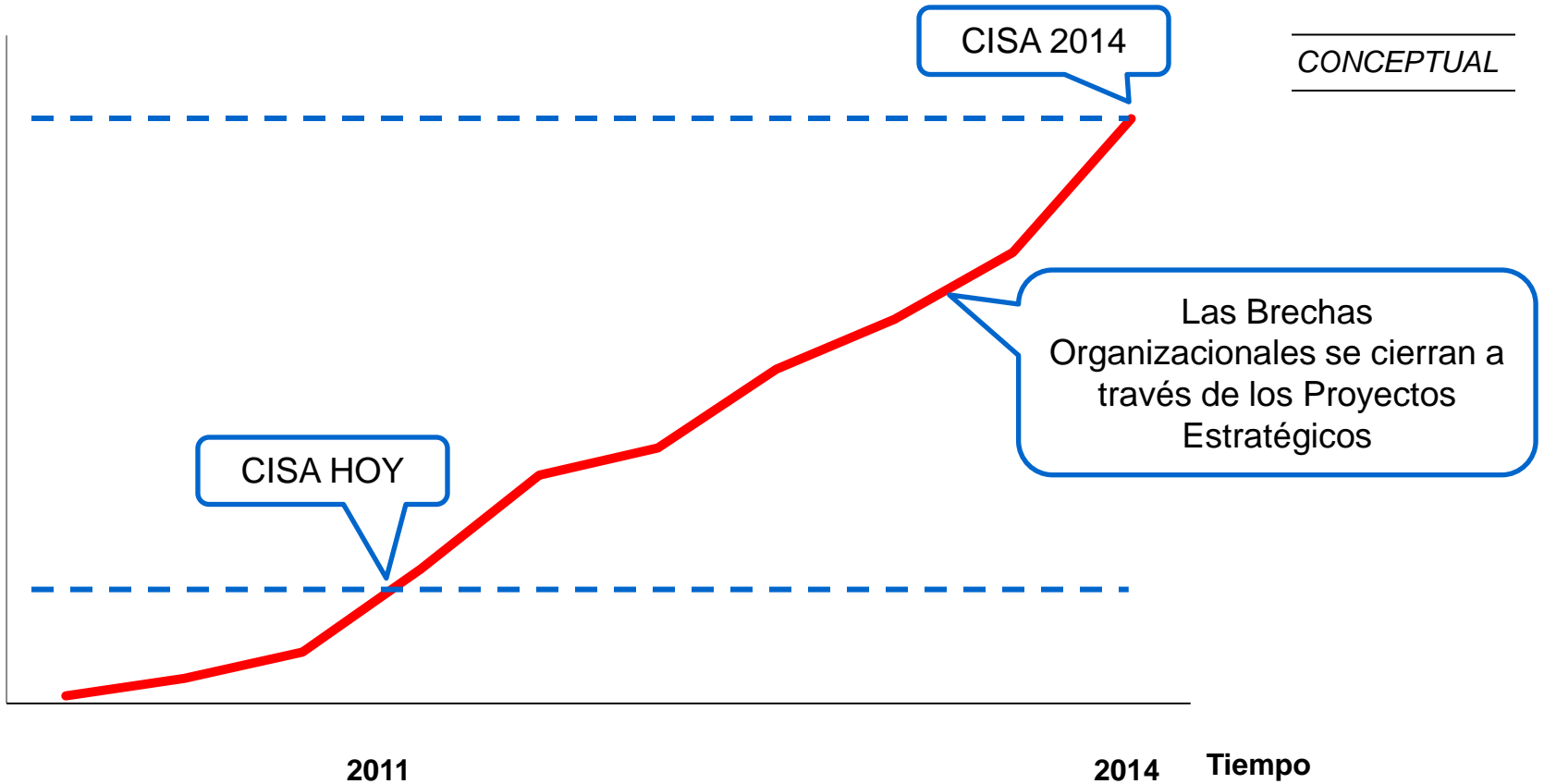
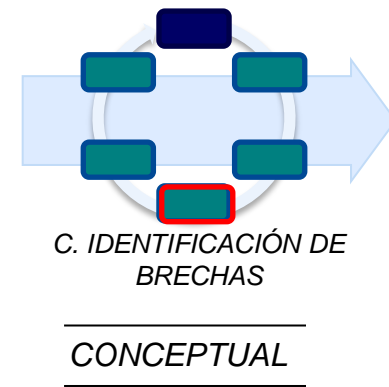
PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO CISA FORMULÓ LOS INDICADORES CORRESPONDIENTES

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Procesos	10. Dinamizar la Movilización de Inmuebles	Indice de Comercialización de Inmuebles	Al final del año se deben haber logrado las siguientes metas: Remanente: Venta del 100% Saldo Inventario 2011: Venta del 40% Inventario Nuevo: Venta del 45%
	11. Procesos optimos de Cartera	Satisfacción Cliente Final	La meta es alcanzar un 90% de satisfacción a final de 2012
Aprendizaje y Conocimiento	12. Estructura Alineada con la Estrategia	Cumplimiento del Desempeño de los Colaboradores	Cumplimiento del 90% a final del año
		Competencias del Capital Humano	40% del número de colaboradores base presentan mejoras es su calificación y evaluación 360°
		Clima Organizacional	Cumplimiento del 90% a final del año

PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL A LOS INDICADORES SE DISEÑÓ UN TABLERO DE CONTROL QUE PERMITA MEDIR LOS RESULTADOS OBTENIDOS



ENTRE CISA ACTUAL Y LA PROYECTADA EXISTEN BRECHAS A CERRAR CON EL DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE RESPONDA A LOS NUEVOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



ENTRE CISA ACTUAL Y LA PROYECTADA EXISTEN BRECHAS A CERRAR CON EL DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE RESPONDA A LOS NUEVOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

... luego se discutió el Proyecto Estratégico con su líder y se planteó en términos de...

El equipo ejecutor revisó con su Gestor y se generaron compromisos alrededor de...

Se cerrarán las principales brechas organizacionales a partir de la implementación de cinco proyectos estratégicos en los siguientes frentes:

Comercialización de inmuebles

Gestión de cartera

Adquisición de nuevos negocios

Cultura organizacional

Procesos, estructura organizacional y sistemas

Título: nombre del proyecto

Objetivo: ¿Para qué es?

Antecedentes: Acuerdo final de brechas a cerrar

Beneficios: cuantitativos y cualitativos

Frentes del BSC: Objetivos del Mapa Estratégico a los que impacta

Cronograma: Macroactividades con sus tiempos de ejecución y precedencias

5 Proyectos Estratégicos

LOS CINCO PROYECTOS ESTRATÉGICOS SON:

Proyecto	Líder	Gestor
1. Generación de una cultura organizacional de planeación y resultados	Lina Gómez, Gerente de Gestión Humana	Carlos Reyes, VP Administrativo y Financiero
2. Revisión del Modelo de Gestión de Nuevos Negocios	Ana Cristina Martínez, Gerente de Nuevos Negocios	Paola Gómez, VP de Gestión de Activos Públicos
3. Optimización del Modelo de Gestión de Cartera	Claudia Rincón, Gerente de Cartera	María Helena Becerra, VP Comercial
4. Nuevo esquema de comercialización de inmuebles	Javier Machicado, Gerente Comercial	María Helena Becerra, VP Comercial
5. Mejora de Prestación de Servicios	Rodolfo Lara, Gerente de Procesos y Sistemas	Carlos Reyes, VP Administrativo y Financiero

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. PROYECTO: Generación de una cultura organizacional de planeación y resultados

Gestor	Vicepresidente Administrativo y Financiero
Líder	Gerente de Gestión Humana
Principales Brechas a Cerrar	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad las áreas tienen noción sobre los objetivos individuales pero no se han interiorizado los objetivos organizacionales como metas compartidas por las que todos deben apuntar. • Existen reprocesos entre áreas y los tiempos de respuesta no siempre son los óptimos. • CISA no tiene hoy una cultura orientada a los resultados • La organización presenta falencias en la cultura de planeación • Se requiere una formulación de indicadores de gestión del desempeño que se encuentre más acertada y alineada al rumbo de CISA
Objetivo del Proyecto	Generar la cultura organizacional que requiere CISA para evolucionar hacia la empresa que se quiere ser a 2014
Beneficios Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos que se tienen • Los colaboradores de CISA sentirán que su trabajo genera valor • Cumplimiento de los resultados de la MEGA y del presupuesto • Eficiencia en los procesos
Objetivos Estratégicos que Impacta	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva : Aprendizaje y Conocimiento - Objetivo: > Garantizar una estructura alineada con la estrategia y un capital humano competente y motivado que asegure una CISA orientada hacia la satisfacción del cliente y accionista.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. PROYECTO: Generación de una cultura organizacional de planeación y resultados

Fase 1: Gestión Según Resultados 2012

12 meses

- Revisar la metodología de definición de indicadores (ENE 30)
- Revisar los indicadores de gestión para que reflejen una medición más certera mediante el despliegue de la metodología desde VPs hacia el resto de la organización (FEB 29 - ABR 30)
- Plan de implementación Gestión de Desempeño (ABR 30)
- Planeación y ejecución de la iniciativa de fortalecimiento de cultura de planeación (ABR 30 – DIC 31)

Fase 2: Acuerdos de colaboración entre áreas 2013 (ANS)

12 meses

- Documentos con dependencias que interactúan, puntos en que interactúan y responsable de la interacción (ENE 31)
- Acuerdos incluyendo objetivo y el alcance general del Acuerdo, identificación de los puntos de contacto en cada una de las áreas indicadores y resultados deseados (MAR 15)
- Documentos de acuerdos firmados y formalizados (ABR 30)
- Plan de divulgación de los acuerdos (ABR 30)
- Puesta en marcha de los acuerdos de servicio (DIC 2013)

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2. PROYECTO: Revisión del Modelo de Gestión de Nuevos Negocios

Gestor	Vicepresidente de Gestión de Activos Públicos
Líder	Gerente de Nuevos Negocios
Principales Brechas a Cerrar	<ul style="list-style-type: none"> • Ciertas entidades piensan que la normatividad de PND no les aplica por la forma en que interpretan las normas • CISA es rígido en las políticas de negociación y cuenta con un margen limitado para hacerlo • El reporte de los activos con el que se visitan las Entidades no es 100% confiable • La gestión del PROGA debe ser menos reactiva y mas proactiva o estratégica • La difusión de la política de gestión de activos a nivel territorial y contraloría es insuficiente, así como la capacitación que se le ha brindado al Estado sobre la función de CISA • Según algunos clientes los tiempos totales internos de respuesta son demasiado largos, hay reprocesos y baja estandarización. • No se le cumplen los tiempos a los clientes • El funcionamiento interno de la Organización no siempre está encaminado a satisfacer los intereses del cliente, hay más preocupación por cumplir los procesos internos • Se requiere iniciar la búsqueda de otras fuentes de negocio distintas al PND • Se debe fortalecer el conocimiento en finanzas territoriales , pues esto limita al área en la búsqueda de negocios • La formación de los Gerentes a nivel Sucursal está más enfocada a la venta y la capacidad de captura de negocios no es suficiente
Objetivo del Proyecto	Revisar y complementar el modelo de gestión de nuevos negocios a partir del análisis de información interna de gestión histórica, y de clientes y mercado
Beneficios Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza en el cliente • Generar más y mejores ofertas de compra • Mayor entendimiento del cliente • Comprensión y conciencia de que CISA no es la única alternativa de movilización de activos de las Entidades • Capacidad de adaptación y dinamismo para capitalizar las nuevas realidades del Estado

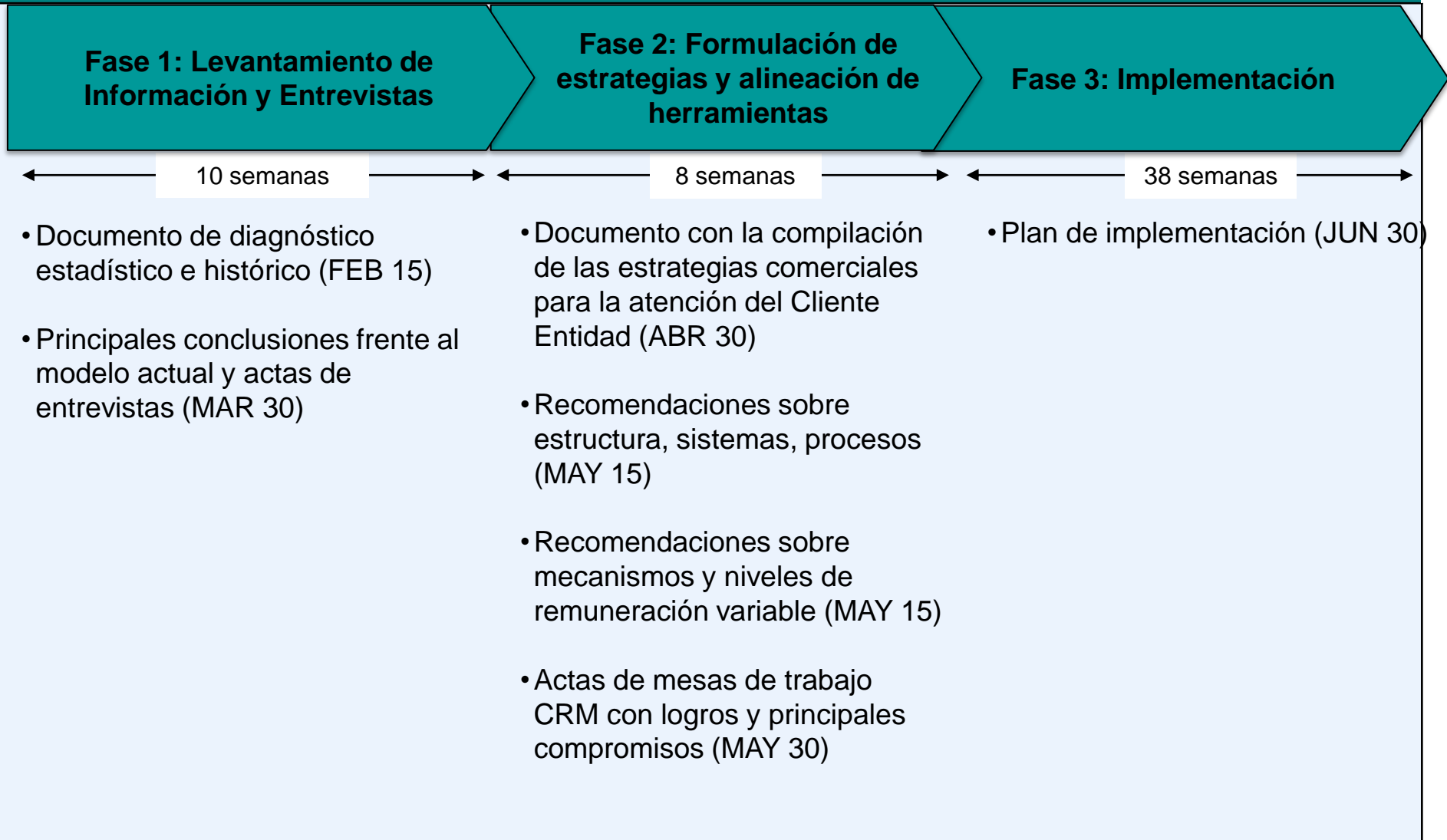
PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2. PROYECTO: Revisión del Modelo de Gestión de Nuevos Negocios

Beneficios Esperados	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la rentabilidad de CISA• Generar mayores eficiencias por medio del aumento de los ingresos entre los que se dividen los costos administrativos (Gasto Administrativo / Ingresos)
Continuación...	
Objetivos Estratégicos que Impacta	<ul style="list-style-type: none">• Perspectiva : Financiera - Objetivos: >. Movilizar los activos del Estado siendo autosostenibles y rentables - Adquirir \$2,16 billones en inmuebles - Comprar \$3,4 billones en cartera.• Perspectiva Cliente Entidad – Objetivo: Fidelizar al Cliente Entidad identificando sus necesidades y realizando negocios de valor que generen mutuo beneficio.• Perspectiva Cliente Final: - Objetivo: Posicionar a CISA como opción estratégica para la configuración de negocios inmobiliarios de alto valor

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2. PROYECTO: Revisión del Modelo de Gestión de Nuevos Negocios



PROYECTOS ESTRATÉGICOS

3. PROYECTO: Optimización del Modelo de Gestión de Cartera

Gestor	Vicepresidente Comercial
Líder	Gerente de Cartera
Principales Brechas a Cerrar	<ul style="list-style-type: none"> • CISA tiene como meta a 2014 realizar administración de cartera para sus clientes, producto que se esta desarrollando a partir del 2012, en la medida que no se tenía configurado. • La cartera que se adquiere es vencida, con deficiente documentación e información del deudor. • Las bases de datos de la DIAN, del DAS entre otras Entidades son confidenciales y hoy no se puede acceder a la información que podría ayudar a CISA a ubicar deudores. • No se cuenta con el recurso humano que permita hacer el adecuado y suficiente análisis y depuración de la Cartera • Los operadores de cobranza pueden contar con información de fuentes informales a las que CISA no puede tener acceso; herramienta con la que no se podrá contar. • Se cuenta con un aplicativo que no es eficiente arrojando información estadística y gerencial sobre localización, recaudo geográfico, operadores que dan el recaudo, intención de pago, discriminación de clientes, etc. que permitan tomar decisiones estratégicas de manera rápida.
Objetivo del Proyecto	Generar un modelo de gestión de cartera acorde a las características de las obligaciones y de los deudores
Beneficios Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento (know-how) para gestionar las distintas carteras que llegan a CISA • Tener mayor control directo sobre la gestión de Cartera • Cumplimiento de las metas de recaudo y administración del Plan Estratégico

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

3. PROYECTO: Optimización del Modelo de Gestión de Cartera

Beneficios Esperados	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de mediciones de Cliente Final a nivel de satisfacción, según las metas del BSC• Mejor retorno sobre la gestión de cartera para la organización
Continuación	
Objetivos Estratégicos que Impacta	<ul style="list-style-type: none">• Perspectiva : Financiera - Objetivos: >. Movilizar los activos del Estado siendo autosostenibles y rentables.- Administrar \$15 billones en cartera - > Recaudar cartera a una tasa promedio del 7% sobre saldos de capital• Perspectiva Cliente Final: - Objetivo: Incrementar el recaudo a través de mecanismos ágiles y oportunos que motiven al cliente final ofreciendo respeto y acuerdos según sus condiciones sociales y económicas• Perspectiva : Procesos Internos: Contar con procesos internos óptimos de cartera para garantizar la maximización de la relación costo ingreso, cumpliendo con la satisfacción del cliente

3. PROYECTO: Optimización del Modelo de Gestión de Cartera

Fase 1: Diagnóstico y Segmentación de Clientes

8 semanas

- Diagnóstico interno (Documento de diagnóstico interno 28 FEB)
 - Capacidades del recurso humano, tecnológico, operativo y administrativo, para la gestión de cartera
 - Diagnóstico sobre los clientes de la mano con Servicio al Cliente
- Diagnóstico del entorno (Diagnóstico del entorno 28 FEB)
 - ¿Quiénes cobran cartera parecida a la nuestra y qué puedo aprender? ¿Mejores prácticas de ubicación de deudores? ¿Qué información hay disponible y cómo me sirve?
- Segmentación y microsegmentación de clientes (Documento de segmentación de clientes MAR 15)

Fase 2: Diseño Estrategias de Cobranza

10 semanas

- Diseño de estrategias de localización (Documento Estrategias de Localización ABR 30)
- Diseño de estrategias de cobranza (Documento de Diseño de Cobranza de Cartera MAY 30)
 - Diseño de políticas, incentivos, herramientas de seguimiento
- Definición de procesos e infraestructura (Documento de detallamiento de cambios requeridos a nivel de procesos y aplicativos MAY 30)

Fase 3: Implementación

28 semanas

- Plan de implementación del Modelo de Gestión de Cartera (JUN 1)

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.PROYECTO: Nuevo esquema de comercialización de inmuebles.

Gestor	Vicepresidente Comercial
Líder	Gerente Comercial
Principales Brechas a Cerrar	<ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad sobre el posicionamiento de CISA ante un mercado de cliente final de inmuebles • Un gran número de los clientes actuales no muestran interés frente al portafolio existente • Un cliente (grupo de inversionistas) espera a legalizar lo pactado con un inmueble para continuar con nuevas negociaciones • El remanente hace que el concepto sobre el resto del inventario se deteriore desde el punto de vista del cliente final • Varios de los avalúos de los inmuebles que comercializa CISA no corresponden a las realidades del mercado • Aun si las ventas del inventario remanente pagan mejores comisiones a los intermediarios, éstos prefieren comercializar los activos más nuevos
Objetivo del Proyecto	Optimizar el esquema de comercialización de inmuebles existente en CISA
Beneficios Esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse como opción en los negocios inmobiliarios de alto valor • Lograr que el Cliente Final entienda la razón de ser de la organización (colector de activos del Estado) • Compromiso de la Compañía hacia la gestión de ventas ("que todo el mundo piense como vendedor") • Mejoramiento de la imagen de CISA cumpliendo con las metas de posicionamiento y satisfacción del cliente final, según Tablero de Control • Vender los inmuebles pactados en plan Estratégico • Lograr metas de rentabilidad • Lograr meta de Índice de Comercialización de Inmuebles

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.PROYECTO: Nuevo esquema de comercialización de inmuebles.

Objetivos Estratégicos que Impacta

- Perspectiva : Financiera - Objetivos: >. Movilizar los activos del Estado siendo autosostenibles y rentables.- Generar 1,6 billones en venta de inmuebles.
- Perspectiva Cliente Final: - Objetivo: > Posicionar a CISA como opción estratégica para la configuración de negocios inmobiliarios de alto valor
- Perspectiva : Dinamizar la movilización de los inmuebles al interior de CISA facilitando para el cliente todas las etapas del proceso y así lograr una efectiva comercialización y monetización

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.PROYECTO: Nuevo esquema de comercialización de inmuebles.

Fase 1: Diagnóstico y segmentación de clientes

10 semanas

- Diagnóstico (Documentos de diagnóstico FEB 29)
 - Compilación del conocimiento sobre el modelo actual de comercialización de CISA y sus clientes
 - Diagnóstico sobre comportamiento y prácticas del mercado
 - Proyecciones de futuros inventarios
- Segmentación de clientes (Documento de identificación de clientes de CISA por segmento MAR 30)

Fase 2: Diseño de estrategias y alineación de herramientas

10 semanas

- Identificación de ajustes requeridos a procesos, mecanismos de incentivos y requerimientos tecnológicos, de estructura organizacional, de capital humano y demás recursos requeridos (Documento de detallamiento de ajustes requeridos a nivel de procesos, estructura y aplicativos MAY 30)
- Empalme e integración de herramientas (CRM) a la estrategia comercial (Actas de reunión con área encargada de implantación y operación del CRM JUN 15)

Fase 3: Implementación

24 semanas

- Implementación hacia fuerza comercial (tanto fuerza de ventas interna como intermediarios externos) (Plan de implementación JUN 30)

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

5.PROYECTO: Mejora de Prestación de Servicios

Gestor	Vicepresidente Administrativo y Financiero
Líder	Gerente de Procesos y Sistemas
Principales Brechas a Cerrar	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el momento CISA se ha cuestionado la forma actual de generación de valor para sus clientes. Estos cuestionamientos no se han traducido con claridad en resultados a partir de la distribución de tareas, responsabilidades, personas y otros recursos necesarios • Existe un esquema de atribuciones que genera bajos niveles de empoderamiento • El Sistema de Información debe mejorar su confiabilidad y oportunidad • Hoy se ejecutan tareas cuyo retorno no es acorde a la carga que demandan • La cultura de CISA se debe orientar a resultado o al éxito comercial • Se hacen requerimientos de aplicativos que toman tiempo en realizarse y no impactan a la generación de valor del negocio • Hoy los aplicativos prestan los servicios requeridos, pero no tienen la capacidad de atender los volúmenes necesarios para perseguir las metas planteadas en el Plan Estratégico 2011 - 2014 (Temis, Cobra, Olympus) • Los tiempos de respuesta al cliente y la calidad de lo entregado no siempre son satisfactorios
Objetivo del Proyecto	Optimizar la operación de CISA a nivel de estructura, procesos y sistemas
Beneficios Esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una Organización alineada hacia el cumplimiento de la Estrategia 2014 en términos de procesos, estructura y sistemas • Altos niveles de respuesta al Cliente • Información oportuna, integrada y veraz • Satisfacción de los clientes • Mayores eficiencias a nivel de tiempos y economías • Cumplimiento de metas de Satisfacción de clientes • Contar con procesos que generen valor.

5.PROYECTO: Mejora de Prestación de Servicios

Objetivos Estratégicos que Impacta

- Perspectiva : Financiera - Objetivos: >. Movilizar los activos del Estado siendo autosostenibles y rentables.- Generar 1,6 billones en venta de inmuebles.
- Perspectiva Cliente Final: - Objetivo: Incrementar el recaudo a través de mecanismos ágiles y oportunos que motiven al cliente final ofreciendo respeto y acuerdos según sus condiciones sociales y económicas - Objetivo: > Posicionar a CISA como opción estratégica para la configuración de negocios inmobiliarios de alto valor
- Perspectiva Procesos Internos – Objetivos: : Dinamizar la movilización de los inmuebles al interior de CISA facilitando para el cliente todas las etapas del proceso y así lograr una efectiva comercialización y monetización - Contar con procesos internos óptimos de cartera para garantizar la maximización de la relación costo ingreso, cumpliendo con la satisfacción del cliente
- Perspectiva : Aprendizaje y Conocimiento - Objetivo: > Garantizar una estructura alineada con la estrategia y un capital humano competente y motivado que asegure una CISA orientada hacia la satisfacción del cliente y accionista.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

5.PROYECTO: Mejora de Prestación de Servicios

Fase 1: Diagnóstico de CISA a nivel de procesos, estructura y sistemas

6 semanas

- Diagnóstico de las áreas de apoyo (Documento de diagnóstico áreas de apoyo FEB 29)
- Acompañamiento a las áreas misionales en la traducción de sus necesidades de herramientas tecnológicas, de los procesos y la estructura (Diseño de procesos y documentos de necesidades ABR 16)

Fase 2: Identificación de mejoras y definición de plan de acción

6 semanas

- Marcación de las mejoras requeridas a nivel de procesos, estructura, infraestructura tecnológica y aplicativos (Documento de mejoras identificadas MAY 31)

Fase 3: Implementación

122 semanas

- Definición de plan de acción (Plan de acción MAY 31)