

INFORME DE EVALUACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO 2011

Gerencia de Planeación

CENTRAL DE INVERSIONES



enero de 2012

INFORME DE EVALUACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO 2011

Gerencia de Planeación

1. PLAN ESTRATÉGICO 2011	2
TABLERO DE CONTROL	5
1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	5
2. PERSPECTIVA COMERCIAL	6
3. PERSPECTIVA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	6
4. PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	7
2. RESULTADOS ALCANZADOS PLAN ESTRATEGICO 2011	8
1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	8
1.1 RENTABILIDAD	8
1.2 IMPACTO DE CISA AL ESTADO	9
1.3 MONETIZACIÓN DE ACTIVOS.....	14
2. PERSPECTIVA COMERCIAL	18
2.1 SATISFACER AL CLIENTE FINAL	18
2.2 SATISFACER AL CLIENTE ORIGINADOR	19
3. PERSPECTIVA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	20
3.1 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	20
3.2 MEJORAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO.....	21
3.2.1 FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO.....	22
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.3.1 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	24
3. CONCLUSIONES	26
3.1 PLAN ESTRATÉGICO – CONSOLIDACIÓN Y CUMPLIMIENTO BSC	26
3.2 CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN – GERENCIA DE PLANEACIÓN	27
3.3 RECOMENDACIONES	27

1. PLAN ESTRATÉGICO 2011

CISA presentó a su Junta Directiva una propuesta de estrategia para el periodo 2011-2014 en noviembre de 2010; la Junta solicitó una serie de ajustes llegándose a la aprobación del Plan Estratégico 2011 en el mes de Marzo de 2011 quedando para el resto del año la formulación del Gran Plan 2011-2014.

La Conceptualización del Plan Estratégico 2011 se inició desde la revisión de la Misión y Visión de la Empresa, las cuales no han cambiado desde 2009, hasta llegar a la formulación de las iniciativas que permitiesen el logro de los objetivos propuestos de acuerdo con el siguiente esquema:



Para el Plan 2011 se mantuvieron la Misión y Visión previamente formuladas:

Misión: *Gestionar eficientemente como colector, los activos adquiridos y/o administrados de las entidades públicas, maximizando el retorno económico y social del Estado, ofreciendo la mejor opción de inversión y normalización a nuestros clientes.*

Visión: *Ser el aliado estratégico de las entidades del Estado para optimizar la gestión de sus activos improductivos y la mejor opción de negocio para nuestros clientes e inversionistas.*

A continuación, teniendo en cuenta las Líneas de Negocio de CISA, y considerando la situación del entorno, y en particular los lineamientos del Gobierno Nacional relacionados con la Política Pública de Gestión de Activos, plasmados en la Ley de Presupuesto y en el Plan Nacional de

Desarrollo, se definieron las Metas Principales de Gestión para el año 2011 con base en las proyecciones establecidas en el presupuesto 2011:

Monetización de activos

- Adquisición** **\$140,338 millones**
 - Cartera:* \$ 87,248 millones
 - Inmuebles:* \$ 53,090 millones

Ingreso

- Recaudo de cartera* **\$ 31,099 millones**
- Venta de Inmuebles:*
 - Promesas:* **\$ 80,342 millones**
 - Escrituración:* **\$ 66,506 millones**

La proyección de adquisiciones de cartera para el año 2011 se estimó sobre la base de carteras de Entidades Financieras Públicas, Carteras de Empleados, Empresas Sociales del Estado, el Fondo Nacional de Garantías – FNG y el INFIS. El valor facial de estimado de esta cartera era de \$87.247 Millones, que se esperaban comprar por un valor de \$16.648 millones para un promedio de costo esperado de 19% del valor capital adquirido.

Con respecto a la proyección de adquisiciones de Inmuebles, la composición de las compras se realizó de la siguiente forma:

ENTIDAD	VALOR COMERCIAL	% PARTICIPACION
Entidades Territoriales	10,576	19.9%
Entidades Orden Central	36,163	68.1%
Entidades Descentralizadas	6,351	12.0%
Total general	53,090	100.0%

Se estimó que el inventario a adquirir sería comprado a un 50% del valor comercial.

En las proyecciones de recaudo de cartera se dio prioridad y alta expectativa a las carteras del ICETEX, FNG, UNAT-INCODER y a la participación de varias ESEs.

La estimación de promesas y escrituración de inmuebles se basó en la existencia del inventario a cierre 2010 y las proyecciones de compra a 2011 así:

	COMPOSICIÓN	TOTAL	PARTICIPACIÓN
Promesas	Inventario Actual	\$ 72,282	89.9%
	Inventario Nuevo	\$ 8,059	10.1%
		\$ 80,342	100%
Escrituración	Inventario Actual	\$ 50,438	75.9%
	Inventario Nuevo	\$16,068	24.1%
		\$ 66,506	100%

Definidas las Metas Principales el Plan Estratégico 2011 se apoyó en el modelo de planificación del **BALANCED SCORE CARD**, buscando coherencia entre las áreas y conectar las acciones con los lineamientos de la administración y la Junta directiva de CISA.

Se definieron cuatro grandes perspectivas u objetivos corporativos con el fin de permitir una aproximación hacia las metas e iniciativas a dirigir durante el año.

FINANCIERO:

Garantizar el flujo y eficiencia en el manejo de los recursos para el desarrollo de los negocios de la compañía y el retorno económico al Estado.

COMERCIAL:

Desarrollar y ejecutar la política de Gestión de Activos Públicos y continuar prestando los servicios comerciales autorizados.

MEJORAMIENTO CONTINUO:

Ajustarse a las condiciones del entorno, a través de la revisión y optimización permanente de las políticas, procesos y herramientas de gestión, dentro de los lineamientos del sistema integrado de gestión "SIG".

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO:

Continuar con el desarrollo del talento humano con el fin de retener el conocimiento especializado, afianzando el bienestar del equipo humano y fortaleciendo la productividad de la compañía.

Para cada una de las Perspectivas se definieron los Objetivos Estratégicos a alcanzar en el año 2011, los cuales se cuantificaron a través de metas específicas para el periodo definiendo igualmente los indicadores que permitiesen verificar el grado de avance en la consecución de las metas previstas; la información se consolidó en el Tablero de Control del Plan Estratégico 2011:

Tablero de Control

1. Perspectiva Financiera

Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativas
1.1 Rentabilidad	Alcanzar una utilidad neta de \$16,322 millones	Utilidad real / utilidad meta	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la rentabilidad por cliente originador y línea de negocio. • Estructurar los mecanismos de fondeo necesarios para atender la operación de la compañía. • Optimizar el manejo de los recursos en función de la eficiencia de los mismos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Administrativa y Financiera
1.2 Impacto de CISA al Estado	Compras \$140.338 millones (valor de activo) Reporte de ingresos y ahorros para el Estado	Compras de activos: (Compras ejecutadas/ Compras meta) -1 Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto PGN - PND: implementación de estrategias definidas en las bases del Plan Nacional de Desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial ✓ Vp. Operación de Activos ✓ Vp. Jurídica ✓ Vp. Financiera ✓ Planeación • Seguimiento a los ingresos y ahorros generados por el Colector de Activos Públicos al Estado: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Financiera ✓ Vp. Operación de Activos
1.3 Monetización de los activos recibidos	Ventas Promesas \$80.342 millones Escrituración \$66.506 millones Recaudo en efectivo \$31.000 millones	Cumplimiento en ventas: (Ventas real/ ventas meta) -1 Cumplimiento en recaudo en efectivo: (Recaudo real/ Recaudo meta) -1	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas políticas de ventas y recaudo para monetización más ágil de los activos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial ✓ Vp. Operación de Activos • Implementación de modelos de venta especializados para atender la especificidad de los inmuebles y las carteras recibidas. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial

2. Perspectiva Comercial

Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativas
2.1 Satisfacer al cliente Final	Satisfacción del Cliente final del 92%	Nivel de satisfacción del cliente Medido por servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del conocimiento del cliente. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial ✓ Vp. Operación de Activos Desarrollo de campañas especializadas según las tipologías del cliente. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial ✓ Vp. Operación de Activos
2.2 Satisfacer al cliente originador	Satisfacción del Cliente final del 70%	Nivel de satisfacción del cliente Medido por firma externa	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de posicionamiento de CISA <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial Estrategia de desarrollo de la relación con el cliente originador: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial

3. Perspectiva de Mejoramiento Continuo

Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativas
3.1 Optimización de los procesos	Reducir el "n" de comercialización en 10% anual	"n" año actual / "n" año anterior	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del ciclo de negocio (ej: fortalecer venta anticipada, venta con hipoteca, optimización de herramientas tecnológicas). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Comercial ✓ Vp. Operación de Activos ✓ Vp. Jurídica ✓ Vp. Administrativa y Financiera
3.2 Mejoramiento del modelo de negocio	Implementación de los proyectos	Cumplir cronograma	<ul style="list-style-type: none"> Business Process Management: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Administrativa y Financiera Plan de Desarrollo Administrativo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Administrativa y Financiera
3.3 Fortalecimiento tecnológico	Desarrollar las dos iniciativas en el año 2011	Cumplir cronograma	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de soluciones que apoyen el desarrollo del negocio. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Administrativa y Financiera Actualizar el SIGA de Inmuebles y desarrollar el SIGA de cartera <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vp. Operación de Activos ✓ Vp. Administrativa y Financiera

<p>3.4 Direcciona- miento Estratégico</p>	<p>Contar con un direcciona- miento estratégico 2011 – 2014 alineado con la Política de Gestión de Activos Públicos</p>	<p>Cumplir cronograma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proyecto para la implementación del nuevo direccionamiento estratégico 2011 - 2014 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia de Planeación
--	--	-------------------------------	---

4. Perspectiva de Desarrollo de Capital Humano

Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativas
<p>4.1 Desarrollo del capital humano</p>	<p>30% Población que demuestra mejoramiento en sus competencias</p> <p>Mantener una medición del clima de 82%</p>	<p>% de población que mejora competencias / % de población meta</p> <p>Medición del clima (Medición del clima / meta de clima)-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo para líderes en el fortalecimiento de la competencia “Desarrollo de Personas”. • Rotación de cargos con el fin de generar conocimiento organizacional y no individual (personas). • Conocer la competitividad salarial de CISA. (Valoración de Cargos) • Implementación del programa full Gente • Incrementar en un 30% el uso de políticas EFR

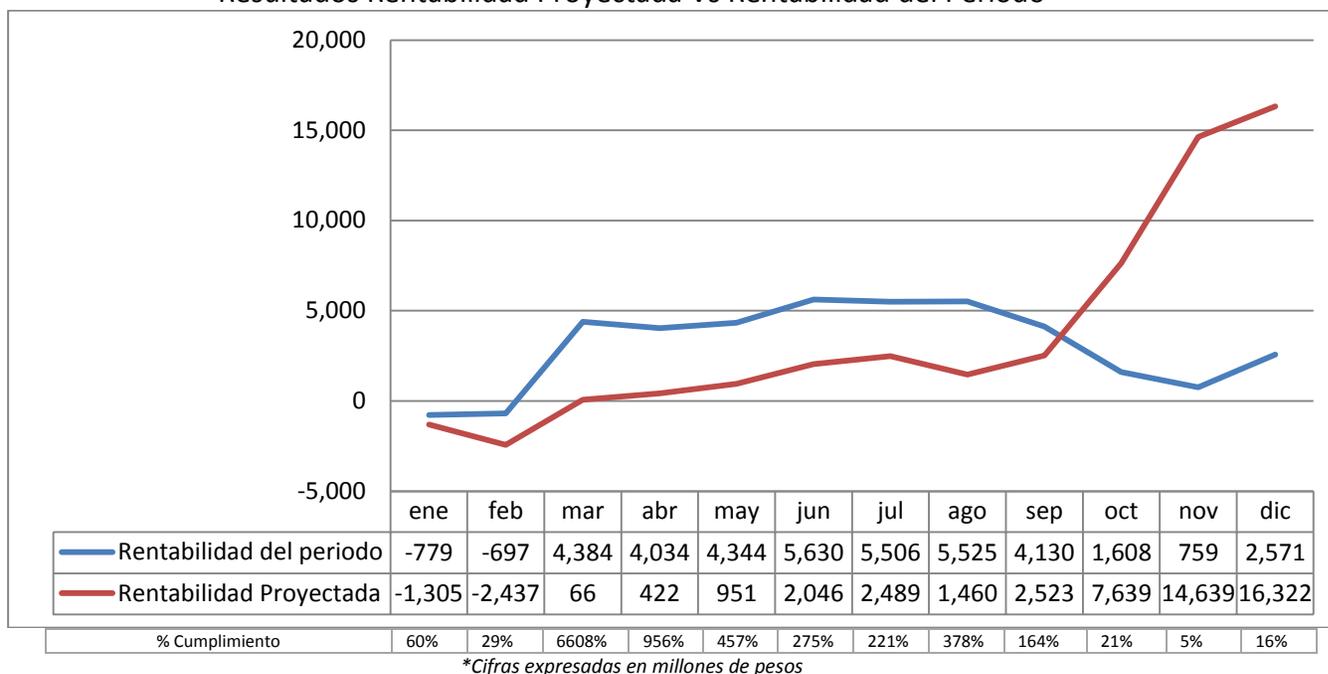
2. RESULTADOS ALCANZADOS PLAN ESTRATEGICO 2011

1. Perspectiva Financiera

1.1 Rentabilidad

Meta: Alcanzar una Utilidad neta de \$ 16,322 millones

Resultados Rentabilidad Proyectada Vs Rentabilidad del Periodo



El estado de Resultados acumulado a 31 de Diciembre de 2011 da permite dar una comprensión global al resultado obtenido en este indicador:

Cuenta	2011
Ingresos	\$ 78,702
Costos Operacionales	\$ 35,093
Gastos Operacionales	\$ 32,548
Gastos de Funcionamiento	\$ 9,334
Utilidad Operacional	\$1,727
Otros Ingresos y Egresos	\$ 6,218
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 7,945
Impuestos	\$ 5,374
UTILIDAD	\$ 2,571

**Cifras expresadas en millones de pesos*

El total de ingresos para el año 2011 fue de \$78.702 millones, que fueron originados en los negocios de inmuebles y de cartera con una participación del 50% cada uno.

En relación con la cartera, la nueva política de provisión de cartera elevó significativamente la cifra de recuperación de provisiones. La implementación de la nueva metodología de aplicación de pagos hizo que los costos de la cartera (finalización de obligaciones) se elevaran sustancialmente; sin embargo, el efecto futuro de la aplicación será mucho menos drástico. La proyección de comercialización de inmuebles para el año 2011 no se cumplió en su totalidad, afectando directamente la participación del negocio de inmuebles en los ingresos.

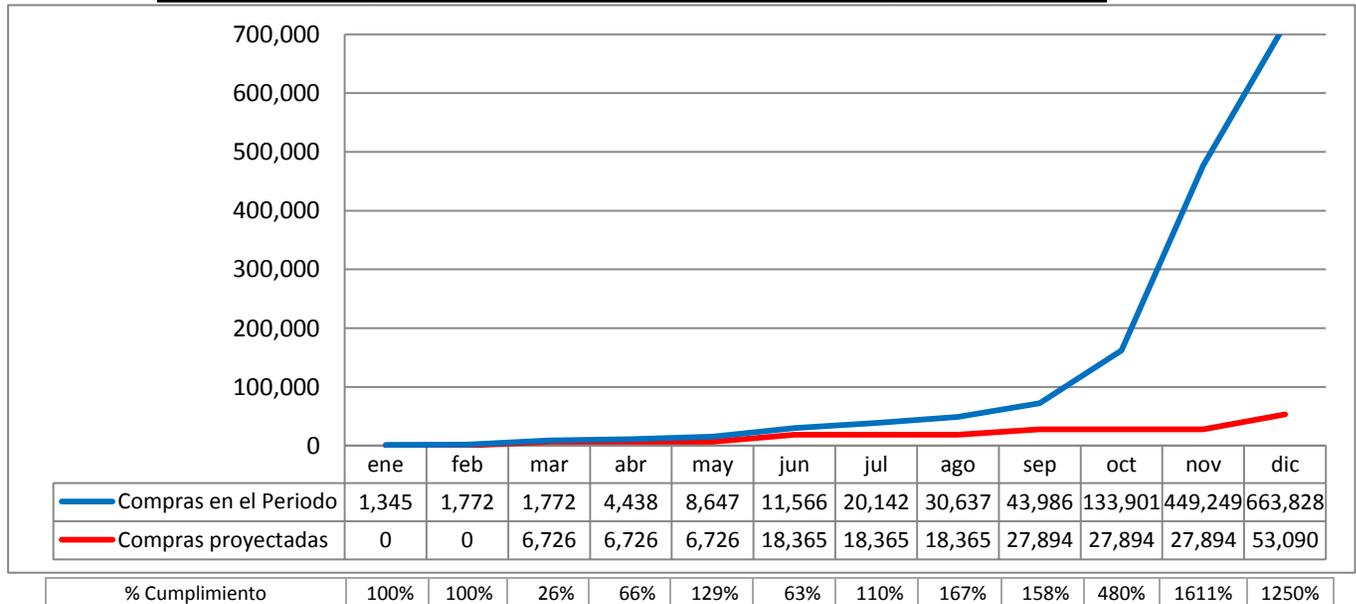
Para el año 2011, se contemplaba la venta de las acciones de EPSA que generaban una utilidad neta de \$16,548 millones de pesos, y que no se realizó en su totalidad. Esto impactó severamente la proyección de otros ingresos, la cual terminó representada en su mayoría por rendimientos financieros, dividendos de las acciones EPSA e INCA y una recuperación de provisión fiscal.

1.2 Impacto de CISA al Estado

Meta: Alcanzar compras por \$ 140,338 Millones (valor de activo)

Meta Compras de Inmuebles: \$ 53,090 Millones

Resultados Compras de Inmuebles del Año 2011 Vs Compras Proyectadas



Durante el año 2011 se realizaron compras de inmuebles por un valor propio de \$663,828 Millones de Pesos correspondientes a 551 inmuebles; la clasificación de acuerdo con el origen de los inmuebles es la siguiente:

- El 93,14% de las adquisiciones del año 2011 (\$618,189 Millones de Pesos representados en 230 inmuebles) corresponde a transferencias de originadas por la Ley 1450 de 2011 Plan Nacional de Desarrollo. Estas transferencias fueron efectivas a partir del último trimestre del año y significaron un nuevo horizonte en la gestión de activos del país, donde los retos son aún más significantes. Las Zonas Francas provenientes del Ministerio de Comercio fueron los inmuebles más representativos que recibió CISA los cuales tienen un valor propio de \$463,000 Millones de pesos.
- Desde abril a septiembre de 2011, la vicepresidencia de gestión de activos públicos concentró sus esfuerzos en la adquisición por transferencia de 272 inmuebles que fueron objeto de la Ley 1420 de 2010 de Presupuesto General de la Nación. El 6,11% sobre el valor propio en las compras de los inmuebles corresponde a estas adquisiciones.
- Las compras realizadas fuera del marco de las leyes del Plan Nacional de Desarrollo y el Presupuesto General de la Nación corresponden al 0,75% del total de las compras en el año.

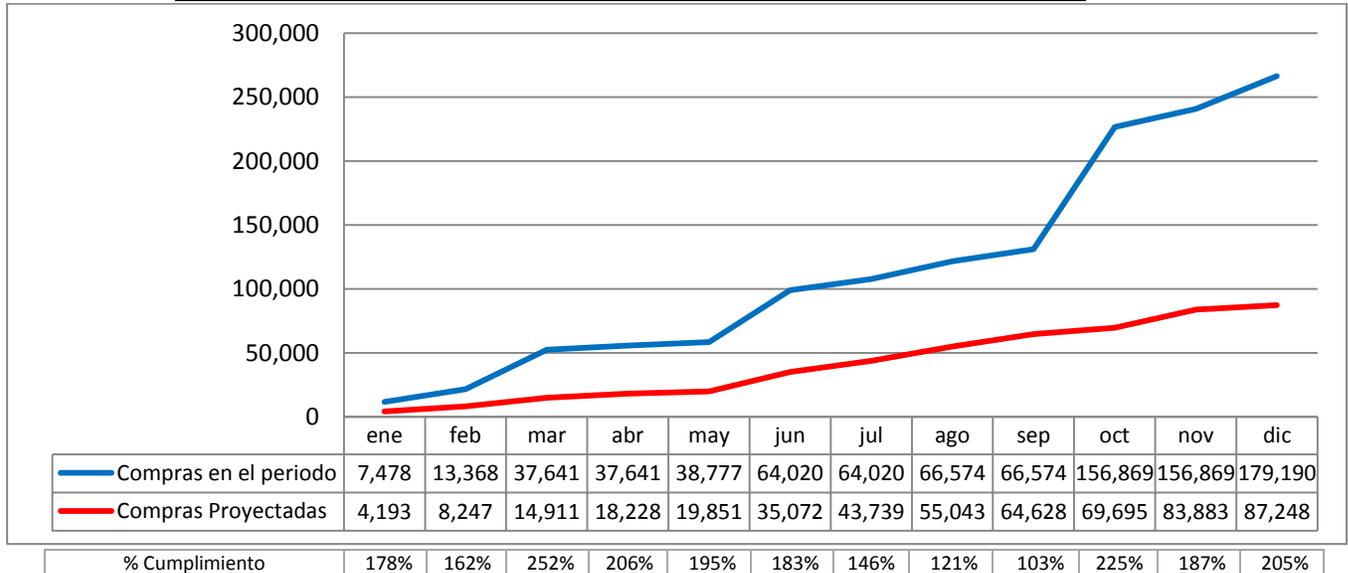
Las entidades más representativas que originaron los inmuebles que se incorporaron al inventario de CISA fueron:



**Porcentaje de participación en proporción al valor Comercial de los Inmuebles entregados a CISA*

Meta: Compras de Cartera: \$ 87,248 Millones

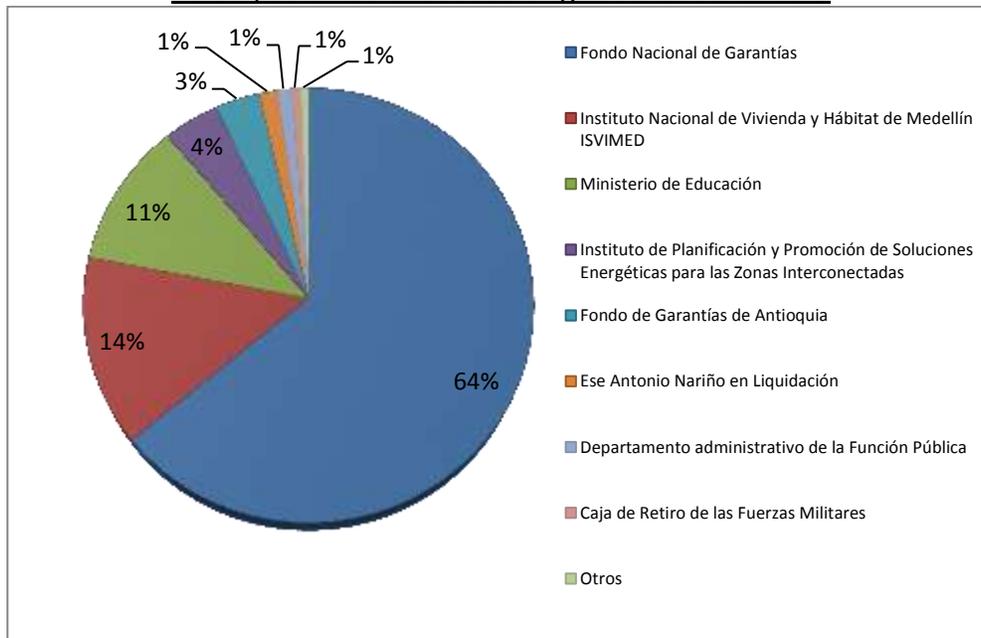
Resultados Compras de Cartera del Año 2011 Vs Compras Proyectadas



**Cifras expresadas en millones de pesos*

El comportamiento de las compras de cartera fue estable a lo largo del año. Presenta una tendencia positiva de adquisiciones que se resaltaron principalmente por las grandes entradas de carteras del Fondo Nacional de Garantías en el primer y tercer trimestre del año, ISVIMED en el segundo trimestre y el Ministerio de Educación cerrando el año.

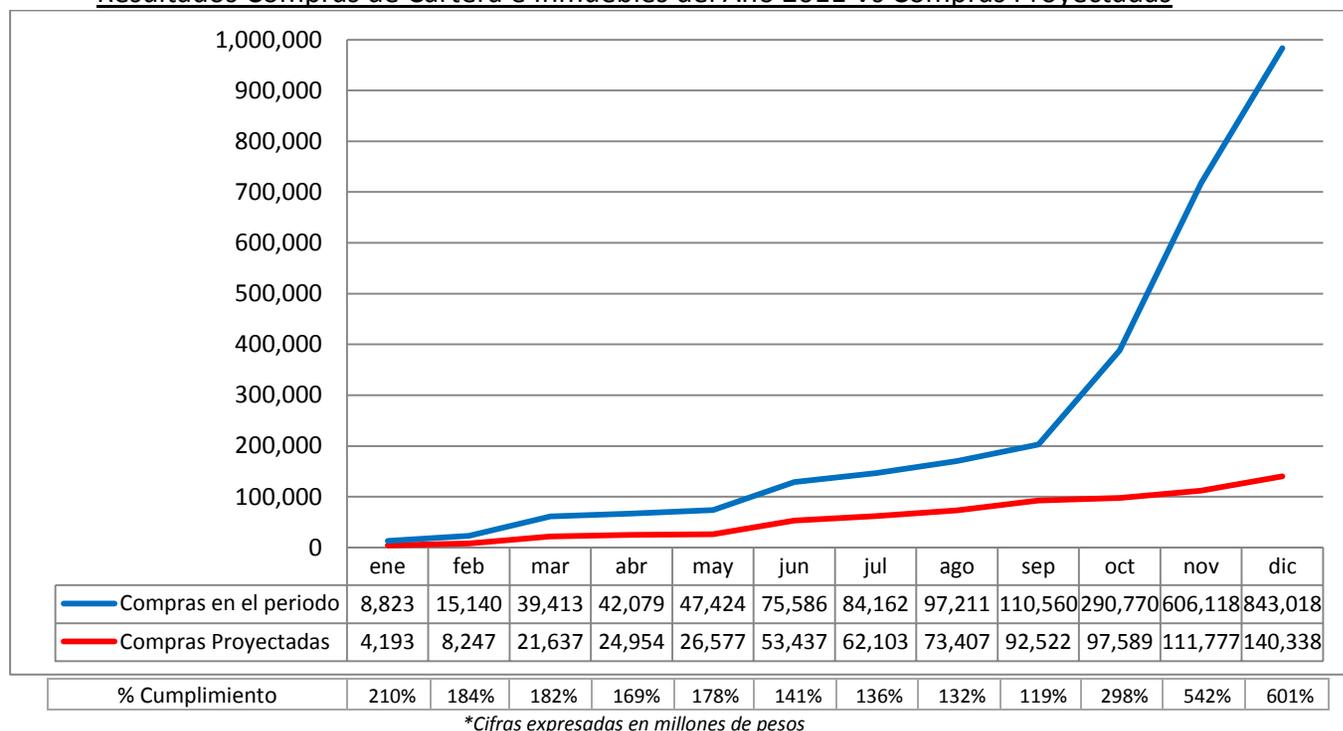
Participación de entidades Originadoras de Cartera



**Porcentaje de participación en proporción al saldo de las Carteras vendidas a CISA*

Así las cosas, el grado de cumplimiento de la Meta de alcanzar compras de activos por \$ 140,338 Millones se presenta en la siguiente gráfica.

Resultados Compras de Cartera e Inmuebles del Año 2011 Vs Compras Proyectadas



La medición final del indicador de compras para el año 2011 indica un cumplimiento de 601%, sobrepasando la expectativa de CISA sobre la eficiencia en la difusión de las leyes del Presupuesto General de la Nación y el Plan Nacional de Desarrollo.

Este resultado obedece a la Estrategia implementada por CISA que básicamente consistió en lo siguiente:

- Una vez definidas las bases del Plan Nacional de Desarrollo se realizaron acciones orientadas a difundir a las entidades su obligación de transferir a CISA las carteras con más de 180 días de mora y los inmuebles que no requieren para el ejercicio de sus funciones. Se logró la participación activa de las entidades en los eventos organizados por CISA. De igual manera se ejecutaron los planes de visitas, concentrándolas en los clientes del Plan Nacional de Desarrollo, seleccionando reuniones con altos directivos para divulgar la normatividad vigente.
- De otra parte, se continuó con la cuantificación de los activos que hacen parte del plan, consolidando el inventario de los activos de las entidades objeto de PGN y PND, verificando la información reportada por las entidades con medios y sistemas de apoyo y la información reportada con los responsables de las entidades en los reportes al PROGA.

- Se celebraron y solicitaron convenios Marco para continuar las negociaciones en curso con las entidades del orden territorial y departamental. Se exploraron las condiciones de origen de las carteras provisionadas y/o castigadas con las entidades gubernamentales, con el fin de establecer el modelo que aplicaría para el precio de adquisición y definir las estrategias de recuperación.

Meta: Reporte de Ingresos y ahorros para el estado

En comité primario de Presidencia, en la fecha 3 de Octubre de 2011, se decidió eliminar la iniciativa: Seguimiento a los ingresos y ahorros generados por el Colector de Activos Públicos al Estado que hace parte del objetivo estratégico **Impacto de CISA al Estado**, debido a que esta forma de medición ya no es consistente con las metas actuales del gobierno.

Para fines Informativos, la presidencia manejó un tablero de control en donde se reportó mensualmente, los aportes de CISA al Estado, los cuales se expresaron en función de impuestos y transferencias por ingresos ocasionados por la venta de inmuebles producto de la ley de presupuesto.

Así las cosas, para el año 2011 las transferencias al estado fueron:

TRANSFERENCIAS AL ESTADO A DICIEMBRE 2011 (Cifras en millones de pesos)

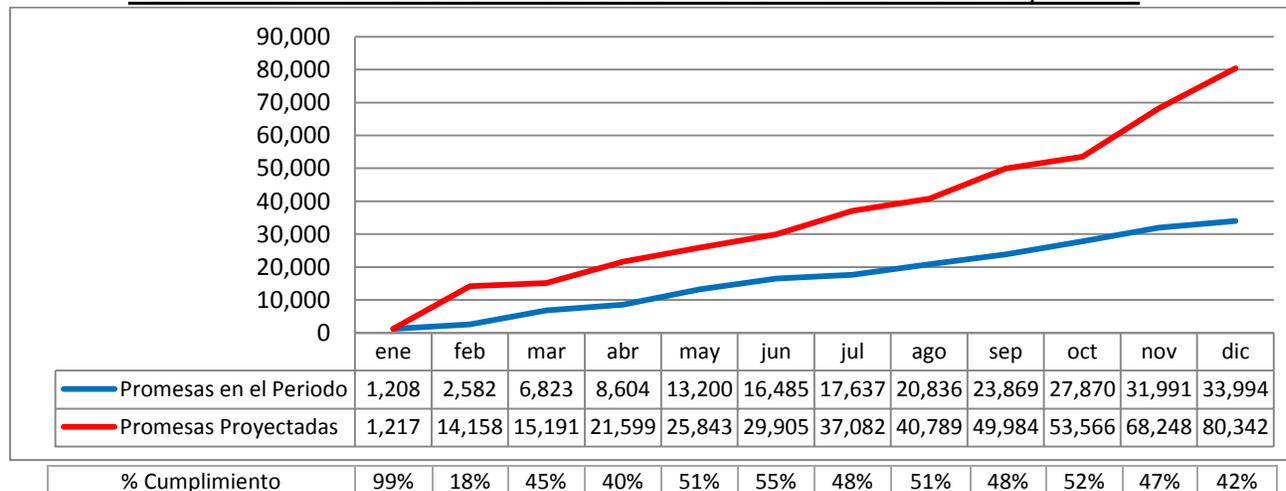


**Cifras expresadas en millones de pesos*

1.3 Monetización de Activos

Meta: Promesas 80,342 millones

Resultados en Promesas de Inmuebles del Año 2011 Vs Promesas Proyectadas



**Cifras expresadas en millones de pesos*

En el año 2011 se comercializaron 171 inmuebles por valor \$33,994 Millones de Pesos de acuerdo a las promesas de compraventa firmadas, para un cumplimiento del 42.31% del presupuesto que se había fijado en \$ 80,342 Millones.

Al observar la distribución de las ventas de acuerdo con la edad de los inmuebles en el inventario se obtiene:

Antigüedad	Ventas año 2011	
	Cantidad	%
0 – 3 años	129	75.4%
3 – 5 años	20	11.7%
>de 5 años	22	12.9%
Total	171	100%

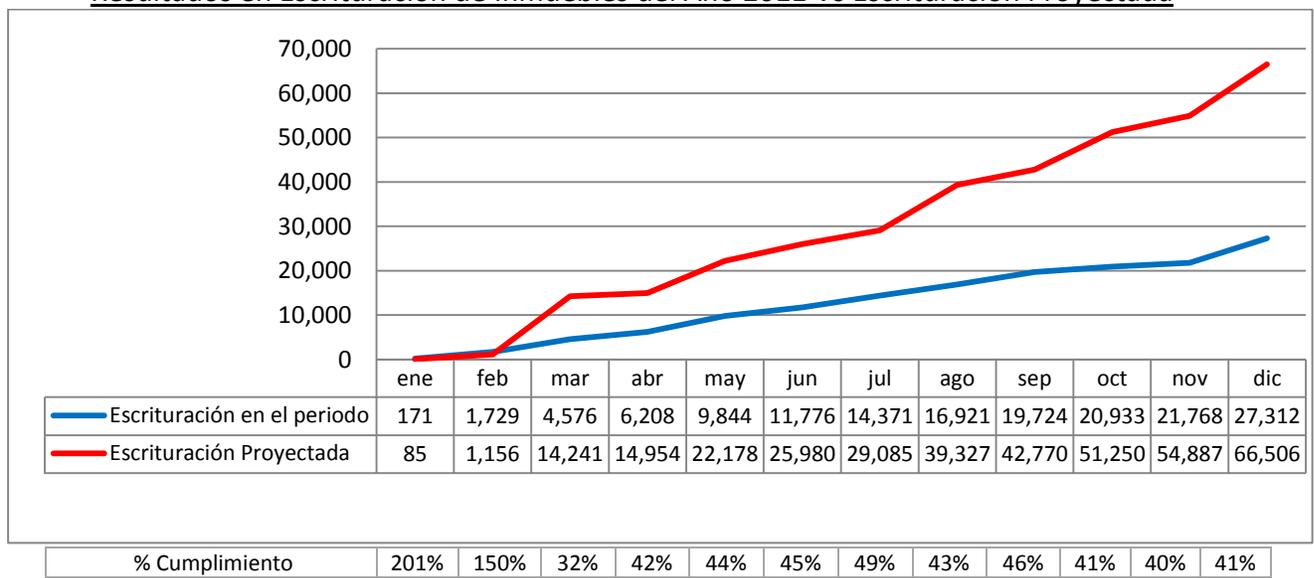
La anterior tabla permite validar que la mayoría de las promesas generadas por el área comercial fueron por la venta de inmuebles nuevos en el inventario. Lo que evidencia que el inventario antiguo (mayor a 3 años) cada vez se hace más antiguo y con menos posibilidades comerciales.

Durante el año 2011 las iniciativas comerciales se encaminaron hacia la implementación de nuevas políticas de ventas y recaudo para monetización más ágil de los activos. La revisión de

los resultados determinó la necesidad de una revisión crítica de las políticas y modelos de venta de inmuebles para buscar rentabilidad y una mayor rotación del inventario. Se realizaron revisiones, simulaciones y pruebas para la generación de nuevas políticas comerciales ante la junta directiva. La propuesta incluyó un examen de los "N" de comercialización existentes con ejercicios de análisis de los resultados de los Valores Presentes Netos - VPN's arrojados. Se realizó la actualización de la Circular Normativa 69 con los procedimientos ajustados a las necesidades de las estrategias planteadas. La modificación de los "N" de comercialización se realizó teniendo en cuenta los nuevos modelos arrojados por el área de valoración. Se realizó la publicación en la Intranet de CISA del Formato de Análisis de Oferta para su aplicación durante 2011. Bajo la estrategia comercial de segmentar el inventario de inmuebles por antigüedad y definir esquemas de descuento, se realizaron subastas públicas de venta, una de estas fue la de la clínica de Sogamoso.

Meta: Escrituración: 66,506 millones

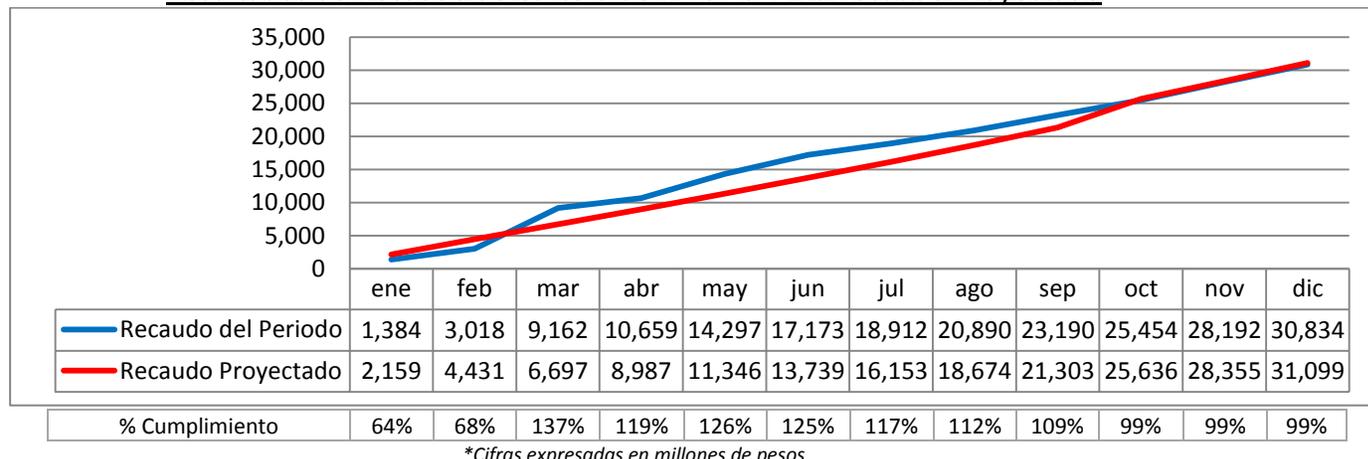
Resultados en Escrituración de Inmuebles del Año 2011 Vs Escrituración Proyectada



El indicador de escrituración se planteó como un elemento de seguimiento a la gestión de monetización de activos. Ante al rezago presentado en cuanto a las promesas, el área de gestión de operaciones reportó no contar con inventarios suficientes para facturar. Así las cosas, el nivel de cumplimiento de esta meta resultó en 41%. Similar al 42% de cumplimiento presentado en la meta de Promesas.

Meta: Recaudo Efectivo: 31,099 millones

Resultados del recaudo de Cartera del Año 2011 Vs Recaudo Proyectado



CISA gestionó de manera directa la cartera especial (de \$100M a \$500M) y la cartera corporativa, superior a \$ 500M; la cartera masiva (inferior a \$100M) se gestionó a través de las casas de cobranza.

La labor de Cobro persuasivo incluyó visitas a los clientes, llamadas a través del call center y comunicaciones escritas. Se impulsaron procesos jurídicos para aquellas obligaciones que se recibieron judicializadas y se iniciaron procesos a aquellas obligaciones que así lo ameritaban.

Los recaudos de cartera provinieron de cinco frentes: recaudo en efectivo, bienes recibidos en dación en pago o adjudicados en remate, reestructuraciones, ventas de paquetes de cartera y gestión ante las aseguradoras para el cobro de seguros por siniestros ocurridos a los deudores. En el año 2011 se alcanzó un recaudo de \$30.834MM para un cumplimiento del 99% del presupuesto.

En el cuadro adjunto se presenta la ejecución del recaudo de cartera por origen.

Entidad	Presupuesto*	Ejecución *	% ejecución
INCODER	\$ 5,134	\$ 2,354	46%
ICETEX	\$ 7,991	\$ 5,347	67%
Cartera Remanente	\$ 3,546	\$ 2,401	68%
Fondo Nacional de Garantías	\$ 6,672	\$ 4,652	70%
ESE Rita Arango Álvarez del Pino	\$ 402	\$ 393	98%
FONADE	\$ 146	\$ 78	54%
COLCIENCIAS	\$ 465	\$ 459	99%
ESE Policarpa Salavarrieta	\$ 387	\$ 116	30%
ADPOSTAL	\$ 437	\$ 156	36%
ESE Francisco de Paula Santander	\$ 182	\$ 22	12%

Entidad	Presupuesto*	Ejecución *	% ejecución
ESE Luis Carlos Galán Sarmiento	\$ 81	\$ 10	13%
Banestado	\$ 0	\$ 5,871	N/A
Otras Carteras	\$ 1,768	\$ 5,189	293%
Otros Pagos		\$ 2,027	N/A
Compras 2011	\$ 3,887	\$ 1,757	45%
Totales	\$ 31,099	\$ 30,834	99%

**Cifras expresadas en millones de pesos*

El comportamiento del recaudo a lo largo del año es el resultado de las estrategias implementadas por la gerencia de cartera que compe, los más relevantes se destacan a continuación:

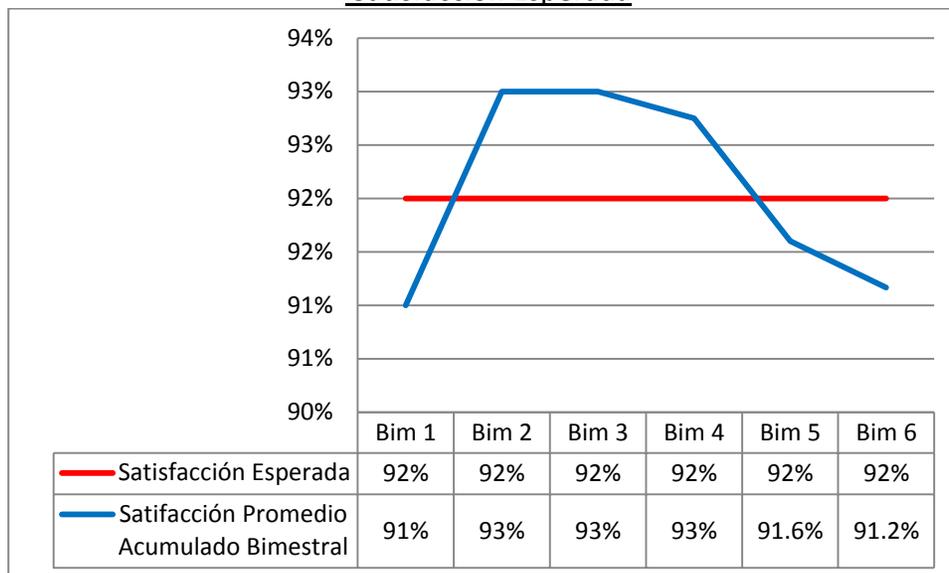
- La implementación de nuevas políticas de ventas y recaudo para monetización más ágil de los activos en el área de cartera se cumplió a partir de jornadas de recuperación, brigadas, alianzas y campañas informativas. Las jornadas especiales de recuperación de cartera se hicieron segmentadas por tipologías o ubicación geográfica de los deudores. Así, se organizaron brigadas nacionales y brigadas departamentales de recuperación de cartera. Estas buscaron conminar a los deudores a la normalización de sus obligaciones cubriendo por lo menos 15 ciudades capitales y departamentos específicos según las características de los deudores. La brigada móvil de recuperación de cartera recorrió el país en oficinas móviles con un gran apoyo publicitario y periodístico.
- Alianzas con intermediarios financieros (bancos BBVA, Davivienda & Banco de Bogotá), que permitieron la realización de jornadas exitosas de cobro de manera conjunta de cartera del FNG.
- Se implementaron acciones orientadas a la localización de los clientes por diferentes vías (telefónica, visita, o a través de publicidad focalizada). Se envió publicidad de actualización de datos, reparto de volantes en municipios y veredas con invitación para contactarse con CISA, artículos en medios escritos y radiales para identificar deudores, publicidad y artículos en diferentes periódicos y emisoras radiales invitando a los deudores a acercarse a normalizar sus deudas.
- Se Promovió la recepción de inmuebles en dación en pago o y se buscó buscar el remate de los mismos cuando estos se encontraron inmersos en procesos jurídicos.

2. Perspectiva Comercial

2.1 Satisfacer al Cliente Final

Meta: Satisfacción del cliente final del 92%.

Resultados del Medición de Satisfacción del Cliente Final Año 2011 Vs Satisfacción Esperada



El cumplimiento de este objetivo **se definió como el promedio acumulado de los resultados de las encuestas de satisfacción de cliente final realizadas a lo largo del año 2011** comparándolo con la satisfacción esperada de 92% definida como meta.

El resultado de las 5 encuestas realizadas a lo largo del año 2011 a 750 clientes finales permitió entender que en promedio, un 91,2% de los clientes se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos con el servicio prestado. La meta se cumplió entonces en un 99,1%.

Es importante señalar que los parámetros de las encuestas cambiaron para el final del año 2011 al incrementar las posibilidades de respuesta de satisfacción de acuerdo con el siguiente cuadro:

Opciones de Respuesta	
Iniciales	A Final de 2011
<ul style="list-style-type: none"> • Muy Bueno • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy Satisfecho • Satisfecho • Indiferente • Insatisfecho • Muy Insatisfecho

El cambiar la línea de medición incide directamente en la estadística, sin embargo, los nuevos parámetros no permitirán construir resultados estadísticos cuantitativos hasta que se les asigne un equivalente numérico.

2.2 Satisfacer al Cliente Originador

Meta: Satisfacción del Cliente del 70%

A mediados del año CISA adelantó un estudio tendiente a medir nuevamente el nivel de satisfacción del cliente originador; El objetivo del estudio fue determinar la satisfacción que se presenta a lo largo de las diferentes fases en que puede dividirse el ciclo del servicio ofrecido por CISA a esos clientes.

Los resultados de la Encuesta se clasifican de acuerdo con su calificación (que está en un rango entre 0% y 100%) según la percepción de los clientes sea positiva, aceptable o crítica identificando así oportunidades de mejora para la Compañía.

Los resultados más relevantes de la encuesta se encuentran en la tabla relacionada a continuación, en la cual se destaca que a nivel de la satisfacción general se pasó de 67.86% a 75.25% mejorando 7.39 puntos respecto al año anterior cumpliéndose así con la meta de satisfacción propuesta para el año 2011 tal como se observa en la siguiente tabla:

Aspecto Evaluado	Comparativo de Resultados		Rango
	2010	2011	
Satisfacción General	67.86	75.25	Positivo
Contacto inicial – Asesor	78.85	85.00	
Recepción de Activos	67.50	70.00	Aceptable
Presentación de la Oferta	68.07	68.95	
Estructuración del convenio	57.14	66.58	
Levantamiento de Información	60.71	55.83	Crítico
Proceso de Análisis	58.93	53.16	
Negociación	61.36	49.50	

Con base en los resultados se implementaron acciones orientadas a la optimización de procesos y lograr así la satisfacción del cliente originador.

3. Perspectiva de Mejoramiento Continuo

3.1 Optimización de Procesos

Meta: Reducir el “n” de comercialización en 10 % anual

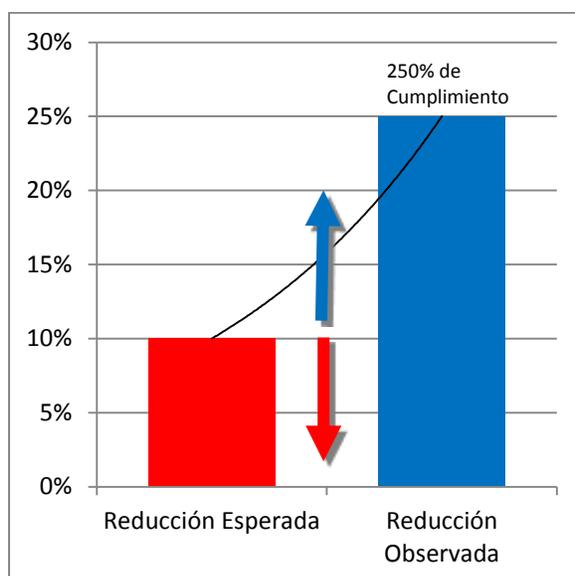
El objetivo de optimización de los procesos tenía como meta reducir en un 10% el “n” de comercialización de inmuebles, aplicando la medición únicamente para los inmuebles que al momento de su venta, llevasen en el inventario más de un año y menos de 3 años.

La medición se realizó comparando las siguientes estadísticas:

- (A) El tiempo de permanencia en el inventario para cada inmueble vendido durante el año 2011. “n” año 2011
- (B) El tiempo de comercialización definido para cada inmueble según la circular normativa No 69 vigente con corte a 31 de Diciembre de 2010, es decir el “n” del año anterior.

De esta forma se obtuvo la variación del “n” del 2011 con respecto al “n” del año 2010, para cada uno de los inmuebles comercializados; en promedio la variación presentó una reducción de 25% en promedio. Esto se traduce en un cumplimiento del 250% del indicador planteado.

Resultados de Medición de Variación del “n” ejecutado del año 2011 con respecto al “n” del año 2010



Al realizar esta medición se obtuvo que durante el año 2011, se comercializaron 34 inmuebles que estuvieron en el inventario de CISA entre 1 y 3 años, entre casas, lotes, apartamentos, clínicas, locales, bodegas, oficinas y centros vacacionales.

El mayor impacto en el resultado de este indicador se puede valorar en el resultado de comercialización de los centros vacacionales los cuales se vendieron mucho más rápido de lo esperado (60% menos tiempo).

Si bien el planteamiento de este indicador persigue una optimización de los procesos, solamente considera una pequeña porción del total de inmuebles comercializados (34 de 171), por tal motivo, se considera que su planteamiento y su línea base, omite detalles sobre la verdadera gestión de venta del inventario existente.

3.2 Mejoramiento del Modelo de Negocio

Meta: Implementación de los proyectos

Haciendo referencia a la perspectiva de mejoramiento continuo de la sección 2.5 del presente documento, el área de procesos se comprometió con el cumplimiento del cronograma para la implementación del proyecto de Business Process Management BPM. Para ello se configuró un cronograma que incluyó sondeos de mercado, pruebas piloto, y documentación, que se realizó a lo largo del año.

Los proyectos ejecutados y su resultado se describen a continuación:

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Sistema Integrado de Gestión SIG	El SIG comprende las normas de calidad y el MECI. A través de la interrelación de estos componentes se administra de forma ordenada la operatividad de CISA, en la búsqueda de la satisfacción de los clientes. Para 2011 se debe continuar con las certificaciones de calidad NTCGP1000:2009 e ISO9001:2008.	Dic. de 2011	100%
BPM -Análisis de Factibilidad	Verificar la viabilidad de implementar el BPM en CISA	Dic. de 2011	100%
PDA Plan de Desarrollo Administrativo	Ejecutar las actividades que el MHCP asigne a CISA en el marco del plan de desarrollo administrativo	Dic. de 2011	100%. Pendiente validación MHCP

De tal forma, las actividades pactadas se cumplieron en un 100%.

3.2.1 Fortalecimiento Tecnológico

Meta: Desarrollar las dos iniciativas en el año 2011

Las dos iniciativas pactadas para ser desarrolladas a lo largo del año 2011 fueron:

1. Implementación de soluciones que apoyen el desarrollo del negocio.
2. Actualizar el SIGA de Inmuebles y desarrollar el SIGA de cartera

Ambas tuvieron un cumplimiento del 100% y los proyectos realizados para su consecución se Resumen a continuación:

1. Implementación de soluciones que apoyen el desarrollo del negocio.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FECHA IMPLIMENTACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Actualización Plataforma Tecnológica: MIGRACION DE SERVIDOR DE BASE DE DATOS SQL SERVER 2008 R2	Actualizar la versión del motor de bases de datos a SQL Server 2008, última versión de Microsoft, con beneficios como: estabilidad de la plataforma, seguridad, mayor rendimiento	mar-11	100%
Actualización Plataforma Tecnológica: Renovación de equipos de escritorio con Windows 7 y Office 2010	La renovación de los equipos de cómputo fortalece la infraestructura tecnológica de la compañía, como también busca optimizar las tareas diarias que realizan los empleados de la organización. Esta renovación se realizó bajo la modalidad de arrendamiento simple con lo cual se obtienen beneficios tanto financieros como tecnológicos	dic-11	100%
Actualización Plataforma Tecnológica: Actualización de Sistema Operativo Windows 2008 Server para los Servidores de las Sucursales	Se actualizaron los servidores de las sucursales Barranquilla, Cali y Medellín. El objetivo de este proyecto es contar con los últimos productos de Microsoft	abr-11	100%
Actualización Plataforma Tecnológica : Migración Servidor de Correo Electrónico	El servidor de correo electrónico se actualizo a Windows 2008 Server R2 con plataforma de correo Exchange 2010 esta es la última versión de Microsoft para esta plataforma. Se migraron 200 cuentas de correo de toda la organización	may-11	100%

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FECHA IMPLIMENTACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Actualización Plataforma Tecnológica e implementación de Video Conferencia: Migración de Correo Electrónico y Comunicaciones Unificadas en plataforma nube (Cloud Computing)	Cloud Computing es un modelo para habilitar el acceso a un conjunto de servicios computacionales (e.g. Redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) de manera conveniente y por demanda, que pueden ser rápidamente aprovisionados y liberados con un esfuerzo administrativo y una interacción con el proveedor del servicio mínimo. El servicio de correo electrónico y comunicaciones unificadas (chat, video conferencia) se migraron 200 cuentas de correo a la plataforma nube	nov-11	100%
Actualización Plataforma Tecnológica: Renovación de equipos servidores y equipos activos de red bajo modalidad HaaS y virtualización	Realizar la renovación de servidores y equipos activos de red (switch) bajo la modalidad HaaS. Con este proyecto de renovación se integró el esquema de virtualización en los servidores, el cual busca optimizar los recursos de hardware para integrar en un servidor físico varios servidores lógicos, este esquema busca ahorrar en costos en compra de equipos, optimizar la plataforma, trabajar en tendencia ecológica y aumentar la disponibilidad de los servicios de TI. L	sep-11	100%
Desarrollo de nuevas solicitudes para fortalecer los aplicativos existentes y nuevos	Se realizó la ejecución de 45 desarrollos nuevos solicitados por las áreas de la compañía.	dic-11	100%

2. Actualizar el SIGA de Inmuebles y desarrollar el SIGA de cartera

CISA se encaminó a la adaptación de los aplicativos de forma tal que se permitiera robustecer el modelo de SIGA, para incorporarlo a los aplicativos “core” del negocio, Olympus y Cobra.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FECHA IMPLIMENTACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Actividades para fortalecer el sistema de información hacia la creación del olympus estado.	Elaboración de convenio con entidad externa para definir esquemas de tarificación y viabilidad del proyecto, Análisis de la estructura del aplicativo para el montaje en la nube, Definición de alcances y mejoras a realizar en el aplicativo Olympus	dic-11	100%

Actividades relacionadas con la definición de parámetros de COBRA nube y su implementación.	Elaboración de convenio con entidad externa para definir esquemas de tarificación y viabilidad del proyecto, Análisis de la estructura del aplicativo para el montaje en la nube, Definición de alcances y mejoras a realizar en el aplicativo Cobra	dic-11	100%
---	--	--------	------

3.3 Direccionamiento Estratégico

Meta: contar con un direccionamiento 2011-2014 alineado con la política de Gestión de Activos Públicos.

Las Actividades realizadas a lo largo del año 2011 en la formulación del Plan Estratégico fueron las siguientes:

1. Revisión de la Misión y Visión de CISA.
2. Definición del tipo de Negocio en el cual debe focalizarse CISA en el periodo 2012-2014.
3. Definición de las Grandes Metas o Megas para el Periodo 2012-2014 para Adquisición de Inmuebles y Cartera, Venta de Inmuebles, Recaudo y Administración de Cartera.
4. Formulación de los Objetivos Estratégicos enmarcados dentro de las Perspectivas del Balance Score Card (Financiera, del Cliente, Procesos Interno y Aprendizaje y Conocimiento).
5. Diseño del Mapa Estratégico de CISA.
6. Generación de los Indicadores para los Objetivos Estratégicos del Plan y del Tablero de Control Correspondiente.
7. Identificación de las Brechas Organizacionales que deberán cerrarse para alcanzar los Objetivos Estratégicos
8. Formulación de los Proyectos Estratégicos para el Cierre de Brechas
9. Presentación del Plan Estratégico a la Junta Directiva de CISA para su aprobación

Al 31 de diciembre se cumplió con la realización de los 9 pasos arriba indicados estando pendiente la aprobación del Plan Estratégico por parte de la Junta.

Con base en lo anterior se ha determinado un porcentaje de cumplimiento equivalente al 80%.

3.3.1 Desarrollo del Capital Humano

Meta: 30% de la población demuestra mejoramiento en sus competencias

A lo largo del año 2011 se realizaron diversas actividades orientadas al mejoramiento de las competencias de los colaboradores las cuales incluyeron:

1. Fortalecimiento de las habilidades gerenciales para los líderes de la compañía, buscando alinear el estilo de liderazgo con el modelo establecido para la Compañía, a través del

sello líder CISA, que balancea la responsabilidad por los resultados con el desarrollo de las personas.

2. Capacitaciones en Excel, Inteligencia Emocional, Cobro Coactivo y Herramientas para cierre de negocios entre otras, fortaleciendo las competencias técnicas para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Culminado el año 2011, la gerencia de Gestión Humana realizó la medición de las competencias 360° a los colaboradores de CISA con la firma Human Capital.

Para realizar la medición de mejoramiento en las competencias, se tomó como línea base un total de 53 personas que en el año anterior ya contaban con una medición previa con la cual compararse; de esas 53 personas en la línea base, 21 demostraron mejoras de acuerdo a la medición de este año.

Esto quiere decir que el 39.6% de la población comparable demostró mejoras en sus competencias, obteniendo así, un cumplimiento del 132% del objetivo.

Meta: Mantener una medición del clima de 82%.

CISA evaluó en el año 2011 su Ambiente Laboral a través del Great Place to Work Institute (GPW) que cuenta con una herramienta que permite potenciar la cultura de la organización, tener un benchmarking del mercado y definir acciones y objetivos concretos y desafiantes para mejorar cada día. La evaluación realizada califica cinco variables obteniendo los mejores resultados en Orgullo y Respeto e identificándose las principales oportunidades de mejora en Imparcialidad, Credibilidad y Camaradería.

La evaluación con la nueva herramienta presentó una calificación 79.8% que resultó inferior al 82% previsto en la meta destacándose que las variables analizadas en esta evaluación no son comparables con las de las mediciones anteriores (años 2009 y 2010), por lo cual, aunque no se cumple con las expectativas del año, el resultado según la escala de GPW se encuentra en el rango de Sobresaliente.

Los resultados de la evaluación arrojaron que la compañía retiene a través de la conciliación vida personal - vida laboral donde para el año 2011 se enfocó en el fortalecimiento de la cultura de Empresa Familiarmente Responsable – EFR logrando una utilización de las políticas del 81% de la población; se desarrolló el programa de reconocimiento lluvia de estrellas que estimuló la generación de nuevas ideas y el mejoramiento continuo y se implementó el portafolio de reconocimiento a través de las Tarjeta FullGente, estas tarjetas buscan el reconocimiento instantáneo y multi-vía. El reto para el año 2012 es llegar al 85.5% continuando en sobresaliente y estando a 9.0 puntos del rango de Excelencia.

El grado de cumplimiento de la meta prevista se alcanzó en un 96%.

3. CONCLUSIONES

3.1 Plan Estratégico – Consolidación y Cumplimiento BSC¹

Perspectiva	Objetivo	Metas	Resultado	Cumplimiento Meta	Peso MN012	Cumplimiento PLAN ESTRATÉGICO
Financiera	Rentabilidad	\$ 16,322	\$ 2,571	15.8%	5.0%	0.8%
Financiera	Compras	\$ 140,338	\$ 843,018	600.7%	5.0%	5.0%
Financiera	Promesas	\$ 80,342	\$ 33,994	42.3%	5.0%	2.1%
Financiera	Escrituración	\$ 66,506	\$ 27,312	41.1%	5.0%	2.1%
Financiera	Recaudo	\$ 31,099	\$ 30,834	99.1%	5.0%	5.0%
Comercial	Satisfacción Cliente Final	92%	91.2%	99.1%	12.5%	12.4%
Comercial	Satisfacción Cliente Originador	70%	75.25%	107.5%	12.5%	12.5%
Mejoramiento Continuo	Procesos N	-10%	-25.0%	250.0%	12.5%	12.5%
Mejoramiento Continuo	Direccionamiento Estratégico - Cronograma Planeación	100%	80%	80.0%	12.5%	10.0%
Mejoramiento Continuo	Mejoramiento - Cronograma BPM	100%	100%	100.0%	6.3%	6.3%
Mejoramiento Continuo	Fortalecimiento Tecnológico - Cronograma SIGA	100%	100%	100.0%	6.3%	6.3%
Desarrollo Capital Humano	Competencias	30%	39.6%	132.0%	6.3%	6.3%
Desarrollo Capital Humano	Clima Laboral	82%	79.0%	96.3%	6.3%	6.0%
					100.0%	87.1%

¹ Los pesos establecidos para los Objetivos se basaron en lo establecido por el Manual de Planeación Estratégica 012 en su capítulo de Formulación Estratégica de Proyectos (Capítulo 10 – Secc: Monitoreo Estratégico)

3.2 Consolidación de Información – Gerencia de Planeación

Para organizar la información a consolidar a partir del plan estratégico indicativo del año 2011, se preparó una serie de matrices de análisis en base a los compromisos establecidos en el presupuesto y los distintos frentes de trabajo. Dichas matrices fueron organizadas por las perspectivas presentadas en el plan, propendiendo por colectar la información que permitiera un análisis global de cumplimiento con objetivos, líneas de acción e iniciativas, indicadores, líneas de base y los últimos datos disponibles.

De esa cuenta se encontró que no todas las iniciativas cuentan con indicadores o cronogramas, y que para la elaboración del plan estratégico no se contempló integralmente el plan de monitoreo y evaluación, por lo cual no se cumplieron ni se cubrieron todas las líneas de acción e iniciativas.

Las fórmulas para los indicadores planteados en los objetivos financieros del plan aprobado por Junta Directiva resultaron siendo ineficientes pues no dejaban entrever todos los elementos del plan dentro de una tabla de mando como el Balanced Score Card.

La formulación buscaba medir una desviación que como resultado final, no contenía información suficiente sobre las tolerancias aceptables y esperadas de los resultados.

3.3 Recomendaciones

Así las cosas, la gerencia de Planeación resume y replantea las siguientes recomendaciones:

- Es prudente monitorear las metas de compra, venta y recaudo, así como documentar mensualmente las causas de no cumplimiento.
- Darle relevancia a la encuesta de cliente originador con el fin de generar las acciones de mejoramiento a los procesos y productos.
- Mantener el impulso en el desarrollo de los servicios de administración (meta de desarrollo de nuevos productos), bajo la orientación aprobada por Presidencia de hacer desarrollos en la medida que los clientes los requieran, debido a las particularidades de cada caso impiden su estandarización como un producto único.
- Darle mayor estímulo al proyecto información estratégica.