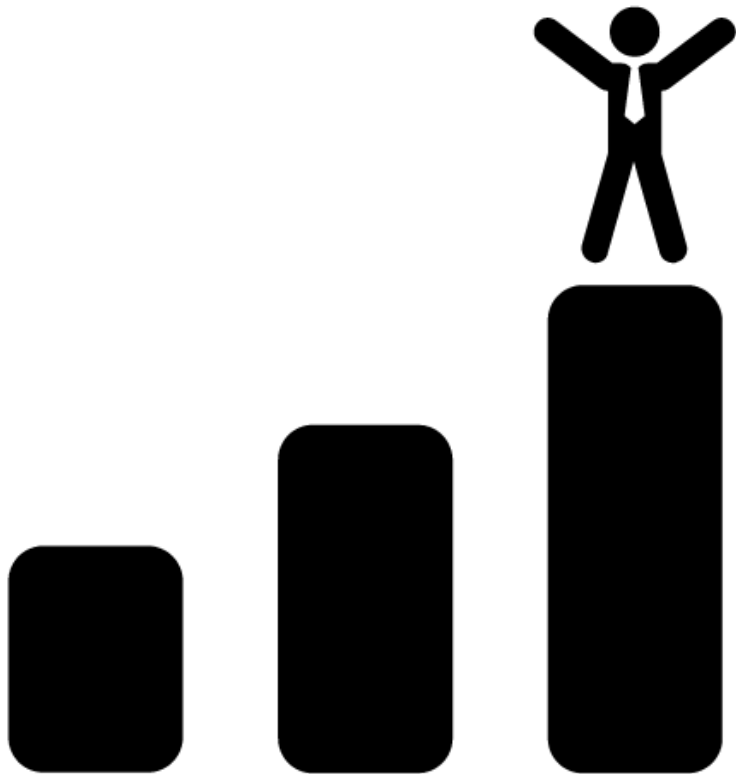




Reporte de Avance Plan de Acción 2016

Corte a Dic 31 de 2016

Metas financieras 2016



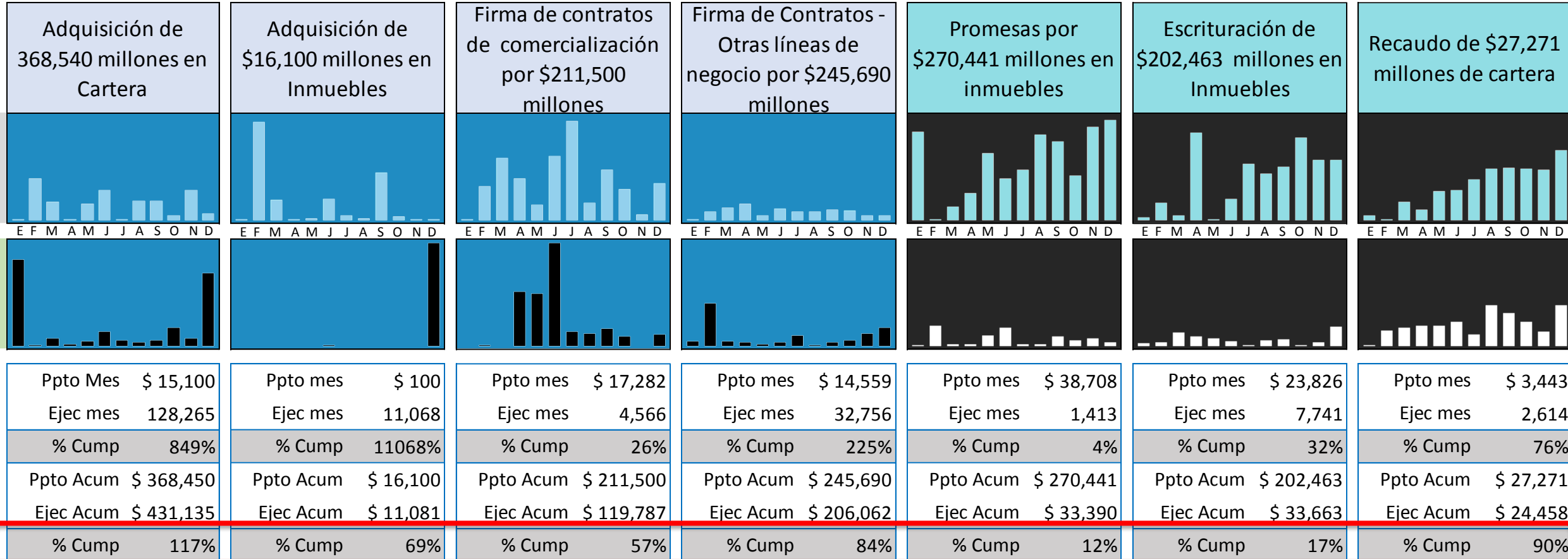
Movilización de activos \$841.740 millones

Promesas de inmuebles \$270.441 millones

Escrituras de inmuebles \$202.463 millones

Recaudo de cartera \$27.271 millones

Resultados con corte al 31 de Diciembre de 2016



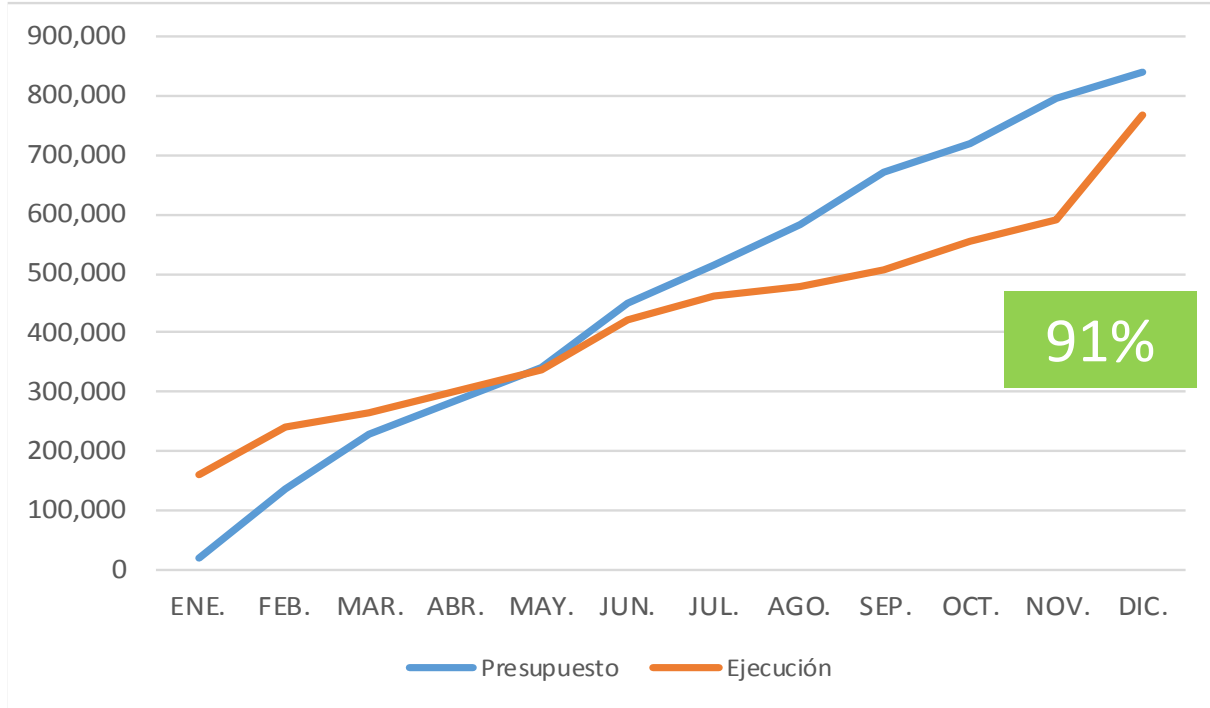
Ejecución de Movilización: 91%
(peso: 60%)

Ejecución Escrit. & Recaudo: 25%
(Peso: 40%)

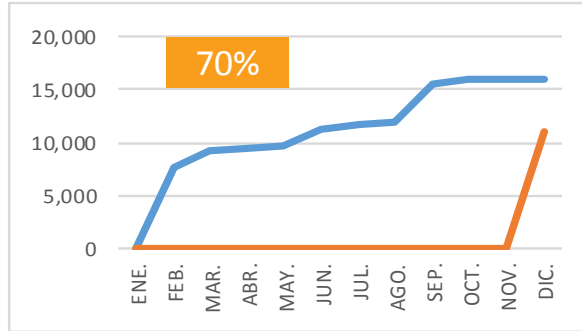
Ejecución Plan de Acción: 65%

Comportamiento anual de los indicadores del Plan

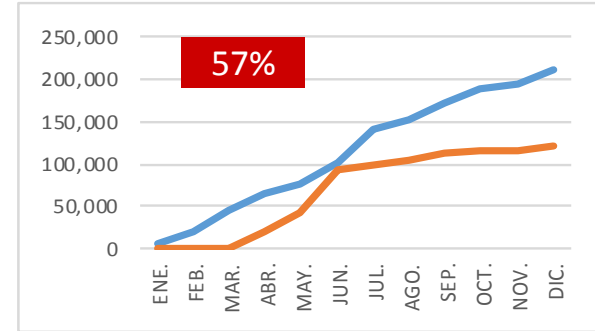
Movilización de Activos



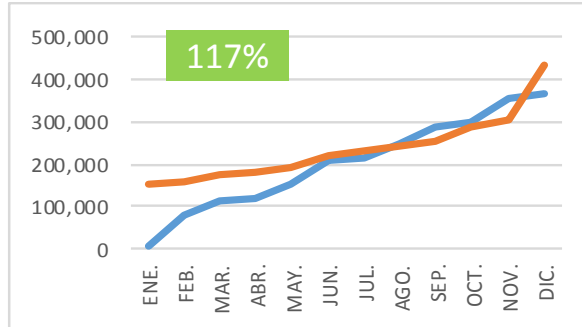
Compra de Inmuebles



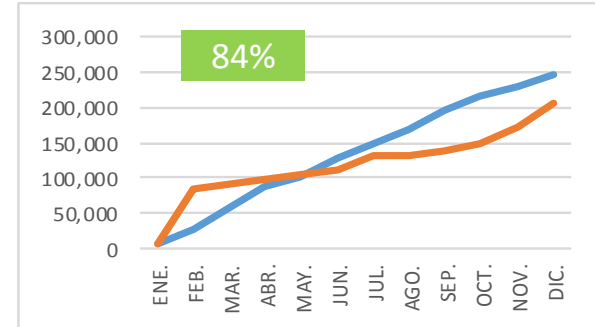
Contratos de Comercialización



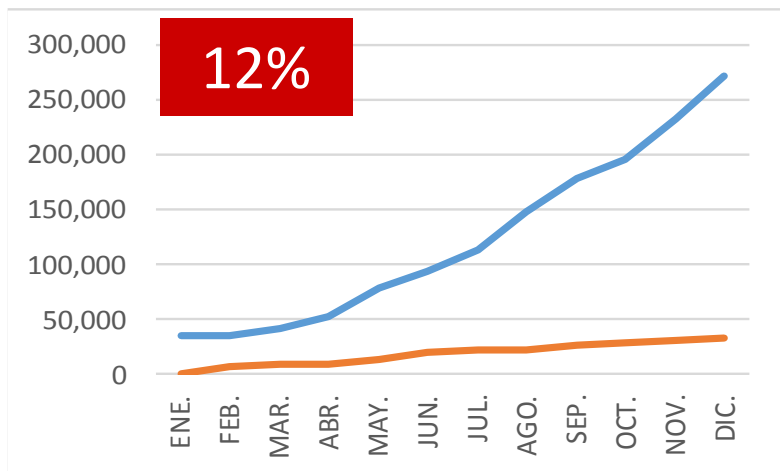
Compra de Cartera



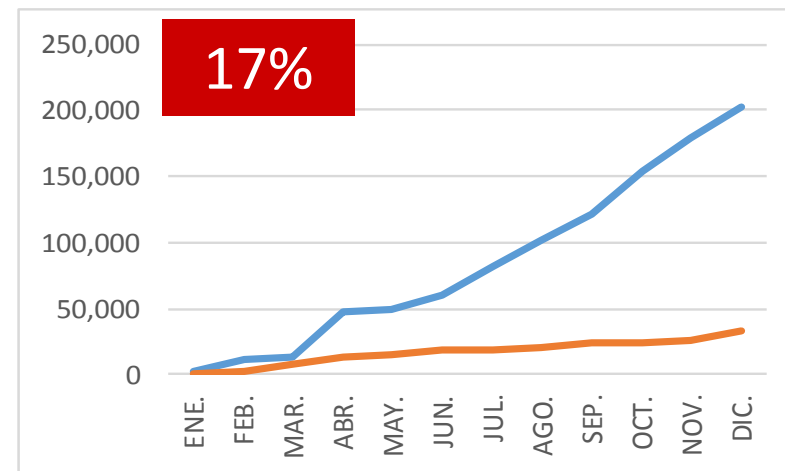
Contratos Otras Líneas



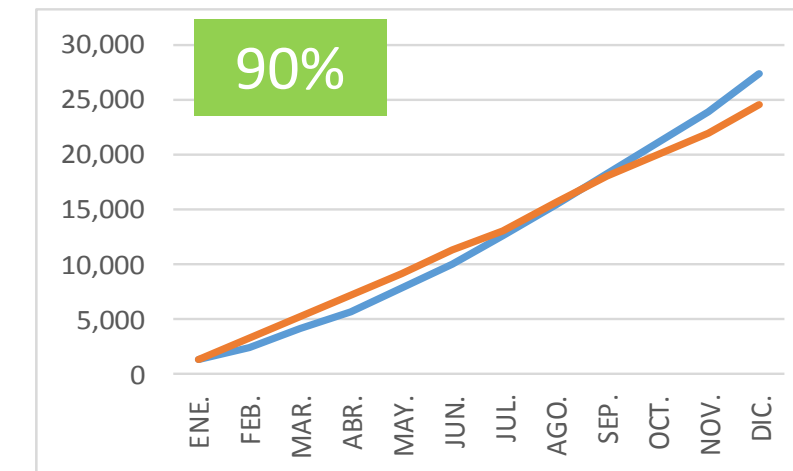
Promesas



Escrituración



Recaudo



En 2016 la entidad realizó un análisis estratégico de su situación, considerando el comportamiento que ha venido presentando la adquisición de inmuebles en los últimos años. Se evidencio que el efecto de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo, que obligaba a las entidades a transferir sus inmuebles al colector de activos, ha ido disminuyendo y que una cantidad importante de dichos inmuebles presenta condiciones que dificultarán, en gran medida, su comercialización proyectándose largos tiempos en el inventario de CISA, lo que se impacta de manera directa el valor de las ofertas de compra que no siempre son bien recibidas por las Entidades.

Por otra parte, la Entidad determinó que, un porcentaje importante de los servicios o soluciones demandadas por las Entidades del Estado no resultan rentables para CISA, en la medida en que los requerimientos de las entidades y las condiciones particulares de los activos involucrados generan costos elevados que pueden llegar a hacerlos inviables

Finalmente, en lo que corresponde a la Cartera improductiva que compra CISA a las Entidades, se evidenció la necesidad de ser aún más eficientes en los proceso de compra y gestión, toda vez que los márgenes de este negocio son cada vez más bajos en gran medida por la calidad de la cartera ofertada por las Entidades generadoras.

Con el panorama anterior fue clara la necesidad de -reinventar- a CISA, para lo cual en 2016 se realizaron múltiples ajustes entre los que destaca:

- Cambio de prácticamente todo el equipo directivo (Presidente y Vicepresidentes con excepción del Vicepresidente Financiero y Administrativo),
- Ajuste a su estructura organizacional con modificación de su mapa de procesos y una reducción importante en el equipo CISA.
- Evaluación de las nuevas líneas de negocio en ejecución a fin de verificar su rentabilidad y realizar los ajustes tanto al interior de la Entidad como en las condiciones contractuales con el objeto de asegurar su viabilidad.

Además de los ajustes institucionales la entidad trabajó en la generación de propuestas de desarrollos normativos para ser presentados ante las instancias correspondientes con el objetivo de contar con herramientas legales que faciliten y promuevan la gestión del Colector de Activos del Estado.

Este proceso, lento y que involucra diversas instancias al interior del Estado, generó frutos hacia el final del segundo semestre del año con la expedición del Decreto 1778 del 10 de noviembre de 2016 relacionado con la continuidad de CISA dentro del Plan Nacional de Desarrollo en la movilización de activos, planes de enajenación onerosa y enajenación de participaciones minoritarias y de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016 donde se destaca la facultad de cobro coactivo para CISA de los créditos transferidos a CISA conforme al procedimiento establecido en el estatuto tributario.

Si bien a lo largo del año 2016 se trabajó en la generación de las condiciones y elementos que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de CISA en el mediano y largo plazo, en el día a día la Entidad continuó su gestión orientada al cumplimiento del Presupuesto del año afrontando las dificultades propias de la gestión de activos improductivos del estado.

En relación con los Resultados puntuales de 2016 se destaca:

- Se recaudó cartera por \$24,201 millones (\$1,688 millones más que en 2015) para lo cual se realizaron acciones tales como:
 - ✓ Implementación de políticas particulares para la cartera con cero días de mora proveniente del Fondo Nacional de Garantías,
 - ✓ Realización de campañas dirigidas a los deudores de paquetes de cartera proveniente del FNG, Instituto de Seguro Social – ISS y de la Superintendencia de Notariado y Registro en los meses de agosto y diciembre,
 - ✓ Adscripción de Aliados estratégicos para la cobranza de la cartera ilocalizada,
 - ✓ Seguimiento permanente a los acuerdos de pago desde el Call Center a través de mensaje de texto, de voz, llamadas personalizadas y correos electrónicos,
 - ✓ Ampliación del alcance de la política de Pre aprobados pasando de \$10 millones a \$50 millones de saldo de capital, brindando mayor autonomía y agilidad a la realización de acuerdos de pago.
- Se prometieron en venta 175 inmuebles por valor de \$33,390 millones de pesos en tanto que se escrituraron 164 inmuebles por valor de \$33,390 millones de pesos, valores que, comparados con los resultados de 2015 presentan un mayor número de inmuebles movilizados pero un menor valor de ventas.
- Se realizó la transferencia a título gratuito de 36 inmuebles valuados en \$4,899 millones.
- Se realizaron acciones para la revocatoria de transferencia de inmuebles: a 31 de diciembre de 2016, se encuentran 12 inmuebles en trámite de revocatoria de transferencia por valor de \$316,553 millones.

- La diversificación de negocios de CISA hacia la oferta de soluciones para el Estado permitió la realización de proyectos como:
 - Administración de inmuebles para FONVIVIENDA en el marco del Programa “100,000 viviendas gratuitas” del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio mediante la custodia de 1,161 viviendas durante el año 2016 asegurando el mantenimiento adecuado de las mismas.
 - Administración de aproximadamente 140 contratos de arrendamiento a través del contrato de cuentas en participación CISA-INVIAS.
 - Administración de cartera coactiva: Es el apoyo jurídico en la sustanciación de los procesos de cobro persuasivo y coactivo y el apoyo operativo en la gestión de su cartera
 - Comercialización de bienes muebles a través de la realización de subastas electrónicas para entidades tales como: Sociedad de Activos Especiales SAE S.A.S., Coldeportes, Unidad Administrativa Especial para La Atención y Reparación Integral a Las Víctimas – Fondo para La Reparación de Las Víctimas (FRV), DIAN, Superintendencia de Vigilancia, Parques Nacionales Naturales de Colombia y Banco de la República. En las subastas realizadas se adjudicó el 27% de los lotes ofrecidos comercialmente, los cuales tenían como valor base de venta \$2,962 millones, logrando su venta por \$3,295 millones, obteniendo un porcentaje de efectividad en la venta del 111%.
 - Apoyo a la Sociedad de Activos Especiales – SAE S.A.S. a través de la prestación de servicios para la venta de bienes inmuebles, tecnología, cobro de cartera y venta de bienes muebles

De otra parte, y en cumplimiento a lo definido en el Plan de Acción 2016, la Entidad continuó la realización de proyectos orientados a su fortalecimiento institucional para lo que incluyeron:

- Acciones de fortalecimiento en la Gestión del Talento Humano.
- Ajustes al Sistema Integrado de Gestión.
- Optimización de la Estructura Organizacional,
- Fortalecimiento de la Tecnología y la Seguridad de la Información.
- Posicionamiento de CISA antes sus clientes.

A continuación se presenta el resumen de las acciones realizadas en el año 2016 en cumplimiento a los Proyectos Incluidos en el Plan de Acción

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.

PROYECTO

FOCALIZACIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre 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. En cuanto a las oportunidades de negocio de compra de inmuebles, se logró la expedición del Decreto 1778 de 10 de noviembre de 2016, reglamentario del PND, con lo cual pudimos concretar compras de inmuebles y cerrar el año 2016 por valor de \$ 11.080 millones.
Revisar modelo de rentabilidad	Agosto 2016	Se realizó el análisis correspondiente al recaudo, cambio 12 meses recaudo mensual, ranking 20 valores de compra ajustados, portafolio consolidado de carteras compradas, paquetes FNG mayores a 1.5 años de gestión y menores a 1.5 años de gestión, sensibilidad porcentaje de compra realizado al FNG mayor a 2 años.
Evaluación de lecciones aprendidas	Diciembre 2016	Se evidenció la necesidad de replantear la línea de negocio de software estado, y en consecuencia se dejaron de ofrecer esos productos hasta tanto no cuente CISA con la fortaleza técnica suficiente para implementar los requerimientos internos, para luego si ofrecer a terceros ese tipo de servicios. En igual sentido, los servicios que se tenían pensado ofrecer de gestión inmobiliaria (levantamiento de información, diagnóstico, saneamiento, comercialización y compra por parte de CISA), tuvieron que suspenderse hasta tanto no tengamos la claridad en las tarifas que podemos ofrecer.
Integración de soluciones y el desarrollo de nuevos productos	Diciembre 2016	En el transcurso del año, se evidenció la necesidad de gestionar nuevas compras de cartera que refresquen el portafolio actual de CISA y le permita mejorar los indicadores de recaudo. En ese sentido, la compra de la cartera a la Universidad Nacional nos permitió contribuir con tal propósito. Se evidencia igualmente la necesidad de estructurar la línea de negocio de proyectos de gestión inmobiliaria, habiendo ya realizado una presentación inicial al Comité de Presidencia y se espera materializar dicha línea en el primer trimestre del año 2017.

PROYECTO

FOCALIZACIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre de 2016																
Ejecución presupuestal	Diciembre 2016	<p>Presupuesto de adquisición de activos (compra de cartera e inmuebles)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto \$ 384.550 millones • Ejecución \$ 442.212 millones • Cumplimiento 115% <p>Detalle adquisición de activos compra de cartera:</p> <table border="1" data-bbox="1098 819 2277 896"> <thead> <tr> <th>LINEA</th> <th>PPTO</th> <th>EJECUCION</th> <th>CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPRA DE CARTERA</td> <td>\$ 368,450</td> <td>\$ 431,132</td> <td>117%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Detalle adquisición de activos compra de inmuebles:</p> <table border="1" data-bbox="1098 1043 2285 1120"> <thead> <tr> <th>LINEA</th> <th>PPTO</th> <th>EJECUCION</th> <th>CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPRA DE INMUEBLES</td> <td>\$ 16,100</td> <td>\$ 11,080</td> <td>69%</td> </tr> </tbody> </table>	LINEA	PPTO	EJECUCION	CUMPLIMIENTO	COMPRA DE CARTERA	\$ 368,450	\$ 431,132	117%	LINEA	PPTO	EJECUCION	CUMPLIMIENTO	COMPRA DE INMUEBLES	\$ 16,100	\$ 11,080	69%
LINEA	PPTO	EJECUCION	CUMPLIMIENTO															
COMPRA DE CARTERA	\$ 368,450	\$ 431,132	117%															
LINEA	PPTO	EJECUCION	CUMPLIMIENTO															
COMPRA DE INMUEBLES	\$ 16,100	\$ 11,080	69%															

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.

PROYECTO

NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre de 2016
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

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre de 2016
Estructurar planes de negocio para las líneas definidas como viables	Junio 2016	<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

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre 2016
<p>Inicio de implementación de planes piloto para líneas de negocio viables.</p>	<p>Diciembre 2016</p>	<p>Con el Decreto 1778 de 10 de noviembre de 2016, reglamentario del PND, podemos avanzar en la nueva línea de negocio de estructuración de proyectos de gestión inmobiliaria, habiendo ya realizado una presentación inicial al Comité de Presidencia.</p> <p>Igualmente se logró incluir en la reforma tributaria (Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016) la viabilidad legal para comprar cartera coactiva de las entidades públicas por parte de CISA. Con las anteriores disposiciones, se espera materializar las líneas de negocios ya señaladas, con el fin de poder implementar los planes piloto de los negocios que se determinen viables en el primer semestre de 2017.</p>
<p>Realización de segunda fase de exploración de nuevas líneas de negocio por parte del área de I&D.</p>	<p>Segundo semestre 2016</p>	<p>Producto de las gestiones adelantadas en el segundo semestre de 2016, se lograron los cambios normativos que se mencionaron en el ítem anterior.</p>

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.

Resultados / Hitos	Descripción	Fecha Fin	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 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"> 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. Para el mes de mayo se entregó 77 mil millones mas, para un total de 277 mil millones El ingreso de esta cartera hasta el mes de mayo de 2016 es de \$270 millones. Al cierre del mes de septiembre se ha entregado \$ 337.283 millones, y presenta un recaudo acumulado de \$ 1.147 millones. Con corte al mes de diciembre se ha entregado a los Aliados 350,165 millones y se ha recaudado \$2,411 millones
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"> 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. 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. 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%. Para el mes de diciembre el cumplimiento de los acuerdos de pago fue del 75% presentando un incremento del 5% con respecto al trimestre anterior.

Resultados / Hitos del Proyecto	Descripción	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 2016
Especialización de gestores y seguimiento	<p>Asignación de Paquetes de Cartera por Gestor de Cobranza y Aliados Estratégicos con su correspondiente tabla de remuneración.</p> <p>Resultados esperados: Control del Ingreso y Gasto y Resultados de Recaudo.</p>	Abril - diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • 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. • Al cierre del mes de diciembre/16 se logro una ejecución del \$24.201 mm que comparado con la ejecución del 2015 (\$22.513 mm) representa un incremento del 7.5% de un año a otro año
Modernización de minería de datos y estrategias skiptracing	<p>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.</p> <p>Entregables: minerías de datos trimestrales y proyecto de localizadores con el fin de Incrementar Recaudo.</p>	Junio	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • En promedio se vienen obteniendo nuevos datos para localización de 2.900 deudores mensualmente.

PROYECTO

NUEVO MODELO DE CARTERA

Resultados / Hitos del Proyecto	Descripción	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 2016
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"> • 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. • Para el mes de Mayo realiza la consecución de la información y se estructura la base necesaria para iniciar el proceso de valoración. • Se remite a valoración base para venta masiva de 438.000 millones, se estima presentación a junta en el mes de octubre 2016.
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"> • Se realizará la depuración del portafolio de clientes con procesos concursales durante el mes de abril. • Se asignará a los abogados concursales regionales únicamente el portafolio que presente alguna expectativa de recuperación, a partir del mes de mayo 2016. • 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.

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

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 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>Sept./16. 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>Sept./16. Modelo de contrato ya enviado por Colpensiones. Se encuentra en revisión de las áreas involucradas de CISA.</p> <p>*Sept./16. 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>Sept./16: 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 31 de Diciembre 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>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</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>Sept./16: 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

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 2016
<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>Sept./16: 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.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre 2016
1. NUEVO MODELO DE VALORACIÓN DE CARTERA		
Etapa 1: 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 31 de diciembre 2016
1. NUEVO MODELO DE VALORACIÓN DE CARTERA			Se suspendió el proyecto para revisar viabilidad de su continuación, dada la relación costo beneficio. Frente a las actividades previstas para su desarrollo en 2017, estas no tendrán continuidad.
Documentación y entrega de los módulos a la Gerencia de Tecnología		27/01/2017	
Etapas 2: Desarrollo tecnológico del modelo – Gerencia de Tecnología			
2. AUTOMATIZACIÓN MODELO INMUEBLES FAO A			Por relación costo beneficio se determinó suspender el proyecto, dado que no resulta viable el desarrollo del modelo inmuebles FAO A. Frente a las actividades previstas para su desarrollo en 2017, estas no tendrán continuidad.
Cálculo de parámetros y de Ns			
1. Homologación de tipos de inmuebles	16/06/2016	4	
2. Cálculo tiempo comercialización de cada inmueble	16/06/2016	8	

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
LA FAO			
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	Por relación costo beneficio se determinó suspender el proyecto, dado que no resulta viable el desarrollo del modelo inmuebles FAO A
1.2 Inmuebles con condiciones especiales	14/10/2016	10	
1.3 Comercialización de terceros	17/11/2016	15	
2. Parámetros (Tasa descuento, IPC, tasa financiación 10 parámetros)	31/10/2016	8	
3. Información Cualitativa (concepto jurídico, inf. Gral. 30 parámetros)	04/11/2016	20	

Resultados/Hitos del Proyecto	Fecha Terminación Documentación	Días de Desarrollo	Fecha Terminación Desarrollo
4. VPN Inmueble (General Inmuebles CISA e Invalidos)	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.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre 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"> - 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. - Servicio de Facility Management - Proyecto para construcción del edificio CISA - Servicio de Administración de Cartera - Contact Center
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. El esquema se estructuró con información básica de las entidades, estados financieros, cifras de activos con potencial interés comercial.

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.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre de 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 100%	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 100%	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

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre de 2016
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 Nº 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> <p>Desde junio de 2016 se afianzó la metodología, se implementó y se encuentra en uso para los diferentes proyectos de base tecnológica.</p>
Implementar la Metodología de Gestión de Proyectos en 2 proyectos Piloto : Supersalud y Finagro.	Primer Semestre 2016 100%	La metodología de gestión de proyectos, se está implementando en los proyectos Supersalud y Finagro. 2/2 =100%
Circular 123 articulada a la nueva Metodología de Gestión de Proyectos CISA.	Junio de 2016 100%	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.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 2016
Construcción de las curvas de rentabilidad de los Tableros de Gestión y Resultados	Dic. 2016 & 2017 Sujeto a implementación de tableros por parte de las vicepresidencias	<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>
Establecer el monto real de gasto directo por portafolio	Fase 1:Diciembre 2016 Implementación 2017	<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Cargar para cada proyecto interno o externo de CISA, sus costos a centros de costo o cuentas contables asociadas. 2.Asignar los ingresos de proyectos externos a las cuentas contables correspondientes. 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. 4.Determinar la rentabilidad de los proyectos y comparar dicha rentabilidad con la presupuestada en el modelo de valoración. 5.Registrar o consultar el presupuesto de cada proyecto según el modelo financiero o de valoración elaborado. 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 <p>A diciembre 31 de 2016 el proyecto en fase de desarrolló finalizó y se encuentra en fase de pruebas para implementación en 2017. Dicha implementación requerirá de la gestión de información para la discriminación de gastos según recursos. Para su operacionalización se requerirá de capacitaciones y sensibilizaciones a lo líderes.</p>

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 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.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre de 2016
Desarrollo del tablero de Presidencia	1/12/2016	31/12/2016	El diseño y desarrollo del tablero se completó al 100% con cargue de información manual (Excel) con corte 30 de noviembre de inmuebles, cartera y su relación de gastos. Se encuentra pendiente la automatización del cargue de información desde los diferentes aplicativos (Olympus, Cobra, entre otros). Porcentaje de avance: 100% (falta validación de información por las áreas usuarias).
Automatización el cargue de información desde los diferentes aplicativos para el tablero de Presidencia.	1/01/2017	30/03/2017	Se esta realizando un pilto para la automatización del cargue y muestra en dashboard en tiempo real para el tablero de Presidencia a través de la solución de mercado Anvizent. Porcentaje de avance: 10%
Desarrollo de los 2 tableros para la Vicepresidencia de Soluciones para el Estado y Financiera.	1/04/2017	30/06/2017	Posterior al resultado de la prueba piloto Anvizent - Tablero Presidencia y de ser aceptado por el negocio, se definirán el mecanismo a utilizar y la información que presentará en los demás tableros. Porcentaje de avance: 0%

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.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre 2016
Revisión permanente de flujos de trabajo. Seguimiento semestral.	31/12/2016	Durante el tercer trimestre se atendieron 5 solicitudes de optimización de flujos así: Gestión Humana y Mejoramiento Continuo (1) Infraestructura Tecnológica (3) Servicio Integral al Usuario (1)
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	Cumplido.

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de diciembre 2016
<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>	<p>31/12/2016</p>	<p>En el mes de noviembre se adelantó una reunión en presidencia donde se presentó el proyecto y se determinó revisar el proyecto y proponer un modelo ejecutable en el 2017.</p>
<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>	<p>31/12/2016</p>	<p>* Durante el cuarto trimestre se ejecutaron las actividades de integración programadas.</p> <p>* Se sustentó ante la presidencia la importancia de realizar la nueva medición de Felicidad Corporativa de cara a mantener un comparativo respecto de los años anteriores.</p>
<p>Plan de comunicación enfocado al fortalecimiento de la cultura de sinergia y trabajo en equipo, potenciando los canales de comunicación internos.</p>	<p>31/12/2016</p>	<p>Se continuó con la ejecución del plan de comunicación definido para el 2016, a través de correos electrónicos y carteleras digitales.</p>

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)

Resultados / Hitos del Proyecto	Fecha Terminación	Avances en los Resultados / Hitos del Proyecto con corte a 31 de Diciembre 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	El 10 de enero se presentó reporte al MHCP del cumplimiento con corte al 31 de diciembre en el cual hay un 100% de cumplimiento a lo programado.