

Junio 17 de 2016

# ACTA DE INFORME DE GESTIÓN

Carlos Ivan Villegas

## 2013-2016

**Acta de Informe de Gestión**  
*Dr. Carlos Iván Villegas Giraldo*  
CISA - Central de Inversiones S.A

**CONTENIDOS**

- I. DATOS GENERALES
- II. INFORME EJECUTIVO DE LA GESTIÓN
- III. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS
- IV. PLANTA DE PERSONAL
- V. PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS
- VI. OBRAS PÚBLICAS
- VII. EJECUCIONES PRESUPUESTALES
- VIII. CONTRATACIÓN
- IX. REGLAMENTOS Y MANUALES
- X. CONCEPTO GENERAL
- XI. FIRMA
- XII. INFORMES DE GESTIÓN AÑOS 2013 A 2015

# ACTA DE INFORME DE GESTION

(Ley 951 de marzo 31 de 2005)

## I. DATOS GENERALES

A. NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE QUE ENTREGA	CARLOS IVAN VILLEGAS GIRALDO
B. CARGO	PRESIDENTE
C. ENTIDAD (RAZON SOCIAL)	CENTRAL DE INVERSIONES S.A. – CISA
D. CIUDAD Y FECHA	Bogotá D.C. – 17 de junio de 2016
E. FECHA DE INICIO DE LA GESTIÓN	4 de Marzo de 2013
F. CONDICIÓN DE LA PRESENTACIÓN	RETIRO <input checked="" type="checkbox"/> SEPARACIÓN <input type="checkbox"/> RATIFICACIÓN DEL CARGO <input type="checkbox"/>
G. FECHA DE RETIRO DEL CARGO	17 de Mayo de 2016

## II. INFORME EJECUTIVO DE LA GESTION:

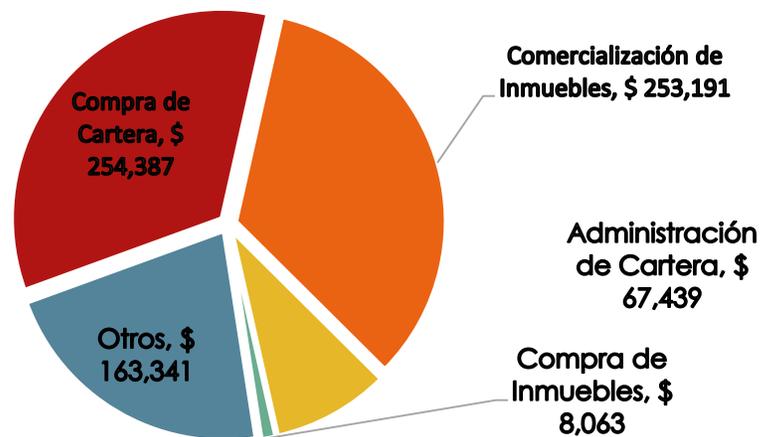
De marzo de 2013 a mayo de 2016, CISA impulsó el desarrollo de actividades orientadas a presentar Nuevas Líneas de Negocio que permitan ampliar el portafolio de soluciones que se ofrecen a las diferentes Entidades del Estado, lo cual se evidencia al realizar la comparación de los negocios suscritos en 2015 con los resultados de años anteriores:

Línea de Negocio	Ent	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL SK / V AVALUO
COMPRA DE CARTERA	54	\$ 179,199	\$ 445,041	\$ 294,363	\$ 184,861	\$ 254,387	\$ 1,357,851
COMPRA DE INMUEBLES	59	\$ 664,761	\$ 138,152	\$ 87,453	\$ 32,149	\$ 8,063	\$ 930,579
COMERCIALIZACIÓN DE INMUEBLES	15	\$ 0	\$ 31,407	\$ 72,514	\$ 68,163	\$ 253,191	\$ 425,274
ADMINISTRACION DE CARTERA	8	\$ 0	\$ 1,400	\$ 1,967	\$ 138,173	\$ 111,650	\$ 253,190
PROYECTO ESPECIAL	2	\$ 0	\$ 8,360	\$ 0	\$ 123,121	\$ 8,074	\$ 139,554
ADMINISTRACION DE INMUEBLES	1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 59,267	\$ 59,267
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE CARTERA	1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15,836	\$ 42,455	\$ 58,291
SUBASTA ELECTRONICA DE BIENES MUEBLES	17	\$ 0	\$ 0	\$ 2,389	\$ 6,971	\$ 4,539	\$ 13,899
CUENTAS EN PARTICIPACION ( cobro de arrendam	1	\$ 0	\$ 0	\$ 559	\$ 0	\$ 4,110	\$ 4,669
OTROS NEGOCIOS	3	\$ 0	\$ 30	\$ 1,027	\$ 0	\$ 0	\$ 1,057
SOFTWARE ESTADO	6	\$ 0	\$ 42	\$ 72	\$ 94	\$ 685	\$ 893
<b>Total general</b>	<b>167</b>	<b>\$ 843,960</b>	<b>\$ 624,432</b>	<b>\$ 460,344</b>	<b>\$ 569,368</b>	<b>\$ 746,420</b>	<b>\$ 3,244,525</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Del cuadro anterior se destaca:

- El importante incremento que se presentó en las adquisiciones de activos entre los años 2011 y 2013 como resultado de la entrada en vigencia de las Leyes de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo que obligaron a las entidades a trasladar al Colector los activos improductivos.
- La evolución de lo que ha sido la composición del negocio de la Entidad en la medida en que se han ido incorporando nuevos servicios para el Estado aprovechando las fortalezas adquiridas por CISA en su experiencia de gestión, principalmente inmuebles, cartera y bienes muebles.
- Es así que a nivel de contratos suscritos en 2015 la composición de la participación de los mismos incluye una disminución importante en la Adquisición de Inmuebles en tanto que la comercialización de los mismos ocupa un renglón importante en los negocios realizados:



*\* Cifras expresadas en millones de pesos*

En el año 2013 CISA incurrió en gastos de administración y comercialización de Inmuebles por \$22.600 millones y de \$11.303 millones en recuperación de cartera.

Adicionalmente realizó la transferencia gratuita de 36 inmuebles a Entidades del Estado por valor de \$23.561 millones de pesos en virtud del Artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 evitando así que el Gobierno Nacional incurriera en gastos de adquisición y acondicionamiento de inmuebles para esas entidades por ese valor.

De manera similar, una vez realizada la comercialización de inmuebles recibidos en virtud de las Leyes de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo la entidad realizó Giros al Tesoro por un total de \$21.942 millones de pesos como producto de la movilización de dichos activos y se causaron impuestos por valor de \$ 9.875 millones con base en el resultado de sus Estados Financieros.

En el año 2013 Central de Inversiones S.A. focalizó su gestión hacia la materialización de los objetivos de la Política de Gestión de Activos del Estado, para ello realizó una reestructuración organizacional orientada a optimizar la armonía entre su esquema funcional y su mapa de procesos, adicionalmente se fortalecieron sus Sistemas de Información y de Gestión con el ánimo de responder a los retos generados con la estructuración de nuevas líneas de negocio.

Durante el 2014 y en virtud del Artículo 238 de la Ley 1450 de 2011, aprobó la transferencia gratuita de 15 inmuebles avaluados en \$2,562 millones de pesos evitando así que el Gobierno Nacional incurriera en gastos de adquisición y acondicionamiento de inmuebles para esas entidades por ese valor.

El valor agregado generado por CISA a la Nación podría resumirse como la suma de las Utilidades de entidad para la vigencia fiscal (\$ 5,572 millones), los impuestos generados a favor de la Nación (\$ 17,749 millones) y los giros al tesoro producto de la venta de inmuebles provenientes de la Ley 1450 (\$ 15,210 millones) y de la Ley 1420 de 2010 (\$1,854 millones).

En el año 2014 Central de Inversiones S.A. focalizó su gestión hacia la materialización de los objetivos de la Política de Gestión de Activos del Estado destacándose los siguientes frentes estratégicos de trabajo:

- **Diagnóstico y formulación del Plan Estratégico 2015-2018** que incluyó la reformulación de la Misión y Visión de la Entidad, la generación de lineamientos Estratégicos por parte de la Junta Directiva con base en los cuales se definieron los objetivos estratégicos para el Cuatrienio detallados a través de trece proyectos.
- **Fortalecimiento del Marco Normativo que rige a la Entidad** para lo cual se propuso la modificación al Decreto 047 de 2014 y un proyecto de texto a ser incluido en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo con una propuesta de articulado para el plan con lo que se busca regular en un solo cuerpo normativo la eficiente gestión de activos públicos y establecer las funciones relacionadas con dicha gestión; adicionalmente se inició un estudio comparado con entidades gestoras de activos públicos que permitirá complementar y fortalecer con las mejores prácticas internacionales el proyecto de ley sobre gestión de activos públicos. En desarrollo de dicho estudio, con el apoyo de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional – APC Colombia, se realizaron visitas a entidades de Ecuador y México y se llevó a cabo un Primer Taller Internacional sobre Gestión de Activos Públicos en Colombia con la participación de expertos internacionales de Europa, Canadá, México y Perú.
- **Fortalecimiento de los Procesos Misionales** mediante la implementación de acciones estratégicas que incluyen, a nivel de Normalización de Cartera: 1) Optimización de la localización de deudores, 2) Depuración de la cartera a gestionar y 3) Oferta de mayores facilidades a los deudores para la normalización de sus deudas. En tanto que a nivel de la Movilización de Inmuebles comprende: 1) Desarrollos tecnológicos de apoyo a la Gestión Comercial, 2) Mayor Visualización de los Inmuebles disponibles y 3) Realización de Campañas Especiales.
- **Impulso a las Nuevas Líneas de Negocio** llegando en el 2014 a la suscripción de contratos por \$ 284,195 millones de pesos que contrastan con los \$ 6,013 millones del año 2013.
- **Fortalecimiento Institucional** a través de la modernización tecnológica, la implementación de estándares en la Seguridad de la información, la consolidación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que comprende los Planes Anticorrupción, de Servicio al Ciudadano, de Rendición de Cuentas y de Gobierno en Línea.

En relación con los Resultados de la Gestión 2015 se destaca:

- Durante el 2015 Se recaudó cartera por \$ 22,513 millones para lo cual se realizaron acciones tales como: modernización de la política general de cobranza, ejecución de campañas y brigadas especiales, celebración de alianzas con entidades proveedoras de información demográfica,

fortalecimiento de la data de CISA y actualización de la clasificación interna del portafolio de cartera.

- Se prometieron en venta 172 inmuebles por valor de \$44,424 millones de pesos en tanto que se escrituraron 144 inmuebles<sup>1</sup> por valor de \$41,512 millones de pesos.
- Se realizó la transferencia a título gratuito de 27 inmuebles valuados en \$6.493 millones y a 31 de diciembre hay 63 inmuebles en trámite de transferencia por valor de \$ 11.388 Millones.
- Se realizaron acciones para la revocatoria de transferencia de inmuebles: a 31 de diciembre de 2015, se encuentran 73 inmuebles en trámite de revocatoria de transferencia por valor de \$60,854 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 1,353 viviendas durante el año 2015 asegurando el mantenimiento adecuado de las mismas.
  - Administración de aproximadamente 141 contratos de arrendamiento a través del contrato de cuentas en participación CISA- INVIAS.
  - Administración de cobro coactivo.
  - 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, Municipio de La Mesa Cundinamarca, Municipio de Candelaria Valle, Corporación Autónoma Regional del Valle de Ubaté – CAR, Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge - CVS, INFIMANIZALES, IDEA y de la Unidad Administrativa.
  - 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
  - Transferencia de las Zonas Francas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

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.
  - Generación de relaciones bilaterales con Colectores Internacionales.
  - Posicionamiento de CISA antes sus clientes.
-

### III. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS:

#### Recursos Financieros:

CONCEPTO	VALOR ( Millones de Pesos)			
	Vigencia Fiscal Año 2013 comprendida entre el día 4 del mes de Marzo y el día 31 del mes de Diciembre	Vigencia Fiscal Año 2014 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre	Vigencia Fiscal Año 2015 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre	Vigencia Fiscal Año 2016 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 30 del mes de Abril
<b>Activo Total</b>	<b>286,513</b>	<b>330,615</b>	<b>296,963</b>	<b>256,321</b>
* Corriente	220,238	215,307	214,720	209,702
* No Corriente	66,275	115,308	82,243	46,619
<b>Pasivo Total</b>	<b>65,818</b>	<b>91,180</b>	<b>55,185</b>	<b>55,888</b>
* Corriente	65,818	91,180	55,185	55,888
* No Corriente				
<b>Patrimonio</b>	<b>220,695</b>	<b>239,435</b>	<b>241,778</b>	<b>200,433</b>

CONCEPTO	VALOR ( Millones de Pesos)			
	Vigencia Fiscal Año 2013 comprendida entre el día 4 del mes de Marzo y el día 31 del mes de Diciembre	Vigencia Fiscal Año 2014 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre	Vigencia Fiscal Año 2015 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre	Vigencia Fiscal Año 2016 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 30 del mes de Abril
Ingresos Operacionales	65,071	116,545	64,700	11,676
Gastos Operacionales	22,463	62,527	46,290	13,691
Costos de Venta y Operación	47,056	37,819	14,169	2,013
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-4,448</b>	<b>16,200</b>	<b>4,241</b>	<b>-4,028</b>
Ingresos Extraordinarios	9,239	9,503	13,011	9,322
Gastos Extraordinarios (INCLUYE IMPUESTOS)	8,243	21,131	8,140	3,595
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>996</b>	<b>-11,628</b>	<b>4,871</b>	<b>5,727</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>-3,451</b>	<b>4,572</b>	<b>9,111</b>	<b>1,699</b>

## Bienes Muebles e Inmuebles:

CONCEPTO	VALOR ( Millones de Pesos)			
	Vigencia Fiscal Año 2013 comprendida entre el día 4 del mes de Marzo y el día 31 del mes de Diciembre	Vigencia Fiscal Año 2014 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre	Vigencia Fiscal Año 2015 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre	Vigencia Fiscal Año 2016 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 30 del mes de Abril
Terrenos	432	432	432	3,866
Edificaciones	2,446	2,446	2,446	3,904
Construcciones en curso	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	81	81	81	81
Equipo de Transporte, tracción y elevación	166	166	166	155
Equipos de Comunicación y Computación	822	1,149	941	922
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	414	285	406	389
Bienes Muebles en Bodega	0	0	0	0
Redes, Líneas y Cables	0	0	0	0
Plantas, Ductos y Túneles	0	0	0	0
Otros Conceptos	0	0	0	0

## IV. PLANTA DE PERSONAL:

CONCEPTO	TOTAL NÚMERO DE CARGOS DE LA PLANTA	NUMERO DE CARGOS PROVISTOS	NUMERO DE CARGOS VACANTES
<b>Cargos de libre nombramiento y remoción:</b>			
* A la fecha de inicio de la gestión	2	2	0
* A la fecha de retiro	2	2	0
<b>Variación Porcentual</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

CONCEPTO	TOTAL NÚMERO DE CARGOS DE LA PLANTA	NUMERO DE CARGOS PROVISTOS	NUMERO DE CARGOS VACANTES
<b>Cargos de Carrera Administrativa</b>			
* A la fecha de inicio de la gestión	123	108	15
* A la fecha de retiro	85	83	2
<b>Variación Porcentual</b>	<b>-30.89%</b>	<b>-23.15%</b>	<b>-86.67%</b>
<b>Total Cargos CISA</b>			
* A la fecha de inicio de la gestión	125	110	15
* A la fecha de retiro	87	85	2
<b>Variación Porcentual</b>	<b>-30.40%</b>	<b>-22.72%</b>	<b>-86.67%</b>

**V. PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS:**

EN EL PRESUPUESTO DE CISA NO SE TIENEN DEFINIDOS ESTUDIOS/PROYECTOS CON ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL

**VI. OBRAS PÚBLICAS:**

CENTRAL DE INVERSIONES S.A – CISA NO EJECUTA OBRAS PÚBLICAS.

**VII. EJECUCIONES PRESUPUESTALES:**

INGRESOS			
CONCEPTO DE INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	VALOR RECAUDADO (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE RECAUDO
<b>Vigencia Fiscal Año 2013 comprendida entre el día 4 del mes de Marzo y el día 31 del mes de Diciembre</b>			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	317,638	104,615	32.9%
Otros Conceptos			

INGRESOS			
CONCEPTO DE INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	VALOR RECAUDADO (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE RECAUDO
<b>Vigencia Fiscal Año 2014 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre</b>			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	199,200	160,842	80.7%
Otros Conceptos			
<b>Vigencia Fiscal Año 2015 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre</b>			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	213,462	95,446	44.7%
Otros Conceptos			
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 30 del mes de Abril</b>			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	26,116	24,618	94.3%
Otros Conceptos			

GASTOS			
CONCEPTO DE INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	VALOR RECAUDADO (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE RECAUDO
<b>Vigencia Fiscal Año 2013 comprendida entre el día 4 del mes de Marzo y el día 31 del mes de Diciembre</b>			
Funcionamiento	21,548	19,747	91.6%
Inversión	1,125	655	58.3%
Otros Conceptos	42,444	18,267	43.0%
<b>Vigencia Fiscal Año 2014 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre</b>			
Funcionamiento	30,950	25,015	80.8%
Inversión	2,117	1,168	55.2%
Otros Conceptos	35,138	29,105	82.8%
<b>Vigencia Fiscal Año 2015 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre</b>			
Funcionamiento	49,259	21,925	44.5%
Inversión	798	221	27.6%

GASTOS			
CONCEPTO DE INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	VALOR RECAUDADO (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE RECAUDO
Otros Conceptos	24,815	17,630	71.0%
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 30 del mes de Abril</b>			
Funcionamiento	8,531	7,201	84.4%
Inversión	108	2	2.1%
Otros Conceptos	11,394	5,599	49.1%

### VIII. CONTRATACIÓN:

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	OBJETOS CONTRACTUALES	No. DE CONTRATOS EN CURSO	No. DE CONTRATOS EJECUTADOS	VALOR TOTAL DEL CONTRATO EN DOLARES	VALOR TOTAL DEL CONTRATO (MILLONES DE PESOS)
<b>Vigencia Fiscal Año 2013 comprendida entre el día 4 del mes de Marzo y el día 31 del mes de Diciembre</b>					
Contratación Directa	Prestación de servicios	7	102		14,946
	Asesoría		3		9
	Adquisición de bienes		23		413
	Suministro	1	10		567
	Mantenimiento	3	14		89
	Otros	1	10		232
	Prestación de servicios	1		19,022	
Proceso Licitatorio	Prestación de servicios	1	1		3,280
	Suministro		1		883
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>19,022</b>	<b>20,418</b>
<b>Vigencia Fiscal Año 2014 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre</b>					
Contratación Directa	Prestación de servicios	12	80		3,811
	Adquisición de bienes		8		67
	Suministro	3	5		378
	Mantenimiento	3	9		123
	Otros	3	2		151
Proceso Licitatorio	Prestación de servicios	3	1		5,879
	Suministro		1		<b>630</b>
	Otros		1		884
	<b>SUBTOTAL</b>				<b>11,922</b>

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	OBJETOS CONTRACTUALES	No. DE CONTRATOS EN CURSO	No. DE CONTRATOS EJECUTADOS	VALOR TOTAL DEL CONTRATO EN DOLARES	VALOR TOTAL DEL CONTRATO (MILLONES DE PESOS)
<b>Vigencia Fiscal Año 2015 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 31 del mes de diciembre</b>					
Contratación Directa	Prestación de servicios	25	67		5,644
	Asesoría		1		2
	Adquisición de bienes	1	19		319
	Suministro	3	1		238
	Mantenimiento	2	10		60
	Otros	4	1		815
	Prestación de servicios	1		609	
Proceso Licitatorio	Prestación de servicios	7			16,512
	Corretaje	2			0
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>609</b>	<b>23,591</b>
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 comprendida entre el día 1 del mes de enero y el día 30 del mes de Abril</b>					
Contratación Directa	Prestación de servicios	23	3		986
	Asesoría	1			13
	Suministro	1			0
	Mantenimiento	4	1		19
	Otros	3			261
	Adquisición de bienes			3,809	
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>3,809</b>	<b>1,280</b>
<b>TOTAL EN PESOS</b>					<b>57,210</b>
<b>TOTAL EN DOLARES</b>					<b>23,440</b>

El valor total corresponde al valor pactado en las órdenes de servicio y contratos de funcionamiento y conexos a la operación comercial, sin tener en cuenta el valor final ejecutado.

#### **IX. REGLAMENTOS Y MANUALES:**

Se relaciona a continuación los reglamentos internos y/o manuales de funciones y procedimientos vigentes en la entidad con corte a 30 de abril de 2016.

<b>DENOMINACIÓN DEL REGLAMENTO y/o MANUAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MECANISMO DE ADOPCIÓN Y VIGENCIA</b>	<b>No DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCIÓN</b>	<b>FECHA DE ADOPCIÓN O VIGENCIA</b>
Circular Normativa 093 de 2016	Políticas y Procedimientos de Infraestructura Tecnológica	Memorando de Publicación	N.A.	18/05/2016
Circular Normativa 031 de 2016	Políticas y Procedimientos de Avalúos de Inmuebles	Memorando de Publicación	N.A.	17/05/2016
Circular Normativa 066 de 2016	Políticas y Procedimientos de la Gestión Contable	Memorando de Publicación	N.A.	05/05/2016
Circular Normativa 023 de 2016	Programa de Gestión Documental	Memorando de Publicación	N.A.	04/05/2016
Circular Normativa 127 de 2016	Política y Procedimiento para la Gestión de Proyectos y/o Requerimientos	Memorando de Publicación	N.A.	04/05/2016
Circular Normativa 070 de 2016	Políticas y Procedimientos de Administración de Activos Inmuebles	Memorando de Publicación	N.A.	03/05/2016
Manuales 019 de 2016	Manual de Identidad Corporativa	Memorando de Publicación	N.A.	28/04/2016
Circular Normativa 005 de 2016	Políticas y Procedimientos para dar Respuesta a las Peticiones, Quejas y Reclamos de los Clientes	Memorando de Publicación	N.A.	26/04/2016
Circular Normativa 069 de 2016	Políticas y Procedimientos para la Comercialización de Activos - Inmuebles	Memorando de Publicación	N.A.	25/04/2016
Circular Normativa 024 de 2016	Políticas y Procedimientos de Gestión del Talento Humano	Memorando de Publicación	N.A.	08/04/2016
Circular Normativa 085 de 2016	Políticas y Procedimientos para el Saneamiento de Activos y Estudio de Títulos y Minutas	Memorando de Publicación	N.A.	04/04/2016
Manuales 013 de 2016	Manual del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Memorando de Publicación	N.A.	01/04/2016
Memorando Circular 040 de 2016	Procedimiento para atender las solicitudes de información por parte de los Entes de Control a CISA.	Memorando de Publicación	N.A.	30/03/2016
Circular Normativa 044 de 2016	Manual de Contratación	Memorando de Publicación	N.A.	18/03/2016
Circular Normativa 097 de 2016	Manual de Judicialización	Memorando de Publicación	N.A.	11/03/2016

<b>DENOMINACIÓN DEL REGLAMENTO y/o MANUAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MECANISMO DE ADOPCIÓN Y VIGENCIA</b>	<b>No DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCIÓN</b>	<b>FECHA DE ADOPCIÓN O VIGENCIA</b>
Circular Normativa 100 de 2016	Políticas y Procedimientos de Normalización de Cartera Propia y/o de Terceros	Memorando de Publicación	N.A.	07/03/2016
Circular Normativa 001 de 2016	Política y Procedimientos del Proceso de Gestión Administrativa y Suministros	Memorando de Publicación	N.A.	07/03/2016
Manuales 018 de 2016	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)	Memorando de Publicación	N.A.	01/03/2016
Circular Normativa 123 de 2016	Políticas y Procedimientos para el Proceso de Soluciones para el Estado	Memorando de Publicación	N.A.	24/02/2016
Circular Normativa 016 de 2016	Política y Procedimiento para la Gestión del Cambio y el Control de los Documentos del SIG	Memorando de Publicación	N.A.	08/02/2016
Circular Normativa 061 de 2015	Políticas y Procedimientos para la Administración de Recursos Financieros - Tesorería	Memorando de Publicación	N.A.	23/11/2015
Circular Normativa 107 de 2015	Gestión del Riesgo en Central de Inversiones S.A.	Memorando de Publicación	N.A.	18/11/2015
Memorando Circular 037 de 2015	Política de Tratamiento de Datos Personales	Memorando de Publicación	N.A.	05/11/2015
Circular Normativa 110 de 2015	Manual de Políticas de Provisiones por Contingencias Judiciales	Memorando de Publicación	N.A.	22/10/2015
Circular Normativa 055 de 2015	Manual de Presupuesto	Memorando de Publicación	N.A.	22/10/2015
Memorando Circular 039 de 2015	Comité de Conciliación	Memorando de Publicación	N.A.	21/10/2015
Memorando Circular 030 de 2015	Comité Institucional de Desarrollo Administrativo	Memorando de Publicación	N.A.	05/10/2015
Circular Normativa 029 de 2015	Políticas y Procedimientos de Gestión Operativa	Memorando de Publicación	N.A.	15/09/2015
Circular Normativa 120 de 2015	Política y Procedimiento para Planear y Ejecutar Auditorías Internas al Sistema Integrado de Gestión	Memorando de Publicación	N.A.	11/09/2015
Manuales 071 de 2015	Manual de Prevención de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo	Memorando de Publicación	N.A.	31/08/2015

<b>DENOMINACIÓN DEL REGLAMENTO y/o MANUAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MECANISMO DE ADOPCIÓN Y VIGENCIA</b>	<b>No DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCIÓN</b>	<b>FECHA DE ADOPCIÓN O VIGENCIA</b>
Circular Normativa 057 de 2015	Políticas y Procedimientos de Seguros	Memorando de Publicación	N.A.	18/06/2015
Manuales 014 de 2015	Política de Comunicación Institucional	Memorando de Publicación	N.A.	18/06/2015
Circular Normativa 030 de 2015	Políticas y Procedimientos de Pagos a Terceros	Memorando de Publicación	N.A.	18/06/2015
Circular Normativa 017 de 2015	Política y Procedimientos para la Auditoria Interna	Memorando de Publicación	N.A.	12/06/2015
Circular Normativa 092 de 2015	Políticas y Procedimientos de Arriendos de Inmuebles	Memorando de Publicación	N.A.	11/06/2015
Circular Normativa 111 de 2015	Políticas y Procedimientos para la Comercialización de Activos Cartera.	Memorando de Publicación	N.A.	10/06/2015
Manuales 016 de 2015	Administración y Comercialización de Derechos Fiduciarios o de Activos de los Fideicomisos	Memorando de Publicación	N.A.	10/06/2015
Manuales 011 de 2015	Código de Buen Gobierno	Memorando de Publicación	N.A.	14/05/2015
Manuales 015 de 2015	Modelo "EFR" Empresa Familiarmente Responsable	Memorando de Publicación	N.A.	26/02/2015
Circular Normativa 003 de 2015	Políticas y Procedimientos para el Registro, Respuesta, Seguimiento y Control de las Respuestas de Tutelas	Memorando de Publicación	N.A.	06/02/2015
Memorando Circular 023 de 2014	Procedimiento para la Comercialización y Promesa en Venta de Activos Inmuebles antes de su Escrituración a CISA (de Forma Anticipada)	Memorando de Publicación	N.A.	21/11/2014
Memorando Circular 033 de 2014	Transferencia de Inmuebles de CISA a Entidades Públicas	Memorando de Publicación	N.A.	31/07/2014
Memorando Circular 038 de 2014	Procedimiento Transitorio de Evaluación de Ofertas de Inmuebles	Memorando de Publicación	N.A.	17/06/2014
Docs de Interes Gral 004 de 2014	Estatutos de Central de Inversiones S.A.	Memorando de Publicación	N.A.	10/06/2014
Manuales 012 de 2013	Políticas y Procedimientos de Planeación Estratégica	Memorando de Publicación	N.A.	23/10/2013

DENOMINACIÓN DEL REGLAMENTO y/o MANUAL	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE ADOPCIÓN Y VIGENCIA	No DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ADOPCIÓN	FECHA DE ADOPCIÓN O VIGENCIA
Memorando Circular 035 de 2013	Política de Cartera FNG	Memorando de Publicación	N.A.	13/09/2013
Circular Normativa 117 de 2013	Políticas y Procedimientos para Efectuar Registro de Información de Contratos	Memorando de Publicación	N.A.	07/05/2013
Circular Normativa 119 de 2013	Política para Compra y Venta de Vivienda VIS Nueva o Usada	Memorando de Publicación	N.A.	30/04/2013
Manuales 115 de 2013	Manual de Políticas de Compra y Administración de Bienes Muebles	Memorando de Publicación	N.A.	29/04/2013
Memorando Circular 029 de 2011	Comercialización de Activos Cartera antes del Perfeccionamiento de la Compra	Memorando de Publicación	N.A.	26/08/2011
Memorando Circular 024 de 2010	Procedimiento de Contratación para las Operaciones Conexas a la Operación Mediante Órdenes de Servicio y Contratos	Memorando de Publicación	N.A.	12/11/2010
Circular Normativa 109 de 2009	Políticas y Procedimientos para el Cálculo de Provisiones Individuales	Memorando de Publicación	N.A.	17/06/2009
Circular Normativa 088 de 2008	Políticas y Procedimientos para el Envío y Retiro de Información del Boletín de Deudores Morosos del Estado	Memorando de Publicación	N.A.	15/12/2008
Circular Normativa 065 de 2008	Manual de Calificación de Cartera	Memorando de Publicación	N.A.	31/10/2008
Memorando Circular 018 de 2008	Austeridad en el Gasto	Memorando de Publicación	N.A.	20/06/2008
Memorando Circular 016 de 2008	Venta a Plazos de Inmuebles con Garantía	Memorando de Publicación	N.A.	16/06/2008

#### **X. CONCEPTO GENERAL:**

El estado de la entidad al retiro presenta una importante solidez desde el punto de vista organizacional, financiero y de prestigio en el Estado Colombiano así como en el mercado.

La estructura organizacional está en niveles óptimos mediante la reducción de un 22% en el personal, con resultados financieros positivos desde 2014 hasta la fecha.

Hoy CISA cuenta con todos sus procedimientos documentados y certificados con normas internacionales ISO, siendo ejemplo en el estado colombiano así como ante la entidad certificadora ICONTEC la cual nos invitó durante los últimos tres años a ser los presentadores oficiales del discurso de entrega de certificaciones cuando estas se entregaban a las entidades que surtieron el proceso de certificación. Adicionalmente, CISA cuenta con el mayor crecimiento en sus aplicaciones tecnológicas de primer orden y que permiten un óptimo manejo y control de los procedimientos.

Con retos de movilización y gestión de activos públicos que no tienen ninguna directriz legal en el ordenamiento legal de Colombia, CISA cuenta con excelencia y transparencia total en sus procedimientos lo que le ha permitido ampliar de manera importante los servicios prestados al sector público colombiano.

Hoy CISA cuenta con excelentes herramientas tanto tecnológicas como con un recurso humano calificado y motivado que le permite hacer frente a los retos que la gestión de activos públicos significa.

**XI. FIRMA:**



**Carlos Ivan Villegas Giraldo**

**NOMBRE Y FIRMA**  
**FUNCIONARIO SALIENTE, RESPONSABLE**  
(Titular o representante Legal)

**XII. INFORMES DE GESTIÓN AÑOS 2013 A 2015**

Informe Anual  
de Gestión

2013

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
PRIMERA PARTE .....	7
1.1 ADQUISICIONES.....	8
1.2 NORMALIZACIÓN DE CARTERA.....	11
1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES.....	14
1.4 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO .....	17
1.5 GESTIÓN JURÍDICA.....	19
1.6 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO .....	25
SEGUNDA PARTE .....	27
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO .....	29
2.3 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG.....	31
2.4 TECNOLOGÍA.....	32
OPERACIONES TECNOLÓGICAS .....	32
DESARROLLO DE SOFTWARE .....	33
2.5 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2013 .....	35
2.6 LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE .....	36
TERCERA PARTE.....	38
3.1 RESULTADOS FINANCIEROS .....	39
ANEXOS .....	44
NO. 1 – CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELLECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR .....	
NO. 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES .....	

## PRESENTACIÓN Y RECOMENDACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

### *Apreciados Miembros de Junta Directiva y Señores Accionistas*

El año 2013 evidenció el inicio de la desaceleración de las transferencias gratuitas en cumplimiento de las leyes de presupuesto (Ley 1420 de 2010) y del Plan Nacional de Desarrollo (Ley 1450 de 2011) de manera tal que vemos un decrecimiento del 35% en la adquisición de Activos entregados a CISA bajo esta normatividad. La menor disposición de activos por la disminución en la adquisición, así como las innumerables y complejas situaciones jurídicas de una buena proporción del portafolio de inmuebles que no permitían su comercialización, llevaron a que sólo se incrementara en un 3% la escrituración de inmuebles con respecto al año 2012. Por el lado de la cartera, el recaudo mostró una leve disminución del 6% frente al año anterior, en razón a que varias carteras estimadas no entraron al portafolio y las que estaban en inventario han llegado a un nivel de madurez que hace que su recolección sea menor.

Los resultados en el recaudo de la cartera corroboran el hecho de que la cartera entregada a CISA presenta cada vez más deficiencias documentales y de localización de deudores, lo que se evidencia en los menores valores pagados por las mismas que trae la consecuente disminución de su probabilidad de normalización.

En este escenario difícil para el colector, CISA ha iniciado un proceso de revisión estratégica del negocio, definiendo una serie de acciones orientadas a la generación de Líneas de Negocio que permitan contrarrestar los efectos de la permanencia prolongada de activos inmobiliarios en el inventario de CISA con su correspondiente generación de gastos y de carteras de baja rotación; es así como en el 2013 se obtuvo un incremento del 82% en los negocios de comercialización de inmuebles y se firmaron contratos con nuevas líneas de negocios por valor de \$6.013 millones.

La presidencia de CISA recomienda entonces a la Asamblea de la Entidad:

- Promover el intercambio continuo de datos entre CISA y entidades como la DIAN y el Ministerio de Salud y Protección Social para fortalecer la pertinencia y calidad de la información de los deudores del Estado. Esto para solucionar las deficiencias mencionadas en cuanto la localización de deudores y las medidas adoptadas para la protección de información.
- Apoyar las iniciativas propuestas por la entidad en el proyecto de Documento Conpes de Política de Gestión de Activos. Este incluye, entre otros, el establecimiento de un mecanismo de coordinación entre Ministerio de Hacienda y la Alta Consejería para el Buen Gobierno para implementar las recomendaciones de orientación estratégica en materia de Gestión de Activos. El proyecto permitirá generar la solución del principal problema identificado que consiste en la existencia de limitaciones para garantizar que las entidades públicas centralicen la administración y la gestión de activos en un solo colector. Así, optimizar sus recursos a partir de una visión estratégica de Estado y asegurar la gestión de la política de Gestión de Activos a través de CISA.

Carlos Iván Villegas Giraldo  
**Presidente**

## RESUMEN EJECUTIVO

Central de Inversiones S.A. – CISA, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es un aliado estratégico de la Nación cuya gestión está orientada al eficaz manejo de los activos ociosos del Estado. CISA facilita que el gobierno centralice la administración y gestión de activos en un solo lugar, de tal manera que las entidades puedan concentrarse en su operación y contribuir a la generación de sinergias en el manejo de los activos públicos ociosos que tanto comprometen los recursos físicos y económicos del país.

En desarrollo de su objeto misional CISA recibe o adquiere todo tipo de activos de las entidades públicas, principalmente inmuebles y cartera, con lo que entra a asumir gastos significativos de administración, mantenimiento, comercialización o recaudo que en otras condiciones deberían ser realizados por las entidades titulares de los mismos; es así como en el año 2013 CISA incurrió en gastos de administración y comercialización de Inmuebles por \$22.600 millones y de \$11.303 millones en recuperación de cartera.

Adicionalmente realizó la transferencia gratuita de 36 inmuebles a Entidades del Estado por valor de \$23.561 millones de pesos en virtud del Artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 evitando así que el Gobierno Nacional incurriera en gastos de adquisición y acondicionamiento de inmuebles para esas entidades por ese valor.

De manera similar, una vez realizada la comercialización de inmuebles recibidos en virtud de las Leyes de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo la entidad realizó Giros al Tesoro por un total de \$21.942 millones de pesos como producto de la movilización de dichos activos y se causaron impuestos por valor de \$ 9.875 millones con base en el resultado de sus Estados Financieros.

En el año 2013 Central de Inversiones S.A. focalizó su gestión hacia la materialización de los objetivos de la Política de Gestión de Activos del Estado, para ello realizó una reestructuración organizacional orientada a optimizar la armonía entre su esquema funcional y su mapa de procesos, adicionalmente se fortalecieron sus Sistemas de Información y de Gestión con el ánimo de responder a los retos generados con la estructuración de nuevas líneas de negocio.

A continuación, un resumen de los resultados más relevantes de la gestión realizada en el año 2013:

**Inmuebles:**

- En el año 2013 CISA incrementó su inventario de inmuebles en 411 unidades con valor de \$87.453 millones de los cuales 94 se recibieron a título gratuito en cumplimiento a lo establecido en el Artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 del Plan Nacional de Desarrollo.
- Se escrituraron inmuebles por valor de \$60.017 millones de pesos de los cuales el 61% correspondió a inmuebles recibidos en cumplimiento a las Leyes del Plan Nacional de Desarrollo y Ley de Presupuesto 1420 de 2010, el 30% tuvo su origen en compras realizadas a otras entidades y el 9% correspondió a la venta de inmuebles de terceros.
- Se suscribieron contratos para la comercialización de Inmuebles de Entidades Estatales por valor de \$72.514 millones.

**Cartera:**

- CISA adquirió 430.747 obligaciones a través de 35 contratos de compra de cartera por valor de \$6.087 millones de pesos con entidades como el Fondo Nacional de Garantías, Fiduprevisora PAR Electricificadoras del Caribe, PAR Banco Central Hipotecario -en liquidación y Supersociedades
- Se recaudó cartera por \$30.833 millones de los cuales el 64% provienen de las carteras del FNG, ICETEX, ISVIMED y FINDETER.

En el 2012 la compañía arrojó una pérdida antes de impuestos por valor de \$6.085 con una pérdida neta de \$12.714 millones en tanto que en el ejercicio de 2013 se obtuvo una utilidad antes de impuestos de \$7.638 con una pérdida neta de \$2.237 millones; la variación en el resultado de la compañía del año 2013 frente al año 2012 obedece fundamentalmente a:

- Un incremento en el margen de inmuebles (venta menos costo) de \$7.708 millones el cual en el año 2012 fue de \$1.914 millones en tanto que en el año 2013 ascendió a \$9.622 millones.
- Un incremento de \$3.956 millones por concepto de comisiones de los inmuebles de PND.

- Disminución de \$2.709 millones de provisiones por concepto de intereses de novaciones frente a las efectuadas en el año 2012.
- Disminución de los egresos no operacionales en \$4.568 millones principalmente por la variación en el reconocimiento patrimonial de SAE que en el año 2012 fue de \$3.098 millones en tanto que en el 2013 no se dio.

La primera parte de este documento detalla la gestión y los resultados de las diferentes áreas misionales de la entidad. La segunda parte expone la gestión a nivel de las áreas de apoyo, enfocadas hacia el correcto funcionamiento de la entidad en materia organizacional, de estructura, calidad y tecnología y hacia la optimización de la operación y el modelo de negocio de la entidad. Por último, la tercera parte de este documento expone los resultados financieros del año transcurrido.

**PRIMERA PARTE**

## 1.1 ADQUISICIONES

### Compras de Cartera

En desarrollo del objeto misional de CISA de movilizar los activos improductivos del Estado, la entidad debe realizar gestiones orientadas a la identificación y adquisición de carteras que cumplan con los requisitos planteados en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011, la cual establece que las entidades deben ceder la cartera con más de 180 días de vencida al Colector para que éste la gestione y que dicha cesión se debe hacer mediante contrato interadministrativo en las condiciones que fije el modelo de valoración de cartera de CISA.

Adicionalmente el Colector realiza la adquisición de carteras de entidades no obligadas por la Ley 1450 de 2011 como una alternativa que permite a esas entidades la focalización en su objeto misional aprovechando la experiencia de CISA en la normalización de carteras.

En ese orden de ideas CISA adquirió en el año 2013 un total de 430.747 obligaciones a través de 35 contratos de compra de cartera por un valor que fue establecido por el modelo de valoración el cual determina el valor a pagar con base en la probabilidad de recaudo de las carteras, teniendo en cuenta, entre otros, la calidad de la información documental, la dificultad en la localización de los deudores y el riesgo de prescripción de las obligaciones.

El saldo de capital de la cartera adquirida en el año 2013 ascendió a \$294,361 millones de pesos; el detalle de las compras de cartera por entidades y origen es el siguiente:

Origen	Entidad	No Obligaciones
Compras Ley 1450 de 2011	ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN	4
	CAJA DE RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES - CREMIL	11
	CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE LA POLICÍA NACIONAL - CASUR	17
	CREG	105
	FIDUPREVISORA PAR ELECTRIFICADORAS DEL CARIBE	419.977
	FONTIC	183
	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO - ICA	62
	INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL - INCODER	3
	MINISTERIO DE COMERCIO	29
	MINISTERIO DE SALUD Y LA PROTECCIÓN SOCIAL	309
	PAR BANCO CENTRAL HIPOTECARIO -EN LIQUIDACIÓN	21
	PAR BANCO DEL ESTADO - EN LIQUIDACIÓN	33
	PAR EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE MAGANGUÉ S.A. ESP EN LIQUIDACIÓN	7
	PAR JOSE PRUDENCIO PADILLA	20
	SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA	1.437

Origen	Entidad	No Obligaciones
	SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE	193
	SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	93
	SUPERSOCIEDADES	4.057
	<b>TOTAL</b>	<b>426.561</b>
Otras Compras	FINDETER	13
	FONDO DE BIENESTAR SOCIAL DE LA CONTRALORÍA	74
	FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS	4.099
	<b>TOTAL</b>	<b>4.186</b>

### Compras y transferencias de Inmuebles

La Ley 1450 de 2011 estableció igualmente que las Entidades públicas del orden nacional, con excepción de las entidades financieras de carácter estatal, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta y las entidades en liquidación, deben transferir a CISA, a título gratuito y mediante acto administrativo, los inmuebles de su propiedad que se encuentren saneados y que no requieran para el ejercicio de sus funciones para que CISA los transfiera a título gratuito a otras entidades públicas o los comercialice.

En cumplimiento de lo anterior CISA realizó acciones que permitieron la adquisición de 94 inmuebles evaluados en \$56.130 millones de acuerdo con la siguiente distribución:

Entidad	Valor*	N° inmuebles
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PROSPERIDAD SOCIAL	\$ 2.648	2
DEPARTAMENTO NACIONAL DE INTELIGENCIA	\$ 2.621	3
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES -DIAN (PND)	\$ 13.688	40
INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL - INCODER (PND)	\$ 334	1
INSTITUTO COLOMBIANO DE LA JUVENTUD Y EL DEPORTE (PND)	\$ 363	1
INSTITUTO NACIONAL DE VIAS - INVIAS (PND)	\$ 12.569	1
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	\$ 6.452	1
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO (PND)	\$ 11.947	1
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO (PND)	\$ 810	1
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA (PND)	\$ 120	2
MINISTERIO DE SALUD Y LA PROTECCIÓN SOCIAL	\$ 454	3
MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES - MINTIC (PND)	\$ 38	2
MINISTERIO DEL TRABAJO (PND)	\$ 2.057	4
PAR INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y REFORMA URBANA EN LIQUIDACIÓN - INURBE	\$ 1.222	6

Entidad	Valor*	N° inmuebles
REGISTRADURIA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL (PND)	\$ 126	1
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES (PND)	\$ 86	22
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS - DANSOCIAL	\$ 358	1
INSTITUTO CARO Y CUERVO	\$ 235	2
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 56.130</b>	<b>94</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Adicionalmente la Entidad adquirió 317 inmuebles a otras entidades del estado por valor de \$31.323 millones de pesos de acuerdo con la siguiente distribución:

Entidad	Valor*	N° Inmuebles
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	\$ 24.285	270
CORPORACION ELECTRICA DE LA COSTA ATLANTICA S.A.- CORELCA	\$ 2.047	5
E.P.S. CALISALUD	\$ 3.755	40
FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S. A.	\$ 25	1
AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	\$ 1.211	1
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.323</b>	<b>317</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Respecto de la línea de Comercialización de Inmuebles propiedad de Entidades del Estado se suscribieron contratos por valor de \$72.514 millones con las siguientes entidades:

No	Entidad	Valor Total*
1	INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE ANTIOQUIA -IDEA-	\$ 64.901
2	GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA	\$ 2.626
3	DIRECCIÓN DISTRITAL DE LIQUIDACIONES DE BARRANQUILLA	\$ 28
4	INSTITUTO FINANCIERO DEL HUILA - INFIHUILA	\$ 4.961
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 72.514</b>

\*Cifras expresadas en millones de pesos

### Transferencias a otras Entidades

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 y los Decretos 4054 de 2011, 1764 y 2671 de 2012<sup>1</sup>, CISA realizó labores comerciales orientadas a transferir inmuebles entre entidades, contribuyendo a la satisfacción de necesidades inmobiliarias y al ahorro de recursos al Estado.

<sup>1</sup> Los Decretos 4054 de 2011, 1764 y 2671 de 2012 fueron derogados por el Decreto 047 de 2014.

En el año 2013, CISA aprobó la transferencia a título gratuito de 36 inmuebles a otras Entidades avaluados en \$23.561 millones, como se observa en la siguiente tabla:

Entidad Solicitante	Valor avalúo catastral o comercial*	No Inmuebles
RADIO TELEVISIÓN NACIONAL DE COLOMBIA - RTVC	\$ 1.358	10
ALCALDÍA DE PALMIRA - VALLE DEL CAUCA	\$ 560	1
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA	\$ 440	2
ICBF	\$ 492	1
INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI - IGAC	\$ 99	1
CAPRECOM	\$ 584	5
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN	\$ 440	2
MINISTERIO DE DEFENSA	\$ 12.642	2
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SALUD DE ARAUCA	\$ 41	1
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	\$ 453	10
ALCALDÍA DE PASTO	\$ 6.452	1
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23.561</b>	<b>36</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

En el año 2013 se realizaron giros al Tesoro Nacional por valor de \$21.942 millones, de los cuales \$15.778 millones resultaron de la venta de inmuebles recibidos en cumplimiento de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo y \$6.164 millones de la venta de inmuebles provenientes de la Ley de Presupuesto (Ley 1420 de 2010).

## 1.2 NORMALIZACIÓN DE CARTERA

### Recaudo de Cartera

El presupuesto de recaudo para el año 2013 era de \$36.783 millones; con corte al 31 de diciembre se alcanzó un recaudo por \$30.833 millones de pesos con un cumplimiento del 84% del presupuesto; en el siguiente cuadro se detalla el cumplimiento del presupuesto por las principales carteras:

Cartera	Presupuesto	Ejecución	% Ejecución
FNG	\$ 8.640	\$ 8.473	98%
ICETEX	\$ 8.121	\$ 4.926	61%
ISVIMED	\$ 2.897	\$ 3.376	117%
FINDETER	\$ 2.911	\$ 2.994	103%
OTROS	\$ 14.214	\$ 11.064	78%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.783</b>	<b>\$ 30.833</b>	<b>84%</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

El recaudo de cartera provino de cinco frentes:

- Recaudo en efectivo.
- Bienes recibidos en dación en pago o adjudicados en remate.
- Reestructuraciones.
- Ventas de paquetes de cartera.
- Gestión ante las aseguradoras para el cobro de seguros por siniestros ocurridos a los deudores.

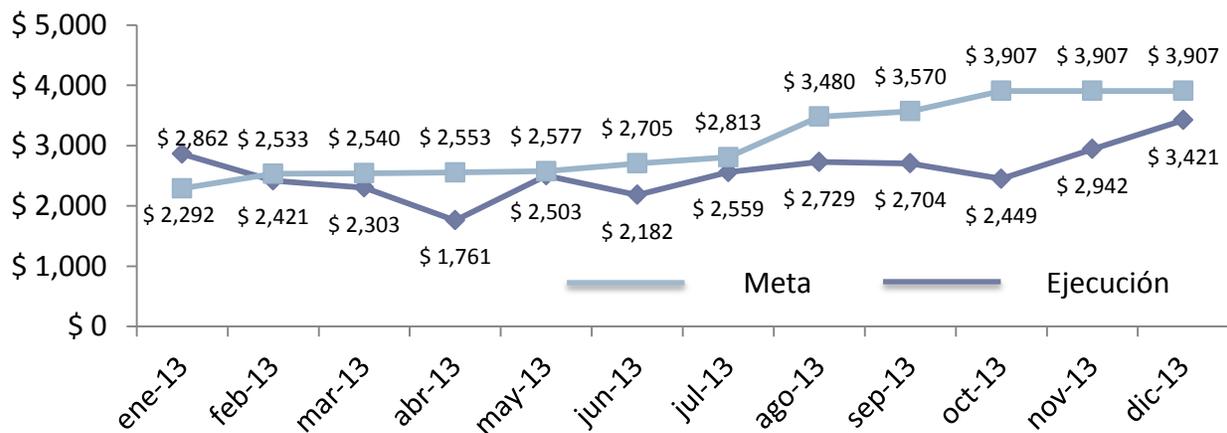
Una de las actividades estratégicas del año 2013 consistió en reforzar los mecanismos de cobro directo de la cartera implementados en el 2012, con lo cual la Entidad avanzó en su consolidación como pionera en la gestión de carteras estatales siniestradas.

La conciliación como elemento de normalización de obligaciones fue uno de los mecanismos utilizados en las carteras cuyos deudores eran entes territoriales

En materia operativa se destaca la realización de las siguientes actividades:

- Depuración de portafolios adquiridos para evaluar las posibilidades de recuperación.
- Realización de llamadas predictivas desde todos los puestos de trabajo enfocados a la cobranza.
- Monitoreo y medición permanente de la efectividad de gestores, analistas y ejecutivos.
- Grabación del 100% de las llamadas.
- Gestión de localización de clientes con personal externo e interno a nivel nacional.
- Investigación de bienes de los deudores a través del VUR.
- Impulso procesal con solicitudes de embargos de bienes inmuebles.

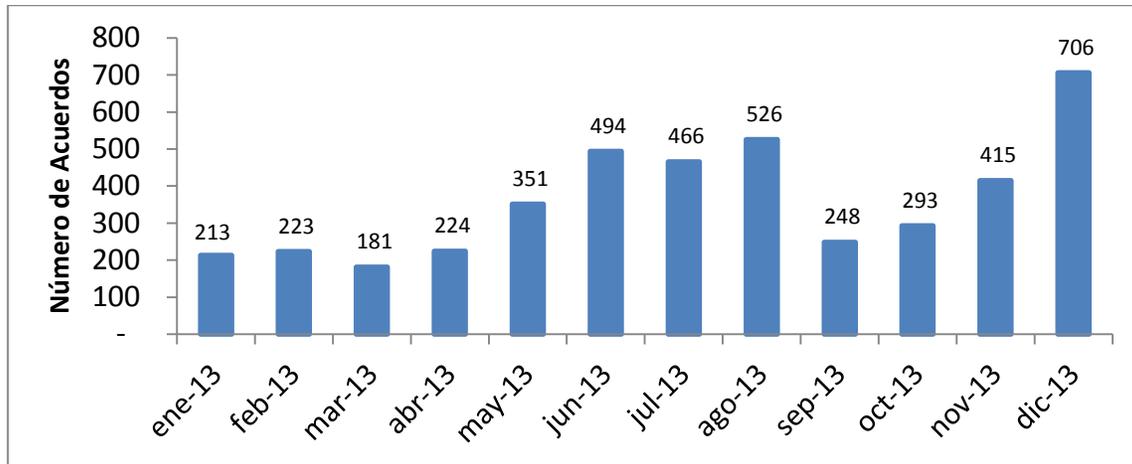
El siguiente grafico muestra la evolución de recaudo en el año 2013 confrontándolo contra el presupuesto mensual establecido.



\*Cifras expresadas en millones de pesos

Se destaca el comportamiento ascendente del final del año apoyado en gran medida por una brigada masiva de cobro a través de comunicaciones escritas a los clientes exponiéndoles diferentes alternativas de pago. Estrategia que marcó una diferencia para el recaudo en efectivo y en número de negociaciones a través de acuerdos de pago.

El siguiente grafico se puede evidenciar el comportamiento del nivel de acuerdos de pago totales realizados en el año.



Al cierre de diciembre de 2013 la clasificación del portafolio de cartera es la siguiente:

<b>Cartera</b>	<b>Rango Capital</b>	<b>Saldo de Capital*</b>	<b>No. Obligaciones</b>
MASIVA	\$0 a \$100 MM	\$ 474.106	97.594
ESPECIAL	\$100 a \$500 MM	\$ 261.689	7.405
CORPORATIVA	Mayor a \$500MM	\$ 501.608	7.593
OFICIAL	N/A	\$ 78.587	3.226
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.315.991</b>	<b>115.818</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

La siguiente tabla presenta el portafolio por grupos de las principales carteras.

<b>Cartera</b>	<b>Saldo de Capital*</b>	<b>No. Obligaciones</b>
FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS	\$ 506.518	43.376
ICETEX	\$ 39.169	8.098
FINDETER	\$ 29.935	761
ISVIMED	\$ 17.448	3.736
COMPRAS 2008-2013 Y CARTERA CISA	\$ 632.946	55.100

Cartera	Saldo de Capital*	No. Obligaciones
REMANENTE	\$ 89.975	4.747
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.315.991</b>	<b>115.818</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

### 1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES

Al 1 de enero de 2013, el inventario de CISA comercializable era de 366 unidades inmobiliarias por valor comercial de \$107.716 millones de pesos distribuidos así:

Procedencia	Valor Comercial*	Cantidad
Propios	\$ 46.995	142
Ley de Presupuesto	\$ 18.455	87
Plan Nacional de Desarrollo	\$ 42.265	137
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 107.716</b>	<b>366</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

#### Escrituración

El presupuesto proyectado de escrituras para el año 2013, ascendió a la suma de \$104.932 millones de pesos escriturándose 246 inmuebles por valor de \$60.017 millones de pesos para un cumplimiento del presupuesto del 57%.

La distribución de las escrituras de acuerdo con su procedencia es la siguiente:

Procedencia	Presupuesto de Escrituras*	Escrituras Ejecutadas*	% Cumplimiento
Propios	\$ 18.043	\$ 17.838	99 %
Ley de presupuesto	\$ 27.095	\$ 7.319	27 %
PND	\$ 36.302	\$ 29.471	81 %
Comercialización	\$ 23.492	\$ 5.389	23 %
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 104.932</b>	<b>\$ 60.017</b>	<b>57%</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

#### Promesas

El presupuesto proyectado de promesas de compraventa para el año 2013, ascendió a la suma de \$123.519 millones de pesos prometiéndose en venta 201 inmuebles por valor de \$41.530 millones de pesos para un cumplimiento del presupuesto del 34%.

La distribución de las promesas de acuerdo con su procedencia es la siguiente:

Procedencia	Presupuesto de Promesas*	Promesas Ejecutadas*	% Cumplimiento
Propios	\$ 13.430	\$ 13.316	99 %
Ley de presupuesto	\$ 23.871	\$ 2.972	12 %

Procedencia	Presupuesto de Promesas*	Promesas Ejecutadas*	% Cumplimiento
PND	\$ 32.111	\$ 19.161	60 %
Comercialización	\$ 54.107	\$ 6.081	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 123.519</b>	<b>\$ 41.530</b>	<b>34%</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

La distribución de los inmuebles prometidos en venta en el año 2013, según tipo y antigüedad se resume en el siguiente cuadro:

Tipo	Tiempo en el inventario			Valor de venta*
	0 – 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años	
Bodegas	7			\$ 3.058
Casas, apartamentos y fincas	55	1	5	\$ 9.054
Centros vacacionales		1		\$ 700
Clínicas		2	1	\$ 2.043
Locales	6		1	\$ 2.958
Lotes	76	7	7	\$ 18.070
Oficinas	24			\$ 3.237
Otros	8			\$ 2.410
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>\$ 41.530</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

La desviación en el cumplimiento del presupuesto de promesas de inmuebles se explica por las siguientes razones:

- ✓ Inmuebles de gran valor provenientes de contratos de comercialización que fueron presupuestados y en los cuales, por circunstancias ajenas a CISA, no fue posible cerrar los negocios, se destacan de este paquete los siguientes inmuebles:
  - Lotes de San Diego – propietario IDEA - valor de \$32.000 millones.  
La subasta realizada fue suspendida hasta culminar negociaciones con entes gubernamentales para el beneficio de la ciudad de Medellín.
  - Oficinas Calle 114 con 19 - propietario ETB: por valor de \$16.300 millones.  
A pesar de las gestiones comerciales y el recibo de 6 ofertas de compra, la ETB no ha autorizado su venta o no han reunido los requisitos financieros establecidos en los términos de referencia.
- ✓ Frente a inmuebles de gran valor que se presupuestaron vender bajo el mecanismo de subasta pública se tiene lo siguiente:
  - Lote denominado Laguna 1, ubicado en la ciudad de Bogotá, por valor de \$13.024 millones, la cual resultó desierta.

- Lote ubicado en la ciudad de Neiva, el cual fue subastado por valor de \$10.700 millones, y adjudicado en el mes de diciembre, sin embargo la suscripción de la promesa de compraventa quedó para el año 2014.
- ✓ Algunos de los inmuebles procedentes de PND y que hacían parte del inventario para venta, presentan diferencias de áreas entre lo consignado en títulos, lo reportado en Catastro y en el folio de matrícula inmobiliaria. Al corte de diciembre del año, 41 de estos inmuebles se encuentran no comercializables. Otros presentan deudas de impuestos, expensas comunes y prescripciones, usos del suelo que no corresponden al inmueble (parques, zonas de cesión, áreas utilizadas por la comunidad).
- ✓ Algunos de los Inmuebles presupuestados para vender en 2013, fueron devueltos a la entidad originadora por presentar condiciones jurídicas o administrativas que motivaron las revocatorias de 105 inmuebles, procedentes de PND. Estas devoluciones significaron un total de \$41.171 millones (según valores reportados por las entidades originadoras) que se dejaron de comercializar.
- ✓ Al corte de diciembre 31 de 2013, se encuentran en trámite de Revocatoria 40 inmuebles por valor de \$9.113 millones (según valores reportados por las entidades originadoras), los cuales no se pudieron comercializar.
- ✓ Inmuebles presupuestados para vender en 2013 que fueron objeto de transferencia gratuita a otras entidades, es así como en el año se transfirieron un total de 36 inmuebles por valor de \$23.561 millones (según valores reportados por las entidades originadoras).
- ✓ Porcentajes de participación minoritarios sobre inmuebles en común y proindiviso, con un gran número de comuneros que dificultan la consecución de paz y salvos y su posterior comercialización.

El inventario final de inmuebles comercializables a diciembre 31 de 2013 clasificados según su origen es el siguiente:

Procedencia	Valor Comercial*	Cantidad
Propios	\$ 35.029	121
Ley de presupuesto	\$ 27.098	56
Pla Nacional de Desarrollo	\$34.841	118
Comercialización	\$ 47.708	26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 144.676</b>	<b>321</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

### Nuevos Procesos de Venta:

A partir del mes de junio del 2013, la compañía analizó los procedimientos para la comercialización de los inmuebles, estructurando la subasta con sistema de puja, mediante la publicación vía web de las ofertas que reciba para cada uno de los bienes, garantizando con ello venderlos al mejor precio, éste sistema será implementado en el primer trimestre del 2014.

Así mismo, se realizaron los ajustes necesarios para la renovación de la página web para facilitar la búsqueda de los inmuebles que CISA tiene en su portafolio. La misma será lanzada el primer trimestre del 2014.

Se hicieron modificaciones a la política de venta de inmuebles en común y proindiviso, para lo cual se emplearon los Ns de comercialización vigentes según el tipo de inmueble y su clasificación.

En cuanto a la ficha de análisis de oferta, CISA ha realizado una serie de adecuaciones en la metodología para el cálculo del Valor Presente Neto del inmueble.

## 1.4 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

El presupuesto de otras líneas de negocio para el año 2013 fue de \$971 millones; la entidad efectuó contratos por un valor de \$6.013 millones distribuidos tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Línea de Negocio	Entidad	Valor Contrato*
Administración de Cartera	FONDO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES - FONTIC	\$ 150
	SECRETARIA DISTRITAL DE MOVILIDAD	\$ 525
	SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	\$ 30
	SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA	\$ 65
	FONDO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES - FONTIC	\$ 490
	SECRETARIA DISTRITAL DE MOVILIDAD	\$ 707
	<b>TOTAL 6 Contratos</b>	<b>\$1.967</b>
Proyectos Especiales	MINISTERIO DE LA CULTURA	\$ 27
	INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS - INVIAS	\$ 558
	<b>TOTAL 2 Contratos</b>	<b>\$585</b>
Arrendamiento de Software	MINISTERIO DE LA CULTURA	\$ 12
	KONFIGURA CAPITAL S.A.	\$ 60
	<b>TOTAL 2 Contratos</b>	<b>\$ 72</b>
Subasta electrónica de bienes muebles	CRA	\$ 43
	FOGAFIN	\$ 134
	FONDO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD DE BOGOTÁ	\$ 1.256
	AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	\$ 956
	<b>TOTAL 4 Contratos</b>	<b>\$ 2.389</b>

Línea de Negocio	Entidad	Valor Contrato*
Levantamiento de Información de Inmuebles	ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	\$ 1.000
	<b>TOTAL 1 Contrato</b>	<b>\$ 1.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.013</b>

\*Cifras expresadas en millones de pesos

## Acciones de Comunicación como apoyo a la Gestión Comercial de CISA.

A lo largo del año 2013 CISA realizó múltiples acciones orientadas al posicionamiento de la entidad como Colector de Activos del Estado difundiendo la normatividad que la rige y el portafolio de servicios que presta al Estado; adicionalmente se realizaron campañas dirigidas a la localización de deudores así como a la difusión del portafolio de inmuebles disponibles para la venta.

El siguiente cuadro resume las acciones realizadas en el año:

Objetivos	Evento	Fecha	Participantes
<b>Compras y Transferencias de Inmuebles</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la entidad como Colector de Activos del Estado</li> <li>• Difusión de la labor de CISA y de su Portafolio de Servicios</li> </ul>	Foro "La gestión de Activos Públicos, una manera eficiente de hacer buen gobierno"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunja/mayo 8</li> <li>• Pereira/mayo 28</li> <li>• Ibagué/julio 3</li> <li>• Bquilla/julio 16</li> <li>• Pasto/julio 30</li> </ul>	Alcaldes, Secretarios de Hacienda y Gobierno, Gerentes y Directores de Entidades y demás funcionarios encargados del manejo de activos
	Campaña "Le quitamos un peso de encima" a través de correos directos, campañas virtuales, avisos de prensa en revistas	Permanente,	Entidades del Estado
	Campaña de relaciones públicas dirigida a los medios de comunicación	Permanente	Público en General
	Congreso Nacional de Autoridades Municipales	• Cartagena/Abril	700 Alcaldes
<b>Normalización de Cartera</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de CISA ante deudores.</li> <li>• Identificación a CISA como entidad que cobra carteras de Entidades del</li> </ul>	Brigadas Nacionales y Regionales que incluyeron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avisos en prensa y radio.</li> <li>• Entrevistas a directivos en medios de comunicación.</li> <li>• Telemercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 de mayo al 30 de agosto.</li> <li>• 12 de junio al 30 de agosto.</li> <li>• 1 Noviembre a 31</li> </ul>	Clientes Isvimed y Deudores en General

Objetivos	Evento	Fecha	Participantes
Estado. • Localización de deudores. • Generación de Acuerdos de Pago.	• Campaña a través de celulares, correos directos y redes sociales. • Campaña virtual dirigida deudores. • Banners en portales de revistas y periódicos.	Diciembre. -	
<b>Comercialización de Inmuebles</b>			
Difusión del Portafolio de Inmuebles en proceso de comercialización.	• Publicación de avisos de prensa en los principales diarios del país, ubicación de banners publicitarios en los portales de periódicos y metrocuadrado.com.	Permanente	Público en general
	• Campañas virtuales a Bases de Datos segmentadas	Permanente	Segmentos Objetivo
	• Señalización de inmuebles con pendones y/o vallas publicitarias	Permanente	Público en General
	• Campaña virtual dirigida a los inmobiliarios adscritos a CISA	Permanente	Inmobiliarios Adscritos
	• Campaña dirigida a comuneros de inmuebles en proindiviso.	Octubre 1 a Noviembre 15/2013	Comuneros
	• Promoción inmuebles en redes sociales	Permanente	Público en general
	• Participación en el Congreso de Fedelonjas realizado en Cartagena en el mes de octubre	Cartagena/Octubre 31 al 1 de noviembre de 2013	Constructores, inmobiliarios, bancos, afiliados a Fedelonjas, entre otros

## 1.5 GESTIÓN JURÍDICA

A continuación se detallan los resultados de la Gestión Jurídica de CISA en el año 2013 clasificada de acuerdo con el origen de los procesos así:

### Gestión Jurídica en Asuntos Inmobiliarios

CISA realiza acciones jurídicas orientadas a la normalización de los activos inmobiliarios mediante el levantamiento de Gravámenes (situaciones jurídicas que afectan al inmueble y que pueden o no impedir su comercialización).

En el año 2013 se llevó a cabo la cancelación de 100 gravámenes que afectaban inmuebles de la entidad de acuerdo con la siguiente clasificación:

### Gravámenes Cancelados en el año 2013

Tipo de Gravamen	Cantidad	Tipo de Gravamen	Cantidad
Acción de reparación directa	1	Inmueble ocupado	2
Afectación a vivienda familiar – saneamiento	1	Inscripción de demanda	12
Condición resolutoria	2	Nulidad de la dación-saneamiento	3
Embargo	8	Proceso abreviado	2
Entrega del tradente al adquirente - saneamiento	2	Proceso declarativo en contra de CISA	2
Entrega del tradente al adquirente-dación	1	Proceso declarativo iniciado por CISA	3
Error en folio	13	Proceso ejecutivo en contra de CISA	1
Hipoteca vigente	12	Querrela policiva por perturbación a la posesión	2
Inmueble invadido	32	Regulación de cánones de arrendamiento	1

Al concluir el año 2013 la entidad ha identificado 301 inmuebles que presentan 310 gravámenes en los cuales focalizará su gestión en el 2014; la distribución de los inmuebles por sucursal es la siguiente:

Sucursal	No Inmuebles	Cantidad Gravámenes	Valor Propio*
Bogotá	87	92	\$ 58,735
Medellín	113	124	\$ 8,870
Barranquilla	67	54	\$ 7,248
Cali	34	40	\$ 6,796
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>310</b>	<b>\$ 81,649</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Para la normalización de Activos Inmobiliarios CISA debe realizar diferentes acciones jurídicas; el resumen del número de procesos con corte a 31 de diciembre de 2013 es el siguiente:

Tipo	Cantidad	Vr. Propio Inmueble
Abreviado	5	\$2,683
Acciones populares y de Grupo	8	\$10,936
Divisorio	10	\$1,459
Ejecutivo	15	\$532
Ordinario	33	\$24,595
Policivo	6	\$6,193
Verbal	2	\$3,198

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Tipo	Cantidad	Vr Contingencia y/o Provisión	Observaciones
Procesos Judiciales iniciados por CISA	41	\$0	La compañía tiene diseñada una política para el saneamiento de los inmuebles en la que se evalúa la relación costo-beneficio para la iniciación de los procesos. No obstante, dentro de uno de los procesos reivindicatorios el demandado presentó demanda de reconvencción contra CISA.
Procesos Judiciales en contra	38	\$16,308	De los 38 procesos 16 de ellos presentan reporte de contingencia por \$16,080 MM y 3 de provisiones por \$13 MM. Así mismo se reportó la contingencia por \$215 MM derivada de la demanda de reconvencción descrita en las observaciones de los procesos judiciales iniciados por CISA, la cual se encuentra sumada dentro del valor total de las contingencias por \$16,308 MM

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Los 19 procesos en contra restantes no presentan reporte, toda vez que obedece a acciones populares, procesos ordinarios por declaración de nulidad, divisorios y abreviados por servidumbre, en los que no se persigue una pretensión dineraria.

PROCESOS DE INMUEBLES (AL 31/12/2013)	Total Procesos	Procesos con Contingencias	Vr Contingencia*	Procesos SIN Contingencias	Procesos con PROVISIONES	Vr Provisiones *
Procesos en contra	38	16	\$ 16.080	14	3	\$ 13
Procesos iniciados por CISA	41	1	\$ 215	40	0	\$ 0
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>17</b>	<b>\$ 16.295</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>\$ 13</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Distribución de Procesos Judiciales de Inmuebles al 31/12/2013 por sucursal:

SUCURSALES	No. Procesos
BARRANQUILLA	12
BOGOTA - B/MANGA	36

SUCURSALES	No. Procesos
CALI	23
MEDELLIN - EJE CAFETERO	8
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

En el año se notificaron 6 tutelas en contra de CISA de las cuales 5 se fallaron a favor de la entidad en primera y segunda instancia y hay una fallada a favor en primera instancia de la cual aún no se ha recibido notificación del fallo de segunda instancia

### Gestión Jurídica para Normalización de Cartera

CISA realiza gestiones de normalización de la situación jurídica de obligaciones con el fin de permitir el recaudo de las mismas; la gestión jurídica de estos procesos se focaliza en el impulso y seguimiento del siguiente portafolio:

Tipo	Cantidad	Cuantía*	Acciones Realizadas
Procesos Judiciales a Favor	30.533	\$ 413,523	Teniendo en cuenta el elevado número de procesos y su dispersión (en 547 municipios) se adoptaron políticas de costo/beneficio para su seguimiento procesal, focalizando la gestión en los procesos de cuantía superior a Diez Millones de Pesos Mcte (\$10.000.000) que requieren una mayor atención y agilidad en la recuperación, concentrando la gestión de la Entidad en 7,521 procesos ubicados así por sucursal: Bogotá : 3,124 Cali: 1,252 Medellín: 2,225 Barranquilla: 920
Trámites Concursales y otros procesos	537	\$ 68.215.	Estos trámites concursales tales como Concordatos, Liquidaciones Obligatorias, Reorganización empresarial, se encuentran a cargo de la Vicepresidencia de Normalización de Activos.
Procesos Judiciales en Contra	123	\$ 14.657	Los procesos en contra dieron lugar a 110 Reportes de Contingencia por valor de \$13.991 millones y 13 Reportes de Provisión por valor de \$667 millones.
Tutelas	199	N.A	De las 199 tutelas notificadas a CISA se fallaron a favor 167, en contra 5 y para 27 no se recibió notificación de fallo de primera instancia
Audiencias de conciliación	598	N.A	Se logró conciliar y obtener acuerdos de pago en 300 Audiencias. Igualmente se emitieron 512 conceptos para la normalización y/o venta de esta cartera. Es de anotar que al 31 de diciembre de 2013 se logró recuperar depósitos judiciales por valor

Tipo	Cantidad	Cuantía*	Acciones Realizadas
			aproximado de \$253 millones y se identificaron títulos pendientes de cobro por valor de \$115 millones que serán gestionados durante el primer semestre del 2014.
Solicitudes de Judicialización	221	N.A.	De las 221 solicitudes de Judicialización se determinó que 50 créditos cumplen con los parámetros para el inicio de acciones judiciales presentando 39 demandas en el año 2013.

\*Cifras expresadas en millones de pesos

Adicionalmente en aras de propender por la mejora continua en el proceso se han adelantado una serie de desarrollos y mejoras en el aplicativo Temis a fin de que estos puedan ser generados desde el mismo aplicativo por parte de la Gerencia de Saneamiento de Activos tales como el seguimiento a los procesos en contra, a favor, a los abogados Adscritos y al cierre operativo.

Se implementó la asignación de claves de acceso a la página web para los abogados De igual forma ha modificado en la circular 97 la responsabilidad respecto al seguimiento de los trámites concursales, quedando a cargo de la Vicepresidencia de normalización de activos.

### **Gestión Jurídica para el funcionamiento de la Entidad y de Procesos derivados de La Operación Comercial.**

En desarrollo de su labor como Colector y Movilizador de Activos Improductivos la entidad debe participar en múltiples procesos Judiciales clasificados así:

Tipo de Proceso	Calidad en la que Actúa CISA	Cuantía*	Provisiones y Contingencias	Estado Procesal	
<b>Laboral</b>	Demandante (A favor de CISA) :1	N. A	N.A	Notificaciones	1
	Demandado (En contra de CISA):20	\$ 778,9	El valor total de Provisiones reportado es la suma de: \$ 63´319.213.	Contestación de demanda	1
				Notificaciones	1
				Interposición de recursos-casación / nulidad	4
				Al despacho para Fallo	3
				Excepciones previas	1
				Revisión de la Corte Constitucional	1
				Practica de Pruebas	1
				Instancia ante Tribuna	1
				Fallo de sentencia	7
		El valor total de Contingencias reportado es la suma de: \$ 715´579.001			

Tipo de Proceso	Calidad en la que Actúa CISA	Cuantía*	Provisiones y Contingencias	Estado Procesal	
<b>Penal</b>	Denunciantes (A favor de CISA) : 12	N.A	N.A	Indagación preliminar	4
				Indagación	2
				Audiencia oral	1
				Investigación Previa	1
				Presentación de Denuncia	1
				Preclusión de la Investigación	1
				Etapas de Instrucción	2
	En contra de CISA (funcionarios o ex funcionarios): 26	N.A	N.A	Indagación preliminar	14
				Indagación	2
				Audiencia oral	1
				Investigación previa	2
				Presentación de denuncia	1
				Preclusión de la investigación	3
				Audiencia de Formulación de acusación	2
Apelación de sentencia en contra de CISA	1				

\*Cifras expresadas en millones de pesos

Se destaca que los 38 procesos penales se rigen por la ley 600 de 2000 (7) o por la Ley 906 de 2004 (31).

### Suscripción de contratos o convenios.

Se suscribieron 43 contratos o convenios asociados al funcionamiento de la Entidad:

Contratos o Convenios asociados al Funcionamiento de la Entidad				
Tipo de Convenio	Cantidad	Clasificación por Cuantía		
		Tipo	Cantidad	\$
Compra de activos	16	Con Valor	13	2.011
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	3	
Comercialización	17	Con Valor	7	9.268
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	10	
Asesoría y/o cooperación	4	Con Valor	4	1.137

Contratos o Convenios asociados al Funcionamiento de la Entidad				
Tipo de Convenio	Cantidad	Clasificación por Cuantía		
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	0	
Recaudo y/o gestión de cobranza	6	Con Valor	4	1.362
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	2	
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>		<b>43</b>	<b>13.778</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Se generaron 15 convenios interadministrativos asociados a la operación comercial de inmuebles:

Tipo de Convenio Interadministrativo	Cantidad
Comercialización de Inmuebles	10
Compraventa de Inmuebles	3
Software Estado	1
Levantamiento de Información	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

## 1.6 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO

En el año 2013 la gestión del proceso de Servicio Integral al Usuario se enfocó en varios frentes a saber:

- Apoyo al proceso comercial a través de la gestión del call center en los temas de cobranza de cartera y de inmuebles en las diferentes campañas del 2013, confirmación de asistencia de las Entidades Publicas a los foros de gestión de activos públicos así como la actualización de información comercial.
- Incentivar la participación ciudadana en los procesos de Rendición de Cuentas del sector Hacienda.
- Racionalización de trámites contemplada en la ley Anti trámites, Plan anticorrupción y Plan de participación Ciudadana.
- Fortalecimiento de competencias personales de servicio al ciudadano a un grupo de funcionarios de diferentes áreas al interior de CISA.
- Participación activa en los diferentes comités y eventos liderados por el DNP- Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, orientados a fortalecer la política publica de servicio al ciudadano.

### Solicitudes recibidas por los canales de contacto

El siguiente cuadro resume la gestión del proceso a las diferentes solicitudes de los clientes:

Canal	Núm.
Llamadas atendidas en el call center solicitando información	67.708
Solicitudes Escritas	13.683
Clientes en forma presencial en Sucursales	2.119
Clientes en Oficina Atención Integral al Usuario	1.355
Correo Electrónico y Página Web	3.517
<b>TOTAL</b>	<b>88.382</b>



Solicitudes Escritas	Núm.
Solicitudes	11.637
Reclamos	44
Derechos de Petición	686
Requerimientos	1.104
Tutelas	212
<b>Total</b>	<b>13.683</b>

A través del Call center se realizaron 1.112.603 llamadas discriminadas así:

- Movilidad 719.380
- Agentes Externos 242.805
- Cobranza 92.720
- Servicio al Cliente 57.698

### **Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente final cartera e inmuebles, y atención en sucursales.**

Durante el periodo de análisis se realizaron seis mediciones de satisfacción al cliente final donde se entrevistaron a 2.268 clientes, los cuales fueron atendidos por el proceso comercial de inmuebles, cartera y de servicio integral al usuario. El resultado fue un índice de satisfacción de los clientes promedio del 92% para el año 2013.

Durante el año se realizó autoevaluación a la gestión a través del esquema de cliente oculto a temas relacionados con Judicialización de Cartera, Evaluación de la Atención telefónica en sucursal Medellín, Reporte accidente cliente externo en el call center, Servicio Levantamiento de hipotecas, Radicación PQR por pagina web en el aplicativo TMS, suministro de información de inmuebles dado por el front de las sucursales Cali y Barranquilla e información suministrada por el call center a una campaña de inmuebles específica. Esta herramienta genera mejoras en la comunicación al interior de los procesos comercial, gestión de activos y de servicio integral al usuario.

**SEGUNDA PARTE**

## 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de CISA a Enero de 2013 estaba conformada por la Presidencia y 5 Vicepresidencias con sus respectivas Gerencias.



CISA es una organización que funciona con un modelo basado en procesos. Este modelo tiene ventajas sobre organizaciones funcionales, donde en ocasiones se encuentran problemas para trabajar de forma eficiente porque nadie es “dueño” de una actividad de principio a fin; con el enfoque por procesos, se facilita la gestión transversal de las actividades del negocio y la alineación de los sistemas organizacionales con las necesidades de los Clientes.

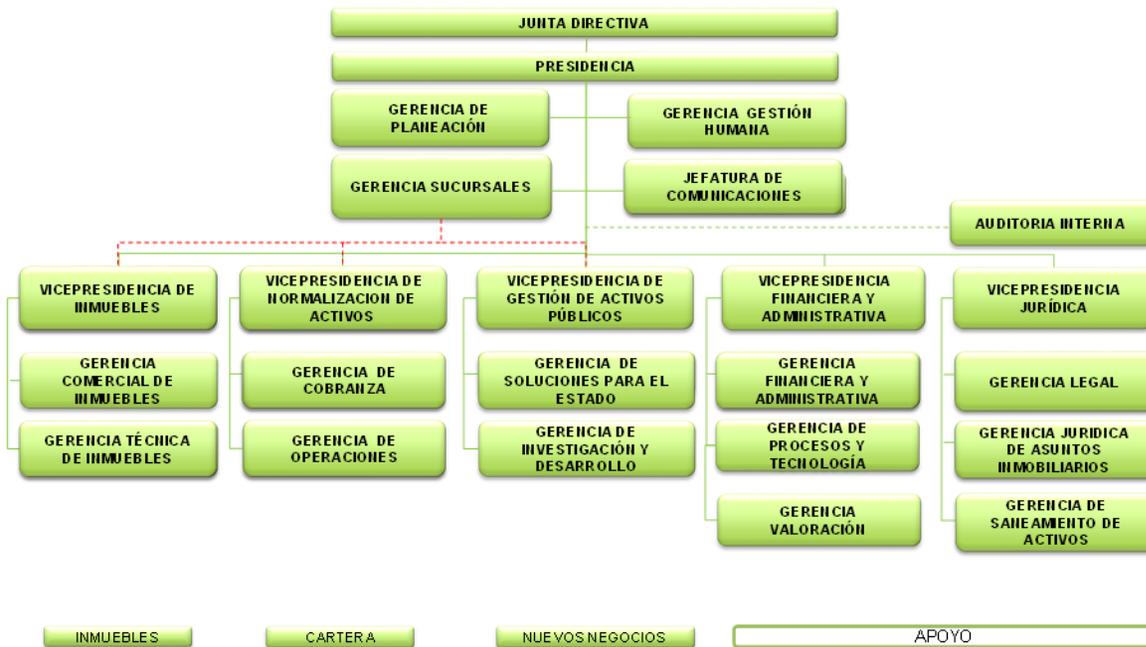
Para que este modelo funcione de forma correcta lo ideal es que la estructura esté ligada al objetivo de cada proceso dándole importancia a la dimensión horizontal, la cual hace énfasis en las relaciones entre las vicepresidencias ejecutoras.

Adicionalmente a lo planteado y siguiendo las directrices planteadas por el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo, y en uso de las facultades legales establecidas para la gestión de CISA, a partir de 2013 se modificó la estructura organizacional en aras de ser un colector eficaz en la promoción del mercado de activos improductivos públicos buscando maximizar su retorno económico.

La estructura planteada no solo responde a las necesidades actuales sino que permitirá a futuro:

- Aumentar el inventario de activos inmobiliarios y de cartera,
- Gestionar cualquier tipo de activo,
- Dinamizar la rotación de inmuebles y buscar la rentabilidad de la cartera,
- Promover sus servicios tecnológicos y
- Contar con información rigurosa, pertinente y actualizada de los activos inmobiliarios del Estado

La definición de la nueva estructura organizacional de CISA está soportada en la especialización de funciones y la coherencia de actividades que conduzcan al mismo fin; la siguiente es la estructura implementada en el primer semestre de 2013:



## 2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A lo largo del año 2013 CISA realizó acciones orientadas a posicionar a la empresa ante sus colaboradores como un gran lugar para trabajar, donde la calidad de vida de los colaboradores y la productividad son elementos clave y complementarios; en desarrollo de este objetivo se realizaron acciones en diversos frentes las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Frente	Objetivo	Acciones Realizadas	Publico Objetivo
Formación y Desarrollo	Fortalecer habilidades de Equipos mediante capacitaciones presenciales, virtuales o semi presenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación técnica en temas propios de los procesos a cargo.</li> <li>• Mejoramiento de Habilidades Gerenciales</li> <li>• Re inducción a procesos de la entidad.</li> </ul>	Colaboradores de CISA Lideres de Equipos Colaboradores de CISA.
Gestión por Competencias	Asegurar la implementación del Modelo de Competencias e identificar oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de competencias evidenciando su implementación en los niveles previstos.</li> </ul>	Colaboradores de Planta.
Fortalecimiento de Valores Institucionales	Asegurar el conocimiento e interiorización de los valores de CISA entre sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de los Valores en los procesos de inducción y reinducción.</li> <li>• Medición del Nivel de Interiorización de los valores.</li> </ul>	Todos los colaboradores de la Entidad.
Empresa Familiarmente Responsable - EFR	Conciliar la calidad de vida personal, laboral y familiar manteniendo un alto nivel de productividad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y utilización de Beneficios Laborales (horario flexible, código de vestido casual, horas de bienestar, trabajo en casa).</li> <li>• Obtención de renovación del certificado EFR por tres años más.</li> <li>• Medición del Clima Laboral (83.1%) y definición de Plan de Acciones para su mantenimiento y optimización.</li> </ul>	Todos los colaboradores de la Entidad.
Retención del Talento Humano	Generar oportunidades de crecimiento dentro de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de concursos abiertos con participación de Colaboradores de CISA.</li> <li>• Transparencia en Procesos de Selección de Ejecutivos con apoyo de firma especializada externa</li> </ul>	Todos los Colaboradores.
Salud Ocupacional y Bienestar del Personal	Implementar estándares mas altos para así ofrecer mejores servicios a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de certificación SySO (Seguridad y Salud Ocupacional) por parte de ICONTEC.</li> </ul>	Todos los Colaboradores

En cuanto a la calidad de vida laboral y compensación emocional en CISA se destaca el 83,1% obtenido en la medición del clima laboral, el cual refleja la preocupación de la compañía y de sus directivos por preservar un ambiente laboral óptimo, privilegiando al ser humano y haciendo de este el factor diferenciador; la participación del 89%, de los colaboradores en esta medición es destacable toda vez que es una medición de carácter voluntario.

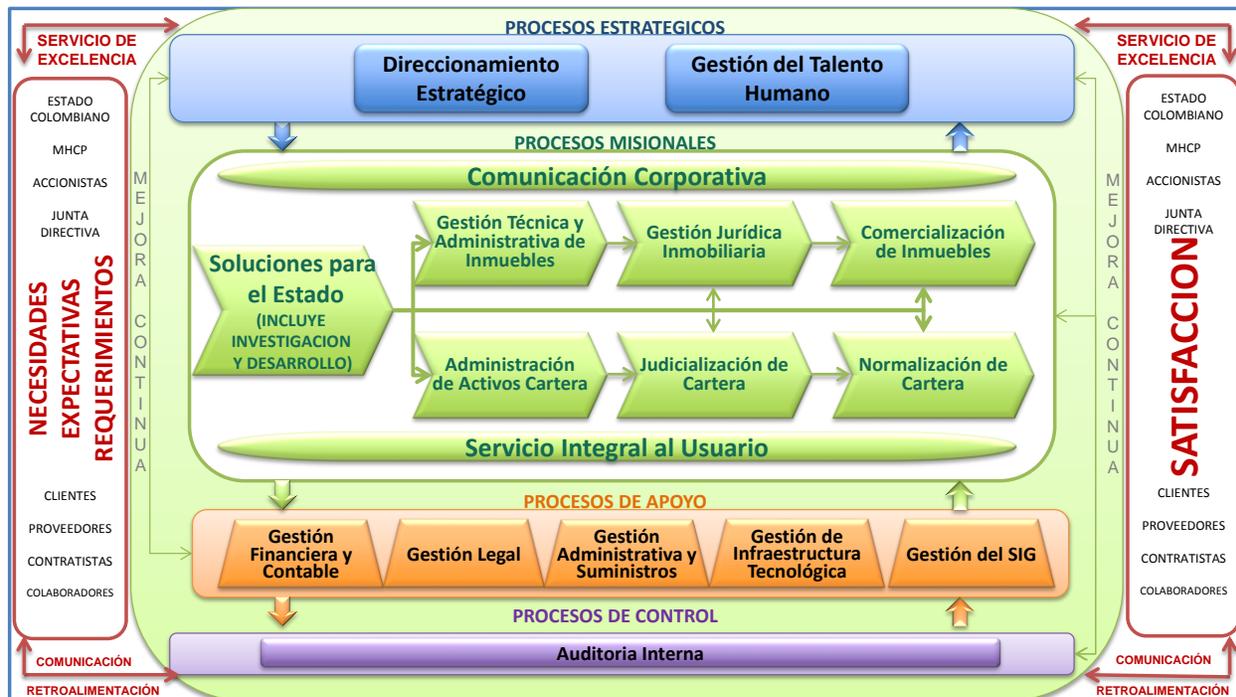
Es de anotar que el promedio nacional, incluyendo compañías de diferentes niveles y sectores, para el año 2013 fue de 76.8%. Y que en CISA se destacaron los resultados

en la medición del sentido de pertenencia con 87.3%, la amabilidad con 84.8% y la atención al cliente con 83.2%.

Es importante señalar que el colaborador CISA reconoce en forma especial la compensación emocional, como un factor importante en su calidad de vida y hace que este ítem sea fundamental para la retención del talento humano.

## 2.3 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG

En el año 2013 se decidió diseñar un nuevo marco estratégico del Sistema Integrado de Gestión (SIG) y un nuevo mapa de procesos que evidencia la integración de las actividades, la cultura de mejoramiento continuo y la importancia de ofrecer un servicio de excelencia:



Este mapa fue divulgado y sensibilizado directamente por la Presidencia a nivel nacional, en sesiones de trabajo para grupos de no más de 20 personas con el fin de lograr transmitir el nuevo enfoque de los procesos y de conocer las opiniones de todos los colaboradores.

Todos los procesos del mapa, cumplen los requisitos de las siguientes normas:

- Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2009 (ratificada en 2013)
- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos" (ratificada en 2013)

- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 14001:2004 "Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso", (ratificada en 2013)
- Norma Técnica Colombiana NTC OHSAS 18001:2007 "Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos", (otorgada en 2013)
- Norma EFR 1000-1 Edición 3 "Modelo de Gestión de Conciliación e Igualdad", (renovada en 2013)

Adicionalmente se fortaleció la implementación de la norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000:2009 "Gestión del Riesgo. Principios y Directrices", y la norma NTC ISO 27001:2005 "Tecnología de Información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos".

En este orden de ideas, en materia de normas se cuenta con los siguientes sellos:



## 2.4 TECNOLOGÍA

### Operaciones Tecnológicas

A lo largo del año 2013 la Gerencia de Procesos y Tecnología enfocó su gestión hacia la ejecución de los proyectos y la optimización de la seguridad de la información lo cual se resume en el siguiente cuadro:

Proyecto	Actividades Realizadas
Optimización de plataforma de Impresión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de Impresoras</li> <li>• Implementación de Software de Impresión, que permite reducción de consumo de papel</li> <li>• Actualización del sistema de FAX</li> <li>• Actualización de scanner aumentado la seguridad de la información.</li> </ul>
Implementación de Controladoras Inalámbricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos de radiación de redes inalámbricas.</li> <li>• Creación de Vlans inalámbricas que permiten la seguridad y disponibilidad de las redes.</li> <li>• Ampliación de la Cobertura en toda la sede.</li> </ul>
Implementación de Software Mesa de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de una solución de mesa de servicio</li> <li>• Selección y contratación del software Aranda</li> <li>• Implementación de Árbol de Servicio</li> <li>• Implementación del número único de reporte de incidentes y</li> </ul>

Proyecto	Actividades Realizadas
	solicitudes de soporte técnico y tecnología.
Implementación de Cubos y tableros de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de los cubos de inventario de inmuebles, recaudos de cartera, inventario de obligaciones y financiero.</li> <li>• Montaje de la plataforma de colaboración y sitio de SharePoint</li> </ul>
Optimización Contingencia y Continuidad de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio y contratación de herramienta de replicación en continuidad.</li> <li>• Diseño e implantación del esquema de replicación.</li> <li>• Pruebas ligeras de la solución de continuidad.</li> </ul>
Renovación de Licenciamiento Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de uso de software de toda la entidad, realización de sondeos de mercado y adquisición del Licenciamiento Microsoft</li> <li>• Mejoramiento en capacidad de la cuentas de correo y Lync.</li> <li>• Optimización de gastos de licenciamiento de correo en Nube.</li> </ul>
Implementación de Software de Activos Fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeo de mercado y contratación de software de activos fijos.</li> <li>• Recolección de información contable y de inventarios.</li> <li>• Implantación de software de Activos fijos</li> </ul>
Proceso de Implementación de la norma ISO27001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del GAP y verificación de la política integral del SGSI</li> <li>• Ajuste a políticas de protección de datos de la entidad.</li> <li>• Creación, Implementación de objetivos, alcance, procedimiento de gestión de riesgos, instructivo de identificación y clasificación de activos de Información</li> <li>• Ajuste a la circular 93 en políticas y procedimientos de gestión de infraestructura</li> </ul>
Fortalecimiento de Seguridad de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de herramientas de gestión SGSI (NovaSec)</li> <li>• Contratación proyecto de Seguridad en Base de Datos</li> <li>• Creación de políticas para cifrado de dispositivos, archivos y carpetas.</li> <li>• Levantamiento de información confidencial de Dirección General y Sucursal Bogotá</li> <li>• Creación de política de acceso a servidores, base de datos y aplicativos (Súper usuario)</li> </ul>

## Desarrollo de Software

En el año 2013 la gestión del área de desarrollo se enfocó en brindar herramientas de apoyo de acuerdo a las necesidades de la compañía y de sus negocios.

Se realizaron nuevas herramientas o módulos que permitieran a todas las aéreas llevar a cabo la gestión de cada negocio.

Área	Desarrollos
Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Módulo de Tareas</u>: Permite la asignación de tareas a los diferentes usuarios garantizando la trazabilidad y ejecución de las mismas.</li> <li>• <u>Módulo de Transferencias Gratuitas</u>: Permite realizar la radicación de transferencias gratuitas de inmuebles que CISA recibe de otras entidades, además permite hacer seguimiento desde la transferencia del inmueble hasta la entrega final del mismo.</li> <li>• <u>Urna Virtual</u>: Plataforma tecnológica en interfaz con el aplicativo Olympus para que los clientes puedan generar ofertas por medio de una página Web y este se evidencie en el aplicativo Olympus.</li> </ul>

Área	Desarrollos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Alerta automática de conciliación de Inmuebles</u>: El aplicativo Olympus alerta a los usuarios parametrizados para que realicen sus tareas posteriores a la conciliación del inmueble.</li> <li>• <u>Aprobación y/o negación de publicación de inmuebles de transferencia gratuita</u>: Registro de la aprobación y/o negación de los inmuebles que se deben publicar como transferidos a CISA gratuitamente.</li> <li>• <u>Gestión de Inmuebles</u>: Permite registrar cualquier tipo de gestión (comercial, jurídica, administrativa, etc.) que se le haga a cada uno de los inmuebles.</li> <li>• <u>Interface de Olympus módulo de pagos con Flujo de documentos de Gesfad</u>. Esto permite tener un control de las facturas y recibos que se causan en Olympus y que previamente deben tener un radicado en el aplicativo Gesfad.</li> <li>• <u>Digitalización de Documentos</u>: Desarrollo de módulos de cargue de documentos en cualquier tipo de formato. Los documentos cuentan con una tipificación que permite diferenciar el tipo de documento cargado en la aplicación, esto consiste en almacenar las imágenes digitales del documento y permitir su visualización en cualquier momento.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Aplicación SIGA</u>: Esta aplicación se desarrolló con el fin de actualizar la herramienta recibida por CISA del Departamento de Planeación Nacional centralizando así la información de inmuebles y ofreciendo alta disponibilidad de la información con facilidad de consulta y disminución de costos de administración de la información.</li> </ul> </li> <li>• <u>Olympus Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)</u>: Diseño e implementación de herramienta tecnológica que permite administrar la gestión proyectos viales.</li> </ul>
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Diseño y desarrollo de la Página Web de CISA</u>: Garantizando tres enfoques de la entidad, negocios de inmuebles, negocios de cartera y gobierno en línea por ser entidad del estado.</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ajustes al Aplicativo para Gestión de Facturas y Documentos – Gesfad</u>: Creación de flujos de proceso, parametrización de actores de flujo, incorporación de campos adicionales por proceso y de reglas o condicionales, generación de procesos anidados, digitalización de documentos, generación de interfaz web de aprobaciones y alertas para los tiempos por proceso entre otros.</li> </ul>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Adecuación de los aplicativos Nuevo Sigep y Concisa</u>: Ajuste de informes a la nueva estructura de presupuesto, incorporación de módulo de cargue masivo legalizaciones, ajuste de interfaz de contabilidad con los demás aplicativos, modificación a reportes de auxiliares contables, balance general y Libros Oficiales; migración del aplicativo Concisa de Visual Studio 2003 a Visual Studio 2012.</li> </ul>
Cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ajustes al aplicativo COBRA</u>: Incorporación de módulos para administración de comités, gestión de metas de recaudos y provisiones. Mejoras en la administración de las obligaciones, pagos e interfaces contables y digitalización de documentos</li> </ul>
Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ajustes al aplicativo COBRA</u>: Incorporación de módulos para administración de procesos, informes, calificación de abogados, cobro coactivo, digitalización de documentos, entre otros.</li> </ul>

En conclusión, durante el año 2013 se realizaron cerca de 190 desarrollos, logrando optimizar los aplicativos existentes.

## 2.5 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2013

El resumen de la gestión de la Auditoría Interna a lo largo del año se presenta en el siguiente cuadro:

Acción	Alcance
Seguimiento a Ejecución de Planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional</li> <li>• Plan de Tratamiento del Riesgo</li> <li>• Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República</li> <li>• Plan de Desarrollo Administrativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión</li> <li>• Plan de Mejoramiento por Procesos</li> </ul>
Auditorías de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaron auditorías de gestión a las sucursales de Cali, Medellín y Barranquilla</li> </ul>
Evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría al Sistema de Control Interno del Proceso de Servicio al Cliente</li> <li>• Informe relacionado con la función de advertencia de la Contraloría General de la República No 2013EE0012056, "Aseguramiento y legalización de Bienes";</li> <li>• Validación del grado de cumplimiento de los objetivos corporativos reportados en el informe "Resultados Históricos de Indicadores del Plan Estratégico" elaborado por la Gerencia de Planeación y publicado en la intranet contra las evidencias obtenidas por la auditoría para la ejecución del Plan Estratégico Corporativo de la vigencia 2012;</li> <li>• Evaluación al Sistema de Control Interno del Proceso de Gestión del Talento Humano.</li> <li>• Evaluación de la información contable y financiera de la entidad (Resolución No 357 de julio de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación).</li> </ul>
Funciones Certificantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación trimestral de la Información reportada al Sistema Único de Información de Personal - SUIP (En la actualidad SIGEP)</li> <li>• Verificación semestral de la información registrada en el Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales SISMEG</li> <li>• Verificación de la información registrada por la entidad en la plataforma LITIGOB, de los procesos judiciales de funcionamiento</li> <li>• Verificación del cumplimiento de las políticas de austeridad y eficiencia del gasto</li> <li>• Verificación al cumplimiento de la reglamentación pública de derechos de autor</li> </ul>

Los resultados de la Gestión de Auditoría se presentaron ante el Comité de Coordinación de Control Interno y ante los Subcomités de Control Interno en las sucursales, remitiéndose igualmente a los líderes de procesos, gerentes y responsables de las sucursales, vicepresidentes y Presidente de la entidad, formulándose los planes de mejoramiento, oportunidades de mejora y/o no conformidades resultantes de los hallazgos evidenciados.

Se evaluó el Sistema de Control Interno frente a la vigencia 2012 obteniendo una calificación del 97,65%, que demuestra el alto grado de desarrollo y formalización del

Sistema de Control Interno; no obstante, se evidenciaron excepciones que no afectaron la estructura y operatividad del sistema.

Igualmente, se presentó la Evaluación del Sistema de Control Interno Contable de la vigencia 2012, dando cumplimiento a la Resolución 357 de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación, obteniéndose para la citada vigencia una calificación de 4,95 en un rango de calificación de 0 a 5 puntos.

## **2.6 LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE**

Como parte de la Gestión realizada por la Sociedad de Activos Especiales en el año 2013, se puede resaltar el esfuerzo en la parte operativa con el fin de contar con un inventario de inmuebles conciliado y depurado con la Dirección Nacional de Estupefacientes hoy en liquidación, dando como resultado un inventario conciliado a Abril de 2013 de 7.063 bienes administrados por esta Entidad.

Las actividades de saneamiento administrativo de inmuebles durante el año 2013 se incrementaron en un 228% respecto a la ejecución del año 2012, en el cual se puede destacar el pago de impuestos prediales (Incremento del 364%).

Se dio cumplimiento al Plan de Depuración de Información del Aplicativo Olympus en el 100% de acuerdo con lo establecido en el Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República, el cual contemplaba la depuración de los documentos soporte de cada uno de los inmuebles entregados en administración, así como la revisión y actualización de la información contenida en el Aplicativo.

Dentro de los logros obtenidos por SAE en su gestión comercial se encuentra el crecimiento del canon promedio de los contratos de arrendamiento acumulado a través de la implementación de metodologías técnicas en la determinación de estimados de renta y mejores negociaciones con clientes, que permitió generar ingresos por la suma de \$12.444,8 millones.

Al corte de Diciembre de 2013 SAE registraba 1.059 contratos de arriendo vigentes, con cánones de arrendamiento por una suma de \$1.170 millones mensuales. En el 2013 se suscribieron 100 nuevos contratos de arrendamiento que involucran 181 inmuebles incluyendo la legalizó de la ocupación de 61 inmuebles.

En el 2013 se efectuó el avalúo corporativo de 198 unidades comerciales, que alcanzaron un valor comercial por \$83.422 millones; se han publicado y promocionado 66 y se logró la venta de 8 unidades por un total de \$2.284 millones. Estas ventas se efectuaron conforme lo establece el Decreto 734 de 2012, mediante las modalidades de "Subasta Pública" o "Sobre Cerrado". La promoción de inmuebles se inició en

septiembre de 2012 y finalizó en el mes de agosto de 2013 por vencimiento de los avalúos y falta de nuevas aprobaciones para venta por parte de la DNE en Liquidación.

Se continuó con el desarrollo tecnológico en la plataforma OLYMPUS para facilitar la gestión comercial en la venta de inmuebles y su conexión directa con la página web de SAE. De esta forma, cualquier persona interesada en los procesos de venta de inmuebles mediante Subasta Pública o Sobre Cerrado, puede consultar el inventario de inmuebles disponibles, el avalúo catastral y comercial, el precio base de venta, las especificaciones del inmueble y el material fotográfico disponible, presentación comparable a la de entidades especialistas en el mercado inmobiliario, como metrocuadrado.com, o fincaraiz.com. De la misma forma se puede consultar la reglamentación y cronograma de ventas, se puede generar cupón para pago de la cuota inicial (20%) en bancos o pagos en línea vía PSE. Con estos avances tecnológicos, además de facilitar el acceso a los inversionistas interesados y ofrecer mejor y oportuno servicio al cliente, se busca generar mayor transparencia en los procesos de comercialización de inmuebles.

Se fortalecieron las actividades tendientes a la definición, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión que le permita a la Entidad la eficiencia y eficacia organizacional, así como el cumplimiento de las metas, iniciativas, estrategias y planes del Gobierno Nacional en ésta materia y en aquellos temas propios del funcionamiento de la misma, los cuales se consolidan en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión establecido en el Decreto No. 2482 de 2012 expedido por el Gobierno Nacional.

En cuanto a la gestión documental, se realizó la definición de las Tabla de Retención Documental, se llevaron a cabo actividades tales como: Organización documental, almacenamiento, protección, recuperación de Información, tiempo de retención y disposición de los documentos y registros de los expedientes de Inmuebles, los expedientes de gestión institucional, a fin de contar con una estructura documental sólida y adecuada, que nos permita cumplir con los requerimientos de ley.

Estado Actual de la Entidad: La Administración centro sus esfuerzos en busca del fortalecimiento de SAE como administrador y comercializador autónomo de los bienes del FRISCO, resultado de estas gestiones adelantadas con el Ministerio de Hacienda y Crédito público y el Ministerio de Justicia y del Derecho se logró la incorporación de un artículo en la Ley por medio de la cual se expide el Código de Extinción de Dominio (Ley 1708 enero de 2014) en el cual se asignó la administración del FRISCO.

**TERCERA PARTE**

### 3.1 RESULTADOS FINANCIEROS

En el presente capítulo se incluye el resumen del Balance General y del Estado de Resultados con el análisis de la variación de sus partidas en relación con el año 2012.

#### BALANCE GENERAL

El siguiente cuadro resume la comparación de los Balances con corte a 31 de diciembre de los años 2012 y 2013:

Cuenta	2012	2013	Variación
Total Activos Corrientes	\$ 185.983	\$ 185.475	-0.27%
Total Activo no Corriente	\$ 108.523	\$ 101.039	-6.90%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 294.506</b>	<b>\$ 286.514</b>	<b>-2.71%</b>
Total Pasivos	\$ 73.888	\$ 65.819	-10.92%
Total Patrimonio Institucional	\$ 220.618	\$ 220.695	0.04%
<b>Total Pasivos y Patrimonio Institucional</b>	<b>\$ 294.506</b>	<b>\$ 286.514</b>	<b>-2.71%</b>

*Cifras en millones de pesos*

#### Activo corriente

El activo total se encuentra concentrado en un 64.7% dentro del corto plazo, éste presenta un aumento de 1,6% frente al año 2012 principalmente en la cuenta de inversiones y disponible; las principales cuentas del activo corriente se resumen en el siguiente cuadro:

Cuenta	Valor*	%
Cuentas de ahorro, corrientes y CDAT	\$59.089	32%
Inversiones (CDT, encargos fiduciarios)	\$ 40.928	22%
Inventarios Inmuebles y derechos fiduciarios	\$ 50.762	27%
Deudores de Corto Plazo	\$ 34.696	19%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 185.475</b>	<b>100%</b>

*\*Cifras en millones de pesos*

El activo no corriente, representa el 35,3% sobre el total del activo y para el año 2013 presenta una disminución de 6,9% frente a 2012. Siendo lo más representativo la disminución de los deudores de largo Plazo; las principales cuentas del activo no corriente se resumen en el siguiente cuadro:

Cuenta	Valor*	%
Deudores de largo Plazo	\$ 49.162	49%
Otros Activos (Valorizaciones, cargos diferidos y otros)	\$ 43.242	43%
Inversiones	\$ 5.307	5%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 3.328	3%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 101.139</b>	<b>100%</b>

*\*Cifras en millones de pesos*

## Pasivo

El pasivo en 2013 registra una disminución de 10,9% frente a 2012; esta disminución de \$8.070 se generó principalmente por el pago del impuesto al patrimonio por \$3.252 millones y la disminución en la compra de activos (cartera e inmuebles) por \$2.147 millones.

El pasivo está conformado principalmente por la cuenta otros pasivos, que en total suma \$35.071 millones y representa el 53,3% del pasivo total, el resumen de las principales cuentas del pasivo se presenta en el siguiente cuadro:

Cuenta	Valor*
Otros Pasivos	
• Ingresos recibidos por anticipado e ingresos para terceros	\$ 8.001
• Recaudos por venta	\$ 4.516
• Arrendamiento de Inmuebles ( PND)	\$ 15.593
• Otras cuentas	\$ 6.961
Cuentas por pagar	\$ 22.661
Obligaciones Laborales y Pasivos Estimados	\$ 3.984

*\*Cifras en millones de pesos*

## Patrimonio

El patrimonio en 2013 presenta una disminución de 0,04% frente al observado en 2012, principalmente como consecuencia de la pérdida del ejercicio 2013 por \$2.237 millones, compensado con el superávit por valorizaciones de \$2.314 millones.

## ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se realiza un ejercicio comparativo de los años 2012 y 2013 donde en principio se muestran los ingresos, costos y gastos operacionales y más adelante los resultados en cuanto a gastos de funcionamiento, otros ingresos y egresos no operacionales, Impuestos y la utilidad neta del ejercicio 2013.

### VIGENCIA 2012 Y ENERO A DICIEMBRE 2013

CUENTA	2012	2013	Variación
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 81.197	\$ 77.088	-5.1%
COSTO DE VENTAS Y DE OPERACIONES	\$ 76.010	\$ 63.755	-16.1%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5.187</b>	<b>\$ 13.333</b>	<b>157.0%</b>
GASTOS OPERACIONALES	\$ 12.538	\$ 11.324	-9.7%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(\$ 7.351)</b>	<b>\$ 2.009</b>	<b>-127.3%</b>
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.266	\$ 5.629	344.7%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 6.085)</b>	<b>\$ 7.638</b>	<b>-225.5%</b>
IMPUESTOS	\$ 6.629	\$ 9.875	49.0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(\$ 12.714)</b>	<b>(\$ 2.237)</b>	<b>-82.4%</b>

*\*Cifras en millones de pesos*

## Ingresos operacionales

La principal variación en los ingresos operacionales corresponde al cambio de política de registro de los intereses de novaciones, los cuales en el año 2012 ascendían a \$2.716 millones y en el 2013 a solo \$66 millones, la nueva política contempla solo el registro de los intereses efectivamente pagados.

Durante el año 2013 los ingresos operacionales ascendieron a \$77.088 millones, un 5,1% por debajo de los ingresos presentados en 2012, estos ingresos se encuentran distribuidos así:

Cuenta	Valor*	%
Recuperación de cartera	\$ 33.616	43.6%
Actividades Inmobiliarias, venta de inmuebles	\$ 39.252	50.9%
Intereses por novaciones	\$ 66	0.1%
Otros Ingresos Operacionales (incluyen rendimientos de fideicomisos, dividendos en acciones, software estado)	\$ 4.154	5.4%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 77.088</b>	<b>100%</b>

*\*Cifras en millones de pesos*

## Costos de venta y operacionales

Estos costos registraron en total un decrecimiento de 16,1% frente a 2012, siendo la cuenta de costos por actividades inmobiliarias la que presenta mayor variación dado que se allí se registra el costo (valor de compra) de los inmuebles escriturados, el cual para 2013 es de \$9.905 millones frente a \$28.082 millones en el 2012

Los costos de venta y de operaciones, se encuentran sub divididos así

Cuenta	Valor*	%
Costos y Gastos por recuperación de cartera improductiva	\$24,800	38,9%
Costos y Gastos por actividades inmobiliarias	\$38,955	61,1%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63,755</b>	<b>100%</b>

\* Cifras en millones de pesos

## Gastos de Funcionamiento

Los gastos de funcionamiento para el año 2013 alcanzaron los \$11.324 millones, frente a \$12.538 millones en el año 2012. En estos gastos se incluyen los gastos directos del personal de apoyo (nomina) 2013 por valor de \$4.394 millones y los gastos de funcionamiento por valor de \$6.644 millones en 2013 comparados con \$7.431 millones en el 2012 los cuales representan la principal disminución.

## Otros Ingresos y Egresos no operacionales:

Los otros ingresos no operacionales corresponden principalmente a los rendimientos financieros por valor de \$4.601 millones por inversiones en cuentas de ahorro y CDT'S, los cuales comparados con los del año 2012 presentan una disminución de \$396 millones como consecuencia de la baja en las tasas de mercado.

Otros ingresos como la recuperación de provisión de renta por valor de \$1.014 millones, e ingresos por reintegros de gastos varios por \$370 millones.

En el 2013 los otros egresos alcanzaron un valor de \$481 millones comparados con \$4.917 millones en el 2012 año en el cual se dio el reconocimiento patrimonial de la Sociedad de Activos Especiales – SAE por \$3.098 millones.

## Impuestos

Los impuestos para 2013 ascendieron a un total de \$9.875 millones, cifra que está compuesta principalmente por los siguientes gravámenes:

- Impuesto de Renta por valor de \$3.214 millones.
- Impuesto del CREE por valor de \$566 millones el cual se empezó a reconocer en el 2013.
- Impuesto al Patrimonio por valor de \$3.252 millones.
- IVA no deducible por \$1.555
- Industria y comercio por valor de \$934 millones.
- Gravamen a las Transacciones Financieras 4\*1000 por valor de \$316 millones.

## Utilidad Neta:

En el 2012 la compañía arrojó una pérdida antes de impuestos por valor de \$6.085 con una pérdida neta de \$12.714 millones en tanto que en el ejercicio de 2013 se obtuvo una utilidad antes de impuestos de \$7.638 con una pérdida neta de \$2.237 millones; la variación en el resultado de la compañía del año 2013 frente al año 2012 obedece fundamentalmente a:

- Un incremento en el margen de inmuebles (venta menos costo) de \$7.708 millones el cual en el año 2012 fue de \$1.914 millones en tanto que en el año 2013 ascendió a \$9.622 millones.
- Un incremento de \$3.956 millones por concepto de comisiones de los inmuebles de PND.
- Disminución de \$2.709 millones de provisiones por concepto de intereses de novaciones frente a las efectuadas en el año 2012.
- Disminución de los egresos no operacionales en \$4.568 millones principalmente por la variación en el reconocimiento patrimonial de SAE que en el año 2012 fue de \$3.098 millones en tanto que en el 2013 no se dio.

## INDICADORES FINANCIEROS

Los principales indicadores financieros reportados para los periodos enero diciembre de 2013 y su comparativo 2012 son:

Indicador	2012	2013
Índice de Endeudamiento	25,1%	23,0%
Índice de Rentabilidad	-15,7%	-2,9%
ROE	-5,8%	-1,0%
ROA	-4,3%	-0,8%
Índice de liquidez (veces)	2,52	2,82
Índice de solvencia (veces)	3,99	4,35

**ANEXOS .....**

**NO. 1 – CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR**

La Vicepresidencia Financiera y Administrativa – Gerencia de Procesos y Tecnología, certifica con destino a los órganos de Administración de Central de Inversiones S.A., que la entidad ha venido dando cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y Derechos de Autor del software desarrollado al interior de CISA y el software licenciado Microsoft, de conformidad con lo establecido en los artículos 46 y 47 de la Ley 222 de 1995 y lo señalado en la Ley de 2000.

Así mismo certifica qué, dando cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Externa No. 300-000002 del 26 de mayo del 2010, expedida por la Superintendencia de Sociedades, Central de Inversiones S.A. cuenta con los soportes documentales y las evidencias necesarias que permiten verificar cumplimiento de las normas antes mencionadas, las cuales se encuentran bajo custodia de la Gerencia de Procesos y Tecnología.

En constancia de lo anterior firma en la ciudad de Bogotá, a los 28 días del mes de Enero de 2014.



CARLOS ENRIQUE REYEZ PEREZ  
Vicepresidente Financiero y Administrativo



DUVAN HERNÁNDEZ  
Gerente de Procesos y Tecnología

## NO. 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES



Building a better  
working world

Señores  
Central de Inversiones S.A.  
Bogotá, D.C.

He auditado, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia, los estados financieros de Central de Inversiones S.A., NIT 860.042.945-5, al 31 de diciembre de 2012, no incluidos aquí, y emitido mi informe sobre los mismos el 21 de febrero de 2013. Actualmente me encuentro completando mis procedimientos de auditoría para emitir mi opinión sobre los estados financieros al 31 de diciembre de 2013.

Los registros contables al 31 de diciembre de 2013, no auditados, de las subcuentas 242519 - Aportes a seguridad social en salud, 242520 - Aportes al I.C.B.F, SENA y Cajas de Compensación, 24259005 - Fondos especiales, indican la causación y pago de los aportes al sistema de salud y riesgos profesionales, pensiones, parafiscales: (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y Cajas de Compensación Familiar) fueron pagados a las respectivas entidades, como se detallan a continuación:

Mes de Causación	Administradora de Riesgos Profesionales			Mes de Pago
	Administradora de Pensiones	Entidad Promotora de Salud (1)	Administradora de Riesgos Profesionales	
Diciembre de 2013	\$128,842,500	\$76,394,500	\$3,838,000	Enero de 2014

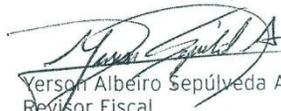
Mes de Causación	Caja de Compensación Familiar			Mes de Pago
	Caja de Compensación Familiar	I.C.B.F	SENA	
Diciembre de 2013	\$31,810,000	\$17,510,100	\$11,672,700	Enero de 2014

(1) Los aportes a E.P.S. corresponden al mes siguiente de causación.

Conforme a lo estipulado en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002, los pagos anteriormente indicados fueron cancelados según los plazos establecidos por la ley y ante las entidades administradoras correspondientes.

La información financiera, contable, laboral, tributaria y extracontable es responsabilidad de la Administración de la Compañía.

Esta certificación se expide a solicitud de la Administración de la Compañía.



Yerson Albeiro Sepúlveda Alzate  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional 72413-T  
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S. TR-530

Bogotá, D.C.  
21 de enero de 2014  
CI - 001

Ernst & Young Audit S.A.S  
Bogotá D.C.  
Calle 113 No. 7 - 80  
Torre AR, Piso 3  
Tel: +57 1 484 70 00  
Fax: +57 1 484 74 74

Ernst & Young Audit S.A.S  
Medellín - Antioquia  
Calle 7 Sur No. 42 - 70  
Edificio Forum II, Of. 616  
Tel: +57 4 369 84 00  
Fax: +57 4 369 84 84

Ernst & Young Audit S.A.S  
Cali - Valle del Cauca  
Avenida 4 Norte No. 6N - 61  
Edificio Siglo XXI, Of. 502 | 503  
Tel: +57 2 495 62 80  
Fax: +57 2 661 80 07

Ernst & Young Audit S.A.S  
Barranquilla - Atlántico  
Calle 77B No. 59 - 61  
C.E. de las Américas II, Of. 311  
Tel: +57 5 385 22 01  
Fax: +57 5 369 05 80

A member firm of Ernst & Young Global Limited

## **BOGOTÁ**

Dirección General: Calle 63 No. 11-09

☎ (1) 546 0400

## **BARRANQUILLA**

Carrera 54 No. 68-196 Oficina 201

☎ (5) 371 5900

## **CALI**

Calle 13 No. 73-116 Local 103

☎ (2) 524 1898

## **MEDELLÍN**

Carrera 43A No. 34-95 Local 100

☎ (4) 261 7600



# Informe Anual de Gestión **2014**

*Versión 3 – Febrero 26 de 2015*



COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO  
El aliado del Estado y de los colombianos.

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
PRIMERA PARTE .....	6
1.1 ADQUISICIONES DE ACTIVOS Y OFERTA DE SERVICIOS .....	7
1.2 NORMALIZACIÓN DE CARTERA .....	13
1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES .....	17
1.4 GESTIÓN ZONAS FRANCAS .....	21
1.5 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO.....	23
1.6 GESTIÓN JURÍDICA .....	28
1.7 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO.....	35
SEGUNDA PARTE .....	38
2.1 GOBERNANZA CORPORATIVA .....	39
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	40
2.3 GESTION DEL TALENTO HUMANO .....	42
2.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	44
2.5 TECNOLOGÍA .....	49
2.6 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2014 .....	54
TERCERA PARTE .....	56
3.1 RESULTADOS FINANCIEROS .....	57
ANEXOS.....	62
NO. 1 – CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELLECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR.....	62
NO. 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES.....	63

## RESUMEN EJECUTIVO

Central de Inversiones S.A. – CISA, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es un aliado estratégico de la Nación cuya gestión está orientada al eficaz manejo de los activos ociosos del Estado. CISA facilita que el gobierno centralice la administración y gestión de activos en una sola empresa, de tal manera que las entidades puedan concentrarse en su operación y contribuir a la generación de sinergias en el manejo de los activos públicos ociosos que tanto comprometen los recursos físicos y económicos del país.

En desarrollo de su objeto misional CISA recibe o adquiere todo tipo de activos de las entidades públicas, principalmente inmuebles y cartera, con lo que entra a asumir gastos significativos de administración, mantenimiento, comercialización o recaudo que en otras condiciones deberían ser realizados por las entidades titulares de los mismos. Así, en virtud del Artículo 238 de la Ley 1450 de 2011, aprobó la transferencia gratuita de 15 inmuebles valuados en \$2,562 millones de pesos evitando así que el Gobierno Nacional incurriera en gastos de adquisición y acondicionamiento de inmuebles para esas entidades por ese valor.

El valor agregado generado por CISA a la Nación podría resumirse como la suma de las Utilidades de entidad para la vigencia fiscal (\$ 5,572 millones), los impuestos generados a favor de la Nación (\$ 17,749 millones) y los giros al tesoro producto de la venta de inmuebles provenientes de la Ley 1450 (\$ 15,210 millones) y de la Ley 1420 de 2010 (\$1,854 millones).

En el año 2014 Central de Inversiones S.A. focalizó su gestión hacia la materialización de los objetivos de la Política de Gestión de Activos del Estado destacándose los siguientes frentes estratégicos de trabajo:

- **Diagnóstico y formulación del Plan Estratégico 2015-2018** que incluyó la reformulación de la Misión y Visión de la Entidad, la generación de lineamientos Estratégicos por parte de la Junta Directiva con base en los cuales se definieron los objetivos estratégicos para el Cuatrienio detallados a través de trece proyectos.
- **Fortalecimiento del Marco Normativo que rige a la Entidad** para lo cual se propuso la modificación al Decreto 047 de 2014 y un proyecto de texto a ser incluido en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo con una propuesta de articulado para el plan con lo que se busca regular en un solo cuerpo normativo la eficiente gestión de activos públicos y establecer las funciones relacionadas con dicha gestión; adicionalmente se inició un estudio comparado con entidades

gestoras de activos públicos que permitirá complementar y fortalecer con las mejores prácticas internacionales el proyecto de ley sobre gestión de activos públicos. En desarrollo de dicho estudio, con el apoyo de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional – APC Colombia, se realizaron visitas a entidades de Ecuador y México y se llevó a cabo un Primer Taller Internacional sobre Gestión de Activos Públicos en Colombia con la participación de expertos internacionales de Europa, Canadá, México y Perú.

- **Fortalecimiento de los Procesos Misionales** mediante la implementación de acciones estratégicas que incluyen, a nivel de Normalización de Cartera: 1) Optimización de la localización de deudores, 2) Depuración de la cartera a gestionar y 3) Oferta de mayores facilidades a los deudores para la normalización de sus deudas. En tanto que a nivel de la Movilización de Inmuebles comprende: 1) Desarrollos tecnológicos de apoyo a la Gestión Comercial, 2) Mayor Visualización de los Inmuebles disponibles y 3) Realización de Campañas Especiales.
- **Impulso a las Nuevas Líneas de Negocio** llegando en el 2014 a la suscripción de contratos por \$ 284,195 millones de pesos que contrastan con los \$ 6,013 millones del año 2013.
- **Fortalecimiento Institucional** a través de la modernización tecnológica, la implementación de estándares en la Seguridad de la información, la consolidación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que comprende los Planes Anticorrupción, de Servicio al Ciudadano, de Rendición de Cuentas y de Gobierno en Línea.

A continuación, un resumen de los resultados más relevantes de la gestión realizada en el año 2014:

#### Inmuebles:

- Se escrituraron inmuebles por valor de \$92,590 millones de pesos de los cuales el 35% correspondió a inmuebles recibidos en cumplimiento a las Leyes del Plan Nacional de Desarrollo y Ley de Presupuesto 1420 de 2010, el 38% tuvo su origen en compras realizadas a otras entidades y el 27% correspondió a la venta de inmuebles de terceros destacándose el incremento de ésta última línea de negocio respecto al año inmediatamente anterior (en 2013 fue tan solo de un 9%).
- Se suscribieron contratos para la comercialización de Inmuebles de Entidades Estatales por valor de \$68, 163 millones.

## Cartera:

- CISA adquirió 6,514 obligaciones con un saldo de capital de \$ 184,861 millones a 21 Entidades entre las que se encuentran como el Fondo Nacional de Garantías, Instituto del Seguro Social, Fiduagraria y los Pares Rita Arango, Luis Carlos Galán, Rafael Uribe entre otros.
- Se recaudó cartera por \$31,651 millones de los cuales el 63% provienen de las carteras del FNG, ICETEX, ISVIMED y FINDETER.

El presente informe se complementa con los Estados Financieros de la Entidad, que serán aprobados por la Asamblea General de Accionistas en el Primer Trimestre de 2015 en cumplimiento a lo establecido en los Estatutos de CISA.

La primera parte de este documento detalla la gestión y los resultados de las diferentes áreas misionales de la entidad. La segunda parte expone la gestión a nivel de las áreas de apoyo, enfocadas hacia el correcto funcionamiento de la entidad en materia organizacional, de estructura, calidad y tecnología y hacia la optimización de la operación y el modelo de negocio de la entidad.



COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO  
El aliado del Estado y de los colombianos.

## PRIMERA PARTE

Informe Anual  
de Gestión

2014

## 1.1 ADQUISICIONES DE ACTIVOS Y OFERTA DE SERVICIOS

### Compras de Cartera

En desarrollo de su objeto social CISA debe realizar gestiones orientadas a la identificación y adquisición de carteras que cumplan con los requisitos planteados en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011, la cual establece que las entidades deben ceder la cartera con más de 180 días de vencida al Colector para que éste la gestione y que dicha cesión se debe hacer mediante contrato interadministrativo en las condiciones que fije el modelo de valoración de cartera de CISA, adicionalmente la Entidad adquiere carteras de entidades no obligadas por la Ley 1450 de 2011 como una alternativa que permita a esas entidades la focalización en su objeto misional aprovechando la experiencia de CISA en su recaudo.

En el año 2014 CISA adquirió de 6,514 obligaciones a 20 entidades por el valor establecido por el modelo de valoración el cual determina el valor a pagar con base en la probabilidad de recaudo de las carteras, teniendo en cuenta, entre otros, la calidad de la información documental, la dificultad en la localización de los deudores y el riesgo de prescripción.

El saldo de capital de la cartera adquirida en el año 2014 ascendió a \$184,861 millones de pesos; el detalle de las compras de cartera por entidades y origen es el siguiente:

Entidad	Valor*	Número de Obligaciones
Financiera de Desarrollo Nacional	\$ 341	53
PAR ESE Policarpa Salavarrieta en liquidación	\$ 457	180
PAR ESE Rita Arango Álvarez del Pino en liquidación	\$ 27,282	214
PAR ESE Luis Carlos Galán Sarmiento en liquidación	\$ 8,058	306
PAR CAJANAL Esp.	\$ 46	3
DAS cm-018-2014	\$ 297	59
Colciencias contrato marco cm-005-2014	\$ 3,677	33
Fondo Nacional de Garantías	\$ 92,195	3,497
Instituto de Seguro Social cm-008-2014	\$ 10,167	847
PAR Rafael Uribe - FIDUAGRARIA	\$ 22,120	147
PAR Jose Prudencio Padilla en liquidación	\$ 1,285	6
Supersolidaria	\$ 2,151	251
Fondo de Bienestar Social de Contraloría	\$ 1,168	89
CASUR	\$ 8	4
PAR ESE Antonio Nariño cm-026-2014	\$ 1,945	39
PAR Banco Cafetero en liquidación	\$ 40	6
Instituto Seguro Social	\$ 3,242	252
Comisión de Regulación de Energía y Gas	\$ 375	158
Caja de sueldos de retiro de la Policía Nacional	\$ 4	22
Fiduagraria	\$ 3,834	188
Departamento Administrativo de la Prosperidad Social	\$ 6,168	160
<b>Total</b>	<b>\$ 184,861</b>	<b>6,514</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

## Compras, transferencias y comercialización de Inmuebles

La Ley 1450 de 2011 estableció igualmente que las Entidades públicas del orden nacional, con excepción de las entidades financieras de carácter estatal, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta y las entidades en liquidación, deben transferir a CISA, a título gratuito y mediante acto administrativo, los inmuebles de su propiedad que se encuentren saneados y que no requieran para el ejercicio de sus funciones para que CISA los transfiera a título gratuito a otras entidades públicas o los comercialice.

En cumplimiento de lo anterior CISA realizó acciones que le permitieron, en virtud de la Ley 1450 de 2011, 186 inmuebles avaluados en \$21,691 millones y firmó contratos para adquirir 163 inmuebles por valor de \$10,458 millones, para un total de \$32,149 millones.

El detalle de la adquisición de inmuebles se presenta en el siguiente cuadro:

Entidades	Valor*	Número de inmuebles
Superintendencia de sociedades	\$ 52	12
Superintendencia de notariado y registro	\$ 5,079	18
Aeronáutica Civil	\$ 3	2
Ministerio de vivienda, ciudad y territorio	\$ 1,198	121
Ministerio de Tecnologías de la información y Comunicaciones	\$ 417	3
DIAN	\$ 6,998	20
INCODER	\$ 161	1
INVIAS	\$ 3,888	3
Ministerio de trabajo	\$ 1,393	2
Ministerio de justicia y el derecho	\$ 2,501	4
<b>Total</b>	<b>\$ 21,691</b>	<b>186</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Entidad	Valor*	Número de inmuebles
Contraloría General de la República	\$ 10,458	163
<b>Total</b>	<b>\$ 10,458</b>	<b>163</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Respecto de la línea de Comercialización de Inmuebles propiedad de Entidades del Estado se suscribieron contratos con cuatro entidades por \$68,163 millones como se observa en la siguiente tabla:

Entidades	Valor	Número de inmuebles
Alcaldía de Rionegro	\$ 10,068	2
Artesanías de Colombia	\$ 240	3
IDEA	\$ 41,397	3
Gobernación de Santander	\$ 16,458	2
<b>Total</b>	<b>\$ 68,163</b>	<b>10</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

## Transferencias a otras Entidades 2014

De acuerdo con lo establecido en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 y el Decreto 047 de 2014, CISA realizó labores orientadas a transferir inmuebles entre entidades, contribuyendo a la satisfacción de necesidades inmobiliarias y al ahorro de recursos al Estado para suplir éstas necesidades.

Durante el año 2014, CISA aprobó la transferencia a título gratuito de 15 inmuebles valuados en \$2,562 millones y a 31 de diciembre se encontraba en estudio la transferencia de 3 inmuebles valuados por \$165 millones para un total de 18 inmuebles por valor de \$2,727 millones tal como se observa en la siguiente tabla:

Estado	Entidad	Cantidad de Inmuebles	Valor*
Aprobado	Alcaldía de Armenia	1	\$ 1,127
	Alcaldía de Villavicencio	1	\$ 468
	Empresa Social del Estado Francisco Luís Jiménez Martínez	10	\$ 106
	Instituto Geográfico Agustín Codazzi	1	\$ 666
	Radio Televisión Nacional de Colombia	2	\$ 195
	<b>Total Aprobado</b>	<b>15</b>	<b>\$ 2,562</b>
Estudio de Transferencia	Municipio El Playón	2	\$ 34
	Radio Televisión Nacional de Colombia	1	\$ 131
	<b>Total en Estudio</b>	<b>3</b>	<b>\$ 165</b>
<b>Total general</b>		<b>18</b>	<b>\$ 2,727</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos, avalúo comercial o catastral reportado por la entidad

La comparación de los resultados de Adquisiciones y Otras Líneas de Negocio frente al presupuesto presenta los siguientes resultados:

Línea	Presupuesto*	Ejecución*	% cumplimiento
Compra de cartera	\$ 249,753	\$ 184,861	74%
Compra de inmuebles	\$ 57,593	\$ 32,149	56%
Comercialización de inmuebles	\$ 67,735	\$ 68,163	101%
Nuevas Líneas de Negocio	\$ 132,529	\$ 284,195	214%
<b>Total</b>	<b>\$ 507,610</b>	<b>\$ 569,368</b>	<b>112%</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

## Actividades Estratégicas

Para la optimización de la Adquisición de Activos y la oferta de Soluciones a las Entidades del Estado la Entidad se concentró en tres actividades estratégicas:

- Consolidación de la Gerencia de Investigación y Desarrollo.
- Fortalecimiento del Sistema de Información de Gestión de Activos.
- Optimización del Marco Normativo

A continuación se detallan las acciones realizadas en cada uno de estos frentes:

### Consolidación de la Gerencia de Investigación y Desarrollo

Esta Gerencia se creó en 13 de septiembre de 2013 con el ánimo de contar con un área encargada de la estructuración de los diferentes servicios a ser ofrecidos a las entidades públicas.

En el 2014 se desarrollaron 4 líneas de negocio así:

Línea	Servicio Estructurado	Solicitudes Atendidas
Gestión de Cartera	Administración de Carteras	11
	Levantamiento información y depuración carteras	
Gestión Inmobiliaria	Levantamiento y depuración Información Inmuebles	18
Gestión Mobiliaria	Comercialización Bienes Muebles por subasta electrónica	3
	Levantamiento y depuración de la Información Muebles	
Proyectos especiales	Solicitudes puntuales clientes	10 *
<b>Total</b>		<b>42</b>

\*Recibidas 2 solicitudes de desarrollo tecnológico y 8 de Proyectos Especiales

## Fortalecimiento del Sistema de Información de Gestión de Activos

En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 2 del Decreto 047 de 2014 que establece que CISA "...seguirá teniendo a su cargo la administración, mantenimiento y expansión del SIGA, así como la consolidación del inventario total de los activos del Estado..." se estableció un Plan de Trabajo orientado a garantizar el mejoramiento y actualización del SIGA, permitiendo la validación y parametrización óptima de campos en el sistema.

En el año 2014 se obtuvieron los siguientes resultados en las etapas de dicho plan:

Etapa	Tópico	Resultado	Descripción
Diseño y Planeación	Actualización y mejoramiento del SIGA	Puesta en producción la plataforma SIGA 2.0	A partir del 1 de septiembre de 2014 está disponible para las entidades públicas la plataforma SIGA 2.0, con las mejoras, validaciones y actualizaciones respectivas.
Estrategias de divulgación	Promoción y divulgación	Divulgación de la actualización de la plataforma SIGA 2.0.	Elaboración y envío de comunicaciones escritas a las entidades públicas del orden nacional y territorial (aproximadamente 3800 entidades), con el fin de socializar el Decreto 047 de 2014 y la actualización de la plataforma SIGA 2.0.
	Capacitación de actualización plataforma SIGA 2.0.	Realización de capacitaciones SIGA 2.0. En cinco de las principales ciudades.	Se llevaron a cabo capacitaciones en Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Cali y Bogotá. Contando con la asistencia de 210 funcionarios de entidades públicas del orden nacional y territorial.
Convenios de interoperabilidad	Generación Convenios	Suscripción del convenio de interoperabilidad con el IGAC	Convenio de interoperabilidad que tiene por objetivo garantizar la veracidad de la información reportada por las entidades públicas del orden nacional y territorial.
		Renovación convenio Superintendencia de Notariado y Registro.	Convenio de interoperabilidad que tiene por objetivo garantizar la veracidad de la información reportada por las entidades públicas del orden nacional y territorial.
	Coordinación y articulación del SIGA con entidades garantes de la información	Mesas de trabajo lideradas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTic	Se realizó mesas de trabajo lideradas por el MinTic, en el marco de la Estrategia de Gobierno en Línea, con el fin de realizar acercamiento con las entidades garantes de la información como IGAC, Contaduría General de la Nación, Catastro Bogotá, Supernotariado. Con el objetivo de trabajar en conjunto para realizar interface de información entre los diferentes sistemas.

## Optimización del Marco Normativo

En el desarrollo de un marco normativo que se ajuste a las necesidades de CISA, se propuso la modificación al Decreto 047 de 2014, que pretende aclarar los procedimientos de transferencia de inmuebles y los costos que debe asumir cada parte, evitando que CISA incurra en costos que no debe asumir, de igual forma se unifica el procedimiento y los plazos para entrega de inmuebles, cobros y comisiones de inmuebles originados en entidades públicas y en sociedades fiduciarias y se ajustan algunas definiciones. Dentro del trámite de aprobación de este Decreto, se realizaron reuniones de presentación con el Ministerio de Hacienda, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Justicia. Actualmente se encuentra en trámite de aprobación y firmas en el Ministerio de Hacienda.

Se elaboró un proyecto de texto a ser incluido en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo y una propuesta de articulado para el Plan; esta propuesta fue presentada a otras entidades que participan activamente en la gestión de activos públicos, como la Empresa de Renovación Urbana Virgilio Barco, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda. La propuesta busca la concesión por parte del Congreso de Facultades Extraordinarias al Presidente para regular en un solo cuerpo normativo la eficiente gestión de activos públicos y establecer las funciones relacionadas con dicha gestión. De igual forma, se incluyeron algunos artículos en el Plan sobre venta de cartera e inmuebles de entidades públicas a CISA, habilitación de predios, enajenación de participación accionaria y de bienes de interés en cultural por intermedio de CISA e intercambio de la información a través del SIGA.

Cabe señalar que una ley sobre gestión de activos públicos trae beneficios como:

- Fomenta una planeación en la utilización de recursos públicos
- Introduce principios normativos que orienten la gestión de activos
- Representa un gasto racionalizado del presupuesto
- Permite medir los resultados de la ejecución presupuestal
- Ofrece respuestas a las necesidades de las entidades en gestión de activos
- Apalanca políticas públicas
- Asegura estados contables confiables
- Ofrece condiciones laborales dignas para servidores públicos
- Permite prestar un servicio al usuario respetuoso y moderno
- Permite cumplir los estándares exigidos por la OECD (estatutos unificados, seguimiento a la propiedad y Gobierno Corporativo)
- Responde a prácticas normativas que han tenido excelentes resultados en otros países como México, Ecuador, España, entre otros.

En el año 2014 se inició un estudio comparado con entidades gestoras de activos públicos que permitirá complementar y fortalecer con las mejores prácticas internacionales el proyecto de ley sobre gestión de activos públicos.

En desarrollo del estudio se realizaron visitas al Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público –INMOBILIAR de Ecuador, al Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales – INDAABIN de México y al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes – SAE de México. Con la experiencia recogida en estas visitas y con el acompañamiento del Banco Mundial se organizaron los primeros Talleres Internacionales sobre Gestión de Activos Públicos en Colombia con la participación de expertos internacionales de Europa, Canadá, México y Perú, evento en el cual se acordó la necesidad regional de la creación de una Red Latinoamericana de Gestores de Activos Públicos, que permita compartir el conocimiento sobre esta materia y mejorar la gestión de los activos públicos.

Este análisis permitió constatar que la regulación de activos públicos se encuentra consagrada en Leyes especializadas sobre la materia en los demás países, y que las tareas relacionadas se encargan a organismos públicos dedicados de manera exclusiva a la gestión inmobiliaria pública, organismos que en su mayoría reciben presupuesto de la Nación; así mismo permitió verificar las funciones que cumplen las entidades gestoras de activos públicos y determinar los vacíos y falta de asignación de funciones en el esquema colombiano.

## 1.2 NORMALIZACIÓN DE CARTERA

### Recaudo de Cartera

El presupuesto de recaudo para el año 2014 fue de \$38,493 millones obteniéndose una ejecución del 82.22% correspondiente a \$31,651 millones; en el siguiente cuadro se detalla el desempeño del recaudo de cartera según los segmentos del presupuesto definidos:

Segmentos por Origen de Cartera	Presupuesto*	Ejecución*	% Ejecución
Cartera vigente a septiembre de 2013	\$23,619	\$24,818	105%
Cartera Adquirida en el último trimestre de 2013 y en 2014	\$7,874	\$3,133	40%
Ventas de Cartera	\$7,000	\$3,700	53%
<b>Total</b>	<b>\$38,493</b>	<b>\$31,651</b>	<b>82%</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

En el desempeño de gestión de cartera para el año 2014 se puede evidenciar que para el segmento de la cartera vigente se logró una ejecución del 105% con respecto al presupuesto asignado; para el segmento de compras se obtuvo una ejecución del 40% destacándose que la mayoría de los recaudos fueron generados por las carteras del Instituto de Seguros Social y Fondo Nacional de Garantías, el bajo cumplimiento del presupuesto obedeció en gran medida a que no fue posible cerrar en 2014 la compra de cartera proyectada al Fondo Nacional del Ahorro con valor facial de \$133,000 millones.

Al evaluar los recaudos de cartera según entidad de origen, su antigüedad y los documentos existentes para su cobro, se evidencia un buen comportamiento con respecto a las principales carteras como resultado de las acciones realizadas por la Entidad tal como se explica a continuación:

- Fondo Nacional de Garantías – FNG (principal proveedor de obligaciones de CISA) se buscó mejorar el índice de localización de clientes, se realizaron análisis estadísticos del comportamiento histórico de pagos para la estructuración de brigadas especiales que se realizaron y que mejoraron el nivel de recaudo del paquete.
- ICETEX, se procedió a la identificación de deudores solidario como factor clave para lograr el acuerdo de pago, cabe resaltar que esta es una de las carteras sujetas a la venta del mes de diciembre de 2014.
- ISVIMED las acciones realizadas por CISA permitieron el logro de un 86% del recaudo previsto en una cartera colocada en personas naturales con bajo poder adquisitivo, que en un 85% tienen empleos informales.
- FINDETER se impulsaron los acuerdos de pago con las alcaldías alcanzando una ejecución presupuestal del 166%.
- En las demás carteras se ve que su ejecución se encuentra afectada por las metas asignadas a carteras con expectativa de compra pero que no fueron adquiridas por CISA, entre las que se destaca la compra no realizada al FNA como ya se había mencionado anteriormente.

El siguiente cuadro presenta la ejecución presupuestal según entidad de origen.

Segmento	Presupuesto*	Ejecución*	% Ejecución
FNG	\$9,605	\$10,065	105%
ICETEX	\$3,142	\$4,019	128%
ISVIMED	\$2,472	\$2,118	86%
FINDETER	\$2,230	\$3,697	166%
Otros	\$21,044	\$11,752	56%
<b>Total</b>	<b>\$38,493</b>	<b>\$31,651</b>	<b>82%</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

En cuanto a ventas de cartera se puede indicar que CISA estructuró dos paquetes de venta:

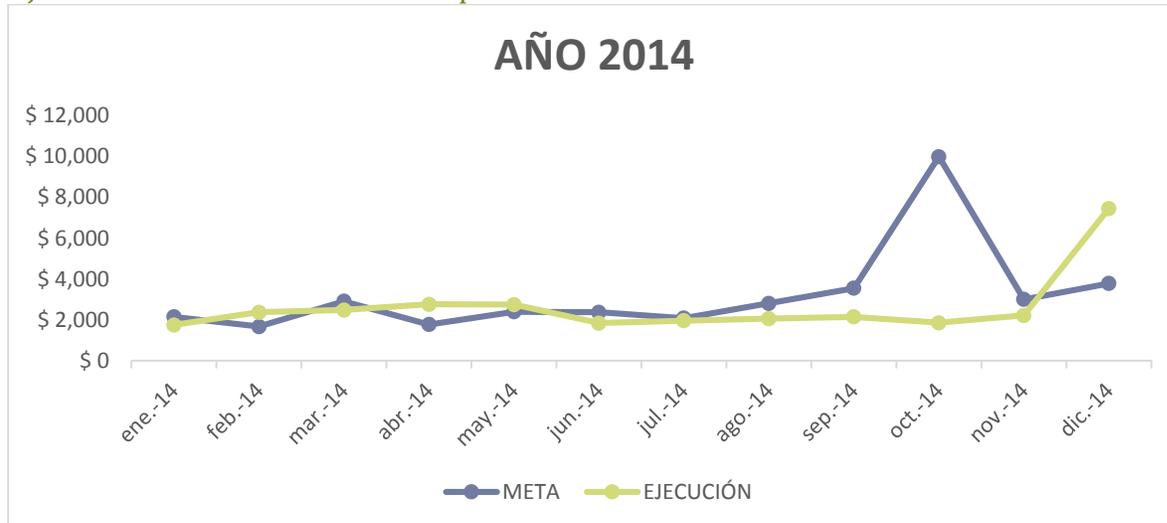
- En el primer semestre se realizó una alianza con el Grupo Bancolombia con el objeto de integrar un paquete de venta de obligaciones originadas en el banco que fueron garantizadas por el FNG, se pretendía hacer un paquete de cartera atractivo para los posibles compradores unificando los créditos; como resultado de esta gestión se recibió una oferta con valor de compra por debajo de los valores

mínimos entregados por las áreas de valoración del Banco y de CISA debiendo negarse la operación.

- En el segundo semestre se estructuró un paquete de cartera con un valor facial de \$275,792 millones de pesos invitando a participar a los principales actores de cartera a nivel nacional ( once en total) , sin embargo en el mes de noviembre fue necesario declarar desierta la venta toda vez que ninguna de las compañías invitadas presentó oferta sobre el paquete.  
En el mes de diciembre y después de realizar gestión comercial, se logró finalmente la venta del portafolio.

La observación del comportamiento mensual del recaudo de cartera con respecto a la meta presenta comportamientos atípicos en los meses de octubre y diciembre, los cuales están directamente relacionados con la venta del paquete de cartera proyectado para octubre que efectivamente fue realizado solo hasta el mes de diciembre.

### Ejecución de Cartera Vs. Presupuesto mensual



*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

### Actividades Estratégicas

La estrategia de CISA para optimizar el nivel de recaudo en el 2014 se focalizó en tres frentes principales: 1) Optimizar la localización de deudores, 2) Depurar la cartera a gestionar para priorizar la gestión en las carteras con mayor probabilidad de recaudo y 3) Ofrecer mayores facilidades a los deudores para la normalización de sus deudas con el Estado; a continuación se detallan las acciones realizadas:

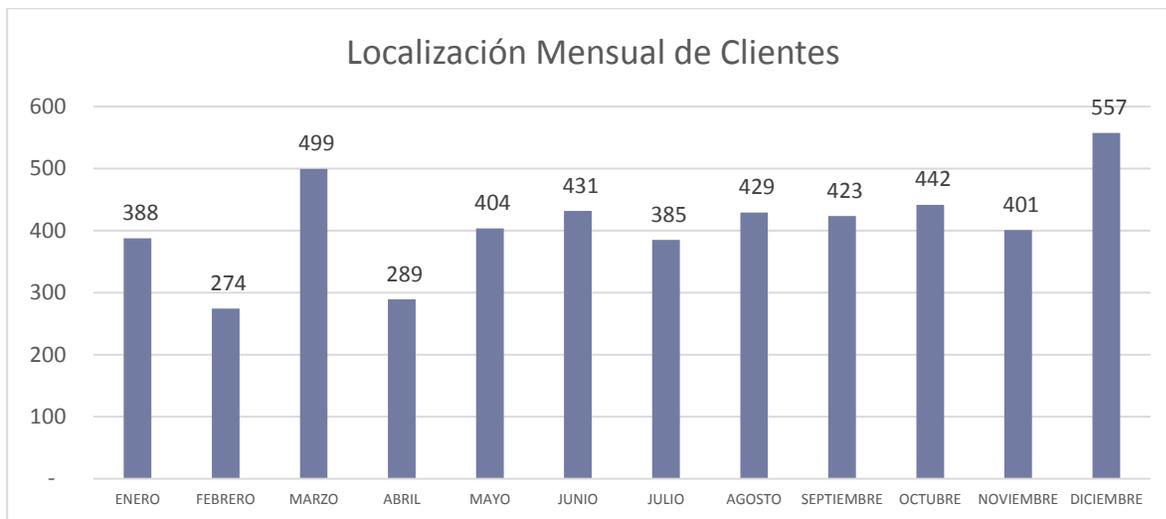
- Acuerdos de Localización

Se suscribió un acuerdo con el Ministerio de Transporte que permite el acceso a la información que contiene el RUNT (Registro Único Nacional de Transito) a través del cual se obtiene información de direcciones, número de teléfono fijo y móvil, correo electrónico

y placas del vehículo (si aplica) de deudores del estado, este ha permitido a CISA lograr mejorar el índice de localización de clientes.

Adicionalmente se adquirieron productos ofertados por Datacrédito que permiten al gestor concentrarse en la gestión de cobranza de clientes con mayor probabilidad de obtener pagos (principalmente información demográfica, calificación de clientes basada en los hábitos y capacidad de pago tanto de deudores como solidarios).

El siguiente gráfico presenta los resultados de la estrategia anterior que permitió la localización de 4,922 deudores:



- Depuración de Cartera

Se revisaron los documentos soporte de las obligaciones, unificando la información comercial y jurídica en el aplicativo de cartera, se revisaron procesos concursales en la página web "baranda virtual" a fin de determinar la posibilidad de que CISA se haga parte del proceso, toda vez que si no se encuentra en el tiempo establecido es mejor excluir de gestión las obligaciones de dichos clientes y evitar gastos no recuperables.

- Gestión de Cobranza:

Se flexibilizó la cobranza de obligaciones modificando el límite de la política de judicialización pasando de 12.5 smimv. a \$10 millones con el fin de permitir que los clientes que se presenten saldos de capital inferiores a dicho valor puedan obtener descuentos a capital de acuerdo a los porcentajes aprobados por la junta directiva.

Adicionalmente se realizaron dos brigadas de cartera llamadas "CISA le lanza un Salvavidas", y "Carta al Niño Dios" caracterizadas por enviar cartas de invitación personalizada a las direcciones de residencia y laborales de clientes deudores y solidarios

presentando varias opciones que facilitaran la normalización de sus obligaciones, esta labor fue complementada con el envío masivo de correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas robot.

### Portafolio de Cartera

CISA desarrolló una clasificación interna de cartera que le permite priorizar la gestión de cobranza y depuración en tres segmentos así:

- Cartera en Gestión: se trata de obligaciones que se encuentran soportadas documentalmente, permitiendo realizar gestión de cobranza jurídica y comercial.
- Excluidas de gestión: incluye obligaciones que evaluadas desde el punto de vista financiero, jurídico y comercial no presentan expectativa de recaudo, y por ello se excluyen de gestión con el fin de no generar gasto.
- Irrecuperables en trámite de exclusión: obligaciones que se encuentran en un proceso de revisión y evaluación con el fin de determinar la probabilidad de generar recaudos.

Al cierre de diciembre de 2014 la clasificación del portafolio de cartera es la siguiente:

Cartera	No. Obligaciones	Saldo de Capital*
En Gestión	55,272	\$910,813
Excluidas de Gestión	10,654	\$213,555
Irrecuperables en trámite de exclusión	52,113	\$323,209
<b>Total</b>	<b>118,039</b>	<b>\$1,447,577</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

## 1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES

### Venta de Inmuebles

La gestión de CISA en la venta de inmuebles en el año 2014 presenta excelentes resultados en relación con los años anteriores al obtener el mayor valor de promesas de los últimos años tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Año	Valor promesas
2010	\$ 43,902
2011	\$ 33,994
2012	\$ 80,658
2013	\$ 41,530
2014	\$ 94,726

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

En los últimos cinco años el promedio de las ventas anuales ascendía, en promedio, a unos \$39,000 millones de pesos, con excepción del año 2012 en el cual se contó con un portafolio renovado y de gran valor, producto de la aplicación Plan Nacional de Desarrollo

Para el año 2014, se prometieron en venta 122 inmuebles<sup>1</sup> por valor de \$94,726 millones de pesos; el siguiente cuadro compara los resultados de los dos últimos años destacándose una variación superior al 100%, entre un año y el otro.

PROCEDENCIA	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN
Propios	\$13,316	\$32,269	\$18,953
Ley de Presupuesto	\$2,972	\$7,850	\$4,878
PND	\$19,161	\$27,208	\$8,047
Comercialización	\$6,081	\$27,399	\$21,318
<b>Total</b>	<b>\$41,530</b>	<b>\$94,726</b>	<b>\$53,196</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

El incremento de la eficiencia en ventas en el 2014 es significativo logrando al cierre de año un 93% sobre el valor de avalúo.

PROCEDENCIA	2010	2011	2012	2013	2014
Compras	72%	65%	68%	80%	97%
Ley de Presupuesto		74%	79%	82%	88%
PND			83%	80%	86%
Comercialización				96%	99%
<b>Total</b>	<b>72%</b>	<b>67%</b>	<b>75%</b>	<b>82%</b>	<b>93%</b>

Frente al Presupuesto de promesas de compraventa para el año 2014 se alcanzó un 77% de cumplimiento al prometer inmuebles por \$ 94,726 millones frente a los \$123,100 millones de pesos proyectados; la desviación en el cumplimiento del presupuesto de promesas de inmuebles se explica por las siguientes razones:

- ✓ En el presupuesto proyectado, realizado a finales del 2013, se incluyó la venta de inmuebles de gran valor, los cuales no ingresaron al inventario comercializable, destacándose el inmueble ubicado en la calle 166 con Carrera. 7 en la ciudad de Bogotá por valor de \$51,000 millones y el cual, después de un análisis jurídico se

<sup>1</sup> Esta cifra corresponde a las unidades inmobiliarias creadas internamente por CISA para la administración y comercialización de los inmuebles, sin perjuicio de que estas unidades estén compuestas por más de una matrícula inmobiliaria.

concluyó que debía ser objeto de devolución a la entidad originadora. (Ministerio de Educación)

- ✓ Algunos de los Inmuebles presupuestados para vender en 2014, fueron devueltos a las entidades originadoras por presentar condiciones jurídicas o administrativas que motivaron las revocatorias de 48 inmuebles, procedentes de PND y Ley de Presupuesto. Estas devoluciones significaron un total de \$26,416 millones (según valores reportados por las entidades originadoras) que se dejaron de comercializar.
- ✓ Al corte de diciembre 31 de 2014, se encuentran en trámite de Revocatoria 39 inmuebles por valor de \$43,412 millones (según valores reportados por las entidades originadoras), los cuales no se pudieron comercializar.
- ✓ Igualmente al corte de diciembre 31 de 2014 se encuentran en proceso de transferencia gratuita a otras entidades, un total de 22 inmuebles por valor de \$5,157 millones (según valores reportados por las entidades originadoras).

### Escrituración de inmuebles:

Durante el año 2014, se escrituraron 118 inmuebles<sup>2</sup> por valor de \$92,590 millones de pesos presentando un incremento del 54% respecto a los resultados del año anterior tal como se observa en el siguiente cuadro:

PROCEDENCIA	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN
Compras	\$17,688	\$35,434	\$17,746
Ley de Presupuesto	\$7,319	\$7,862	\$543
PND	\$29,471	\$24,272	-\$5,199
Comercialización	\$5,389	\$25,022	\$19,633
<b>Total</b>	<b>\$59,867</b>	<b>\$92,590</b>	<b>\$32,723</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Frente al Presupuesto de Escrituración de Inmuebles para el año 2014 se alcanzó un cumplimiento del 65% al realizar escrituras por \$ 92,590 millones frente a los \$143,473 millones de pesos proyectados; la desviación en el cumplimiento del presupuesto de promesas de inmuebles se explica por las siguientes razones:

- ✓ Dentro del presupuesto proyectado, se tenía la escrituración de inmuebles con gran valor en el inventario como son:
  - Laguna 1. Inmueble transferido a CISA en virtud de la Ley de Presupuesto, cuya decisión final fue la devolución a la entidad.

<sup>2</sup> Ibídem nota 1.

- Calle 166, por las razones ya indicadas en el título "*cumplimiento de ventas frente al presupuesto*".
- Lote denominado Laguna 1 y 2, ubicado en la ciudad de Bogotá, por valor de \$20,000 millones, los cuales a la fecha se encuentran en trámite de revocatoria.

## **Actividades Estratégicas - Inmuebles**

Los resultados arriba presentados se lograron en gran medida gracias al diseño e implementación de proyectos incluidos en el Plan Estratégico de la Entidad que incluyen:

- Desarrollos tecnológicos de apoyo a la Gestión Comercial.
- Ampliación de la Visualización de Inmuebles.
- Campañas Especiales.

A continuación se presenta un breve resumen de las actividades realizadas:

### **Desarrollos tecnológicos de apoyo a la Gestión Comercial**

En el año 2013 se iniciaron acciones que implicaron desarrollos tecnológicos, revisión del modelo de valoración para venta de inmuebles y de la normatividad los cuales se concluyeron en agosto de 2014.

Como resultado de lo anterior la entidad cuenta hoy con dos mecanismos de venta como son la puja simple y la puja especial.

La mayoría de los inmuebles se venden bajo el primer mecanismo señalado consistente en que una vez que una oferta pasa los análisis financieros definidos en el modelo de valoración, se publica en la página web con el objetivo de explorar la posibilidad de contar con una mejor oferta en condiciones de valor o forma de pago; como resultado de ello a 31 de diciembre de 2014 se dispararon de forma automática 51 pujas de ofertas que superaban los precios mínimos de venta por \$23,584 millones.

En el primer trimestre del 2014, se lanzó la nueva página web de CISA, dentro de la cual se modificó la sección de inmuebles, permitiéndole a cualquier interesado tener información completa y real de los inmuebles, así como de su actividad comercial.

### **Ampliación de la Visualización de los Inmuebles**

Con el ánimo de difundir información sobre el portafolio de CISA se participó en los siguientes eventos:

- (i) la Feria de CAMACOL 2014, que se llevó a cabo los días del 4 al 6 de junio,

- (ii) Rueda de negocios de la Lonja de Bogotá en el mes de mayo,
- (iii) Rueda de negocios del 30 de abril de 2014 con la participación de más de 80 asistentes, y
- (iv) IX Gran Salón Inmobiliario en la feria internacional de exposiciones – Corferias entre el 8 y 12 de octubre.

## **Campañas especiales**

En el segundo semestre de 2014, se realizaron dos campañas con descuentos especiales para los inmuebles propiedad de CISA, en el mes de octubre durante el Gran Salón Inmobiliario y en diciembre con la campaña deseos de Navidad. (Carta al Niño Dios.), ampliamente divulgadas a nivel nacional.

## **1.4 GESTIÓN ZONAS FRANCAS**

Como prioridad para el 2014 y con fundamento en lo evidenciado a partir de la gestión realizada a lo largo del año 2013, CISA se enfocó en soportar y transmitir ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y las demás entidades que han realizado acompañamiento de este proceso, los fundamentos que soportan la solicitud de revocatoria de las transferencias de las zonas francas de Barranquilla, Cartagena y Palmaseca por la existencia de bienes de uso público al interior de las mismas.

Adicionalmente, se identificó la necesidad de insistir en la revocatoria de la transferencia de estas zonas francas, junto con la Zona Franca de Cúcuta y la Bodega 4G que hace parte de la Zona Franca de Santa Marta, por destinación específica (incumplimiento de lo establecido en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 y de los artículos 1 y 8 del Decreto 4054 del mismo año, hoy derogados por el Decreto 47 de 2014).

De acuerdo con lo anterior, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público presentó una consulta ante el Consejo de Estado relacionada con el alcance y requisitos establecidos en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 y de los artículos 1 y 8 del Decreto 4054 del mismo año, hoy derogados por el Decreto 47 de 2014 (Destinación específica), a la fecha, el Consejo de Estado aún no se ha pronunciado sobre esta solicitud.

Por su parte, y soportados en la destinación específica de los inmuebles, CISA acompañó al Ministerio de Trabajo y al Ministerio de Hacienda en el estudio y la gestión realizada, a partir de lo cual dichas entidades concluyeron que los inmuebles donde operan las Zonas Francas propiedad de la Nación se encuentran afectos al pasivo pensional y por lo tanto deben retornar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

### **Zona Franca de Cúcuta**

Central de Inversiones realizó los acercamientos necesarios con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el propósito de concretar la revocatoria del inmueble, así como la entrega a esta entidad para su saneamiento.

Adicionalmente se trabajó con la Superintendencia de Notariado y Registro con la finalidad de realizar estudio jurídico pertinente sobre la tradición del inmueble obteniendo una recomendación de la Superintendencia de revocar la resolución 4389 de 2013 la cual fue acogida por el Ministerio, quien se encuentra realizando la gestión necesaria para la revocatoria de la resolución.

### **Zona Franca de Palmaseca.**

Con base en los resultados del levantamiento topográfico y arquitectónico contratado por CISA en el 2013 y concluido en el año 2014, se realizó un estudio técnico y jurídico sobre el contrato de arrendamiento con el Usuario Operador y las áreas objeto de pago del canon, a partir de lo cual se determinó que la Zona Franca de Palmaseca no cancelaba dicho canon sobre el 100% de las áreas del inmueble.

En virtud de la interpretación anterior se realizó la gestión necesaria para el cobro de las áreas no canceladas por el Usuario Operador desde la transferencia del inmueble a CISA, lo cual llevó a que se adelantaran conversaciones con el fin de suscribir una transacción con la cual se establezcan de común acuerdo las áreas sobre las cuales se debe cobrar y se motive un ajuste al valor unitario del canon.

### **Zona Franca de Barranquilla**

La gestión de CISA se centró en adelantar las acciones jurídicas en defensa de los intereses de la entidad contra las entidades con quienes se han generado controversias por considerar que algunas áreas de la Zona Franca corresponden a bienes de uso público como parte de la ronda de protección de los cuerpos de agua adyacentes al inmueble.

Adicionalmente, se realizó la contratación de una firma especializada que adelantará la elaboración de un levantamiento topográfico y arquitectónico, el estudio de títulos, urbanístico y pre factibilidad para el sometimiento al régimen de propiedad horizontal para las Zonas Francas de Barranquilla y Cartagena.

### **Zona Franca de Cartagena.**

Durante el primer semestre de 2014 se adelantó el proceso de negociación para la renovación del contrato de arrendamiento con el Usuario Operador de la Zona Franca, el cual se suscribió por un término de cinco años, y por un valor anual \$1,700 Millones

(representando un incremento del 84% aproximadamente frente al anterior contrato) y un Plan de Inversiones de 1,290 millones a ejecutar dentro de los tres primeros años de plazo.

## 1.5 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Para el 2014 la Entidad incrementó el valor del presupuesto para Nuevas Líneas de Negocio con el ánimo de fortalecer la diversificación de su portafolio; es así que presupuesto fue de \$132,529 millones y como resultado de su gestión se efectuaron contratos por un valor de \$284,194 millones logrando así una ejecución del presupuesto del 214%, tal como se muestra a continuación:

Línea	Entidad	Valor de contrato*
Administración de Cartera	SUPERSOLIDARIA	\$ 2,456
	Secretaría de Movilidad	\$ 99,920
	FONTIC	\$ 35,797
Otros	CAJANAL EICE (Compra de vehículo)	\$ 8
	CAJANAL EICE - (Obra de Arte)	\$ 6
	CREMIL - (Asesoría plan parcial)	\$ 123,121
	FONTIC (Levantamiento de información de cartera)	\$ 15,836
Software Estado	Agencia Nacional de Infraestructura	\$ 75
	Ministerio De Cultura	\$ 19
Comercialización Bienes Muebles	DIAN	\$ 5,000
	DPS	\$ 1,337
	Parques Nacionales Naturales	\$ 248
	COLCIENCIAS	\$ 371
<b>Total</b>		<b>\$ 284,194</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

### Comercialización de Bienes Muebles

Se trata de una nueva línea de negocios desarrollada en el año 2014, cuyo fin es la comercialización de bienes muebles propiedad de las entidades del Estado a través del mecanismo de subastas electrónicas en la modalidad ascendente, la cual permite la monetización de dichos bienes que a menudo generan gastos importantes de bodegaje y administración en las Entidades; Entre el tipo de bienes que fueron objeto de subastas se destacan tracto camiones, vehículos, motos, joyas, oro, equipos de cómputo, muebles y enseres y bienes varios (lotes de materias primas para industrias, polietileno, aluminio, maquinaria y chatarra).

Las operaciones realizadas se hicieron para bienes de la DIAN, el Fondo de Vigilancia y Seguridad de Bogotá, Parques Naturales de Colombia, Colciencias, Auditoria General de la Nación.

La oferta de valor que presenta CISA se fundamenta en la seguridad y transparencia con las cuales se realiza la comercialización de los bienes.

En el transcurso del segundo semestre se realizaron 7 subastas de las cuales se tuvo el siguiente resultado:

- Se adjudicó el 34% de los lotes ofrecidos comercialmente, los cuales estaban avaluados en \$6,576 millones logrando su venta por \$8,535 millones, mejorando su valor de venta en un 30% a las entidades propietarias de los bienes, tal como se logra evidenciar en los siguientes cuadros:

### Subastas 1 y 2

Fecha	Entidades participantes	Información general de la subasta				Gestión de las subastas		
		N° de lotes a subastar	N° lotes adjudicados	% de venta	Valor base total	Valor base de lotes adjudicados	Valor venta de lotes adjudicados	% de venta
Mayo 12 al 17 de 2014	Fondo De Vigilancia	168	70	42%	\$ 800	\$ 482	\$ 478	99%
		1	1	100%	\$ 2	\$ 4	\$ 4	100%
	CRA	2	0	0%	\$ 38	\$ 0	\$ 0	0%
	FOGAFIN	56	0	0%	\$ 75	\$ 0	\$ 0	0%
Julio 10 de 2014	DIAN	2	0	0%	\$ 1,373	\$ 0	\$ 0	0%

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

*\*Valores contienen IVA*

- Los bienes del Fondo de Vigilancia y seguridad fueron atractivos a los interesados por el estado y precio de los bienes.
- Los bienes de la CRA y de la DIAN no resultaron atractivos por su valor de acuerdo con la retroalimentación realizada a través del Call Center de CISA.
- Los bienes de Fogafin no resultaron atractivos por tratarse de obras de arte de artistas desconocidos.

### Subastas 3 y 4

Fecha	Entidades participantes	Información general de la subasta				Gestión de las subastas		
		N° de lotes a subastar	N° lotes adjudicados	% de venta	Valor base total	Valor base de lotes adjudicados	Valor venta de lotes adjudicados	% de venta
Agosto 4 al 12 de 2014	Auditoria	8	0	0%	\$ 23	\$ 0	\$ 0	0%
		9	0	0%	\$ 24	\$ 0	\$ 0	0%
	DIAN	68	6	9%	\$ 1,161	\$ 22	\$ 22	100%
	COLCIENCIAS	5	5	100%	\$ 33	\$ 33	\$ 51	154%
		1	1	100%	\$ 15	\$ 15	\$ 11	71%
Septiembre 17 de 2014	DIAN	2	2	100%	\$ 1,226	\$ 1,226	\$ 1,226	100%

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

- Los bienes de Auditoría resultaron poco atractivos a los interesados por su obsolescencia y los precios propuestos.
- La comercialización de los bienes de Colciencias fue fácil por encontrarse en muy buen estado y por las condiciones de entrega (con revisión técnico mecánica y seguro obligatorio)

### Subastas 5 y 6

Fecha	Entidades participantes	Información general de la subasta				Gestión de las subastas		
		N° de lotes a subastar	N° lotes adjudicados	% de venta	Valor base total	Valor base de lotes adjudicados	Valor venta de lotes adjudicados	% de venta
Octubre 30 a noviembre 8 de 2014	DIAN	122	82	67%	\$ 1,710	\$ 1,119	\$ 1,517	136%
		1	1	100%	\$ 4	\$ 4	\$ 10	258%
	Parques Naturales	3	2	67%	\$ 9	\$ 3	\$ 5	147%
Noviembre 28 a diciembre 3 de 2014	Auditoria	17	4	24%	\$ 47	\$ 10	\$ 10	100%
		92	33	36%	\$ 3,009	\$ 1,532	\$ 1,923	126%
		1	1	100%	\$ 236	\$ 236	\$ 274	116%
	Fondo De Vigilancia	8	1	13%	\$ 3,622	\$ 823	\$ 823	100%
		97	19	20%	\$ 403	\$ 83	\$ 97	116%

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

- Los bienes de la DIAN son más reconocidos y atractivos destacándose que todos fueron comercializados y en algunos casos vendidos por un valor superior al valor avalúo base.

Subasta 7

Fecha	Entidades participantes	Información general de la subasta				Gestión de las subastas		
		N° de lotes a subastar	N° lotes adjudicados	% de venta	Valor base total	Valor base de lotes adjudicados	Valor venta de lotes adjudicados	% de venta
Diciembre 11 Al 13 De 2014	DIAN	40	30	75%	\$ 835	\$ 637	\$ 983	154%
		1	1	100%	\$ 195	\$ 195	\$ 552	283%
		1	1	100%	\$ 126	\$ 126	\$ 510	404%
		1	1	100%	\$ 10	\$ 10	\$ 10	106%
		1	0	0%	\$ 110	\$ 0	\$ 0	0%
		1	0	0%	\$ 9	\$ 0	\$ 0	0%
		90	8	9%	\$ 1,715	\$ 16	\$ 29	181%

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

- Este proceso de subastas realizo bastante interesante a los interesados por el tipo de bienes subastados, polietileno, aluminio, entre otros, bienes de fácil comercialización

Totales*	
Entidades participantes	<b>7</b>
N° de lotes a subastar	<b>798</b>
N° lotes adjudicados	<b>269</b>
% de venta	<b>34%</b>
Valor base total	<b>\$4,770</b>
Valor base de lotes adjudicados	<b>\$6,576</b>
Valor venta de lotes adjudicados	<b>\$8,535</b>
% de venta	<b>130%</b>

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

### Acciones de Comunicación como apoyo a la Gestión Comercial de CISA.

Con el fin de fortalecer el posicionamiento de la entidad como el Aliado del Estado y de los colombianos, durante el año 2014 CISA realizó múltiples acciones dirigidas a los diferentes segmentos del mercado: clientes de inmuebles, clientes de cartera y entidades del Estado.

El siguiente cuadro resume las actividades realizadas en el año:

<b>Compras y Transferencias de Inmuebles</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Evento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Participantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la entidad como Colector de Activos del Estado</li> <li>• Difusión de la labor de CISA y de su Portafolio de Servicios</li> </ul>	Foro "¿Quiere obtener recursos para sus proyectos de inversión? CISA le cuenta cómo"	• Cali septiembre 30	Alcaldes, Secretarios de Hacienda y Gobierno, Gerentes y Directores de Entidades y demás funcionarios encargados del manejo de activos
	Campaña "Le quitamos un peso de encima" a través de correos directos, campañas virtuales, avisos de prensa en revistas dirigidas al público objetivo.	Permanente	Entidades del Estado
	Campaña de relaciones públicas dirigida a los medios de comunicación	Permanente	Público en General
	Participación de CISA con stand promocional en: Encuentro Nacional de Municipios. Congreso Nacional de Municipios Cuarto Congreso de Autoridades de Tránsito, Transporte y Movilidad.	Bogotá 25 y 26 de febrero. Bucaramanga – 28 julio. Cartagena 20 al 22 de agosto.	Alcaldes, Gobernadores
<b>Normalización de Cartera</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Evento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Participantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de CISA ante deudores.</li> <li>• Identificación a CISA como entidad que cobra carteras de Entidades del Estado.</li> <li>• Localización de deudores.</li> <li>• Generación de Acuerdos de Pago.</li> </ul>	Brigadas Nacionales que incluyeron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avisos en prensa.</li> <li>• Entrevistas a directivos en medios de comunicación.</li> <li>• Telemercadeo.</li> <li>• Campaña a través de celulares, correos directos y redes sociales.</li> <li>• Campaña virtual dirigida deudores.</li> <li>• Banners en portales de revistas y periódicos.</li> <li>• Campaña si no se subió al barco en diciembre, CISA le lanza un salvavidas para que salde su deuda.</li> </ul>	<p>Marzo – abril 2014</p> <p>Abril – mayo 2014</p>	Deudores CISA

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brigada sucursal Medellín dirigida a los deudores de Isvimed</li> <li>• Implementación campaña ref: métale un gol a su deuda y conviértase en el 10 de la cancha.</li> <li>• Implementación campaña ref: su carta al niño Dios ha sido aprobada</li> </ul>	<p>Junio – julio</p> <p>Diciembre 2014</p>	
--	---	--	--

### Comercialización de Inmuebles

Objetivos	Evento	Fecha	Participantes
Difusión del Portafolio de Inmuebles en proceso de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de avisos de prensa en los principales diarios del país, ubicación de banners publicitarios en los portales de periódicos y metrocuadrado.com.</li> </ul>	Permanente	Público en general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas virtuales a Bases de Datos segmentadas</li> </ul>	Permanente	Segmentos Objetivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización de inmuebles con pendones y/o vallas publicitarias</li> </ul>	Permanente	Público en General
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña virtual dirigida a los inmobiliarios adscritos a CISA</li> </ul>	Permanente	Inmobiliarios Adscritos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de CISA en el Congreso de Camacol.</li> </ul>	Cartagena 4 al 6 de junio de 2014	Constructores, inversionistas, inmobiliarios y público en general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción inmuebles en redes sociales</li> </ul>	Permanente	Público en general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de CISA en el Gran Salón Inmobiliario organizado por Corferias.</li> <li>• Implementación campaña ref: su carta al niño Dios ha sido aprobada.</li> </ul>	<p>Bogotá 8 al 12 de octubre.</p> <p>Diciembre</p>	<p>Constructores, inmobiliarios, entidades bancarias, público en general.</p> <p>Público en general</p>

## 1.6 GESTIÓN JURÍDICA

En cumplimiento de la Misión de CISA de ofrecer soluciones efectivas para la gestión de activos del Estado, la Gestión Jurídica se constituye un pilar fundamental que facilita la

movilización de los activos; a continuación se detallan los resultados del año 2014 clasificados de acuerdo con el origen de los procesos así:

### Gestión Jurídica en Asuntos Inmobiliarios

CISA realiza acciones jurídicas orientadas a la normalización de los activos inmobiliarios mediante el levantamiento de Gravámenes (situaciones jurídicas que afectan al inmueble y que pueden o no impedir su comercialización).

En el año 2014 se llevó a cabo la cancelación de 368 gravámenes que afectaban inmuebles de la entidad de acuerdo con la siguiente clasificación:

Gravámenes Cancelados en el año 2014			
Tipo de Gravamen	Cantidad	Tipo de Gravamen	Cantidad
Embargo	2	Inmueble ocupado	10
Error en folio	321	Inscripción de demanda	1
Hipoteca vigente	34	Querrela policiva por perturbación a la posesión	1
Inmueble invadido	23	Regulación de cánones de arrendamiento	1
Entrega bien rematado	3	Restitución del bien inmueble arrendado	1
Pacto retroventa	1		

Al concluir el año 2014 la entidad ha identificado 487 inmuebles que presentan 599 gravámenes en los cuales focalizará su gestión en el 2015; la distribución de los inmuebles por sucursal es la siguiente:

Sucursal	Gravámenes por ID de Inmuebles	Gravámenes por folios de Matrícula	Cantidad Gravámenes	Valor Propio*
Bogotá	294	302	340	\$ 99,385
Medellín	113	117	139	\$ 17,702
Barranquilla	34	51	59	\$ 3,301
Cali	23	23	35	\$ 3,139
<b>Total</b>	<b>464</b>	<b>493</b>	<b>573</b>	<b>\$ 128,527</b>

\*Cifras expresadas en millones de pesos

Para la normalización de Activos Inmobiliarios CISA debe realizar diferentes acciones jurídicas; el resumen del número de procesos con corte a 31 de diciembre de 2014 es el siguiente:

- Acciones Judiciales

Tipo	Cantidad	Vr. Propio Inmueble
Acciones Populares	5	\$ 10,998
Divisorios	23	\$ 13,192
Ejecutivos	12	\$ 532
Pertenencia	7	\$ 2,778
Ordinarios Responsabilidad Civil	14	\$ 1,016
Reivindicatorios	18	\$ 7,500
Restitución Tenencia	7	\$ 18,748
Policivos	5	\$ 594
Administrativos	3	\$ 0
Verbal	3	\$ 0

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

- Procesos Judiciales

Tipo	Cantidad	Vr. Contingencia y/o Provisión	Observaciones
Procesos Judiciales iniciados por CISA	56	\$0	La compañía tiene diseñada una política para el saneamiento de los inmuebles en la que se evalúa la relación costo-beneficio para la iniciación de los procesos. No obstante, dentro de uno de los procesos reivindicatorios el demandado presentó demanda de reconvencción contra CISA.
Procesos Judiciales en contra	41	\$18,844	24 de los 41 procesos presentan reporte de contingencia por \$15,415 Millones, y 4 con provisiones por \$3,429 Millones. Así mismo se reportó una contingencia por \$215 Millones derivada de la demanda de reconvencción descrita en las observaciones de los procesos judiciales iniciados por CISA, la cual se encuentra sumada dentro del valor total de las contingencias por \$15,415 Millones. Los 13 procesos en contra restantes, presentan reporte de contingencias en ceros, toda vez que obedecen a acciones populares, procesos ordinarios por declaración de nulidad, divisorios y abreviados por servidumbre, en los que no se persigue una pretensión dineraria

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Distribución de Procesos Judiciales de Inmuebles por sucursal:

Sucursales	No. Procesos
Barranquilla	19
Bogotá - Bucaramanga	42
Cali	25
Medellín - Eje Cafetero	11
<b>Total</b>	<b>97</b>

En el año se notificaron 9 tutelas en contra de CISA de las cuales 7 se fallaron a favor de la entidad en primera instancia y 2 no se ha recibido notificación de fallo. Cuatro de las 7 tutelas falladas en primera instancia fueron objeto de impugnación, siendo confirmado el fallo a favor en 2 y aún no se ha recibido notificación del fallo de segunda instancia de las dos restantes.

En relación con las transferencias de inmuebles a título gratuito a CISA, se revisaron y tramitaron 25 solicitudes de revocatoria de inmuebles transferidos a través de las Leyes 1420 de 2010 y 1450 de 2011, las cuales concluyeron con la revocatoria de transferencia de 7 inmuebles por parte de las entidades públicas transferentes.

### Gestión Jurídica para Normalización de Cartera

CISA realiza gestiones de normalización de la situación jurídica de las obligaciones que adquiere con el fin de permitir el recaudo de las mismas; la gestión jurídica de estos procesos se focaliza en el impulso y seguimiento del siguiente portafolio:

Tipo	Cantidad	Cuantía*	Acciones Realizadas
Procesos Judiciales a Favor	30.339	\$ 579,113	Se mantuvo la política de costo/beneficio para el seguimiento procesal iniciada en 2013 teniendo en cuenta el elevado número de procesos y su dispersión (en 554 municipios) , focalizando la gestión en los procesos de cuantía superior \$10 millones que requieren una mayor atención y agilidad en la recuperación, concentrando la gestión de la Entidad en 7,592 procesos ubicados por sucursal así: Bogotá : 3,157 Cali: 1,290 Medellín: 2,198 Barranquilla: 947
Procesos Judiciales en Contra	107	\$ 15,823	Los procesos en contra dieron lugar a 104 Reportes de Contingencia por valor de \$15,817 y 3 Reportes de Provisión por valor de \$6,377.

Tipo	Cantidad	Cuantía*	Acciones Realizadas
Tutelas	158	N.A	De las 158 tutelas notificadas a CISA se fallaron a favor 138, en contra 9 y para 11 no se recibió notificación de fallo de primera instancia
Audiencias de conciliación	453	N.A	De las 453 audiencias efectuadas se logró conciliar y obtener acuerdos de pago en 181, así mismo en cumplimiento al requisito de procedibilidad se asistió a 48 diligencias ante la procuraduría nacional. De igual forma se emitieron 208 conceptos para la normalización y/o venta de esta cartera. Es de anotar que al 31 de diciembre de 2014 se recuperó por concepto de depósitos judiciales un valor aproximado de \$445 millones y la identificación de títulos pendientes de cobro por valor de \$240 millones los cuales serán gestionados durante el primer semestre del 2015.
Solicitudes de Judicialización	370	N.A.	De las 370 solicitudes de Judicialización se determinó que 63 créditos cumplen con los parámetros para el inicio de acciones judiciales presentando 59 demandas en el año 2014.

\*Cifras expresadas en millones de pesos

### Gestión Jurídica para el funcionamiento de la Entidad y de Procesos derivados de La Operación Comercial.

En desarrollo de su labor como Colector y Movilizador de Activos Improductivos la entidad debe participar en múltiples procesos Judiciales clasificados así:

Tipo de Proceso	Calidad en la que Actúa CISA	Cuantía*	Provisiones y Contingencias	Estado Procesal	#
Laboral	Demandante (A favor de CISA) :1	N. A	N.A	Notificaciones	1
	Demandado (En contra de CISA):8	\$ 717,1	El valor total de Provisiones reportado es: \$ 88,7 millones	Notificaciones a terceros	1
				Práctica de pruebas	2
				Casación	1
				Segunda audiencia	1
				Recurso de Apelación	1
				Apelación contra auto	1
				Liquidación condena	1
Penal	N.A	N.A	Asignación de Fiscalía	2	
			Indagación	5	

Denunciantes (A favor de CISA) : 24				Al despacho	2
				Recurso de apelación contra resolución de preclusión.	1
				Pruebas	2
				Instructiva	1
				Indagación a archivo	1
				Audiencia preparatoria	1
				Fallo	1
				Audiencia de restablecimiento del derecho	1
				Audiencia de juicio oral	2
				Solicitud de restablecimiento del derecho	1
				Proceso de asignación al abogado	4
				En contra de CISA (funcionarios o ex funcionarios): 24	N.A
Pruebas	1				
Solicitud de archivo	2				
Solicitud de preclusión	1				
Resolución inhibitoria	1				
Asignación	2				
Al despacho	2				
Información sobre asignación	1				
Reconocimiento de sustitución del poder	1				
Audiencia de versión libre	1				
Conciliación	1				
Informe Policía Judicial	1				

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Se destaca que los 48 procesos penales se rigen por la ley 600 de 2000 (13) o por la Ley 906 de 2004 (35).

### Suscripción de contratos o convenios

Durante el año 2014 se elaboraran 202 contratos, que desarrollan el objeto social de la Compañía así:

Tipo de Contrato	Cantidad
Arrendamiento software	1
Contratos de subastas de bienes muebles	13
Acuerdos de confidencialidad	2

Tipo de Contrato	Cantidad
Compraventa de bienes muebles	1
Contratos de compraventa de cartera	54
Contratos de apoyo a gestión de cobro coactivo	6
Actas de incorporación de cartera	44
Actas de incorporación de bienes muebles	6
Términos de adhesión	1
Actas de suspensión contratos de cartera	1
Otrosí de contratos de cartera	20
Actas de liquidación contratos de cartera	27
Otrosí contratos de subasta de bienes muebles	6
Estudios previos	5
Prorrogas subasta	1
Convenios de cooperación	3
Otrosí contratos de apoyo gestión de cobro coactivo	8
Contratos de levantamiento de información	3
<b>Total</b>	<b>202</b>

## 1.7 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO

En el año 2014 la gestión del proceso de Servicio Integral al Usuario (SIU) se enfocó en varios frentes a saber:

- Apoyo a la Gestión Comercial a través del Call Center en las diferentes campañas relacionadas con cartera, inmuebles, levantamiento de hipotecas, soluciones para el Estado, subastas electrónicas de bienes muebles, y subastas de inmuebles.
- Implementación de acciones orientadas a la racionalización de trámites en desarrollo de lo plasmado en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2014 de la Entidad.
- Actualización y monitoreo permanente de los canales de atención al Ciudadano y mejora continua del Proceso.
- Participación en los eventos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, orientados a fortalecer afianzar la cultura de servicio al Ciudadano.

A continuación se detallan las principales actividades realizadas en cada uno de estos frentes:

Frente	Actividades Realizadas
Apoyo a la gestión comercial	<p><b>Brigadas Cartera:</b> Suministro de información y traslado de llamadas de deudores, localización de deudores durante las ferias de servicio al ciudadano, realización de encuestas de satisfacción a los clientes de cartera e inmuebles, realización de llamadas a los clientes para inicio del levantamiento de hipotecas, recordación de pagos de cartera administrada y propia.</p> <p><b>Inmuebles:</b> Suministro de información de inmuebles, registro de visitas, actualización de información de clientes potenciales, de muebles e inmuebles, confirmación de datos e invitación a foros, envío de mensajes de texto y electrónicos para las diferentes campañas comerciales.</p> <p><b>Soluciones para el Estado:</b> suministro de información a las entidades para el registro de sus inmuebles en el SIGA 2.0 y actualización permanente de la información de contacto de las entidades públicas, nacionales y territoriales</p>
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	<p><b>Apoyo a Estrategia Anticorrupción:</b> Seguimiento permanente a las preguntas de la encuesta satisfacción cliente final relacionadas con temas de corrupción, sin encontrar evidencias de su materialización</p> <p><b>Radicación PQR's en la Web:</b> Implementación de la funcionalidad que permite la radicación por parte de los usuarios de sus PQR desde la página web de CISA facilitando así la interacción de los ciudadanos con la compañía.</p>
Actualización de los canales de atención:	<p><b>Paz y Salvos a través de la Web:</b> Se incorporó en la página web una ventanilla única virtual desde la cual se pueden descargar paz y salvos de obligaciones canceladas, certificados financieros y radicar sus peticiones, quejas y reclamos (PQR).</p>

Frente	Actividades Realizadas
Afianzar la cultura de servicio al ciudadano	<p><b>Participación Ciudadana</b>, divulgación de la campaña de anticorrupción y la rendición de cuentas</p> <p><b>Programa Nacional de Servicio al Ciudadano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en dos ferias nacionales de Servicio al Ciudadano en las ciudades de Tumaco y Malambo atendiendo a 410 ciudadanos interesados en obtener información con las entidades del Sector Hacienda.</li> <li>Participación en tres Encuentros de Servicio al Ciudadano para actualización en las diferentes herramientas del programa del DNP.</li> <li>Participación en el Seminario Protocolo de Servicio al Cliente dictado por la Cámara de Comercio de Bogotá por parte del grupo de funcionarias de SIU.</li> </ul>

### Solicitudes recibidas por los canales de contacto

En el 2014 se recibió un total de 9,825 solicitudes a través de los diferentes canales de atención de acuerdo con la siguiente distribución:

Canal de Atención		Solicitudes Recibidas	%
Atención Presencial	Atención personalizada (gestor cobranza)	327	3.33
	Front desk	2,161	21.99
	Oficina servicio al cliente	109	1.11
	<b>Total Atención Presencial</b>	<b>2,597</b>	<b>26.43</b>
Atención No Presencial	Call center	1,044	10.63
	Correo electrónico	3,548	36.11
	Fax	5	0.05
	Portal web	115	1.17
	Correo certificado	2,516	25.61
<b>Total Atención No Presencial</b>		<b>7,228</b>	<b>73.57</b>
<b>Total</b>		<b>9,825</b>	<b>100%</b>

Destacándose que en el 73.57% de los casos los ciudadanos no se desplazan a CISA para la presentación de sus solicitudes evidenciándose así su confianza en los esquemas no presenciales de atención a sus requerimientos lo que les genera menores gastos y permite a la entidad una mejor focalización para su atención.

En cuanto al tipo de solicitudes presentadas en el año 2014 se tiene:

Canal de Atención		Solicitudes Recibidas	%
Peticiónes	Derechos de Petición	1,050	10.69
	Front desk	1,245	12.67
	Peticiónes	5,926	60.31

Canal de Atención		Solicitudes Recibidas	%
<b>Total Atención Presencial</b>		<b>8,221</b>	<b>83.67</b>
Reclamos	Derechos de Petición	4	0.04
	Reclamos	13	0.13
	<b>Total Atención No Presencial</b>	<b>17</b>	<b>0.17</b>
Solicitud Información	Front desk	882	8.98
Requerimiento Entidades Públicas		542	5.52
Gestión Ambiental		1	0.01
Seguridad y Salud Ocupacional		4	0.04
Tutelas		158	1.61
<b>Total</b>		<b>9,825</b>	<b>100</b>

Del cuadro anterior se destaca el bajo porcentaje de Peticiones y Reclamos en los que el ciudadano recurre a Derechos de Petición (10.73%) o tutelas (1.61%), lo que evidencia la confianza que tiene el ciudadano en la respuesta oportuna de las solicitudes sin tener que recurrir a estos esquemas que definen términos perentorios a CISA para su respuesta. Para la evaluación de la atención del Proceso de Servicio Integral al Usuario se aplican los siguientes indicadores:

Indicador	Resultado Promedio 2014	Rango de Aceptación	Observaciones
Satisfacción del cliente	93%	>=90%	Establecido a Través de Encuesta de Satisfacción
Índice de reclamos	3%	<=6%	Numero de Reclamos del total de Requerimientos recibidos.
Índice PQR atendidas	95%	>=90	PQR atendidas del total recibidas.
Índice PQR atendidas dentro de términos	96%	>=96	PQR atendidas en términos del total resueltas.

El Call Center de Central de Inversiones atiende la entrada de llamadas relacionadas con temas de cartera e inmuebles, recepción y radicación de requerimientos de usuarios, así como suministro de información general de la compañía, en el 2014 se recibieron 57,965 llamadas entrantes.

Adicionalmente el Call Center genera la salida de llamadas dirigidas a bases de datos para diferentes eventos programados por la Entidad tales como recordación de pagos de cartera o pagos de arrendamientos de inmuebles; en el 2014 se generaron 53,431 llamadas salientes.



COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO  
El aliado del Estado y de los colombianos.

## SEGUNDA PARTE

Informe Anual  
de Gestión

2014

## 2.1 GOBERNANZA CORPORATIVA

CISA tiene definido un esquema de Gobernanza corporativa en el cual la máxima Instancia es su Asamblea de Accionistas la cual da directrices a la Junta Directiva quien es la encargada de definir lineamientos y de realizar seguimiento y control a la Gestión de la entidad, adicionalmente existen diversos comités a través de los cuales se realizan los análisis y toma de decisiones con base en lo establecido en las Circulares Normativas del SIG.

El esquema de Gobernanza Corporativa es un sistema consolidado que ha generado ya la cultura de reunión, discusión de los temas y toma de decisiones a través de comités así como la generación de las memorias de reuniones en las actas correspondientes; evidencia de ello es la siguiente estadística de reuniones de Gobernanza del año 2014:

Instancia	Número de Reuniones en el año 2014
Asambleas	3
Junta Directiva	24
Comité Comercial Junta Directiva	7
Comité Financiero y de Riesgos Junta Directiva	10
Comité Conjunto Financiero, Riesgos, Comercial y Operaciones	4
Comité Coordinador de Control Interno	6
Comité de Presidencia	95
Comité Institucional de Desarrollo Administrativo	17
Comité Gobierno en Línea	12
Comité de Vicepresidencia de Normalización de Activos / Comités de negocios Revisión de propuestas de normalización de cartera	139
Comité de Vicepresidencia de Inmuebles (Comercial)	104 (2 veces por semana)
Comité de Contratos	24
Comité de Compras	17
Comités de Sucursal Barranquilla	Comité de cartera: 103 Comité de inmuebles: 39
Comités de Sucursal Cali	Comité de cartera: 105 Comité de inmuebles: 55
Comités de Sucursal Medellín	Comité de cartera: 235 Comité de inmuebles: 54
Comités de Sucursal Bogotá	Comité de cartera: 135 Comité de inmuebles: 79

## 2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con la experiencia obtenida en la gestión de activos públicos, la comprensión de la situación actual del país en la misma materia y el apalancamiento en las experiencias exitosas de colectores alrededor del mundo, el 2014 marcó un punto de inflexión en el direccionamiento estratégico de CISA al generarse el ambiente adecuado para trazar un rumbo ambicioso y coherente para el futuro de la entidad.

Es así que a lo largo del año se realizaron varios ejercicios de reflexión entre la Junta Directiva y la Administración de la entidad que culminaron con la revaluación de la Misión y Visión de la entidad llegando a planteamientos profundos pero sencillos:

**Misión:** *Ofrecemos soluciones efectivas para la gestión de activos del Estado.*

**Visión:** *En el 2018 CISA será reconocida como el Aliado Estratégico de las entidades del Estado en la gestión rentable de activos públicos, con altos estándares de servicio y transparencia.*

El ejercicio continuó con la definición de los principales Lineamientos para el plan estratégico 2015- 2018 los cuales se concentraron en 5 grandes frentes:

- **Gestión Estratégica**

Establecer a 2018 un modelo de gestión de negocios eficiente y orientado a la rentabilidad, propendiendo por una continua rotación de inventario y la generación de negocios orientados a la auto sostenibilidad de la Entidad, estableciendo un portafolio flexible que permita a CISA ser un banco de soluciones para el estado.

- **Optimización de la Operación**

Revisar, analizar y ajustar los procesos para agilizar operaciones, movilizar activos y facilitar ventas masivas y la estructuración de proyectos. Igualmente, orientar a la organización hacia el trabajo en equipo.

- **Viabilidad Financiera**

Establecer a CISA como entidad auto-sostenible con generación de recursos propios y buscar siempre negocios con viabilidad financiera.

- **Posicionamiento Institucional**

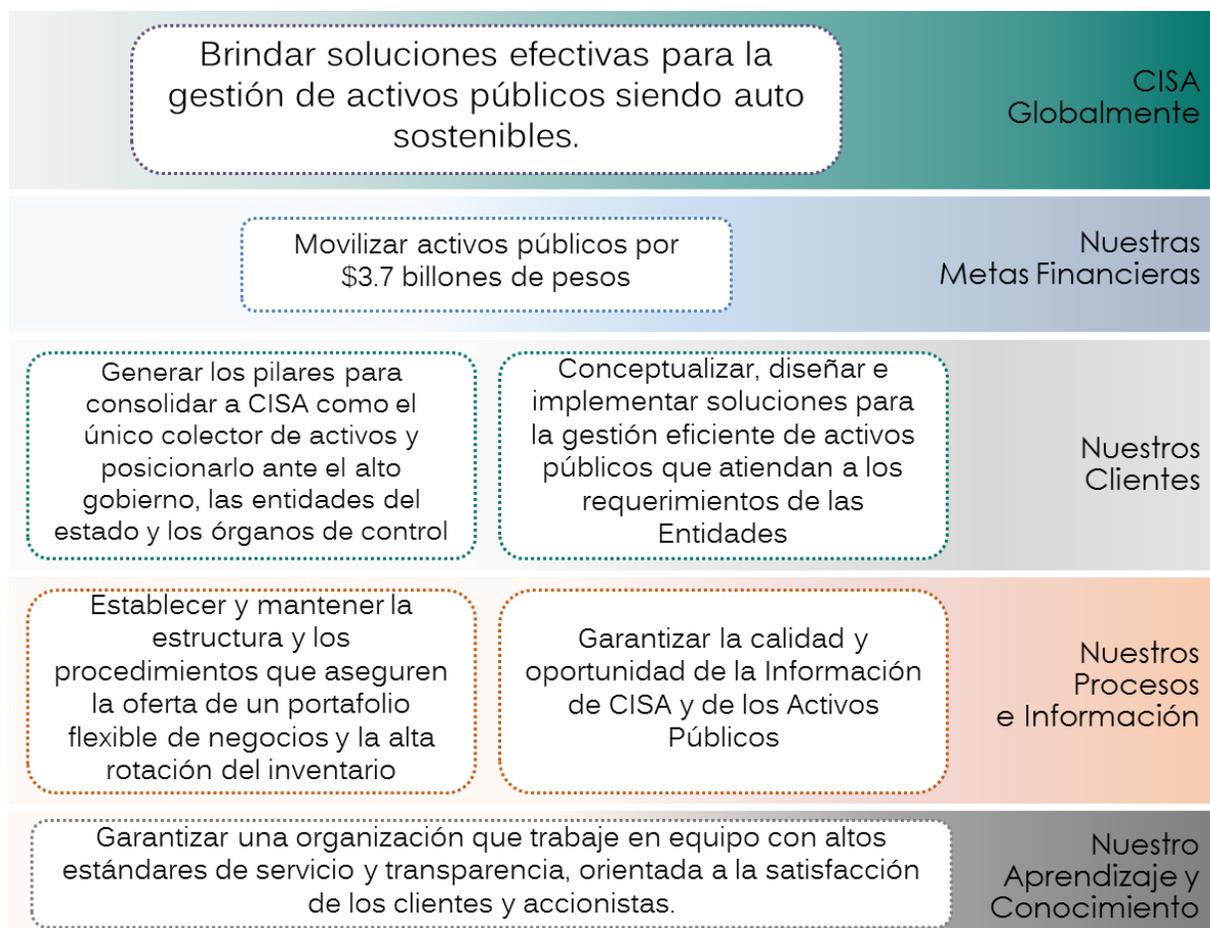
Posicionar a CISA ante las Entidades del Estado como apoyo fundamental para la solución efectiva de situaciones relacionadas con la gestión de

activos mediante la generación de confianza y satisfacción en los negocios realizados.

• **Fortalecimiento Normativo**

Propender por la Estructuración de la normatividad que establezca a CISA como único colector de Activos y defina la política de Gestión de Activos públicos.

El ejercicio incluyó adicionalmente la formulación de los Objetivos Estratégicos para el periodo 2015-2018 que se presentan en el siguiente gráfico:



Y culminó con la definición de los proyectos estratégicos a implementar en el periodo con los que se busca:

- Cumplir con las metas de movilización de activos para el cuatrienio 2015-2018.
- Crear un portafolio de soluciones para el Estado, que responda a los requerimientos y necesidades de las partes interesadas.
- Asegurar que la organización trabaje en equipo orientada a la satisfacción de los grupos de interés.

- Responder a los retos que el mercado le plantea a CISA mediante la implementación de una Gerencia por Proyectos.
- Contar con herramientas automatizadas, actualizadas y asertivas para la valoración de activos.
- Revisar los procesos y optimizarlos de forma tal que se asegure su agilidad y la existencia de un portafolio flexible de negocios que permita la alta rotación del inventario.
- Lograr eficiencia administrativa en los gastos sin afectar la calidad del servicio.
- Consolidar la Información de activos públicos inmobiliarios.
- Generar un sistema de información que permita la toma de decisiones en tiempo real para la alta gerencia.
- Definir las normas que hagan de CISA la principal herramienta para el desarrollo de política de Gestión de Activos Públicos de la Nación.

## 2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A lo largo del año 2014 CISA mantuvo la consideración que para alcanzar una organización altamente productiva, sólida y sostenible se requiere generar los elementos que induzcan un clima organizacional sano, contar con esquemas organizacionales que promuevan la fidelización de los colaboradores y su compromiso con la Entidad, la medición periódica del desempeño y la implementación de acciones orientadas a su fortalecimiento; En cumplimiento a este direccionamiento se realizaron las acciones que a continuación se detallan en los siguientes frentes:

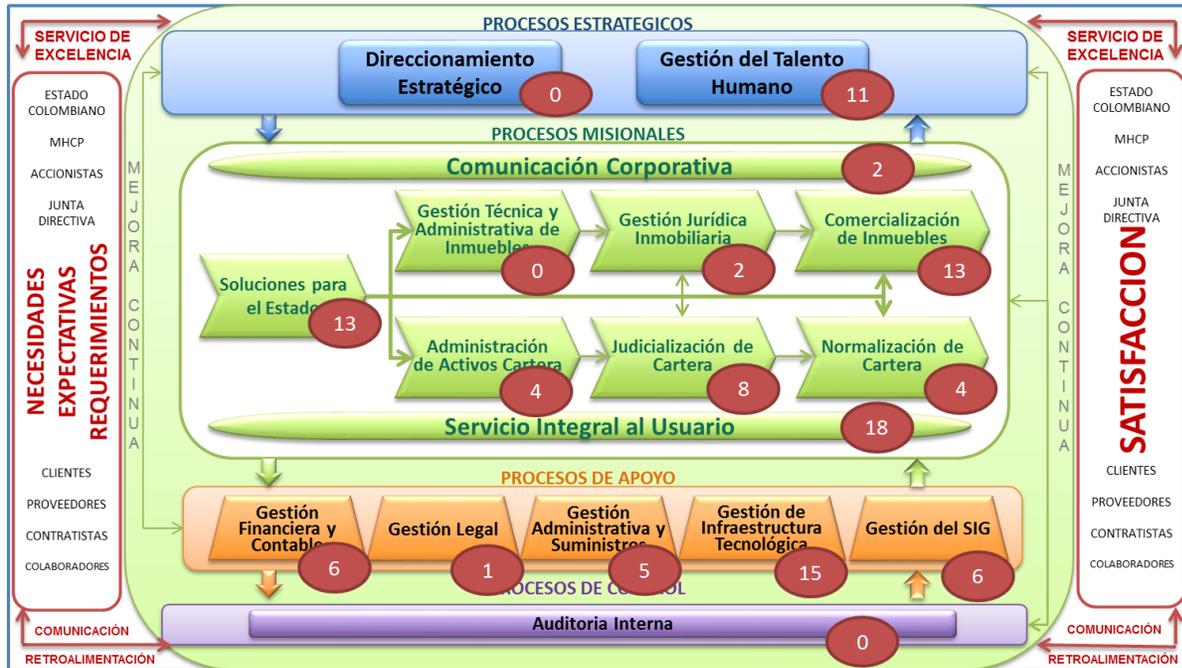
Frente	Objetivo	Acciones Realizadas	Público Objetivo
Formación y Desarrollo	Fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo mediante un Programa de Formación que responda a las necesidades estratégicas de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación técnica en temas propios de los procesos.</li> <li>• Fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales en el equipo Directivo.</li> <li>• Desarrollo de las Habilidades Administrativas para líderes del tercer y cuarto nivel organizacional.</li> <li>• Re inducción a procesos de la Entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes de Equipos</li> <li>- Colaboradores de CISA</li> </ul>
Gestión por Competencias	Asegurar la presencia de las Competencias definidas para cada colaborador mediante la identificación de fortalezas y oportunidades de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de competencias evidenciando su grado de implementación en los niveles previstos.</li> <li>• Establecimiento de Planes de Acción para destacar las competencias de alto impacto</li> </ul>	Colaboradores de Planta

Frente	Objetivo	Acciones Realizadas	Público Objetivo
	mejora y su gestión para optimizar el desempeño.	y buscar alternativas de mejoramiento.	
Gestión del Desempeño	Implementar un Modelo acorde con la cultura organizacional de CISA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y análisis de modelos de evaluación de la gestión en el mercado.</li> <li>• Diseño del modelo para CISA y aplicación de la primera medición.</li> </ul>	Colaboradores de CISA
Retención del Talento Humano	Ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la Entidad como factor clave para la gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de concursos abiertos con participación de colaboradores de CISA.</li> <li>• Visibilidad de la Imparcialidad en procesos de selección de ejecutivos mediante la utilización de apoyo con firma externa especializada.</li> </ul>	Colaboradores de CISA
Modelo Empresa Familiarmente Responsable - ERF	Conciliar la calidad de vida personal, laboral y familiar de los colaboradores, manteniendo un alto nivel de productividad organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de Proyectos tendientes a fortalecer el modelo como un factor clave de la productividad organizacional.</li> <li>• Desarrollo de trabajo especial con los líderes, como impulsores del modelo.</li> <li>• Organización y participación en Foros convocados por la Fundación Másfamilia, sobre temas efr.</li> <li>• Medición del Clima Laboral, cuyos resultados están acompañados de planes de acción tendientes a corregir las desviaciones o ítems con niveles de desempeño bajos.</li> </ul>	Colaboradores de CISA
Responsabilidad Social Corporativa	Generar un impacto social positivo de CISA en la comunidad y en sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, difusión e implementación de programas que involucraron a los colaboradores de CISA en obras de impacto a nivel social. (tapas para sanar, plan padrino, pañalatón)</li> </ul>	Colaboradores de CISA
Comunicación Organizacional	Identificar acciones para la optimización del proceso de comunicación interna en CISA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de diagnóstico de percepción sobre comunicación interna y Presentación de resultados al Equipo Directivo.</li> <li>• Implementación de acciones tendientes a corregir las desviaciones e impacto de los</li> </ul>	Colaboradores de CISA

Frente	Objetivo	Acciones Realizadas	Público Objetivo
		Ítems con menores niveles de desempeño.	
Sello de Liderazgo	Fortalecer las competencias claves para la gestión de equipos de alto desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de diferentes esquemas de formación para continuar el desarrollo de las competencias relacionadas con el liderazgo.</li> <li>Diseño de programas "in house" para ser implementados según la realidad organizacional de CISA.</li> <li>Ampliación del alcance al tercer y cuarto nivel estructural de la Entidad, como una medida para generar potenciales cuadros de relevo organizacional.</li> </ul>	Personal con equipos de trabajo a cargo.
Salud Ocupacional y Bienestar	Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de planes y programas tendientes al mantenimiento de la certificación SySO (Seguridad y Salud Ocupacional – OSHAS 18001).</li> <li>Conocimiento de mejores prácticas del mercado en materia de bienestar de personal y calidad de vida laboral, para evaluar su aplicabilidad en CISA.</li> </ul>	Colaboradores de CISA

## 2.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

En el año 2014 la entidad orientó la gestión del SIG hacia el mejoramiento continuo de la operación; para ello realizó el levantamiento de información para el diseño e implementación de 117 flujos de trabajo en el aplicativo Zeus, de los cuales, a 31 de diciembre, se encontraban 108 en ambiente de producción de acuerdo con la siguiente distribución:



Número de Flujos implementados a diciembre 31 de 2014 por proceso

Con el diseño e implementación de los flujos de trabajo la Entidad ha logrado:

- Trazabilidad de la operación y de los servicios entre procesos
- Eliminación de registros físicos (alineación con la estrategia de cero papel)
- Seguimiento a tiempos de respuesta
- Identificación de niveles de aprobación de las operaciones
- Cuantificación del volumen de transacciones por flujo de trabajo

A través del Esquema de Flujos de Trabajo se radicaron en el año 53,254 solicitudes con la siguiente distribución por tipo de proceso:

Tipo de Proceso	# Radicados	%
Apoyo	27,466	52
Misional	13,143	25
Todos	10,322	19
Estratégico	2,232	4

Los Flujos de Trabajo implementados a través del Aplicativos Zeus son:

<b>Proceso Gestión del Talento Humano</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmación y asistencia a capacitación</li> <li>2. Horario flexible</li> <li>3. Horas de bienestar</li> <li>4. Medio día libre de cumpleaños</li> <li>5. Permiso por matrimonio</li> <li>6. Reconocimiento por antigüedad</li> <li>7. Solicitud de capacitación</li> <li>8. Solicitud de servicios de outsourcing</li> <li>9. Solicitud de vacaciones</li> <li>10. Solicitud vacaciones servicio outsourcing</li> <li>11. Trabajo en casa</li> </ol>
<b>Proceso Soluciones para el Estado</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto comercial de los inmuebles a valorar</li> <li>2. Concepto jurídico valoración compra cartera</li> <li>3. Concepto jurídico valoración compra inmuebles</li> <li>4. Concepto técnico de los inmuebles a valorar</li> <li>5. Concepto técnico nueva línea de negocio</li> <li>6. Diseño y desarrollo de nuevas líneas de negocio</li> <li>7. Solicitud de concepto comercial de cobranza</li> <li>8. Solicitud de cruce de base de datos</li> <li>9. Tarifas de las nuevas líneas de negocio</li> <li>10. Valoración compraventa de cartera</li> <li>11. Valoración de compra de inmuebles</li> <li>12. Valoración de derechos fiduciarios – fiducias</li> <li>13. Solicitud PYG</li> </ol>
<b>Proceso Gestión Jurídica Inmobiliaria</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto jurídico de inmueble</li> <li>2. Concepto jurídico inmuebles sucursal</li> </ol>
<b>Proceso Comercialización de Inmuebles</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobación términos de referencia comercial</li> <li>2. Aprobación términos de referencia financiera</li> <li>3. Aprobación términos de referencia jurídico</li> <li>4. Aprobación términos de referencia técnico</li> <li>5. Evaluación comercial de la oferta</li> <li>6. Evaluación financiera de la oferta</li> <li>7. Evaluación técnica de la oferta</li> <li>8. Observaciones Gerencia Técnica.</li> </ol>

9. Observaciones Vicepresidencia de Inmuebles
10. Observaciones Vicepresidencia Financiera y Administrativa
11. Publicación términos de Referencia en periódico
12. Verificación pago garantía
13. Visita del inmueble y cuarto de datos físico

#### **Proceso Administración de Activos Cartera**

1. Cancelación de garantías
2. Cancelación de garantías cartera ISVIMED
3. Entidad solicitante de subasta
4. Registro de oferentes

#### **Proceso Judicialización de Cartera**

1. Concepto jurídico cartera sucursal
2. Concepto jurídico cartera y otros
3. Elaboración contrato ventas de derecho de crédito
4. Elaboración de contrato interadministrativo o convenio
5. Revisión ejecutivo de soluciones para el estado
6. Revisión Gerencia Soluciones para el Estado
7. Revisión otros interesados
8. Revisión supervisor del contrato

#### **Proceso Normalización de Cartera**

1. Derechos de petición cobro coactivo
2. Excepciones interpuestas por los deudores
3. Recurso de reposición que decide las excepciones
4. Venta de derechos de crédito y conciliaciones

#### **Proceso Comunicaciones Corporativas**

1. Actualización y/o publicación página web
2. Solicitud y autorización de eventos CISA

#### **Proceso Servicio Integral al Usuario**

1. Actualización o eliminación en centrales de riesgo
2. Aplicación de pagos
3. Atención front desk
4. Devoluciones de saldo.
5. Entrega de paz y salvos front y dirección general
6. Evaluación del cliente oculto
7. Histórico de pagos
8. Normalización de cartera.
9. Procedimiento para atender quejas de funcionarios
10. Requerimiento de inmuebles
11. Requerimientos judiciales
12. Revisión de crédito

13. Sistema de gestión ambiental
14. Solicitud de certificaciones Servicio Integral al Usuario
15. Solicitud documentos
16. Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional SYSO.
17. Terminación de proceso

#### **Proceso Gestión Financiera y Contable**

1. Cuenta de cobro funcionamiento
2. Cuenta de cobro misional
3. Factura funcionamiento régimen común
4. Factura misional régimen común
5. Facturas tramitadas directamente por OLYMPUS
6. Memorando pago junta directiva

#### **Proceso Gestión Administrativa y Suministros**

1. Cambio de tiquetes
2. Órdenes de servicio
3. Servicio de correspondencia
4. Solicitud pedidos de papelería y elementos
5. Solicitud tiquetes y gastos de viaje

#### **Proceso Gestión Legal**

1. Concepto Jurídico Legal

#### **Proceso Gestión de Infraestructura Tecnológica**

1. Análisis de gestión de infraestructura
2. Atención de incidentes y requerimientos de seguridad de la información
3. Atención y soporte tecnológico
4. Copia de información en medios extraíbles
5. Desarrollo de software
6. Desbloqueo de usuarios).
7. Implementación de un cambio
8. Procedimiento requerimientos tecnológicos
9. Pruebas de calidad de software
10. Solicitud creación y/o actualización de usuarios
11. Solicitud de gestión de cambios
12. Solicitud habilitación VPN
13. Solicitud modificación o adición información en base de datos
14. Solicitud parametrización flujos
15. Soporte de aplicativos institucionales

#### **Proceso Gestión del SIG**

1. Concepto aprobación de documentos del SIG
2. Elaboración de acta de constitución
3. Implementación de escenarios del proyecto.

4. Implementación de nuevos proyectos o mejoras
5. Solicitud de flujos
6. Solicitud de modificación de documentos SIG

Adicionalmente durante el 2014 se recibieron a nivel nacional y para todos los procesos las auditorias de ICONTEC obteniendo resultados favorables para la continuación de las siguientes certificaciones:



## 2.5 TECNOLOGÍA

En el año 2014 la Entidad realizó acciones orientadas a la optimización de su infraestructura tecnológica como herramienta fundamental para el apoyo a su gestión misional. Para ello se formularon y ejecutaron 9 grandes proyectos así:

Proyecto	Actividades Realizadas
Renovación de equipos de Computo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inició con un estudio de mercado que permitió la identificación de notables mejoras con una eventual utilización de Equipos todo en Uno y con portátiles con discos de estado sólido procediendo a incorporar estas nuevas opciones en la contratación a realizar.</li> <li>• Previo al inicio del proceso de contratación se realizaron laboratorios de funcionamiento y pruebas de aplicaciones internas y se incorporó el esquema del presupuesto oculto en el proceso contractual con lo que se logró un ahorro del 30% en relación con el estudio de mercado realizado y del 18% con respecto al contrato previo.</li> <li>• Una vez realizada la contratación se quitó el perfil de administración de los usuarios finales, permitiendo mayor seguridad y se realizó el cambio de todos los equipos a nivel nacional con características superiores en rendimiento.</li> <li>• Se logró la Migración del sistema operativo Windows 7 a Windows 8 con las ventajas que éste último incorpora.</li> </ul>
Ampliación y mejoramiento de Canales de comunicación e Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de Mercado que permitió identificar mejores prácticas de última milla y el monitoreo de canales de comunicación, incorporando estos aspectos en los pliegos para la contratación aplicando igualmente el esquema de presupuesto oculto, lo que permitió un ahorro del 20% sobre el estudio de mercado y la</li> </ul>

Proyecto	Actividades Realizadas
	<p>generación de valores agregados nuevos en el nuevo contrato obteniendo 1 mes adicional de servicio, por el mismo costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de canales de comunicación de las sedes de 8 a 15 Megas.</li> <li>• Ampliación del canal de Internet de 20 a 60.</li> </ul>
Renovación del Sistema ininterrumpido de potencia UPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio de mercado y de funcionamiento realizado permitió concluir que una UPS modular para la Dirección General podría ahorrar un 25% en consumo de energía</li> <li>• Adquisición de 4 máquinas de última generación, que reemplazaran el sistema ininterrumpido de potencia de CISA que tenía ya aproximadamente 17 años de funcionamiento.</li> <li>• Realización del Proceso de Contratación que permitió una reducción de costos por descuentos de un 25% del valor inicial</li> <li>• La contratación realizada incorporó valores agregados de Chatarrización de las UPS anteriores y disposición final de residuos peligrosos que resultarían en costos adicionales para CISA.</li> </ul>
Renovación y Mejoramiento de los dispositivos de Seguridad Perimetral de la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó el estudio de mercado que permitió concluir que una Firewall de última Generación UTM podría generar ahorros hasta de un 62%.</li> <li>• Se realizó la adquisición de 4 máquinas de última generación, UTM obteniendo valores tales como la realización de pruebas de ethical Hacking y el suministro de dispositivos para la retrasmisión de la señal inalámbrica para las sucursales.</li> </ul>
Alistamiento y preparación para la Migración del dominio cisa.gov.co	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de factibilidad y preparación para la migración del dominio en Windows 2008 a Windows 2012.</li> <li>• Preparación de Servidor con Windows 2012, e instalación de Rol de dominio secundario.</li> <li>• Preparación para la integración de contraseñas del dominio con los servicios de correo en la Nube.</li> </ul>
Migración y actualización de Motor Base de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las mejores prácticas para el montaje de un motor de base de datos para el nivel de transacciones de CISA.</li> <li>• Alistamiento de servidor físico con sistema operativo Windows Server 2012 datacenter.</li> <li>• Instalación y configuración de instancias de SQL 2012.</li> <li>• Configuración de almacenamiento para las bases de datos garantizando I/O óptimos para las bases de datos.</li> <li>• Pruebas y puesta en marcha.</li> </ul>
Migración de servidor de aplicaciones(2008 a 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alistamiento de nuevo servidor con sistema operativo Windows server 2012 datacenter.</li> <li>• Instalación a de características necesarias para funcionamiento de los aplicativos.</li> <li>• Montaje de aplicativos y configuraciones de red.</li> <li>• Pruebas y puesta en marcha de los aplicativos y conexiones con terceros.</li> </ul>
Implementación de certificados SSL en la comunicación de los aplicativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de comunicación con certificado SSL.</li> <li>• Compra de certificado SSL a certicamara para asegurar la comunicación en los aplicativos.</li> <li>• Instalación del certificado Prometeo.centraldeinversiones.com.co en el servidor de aplicaciones.</li> <li>• Cambio de configuración de los aplicativos para funcionar con SSL.</li> </ul>

Proyecto	Actividades Realizadas
Migración de Plataforma SharePoint de 2010 a 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas y puesta en marcha.</li> <li>• Revisión de compatibilidad de los sitios creados en 2010 para su migración a 2013.</li> <li>• Preparación del servidor virtual con Windows server 2012 para el nuevo SHAREPOINT.</li> <li>• Montaje de la versión 2013 de SHAREPOINT.</li> <li>• Migración de los sitios de SharePoint 2010 a 2013</li> <li>• Pruebas</li> <li>• Puesta en marcha del nuevo servidor.</li> <li>• Eliminación del antiguo servidor de SharePoint en versión 2010.</li> </ul>

### Desarrollo de Software

Se diseñaron e implementaron desarrollos orientados a la optimización de los procesos misionales en la búsqueda de un mejor el servicio al cliente interno y externo; los principales desarrollos realizados fueron:

Línea de Negocio	Desarrollos
Inmuebles	<p><b>Comercialización de inmuebles por puja:</b> Permite comercializar los inmuebles de la entidad de una manera transparente y oportuna por medio de pujas.</p> <p><b>Gestión de Gravámenes:</b> Permite llevar en la aplicación Olympus toda la gestión y documentación de los gravámenes de matrículas inmobiliarias de inmuebles.</p> <p><b>Clasificación Automática de inmuebles:</b> Clasifica los inmuebles automáticamente con el fin de afectar la comercialización y venta de los mismos.</p> <p><b>Proyecto fon vivienda:</b> Plataforma desarrollada para administrar y gestionar los inmuebles del proyecto Fon vivienda.</p>
Investigación y Desarrollo	<p><b>Desarrollo e Implementación del Siga 2.0.</b> Nueva versión del Sistema de información de Activos que le permitirá a las entidades públicas reportar sus inmuebles.</p>
Software Estado	<p><b>IMCSAE:</b> Sistema de información maestra para la Sociedad de Activos Especiales SAE que permite llevar el control de las aplicaciones y usuarios de la entidad.</p> <p><b>Zeus SAE:</b> Implementación del sistema Zeus en la SAE, permitiendo llevar un control sobre los procesos de la compañía.</p> <p><b>Temis SAE:</b> Implementación del sistema de control judicial con migración de información de procesos jurídicos de bases de datos en Excel que administraba la DNE.</p>
Cartera	<p><b>Procesamiento y liquidación de intereses:</b> Se desarrollaron los mecanismos de procesamiento automático y liquidación de intereses para sistemas de amortización (cuota única, cuota fija, cuota fija capital, gradiente aritmético y gradiente geométrico).</p>

Línea de Negocio	Desarrollos
	<b>Contabilidad de contratos administrados:</b> Se implementó la contabilización en la creación de contratos administrados y de movimientos de pagos relacionados a sus obligaciones.
	<b>Procesos jurídicos asociados al cliente:</b> Se desarrolló módulo que permite visualizar información de los procesos jurídicos relacionados al cliente consultado, incluyendo obligaciones por proceso.
	<b>Pagos en línea:</b> Módulo de PSE para pago de obligaciones desde la página web de la compañía.
	<b>Generación automática de paz y salvos:</b> Módulo que permite el registro con validaciones de identidad a los clientes y la generación de paz y salvos en línea de obligaciones canceladas.
	<b>Solicitud de terminación de procesos jurídicos:</b> Automatización del proceso conocido como "Formato 4.9" para tramitar la solicitud de cancelación de procesos jurídicos para obligaciones canceladas por acuerdos cumplidos.
Cartera - Temis	<b>Histórico de calificación de abogados:</b> Módulo que permite la generación automática y la consulta histórica de las calificaciones de los abogados según la gestión de los procesos jurídicos a su cargo.
	<b>Módulo de estados de subrogación del proceso:</b> Permite la parametrización, definición de estados por tipo de proceso, y el control histórico de los estados asignados a los procesos jurídicos.
	<b>Administración de tareas e informe de terminación por 4.9:</b> se desarrolló módulo que permite hacer seguimiento y actualización de las tareas asignadas a los abogados para terminación de procesos. Este desarrollo es complemento del realizado en cobra para el mismo fin.
	<b>Impulso procesal:</b> Se implementó módulo que permite la administración de solicitudes de impulso procesal generadas desde el sistema de cartera.
	<b>Otras modificaciones:</b> Se desarrollaron otras modificaciones de menor impacto que obedecieron a mejoras a los módulos y procesos que actualmente maneja el sistema. Entre las anteriores se destacan las mejoras en la administración de tipos de documentos por módulo y mejoras a los informes de portafolio y asignación de procesos.

Igualmente, para los procesos de apoyo se llevaron a cabo los siguientes desarrollos en el 2014:

Tema	Desarrollos
Institucional	<b>Versión Liviana página Web:</b> Desarrollo e implementación de la versión liviana de la página web orientada a dispositivos móviles.
	<b>Desarrollo e implementación de Apps:</b> Desarrollo de Aplicaciones móviles para Android y iOS con módulos de consulta de cartera, inmuebles, quejas y reclamos y suscripción para recibir información.
	<b>Implementación de Certificados SSL:</b> Esta implementación se realizó con el fin de tener una transmisión de datos entre un servidor y usuario, o viceversa, a través de Internet completamente seguro.
	<b>Mejoramiento continuo de la página Web</b> teniendo en cuenta los lineamientos de Gobierno en Línea.

	<b>GIP:</b> Es un sistema para la generación de reportes, gráficas y estadísticas de todos los negocios de la compañía
Administrativa y Financiera	<b>Zeus:</b> Sistema que administra los flujos de la compañía, para su mejora continua se realizaron ajustes como entregas automática, campos adicionales, coincidencias, bloquear estados por tiempos, alias, alertas, unión de flujos y se realizó la migración de la capa de presentación a web.
	<b>Concisa:</b> Implementación de la migración del aplicativo a una arquitectura SOA, permitiendo realizar la mejora continua en el sistema contable.
	<b>Concilia:</b> Este sistema se implementó con el fin de llevar un control sobre las conciliaciones.

### Seguridad de la Información

En el año 2014 la Entidad inicio las acciones orientadas al proceso de certificación en el sistema de seguridad de la información mediante el desarrollo de Proyectos, lo cual se resume en el siguiente cuadro:

Proyecto	Actividades Realizadas
Implementación del sistema de Seguridad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de activos de información del proceso alcance Gestión de Infraestructura Tecnológica</li> <li>• Análisis de la Declaración de aplicabilidad basada en la norma ISO 27001:2005.</li> <li>• Análisis de la Matriz de Riesgos de seguridad de la información, con la respectiva asignación de controles, amenazas y vulnerabilidades.</li> <li>• Se establece y se documenta organización de seguridad de la información.</li> <li>• Se establecen los indicadores de seguridad de la información.</li> <li>• Se documenta procedimientos de gestión documental según requerimientos de seguridad de la información.</li> <li>•</li> </ul>
Compras, mantenimientos de Seguridad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeo de mercado para borrado seguro para; PC de escritorio, portátiles, dispositivos móviles, server, etc. Con la respectiva selección del proveedor y la respectiva orden de servicio.</li> <li>• Sondeo de mercado para software de seguridad para dispositivos móviles. Con la respectiva selección del proveedor y la respectiva orden de servicio.</li> <li>• Renovación de Mantenimiento de la licencia del software de gestión de riesgos (Novasec).</li> <li>• Renovación de Mantenimiento de las licencias del software de monitoreo de base de datos (Guardium).</li> <li>• Renovación de Mantenimiento de las licencias DLP (Prevención de Datos Perdidas).</li> <li>• Sondeo de mercado para análisis de código fuente (cobra) y auditoria de sistemas. Con la respectiva selección del proveedor y la respectiva orden de servicio.</li> </ul>
Pre- Auditoria de seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeo de mercado para contratación de auditoria interna, con la respectiva selección del proveedor y realizando la orden de servicio.</li> </ul>

Proyecto	Actividades Realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la Pre- Auditoria con el proveedor seleccionado y el proceso alcance.</li> <li>Revisión del informe de pre- auditoria y asignación de los hallazgos encontrados.</li> </ul>
Controles de Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de software de monitoreo y auditoria para la administración de base de datos. (Guardium).</li> <li>Creación e Implementación de Política acceso a servidores, base de datos y aplicativos (Superusuario).</li> <li>Implementación software DLP interno que previene la fuga de información por los diferentes medios.</li> <li>Modificación de gestión del cambio con la respectiva implementación del comité de cambios y el flujo para la gestión.</li> <li>Creación de políticas de copia de BD entorno de Desarrollo y pruebas.</li> <li>Se ajusta políticas y procedimientos de Restauración de Backup.</li> <li>Ejecución del plan de tratamiento 14 proyectos en ejecución.</li> <li>Se crea, documenta e implementa procedimiento de incidentes y requerimientos de seguridad de la información.</li> <li>Implementación de la Política de Tratamiento de Datos Personales.</li> <li>Apoyo en actividades de GEL como; datos abiertos, política editorial entre otras.</li> <li>Ajuste en las políticas en la Circular Normativa 93 "Políticas y procedimientos de Infraestructura Tecnológica".</li> </ul>
Ejecución de Controles de Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan tres pruebas de análisis vulnerabilidad para servidores, red y aplicaciones.</li> <li>Se determinan vulnerabilidad de servidores, red y aplicaciones. En cada uno de los informes con la respectiva formulación de los planes para la mitigación de las vulnerabilidades.</li> <li>Se realizan las diferentes acciones definidas en el plan de acción en el siguiente orden; críticas, altas y medias.</li> <li>Se ejecuta plan de acción de eventos identificados en pruebas de ingeniería social.</li> </ul>

## 2.6 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2014

El resumen de la gestión de la Auditoria Interna a lo largo del año se presenta en el siguiente cuadro:

Acción	Alcance
Seguimiento a Ejecución de Planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico Institucional</li> <li>Plan Anticorrupción, Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana</li> <li>Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República</li> <li>Plan de Mejoramiento por Procesos</li> <li>Planes de acción de las Acciones correctivas, preventivas y de mejora configuradas por el proceso de Auditoría Interna</li> </ul>

Auditorías de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaron auditorías de gestión a las sucursales de Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá, evaluándose los procesos misionales y de apoyo de dichas dependencias.</li> <li>• Se realizó la Evaluación del Sistema de Control Interno de la Administración de los Recursos Financieros de CISA.</li> <li>• Se practicó Auditoría de Gestión al Proceso de Soluciones para el Estado de la vigencia 2013.</li> <li>• Se practicó Auditoría de Gestión al Sistema de Control Interno del Proceso de Servicio Integral al Usuario del primer y segundo semestre del 2014.</li> </ul>
Funciones Certificantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación semestral de la información registrada en el Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales SISMEG.</li> <li>• Verificación semestral de la información registrada por la entidad en la plataforma LITIGOB, de los procesos judiciales de funcionamiento.</li> <li>• Verificación trimestral del cumplimiento de las políticas de austeridad y eficiencia del gasto público en CISA.</li> <li>• Verificación al cumplimiento de la reglamentación pública de derechos de autor.</li> </ul>

Los resultados de la Gestión de Auditoría se presentaron ante el Comité de Coordinación de Control Interno y al Comité Financiero y de Riesgos de la Junta Directiva, remitiéndose igualmente a los líderes de los procesos institucionales, gerentes y responsables de las sucursales, Vicepresidentes y Presidente de la entidad, formulándose las acciones correctivas, preventivas y de mejora resultantes de los hallazgos evidenciados.

Se evaluó el Sistema de Control Interno de CISA de la vigencia 2013, obteniendo una ponderación del 90,95% que lo ubica en un nivel de madurez satisfactorio dentro del rango de valoración establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Igualmente, esta valoración posiciona al Sistema de Control Interno de CISA en el sexto puesto en el Sector Hacienda, entre dieciocho entidades evaluadas.

Igualmente se presentó la Evaluación del Sistema de Control Interno Contable de la vigencia 2013, dándose cumplimiento a la Resolución 357 de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación, obteniéndose para la citada vigencia una calificación de 4,88 en un rango de calificación de 0 a 5 puntos.



COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO  
El aliado del Estado y de los colombianos.

## TERCERA PARTE

Informe Anual  
de Gestión

2014

### 3.1 RESULTADOS FINANCIEROS

En el presente capítulo se incluye el resumen del Balance General y del Estado de Resultados con el análisis de la variación de sus partidas en relación con el año 2013.

#### BALANCE GENERAL

El siguiente cuadro resume la comparación de los Balances con corte a 31 de diciembre de los años 2013 y 2014:

Cuenta	2013	2014	Variación
Total Activos Corrientes	\$ 185,475	\$ 233,282	25.78%
Total Activo no Corriente	\$ 101,039	\$ 97,333	-3.67%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 286,514</b>	<b>\$ 330,615</b>	15.39%
Total Pasivos	\$ 65,819	\$ 91,180	38.53%
Total Patrimonio Institucional	\$ 220,695	\$ 239,435	8.49%
<b>Total Pasivos y Patrimonio Institucional</b>	<b>\$ 286,514</b>	<b>\$ 330,615</b>	15.39%

*Cifras en millones de pesos*

#### Activo corriente

El activo total se encuentra concentrado en un 70.6% dentro del corto plazo, éste presenta un aumento de 25.78% frente al año 2013 principalmente en la cuenta de deudores \$30.581 millones, en la cual se registraron las cuentas por cobrar de los gastos correspondientes a los inmuebles recibidos en virtud de la Ley 1450 de 2011 (PND); las principales cuentas del activo corriente se resumen en el siguiente cuadro:

Cuenta	2013	%	2014	%
Cuentas de ahorro y corrientes	\$59,089	32%	\$53,688	23%
Inversiones (CDT, encargos fiduciarios)	\$40,928	22%	\$74,080	32%
Inventarios Inmuebles y derechos fiduciarios	\$50,762	27%	\$40,236	17%
Deudores de Corto Plazo	\$34,696	19%	\$65,277	28%
<b>Total</b>	<b>\$185,475</b>	<b>100%</b>	<b>\$233,282</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

El activo no corriente en 2014 representa el 29.4% sobre el total del activo y presenta una disminución de 3.67% frente a 2013, destacándose la disminución de los deudores de largo plazo en \$21,904 millones, compensado con un aumento en Inversiones, principalmente por la capitalización de nuestra filial SAE por valor de \$17,422 millones. Las principales cuentas del activo no corriente se resumen en el siguiente cuadro:

Cuenta	2013	%	2014	%
Deudores de largo plazo	\$49,162	49%	\$27,258	28%
Otros Activos (Valorizaciones, cargos diferidos y otros)	\$43,242	43%	\$43,252	44%
Inversiones	\$5,307	5%	\$23,409	24%
Propiedad, Planta y Equipo	\$3,328	3%	\$3,414	4%
<b>Total</b>	<b>\$101,039</b>	<b>100%</b>	<b>\$97,333</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

## Pasivo

El pasivo en el 2014 registra un aumento de 38.53% (\$25,362 millones) frente a 2013; este aumento fue generado principalmente por: Arriendos recibidos de inmuebles procedentes de PND Ley 1450 de 2011 \$10,064 millones, provisión para impuestos por el resultado 2014 (Renta, CREE y otros) \$11,190 millones, otros pasivos \$6,678 millones dentro del cual se destaca el giro pendiente del inmueble de Ley de presupuesto denominado Juan Mina \$6,950 millones. Lo anterior se compenso con la disminución por el pago del impuesto al patrimonio por \$3,252 millones y la disminución por la compra de activos (cartera e inmuebles) por \$2,729 millones.

El siguiente es el resumen del pasivo total:

Cuenta	2013	%	2014	%
Compra de inventario	\$17,348	26%	\$14,619	16%
Promesas de inmuebles	\$5,744	9%	\$3,108	3%
Impuestos por pagar	\$5,292	8%	\$12,062	13%
obligaciones laborales	\$1,310	2%	\$1,663	2%
pasivos estimados y provisiones	\$1,789	3%	\$9,637	11%
arriendos PND	\$15,335	23%	\$25,399	28%
INVIAS	\$7,991	12%	\$7,005	8%
OTROS	\$11,009	17%	\$17,687	19%
<b>Total</b>	<b>\$65,818</b>	<b>100%</b>	<b>\$91,180</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

## Patrimonio

El patrimonio en 2014 presenta un aumento de 8.49% \$18,739 millones frente al observado en 2013, principalmente como consecuencia de la capitalización del Ministerio de Hacienda por valor de \$11,235 millones y por la variación en el resultado del ejercicio de \$6,808 millones, el cual paso de una pérdida en el 2013 de \$2,237 millones a una utilidad en el año 2014 de \$4,572 millones.

## ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se realiza un ejercicio comparativo de los años 2013 y 2014 donde en principio se muestran los ingresos, costos y gastos operacionales y más adelante los resultados en cuanto a gastos de funcionamiento, otros ingresos y egresos no operacionales, Impuestos y la utilidad neta del ejercicio 2014.

### VIGENCIA 2013 Y ENERO A DICIEMBRE 2014

CUENTA	2013	2014	Variación
Ingresos operacionales	\$ 77,088	\$ 113,352	47.0%
Costo de ventas y de operaciones	\$ 63,755	\$ 80,585	26.4%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 13,333</b>	<b>\$ 32,766</b>	<b>145.8%</b>
Gastos operacionales	\$ 11,324	\$ 12,272	8.4%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 2,009</b>	<b>\$ 20,494</b>	<b>920.3%</b>
Ingresos y gastos no operacionales	\$ 5,629	\$ 1,826	-67.6%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 7,638</b>	<b>\$ 22,320</b>	<b>192.2%</b>
Impuestos	\$ 9,875	\$ 17,749	79.7%
<b>Utilidad neta</b>	<b>(\$ 2,237)</b>	<b>\$ 4,572</b>	<b>304.4%</b>

*Cifras en millones de pesos*

## Ingresos operacionales

La principal variación en los ingresos operacionales correspondió a la venta del edificio Colseguros por valor de \$27,485 millones y la recuperación de gastos de los periodos 2011 a 2013, que serán descontados del giro de los recursos provenientes de la comercialización de los inmuebles recibidos a título gratuito, de acuerdo a la normatividad vigente establecida en la Ley 1450 de 2011 y el Decreto 047 de enero de 2014 por valor de \$19,724 millones.

Durante el año 2014 los ingresos operacionales ascendieron a \$113,352 millones, estos ingresos se encuentran distribuidos así:

Cuenta	2014	%
Recuperación de cartera	\$23,582	20.8%
Actividades Inmobiliarias, venta de inmuebles	\$83,158	73.4%
Intereses por novaciones	\$113	0.1%
Otros Ingresos Operacionales (incluyen rendimientos de fideicomisos, dividendos en acciones, software estado)	\$6,498	5.7%
<b>Total</b>	<b>\$113,352</b>	<b>100.0%</b>

*Cifras en millones de pesos*

## Costos de venta y operacionales

Estos costos registraron en total un crecimiento de 26.4% frente a 2013, siendo la cuenta de costos por actividades inmobiliarias la que presenta mayor variación dado que allí se registra el costo (valor de compra) de los inmuebles escriturados, el cual para 2014 es de \$18,751 millones frente a \$9,905 millones en el 2013

Los costos de venta y de operaciones, se encuentran sub divididos así

Cuenta	2014	%
Costos y Gastos por recuperación de cartera improductiva	\$31,494	39%
Costos y Gastos por actividades inmobiliarias	\$49,092	61%
<b>Total</b>	<b>\$80,585</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

## Gastos de Funcionamiento

Los gastos de funcionamiento para el año 2014 alcanzaron los \$12,272 millones, frente a \$11,324 millones en el año 2013. En estos gastos se incluyen los gastos directos del personal de apoyo (nómina) 2014 por valor de \$4,964 millones y los gastos de funcionamiento por valor de \$7,036 millones comparados con \$4,394 millones y \$6,644 millones respectivamente en el 2013.

## Otros Ingresos y Egresos no operacionales:

Los otros ingresos no operacionales corresponden principalmente a los rendimientos financieros por valor de \$3,426 millones por inversiones en cuentas de ahorro y CDT'S, los cuales comparados con los del año 2013 presentan una disminución de \$1,175 millones como consecuencia de lo establecido en el Decreto 047 de enero de 2014, el cual establece que los rendimientos de los arrendamientos de los inmuebles de PND serán descontados del giro de los recursos provenientes de la comercialización de los inmuebles recibidos a título gratuito, de otra parte la baja en las tasas de mercado.

En el 2014 los otros egresos alcanzaron un valor de \$3,111 millones comparados con \$481 millones en el 2013, la principal variación está representada en la provisión por valor de \$2,440 millones del fideicomiso denominado Almadelco el cual es administrado por Fidudavivienda.

## Impuestos

Los impuestos para 2014 ascendieron a un total de \$17,749 millones, cifra que está compuesta principalmente por los siguientes gravámenes:

- Impuesto de Renta por valor de \$8,217 millones.
- Impuesto del CREE por valor de \$2,973 millones.
- Impuesto al Patrimonio por valor de \$3,252 millones.
- IVA no deducible por \$1,678 millones.
- Industria y comercio por valor de \$1,191 millones.
- Gravamen a las Transacciones Financieras 4\*1000 por valor de \$388 millones.

## INDICADORES FINANCIEROS

Los principales indicadores financieros reportados para los periodos enero diciembre de 2014 y su comparativo 2013 son:

Indicador	2013	2014
Índice de Endeudamiento	23,0%	27,6%
Índice de Rentabilidad	-2,9%	4,03%
ROE	-1,0%	1,9%
ROA	-0.8%	1.4%
Índice de liquidez (veces)	2,82	2,56

**ANEXOS .....**

**NO. 1 – CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE  
NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS  
DE AUTOR**

La Vicepresidencia Financiera y Administrativa – Gerencia de Procesos y Tecnología, certifica con destino a los órganos de Administración de Central de Inversiones S.A., que la entidad ha venido dando cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y Derechos de Autor del software desarrollado al interior de CISA y el software licenciado Microsoft, de conformidad con lo establecido en los artículos 46 y 47 de la Ley 222 de 1995 y lo señalado en la Ley de 2000.

Así mismo certifica que, dando cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Externa No. 300-000002 del 26 de mayo del 2010, expedida por la Superintendencia de Sociedades, Central de Inversiones S.A. cuenta con los soportes documentales y las evidencias necesarias que permiten verificar cumplimiento de las normas antes mencionadas, las cuales se encuentran bajo custodia de la Gerencia de Procesos y Tecnología.

En constancia de lo anterior firma en la ciudad de Bogotá, a los 16 días del mes de Enero de 2015.



CARLOS ENRIQUE REYES PEREZ  
Vicepresidente Financiero y Administrativo



DUVAN HERNANDEZ  
Gerente de Procesos y Tecnología

## NO. 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES



Building a better  
working world

Señores  
Central de Inversiones S.A.  
Bogotá, D.C.

He auditado, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia, los estados financieros de Central de Inversiones S.A., NIT 860.042.945-5, al 31 de diciembre de 2013, no incluidos aquí, y emitido mi informe sobre los mismos el 4 de marzo de 2014. Actualmente me encuentro completando mi auditoría para emitir mi opinión sobre los estados financieros al 31 de diciembre de 2014.

Los registros contables al 31 de diciembre de 2014, de las subcuentas 242519 - Aportes a seguridad social en salud, 242520 - Aportes al I.C.B.F, SENA y Cajas de Compensación, 24259005 - Fondos especiales, indican la causación y pago de los aportes al sistema de salud y riesgos profesionales, pensiones, parafiscales: (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y Cajas de Compensación Familiar) fueron pagados a las respectivas entidades, como se detallan a continuación:

Mes de Causación	Administradora de Pensiones	Entidad Promotora de Salud (1)	Administradora de Riesgos Profesionales	Mes de Pago
Diciembre de 2014	\$ 143,187,700	\$ 89,920,400	\$ 4,267,605	Enero de 2015

Mes de Causación	Caja de Compensación Familiar	I.C.B.F	SENA	Mes de Pago
Diciembre de 2014	\$ 35,193,900	\$ 21,445,800	\$ 14,296,900	Enero de 2015

(1) Los aportes a E.P.S. se pagan en el mes de causación.

Conforme a lo estipulado en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002, los pagos anteriormente indicados fueron cancelados según los plazos establecidos por la Ley y ante las entidades administradoras correspondientes.

La información financiera, contable, laboral y tributaria es responsabilidad de la Administración de la Compañía.

Con base en el avance de mi auditoría, no estoy enterado de situaciones que impliquen cambios significativos a la información anteriormente indicada.

Esta certificación se expide a solicitud de la Administración de la Compañía.

Yerson Albeiro Sepúlveda Alzate  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional 72413-T  
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S. TR-530

Bogotá, D.C.  
9 de enero de 2015  
CI - 031

Ernst & Young Audit S.A.S  
Bogotá D.C.  
Calle 113 No. 7 - 80  
Torre AR, Piso 3  
Tel: +57 1 484 70 00  
Fax: +57 1 484 74 74

Ernst & Young Audit S.A.S  
Medellín - Antioquia  
Calle 7 Sur No. 42 - 70  
Edificio Forum II, Of. 618  
Tel: +57 4 369 84 00  
Fax: +57 4 369 84 84

Ernst & Young Audit S.A.S  
Cali - Valle del Cauca  
Avenida 4 Norte No. 6N - 61  
Edificio Siglo XXI, Of. 502 | 503  
Tel: +57 2 485 62 80  
Fax: +57 2 661 80 07

Ernst & Young Audit S.A.S  
Barranquilla - Atlántico  
Calle 77B No. 59 - 61  
C.E de las Américas II, Of. 311  
Tel: +57 5 385 22 01  
Fax: +57 5 369 05 80

## **BOGOTÁ**

Dirección General: Calle 63 No. 11-09

☎ (1) 546 0400

## **BARRANQUILLA**

Carrera 54 No. 68-196 Oficina 201

☎ (5) 371 5900

## **CALI**

Calle 13 No. 73-116 Local 103

☎ (2) 524 1898

## **MEDELLÍN**

Carrera 43A No. 34-95 Local 100

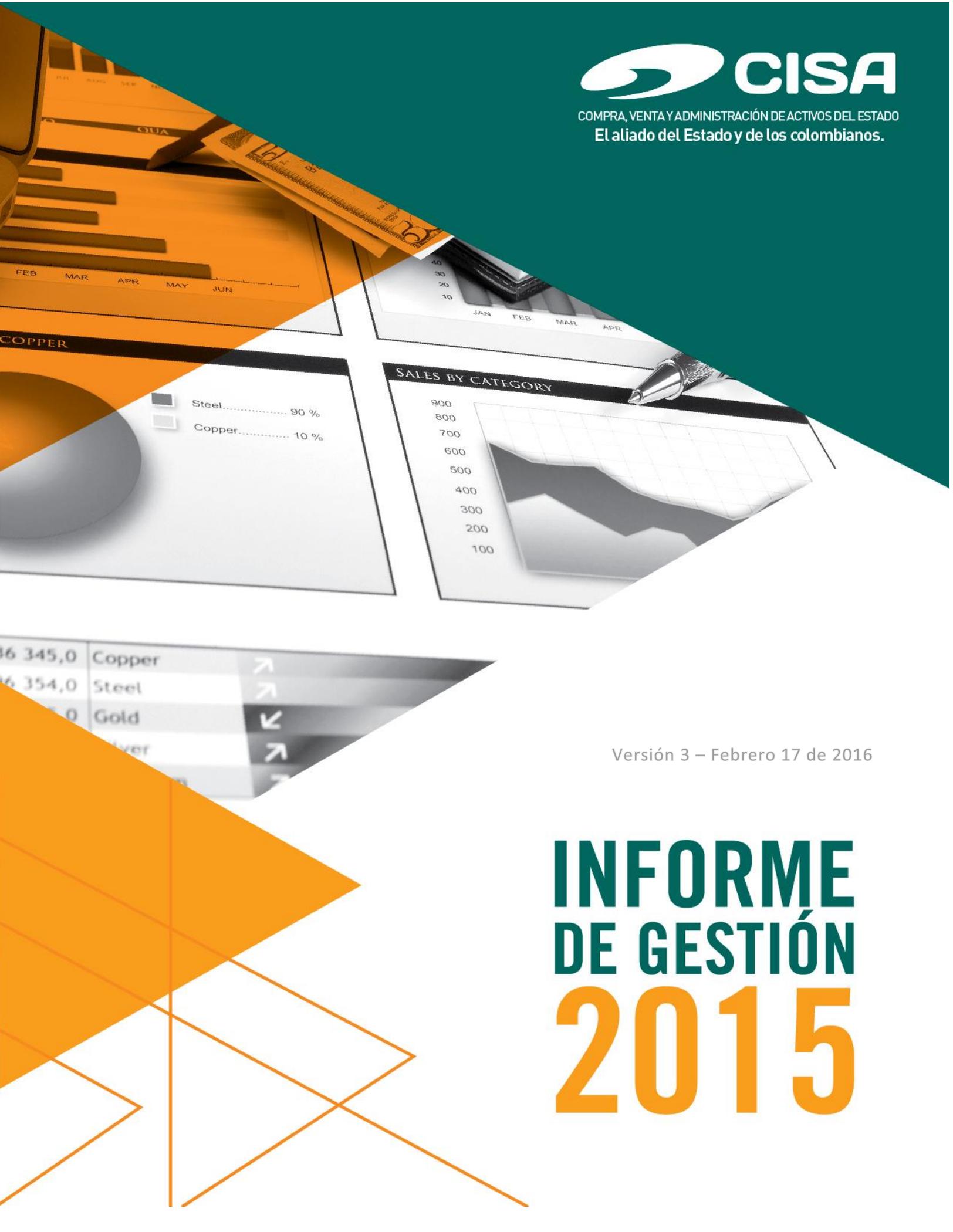
☎ (4) 261 7600





COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO

El aliado del Estado y de los colombianos.



Versión 3 – Febrero 17 de 2016

# INFORME DE GESTIÓN 2015

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
PRIMERA PARTE .....	6
1.1 ADQUISICIONES DE ACTIVOS Y OFERTA DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO.....	7
1.2 NORMALIZACIÓN DE CARTERA .....	11
1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES .....	13
1.4 GESTIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO .....	17
1.5 GESTIÓN ZONAS FRANCAS .....	21
1.6 GESTIÓN JURÍDICA .....	22
1.7 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO .....	26
SEGUNDA PARTE .....	31
2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	32
2.2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	34
2.3 NUEVA ESTRUCTURA.....	37
2.4 TECNOLOGÍA Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	38
2.5 RELACIONES BILATERALES CON COLECTORES INTERNACIONALES.....	41
2.6 GESTIÓN DE POSICIONAMIENTO DE CISA.....	42
2.7 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2015.....	43
TERCERA PARTE .....	45
3.1 BALANCE GENERAL.....	46
3.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	47
ANEXOS.....	50
ANEXO 1 – CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELLECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR.....	50
ANEXO 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES .....	51

**RESUMEN EJECUTIVO**

CISA - Central de Inversiones S.A., entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es un aliado estratégico de la Nación cuya gestión está orientada al eficaz manejo de los activos ociosos del Estado. CISA facilita que el gobierno centralice la administración y gestión de activos en una sola empresa, de tal manera que las entidades puedan concentrarse en su operación y contribuir a la generación de sinergias en el manejo de los activos públicos ociosos que tanto comprometen los recursos físicos y económicos del país.

A lo largo de 2015 CISA continuó en el desarrollo de actividades orientadas a impulsar Nuevas Líneas de Negocio que permitan ampliar el portafolio de soluciones que se ofrecen a las diferentes Entidades del Estado, lo cual se evidencia al realizar la comparación de los negocios suscritos en 2015 con los resultados de años anteriores:

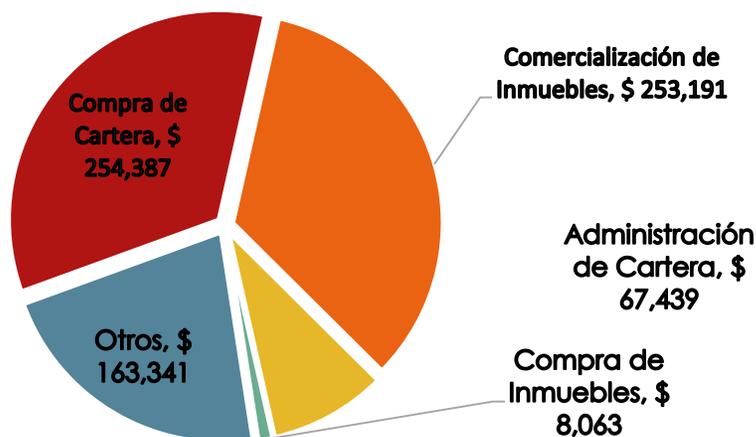
Linea de Negocio	Ent	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL SK / V AVALUO
COMPRA DE CARTERA	54	\$ 179,199	\$ 445,041	\$ 294,363	\$ 184,861	\$ 254,387	\$ 1,357,851
COMPRA DE INMUEBLES	59	\$ 664,761	\$ 138,152	\$ 87,453	\$ 32,149	\$ 8,063	\$ 930,579
COMERCIALIZACIÓN DE INMUEBLES	15	\$ 0	\$ 31,407	\$ 72,514	\$ 68,163	\$ 253,191	\$ 425,274
ADMINISTRACION DE CARTERA	8	\$ 0	\$ 1,400	\$ 1,967	\$ 138,173	\$ 111,650	\$ 253,190
PROYECTO ESPECIAL	2	\$ 0	\$ 8,360	\$ 0	\$ 123,121	\$ 8,074	\$ 139,554
ADMINISTRACION DE INMUEBLES	1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 59,267	\$ 59,267
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE CARTERA	1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15,836	\$ 42,455	\$ 58,291
SUBASTA ELECTRONICA DE BIENES MUEBLES	17	\$ 0	\$ 0	\$ 2,389	\$ 6,971	\$ 4,539	\$ 13,899
CUENTAS EN PARTICIPACION ( cobro de arrendam	1	\$ 0	\$ 0	\$ 559	\$ 0	\$ 4,110	\$ 4,669
OTROS NEGOCIOS	3	\$ 0	\$ 30	\$ 1,027	\$ 0	\$ 0	\$ 1,057
SOFTWARE ESTADO	6	\$ 0	\$ 42	\$ 72	\$ 94	\$ 685	\$ 893
<b>Total general</b>	<b>167</b>	<b>\$ 843,960</b>	<b>\$ 624,432</b>	<b>\$ 460,344</b>	<b>\$ 569,368</b>	<b>\$ 746,420</b>	<b>\$ 3,244,525</b>

*\* Cifras expresadas en millones de pesos*

Del cuadro anterior se destaca:

- El importante incremento que se presentó en las adquisiciones de activos entre los años 2011 y 2013 como resultado de la entrada en vigencia de las Leyes de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo que obligaron a las entidades a trasladar al Colector los activos improductivos.
- La evolución de lo que ha sido la composición del negocio de la Entidad en la medida en que se han ido incorporando nuevos servicios para el Estado aprovechando las fortalezas adquiridas por CISA en su experiencia de gestión, principalmente inmuebles, cartera y bienes muebles.
- 

Es así que a nivel de contratos suscritos en 2015 la composición de la participación de los mismos incluye una disminución importante en la Adquisición de Inmuebles en tanto que la comercialización de los mismos ocupa un renglón importante en los negocios realizados:



\* Cifras expresadas en millones de pesos

En relación con los Resultados de la Gestión 2015 se destaca:

- Se recaudó cartera por \$ 22,513 millones para lo cual se realizaron acciones tales como: modernización de la política general de cobranza, ejecución de campañas y brigadas especiales, celebración de alianzas con entidades proveedoras de información demográfica, fortalecimiento de la data de CISA y actualización de la clasificación interna del portafolio de cartera.
- Se prometieron en venta 172 inmuebles por valor de \$44,424 millones de pesos en tanto que se escrituraron 144 inmuebles<sup>1</sup> por valor de \$41,512 millones de pesos.
- Se realizó la transferencia a título gratuito de 27 inmuebles evaluados en \$6.493 millones y a 31 de diciembre hay 63 inmuebles en trámite de transferencia por valor de \$ 11.388 Millones.
- Se realizaron acciones para la revocatoria de transferencia de inmuebles: a 31 de diciembre de 2015, se encuentran 73 inmuebles en trámite de revocatoria de transferencia por valor de \$60,854 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 1,353 viviendas durante el año 2015 asegurando el mantenimiento adecuado de las mismas.
  - Administración de aproximadamente 141 contratos de arrendamiento a través del contrato de cuentas en participación CISA- INVIAS.
  - Administración de cobro coactivo.
  - 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, Municipio de La Mesa Cundinamarca, Municipio de Candelaria Valle, Corporación Autónoma Regional del Valle de Ubaté – CAR, Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge - CVS, INFIMANIZALES, IDEA y de la Unidad Administrativa.

<sup>1</sup> Ibídem nota 1.

- 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
- Transferencia de las Zonas Francas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

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.
- Generación de relaciones bilaterales con Colectores Internacionales.
- Posicionamiento de CISA antes sus clientes.

El presente informe se complementa con los Estados Financieros de la Entidad, que serán aprobados por la Asamblea General de Accionistas en el Primer Trimestre de 2016 en cumplimiento a lo establecido en los Estatutos de CISA.

La primera parte de este documento detalla la gestión y los resultados de las diferentes áreas misionales de la Entidad. La segunda parte, expone la gestión a nivel de las áreas de apoyo, enfocadas hacia el correcto funcionamiento de la Entidad en materia organizacional, de estructura, calidad y tecnología y hacia la optimización de la operación y el modelo de negocio de la Entidad.

**PRIMERA PARTE**

**INFORME  
DE GESTIÓN 2015**

**1.1 ADQUISICIONES DE ACTIVOS Y OFERTA DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO**

**Compras de Cartera**

En el año 2015 CISA adquirió de 22,203 obligaciones a 15 entidades por el precio establecido por el modelo de valoración el cual determina el valor a pagar con base en la probabilidad de recaudo de las carteras, teniendo en cuenta, entre otros, la calidad de la información documental, la dificultad en la localización de los deudores y el riesgo de prescripción.

El saldo de capital de la cartera adquirida en el año 2015 ascendió a \$254,387 millones de pesos; el detalle de las compras de cartera por entidades y origen es el siguiente:

Entidad	Valor de Capital	Valor Compra	Número de Obligaciones
FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS	\$ 128,493	\$ 6,232	4,983
BANCOLOMBIA	\$ 91,488	\$ 1,555	9,033
FONDO DE GARANTÍAS DE ANTIOQUIA	\$ 15,071	\$ 202	5,875
ELECTRIFICADORA CÓRDOBA Y MAGANGUE	\$ 6,763	\$ 0	7
IDEAR	\$ 5,677	\$ 6	1,211
SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO	\$ 2,460	\$ 800	168
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	\$ 1,726	\$ 148	269
INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL EN LIQUIDACIÓN	\$ 922	\$ 102	82
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA	\$ 494	\$ 3	90
PAR ISS EN LIQUIDACIÓN	\$ 474	\$ 58	25
PAR ADPOSTAL EN LIQUIDACIÓN	\$ 272	\$ 0	87
CASUR	\$ 246	\$ 2	38
AERONAUTICA CIVIL	\$ 224	\$ 0	251
ICA	\$ 77	\$ 1	84
<b>Total</b>	<b>\$ 254,387</b>	<b>\$ 9,108</b>	<b>22,203</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

**Compras, Transferencias y Comercialización de Inmuebles**

La Ley 1450 de 2011 estableció igualmente que las entidades públicas del orden nacional, con excepción de las entidades financieras de carácter estatal, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta y las entidades en liquidación, deben transferir a CISA, a título gratuito y mediante acto administrativo, los inmuebles de su propiedad que se encuentren saneados y que no requieran para el ejercicio de sus funciones para que CISA los transfiera a título gratuito a otras entidades públicas o los comercialice.

En cumplimiento de lo anterior CISA realizó acciones que le permitieron, en virtud de la (referida Ley) Ley 1450 de 2011, recibir 110 inmuebles evaluados en \$3.890 millones y firmó contratos para adquirir 16 inmuebles por valor de \$4.173 millones, para un total de 126 inmuebles por valor de \$8.063 millones.

El detalle de la adquisición de inmuebles se presenta en el siguiente cuadro:

ENTIDAD	NO. INMUEBLES	VALOR DE COMPRA	VALOR PROPIO
INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES EN LIQUIDACIÓN	15	\$1,607	\$3,710
MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	102	\$0	\$2,132
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES	5	\$0	\$1,479
AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO	1	\$1	\$463
MINISTERIO DE TRABAJO	1	\$0	\$273
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	2	\$0	\$6
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>\$1,607</b>	<b>\$8,063</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Respecto a la comercialización de inmuebles propiedad de las entidades del estado, se suscribieron contratos con siete entidades para la comercialización de 182 inmuebles por \$253.191 millones como se observa en la siguiente tabla:

ENTIDAD	Nº INMUEBLES	VALOR DEL AVALÚO
ALCALDÍA DE VALLEDUPAR	1	\$49,146
BANCO DE LA REPÚBLICA	2	\$1,857
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA	4	\$9,846
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	43	\$3,085
INSTITUTO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL HUILA	1	\$676
INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE ANTIOQUIA-IDEA	22	\$118,162
SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE	109	\$70,419
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>\$253,190</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

### Oferta de Soluciones para el Estado

En desarrollo de su objeto social CISA realizó gestiones orientadas a la prestación de diversos servicios a las Entidades, con el fin de permitir que estas se focalicen en su objeto misional aprovechando la experiencia de CISA en estas gestiones, para lo cual se suscribieron los siguientes contratos:

- **Administración de Cartera**

ENTIDAD	VALOR
FONTIC	\$45,251
SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE	\$11,085
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD	\$6,110
ISVIMED	\$3,267
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA	\$1,727
<b>Total</b>	<b>\$67,439</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

- **Proyectos Especiales**

ENTIDAD	VALOR	TIPO DE CONTRATO
AERONAUTICA CIVIL	\$44,211	Gestión de investigación de bienes de deudores
CREMIL	\$8,074	Asesoría y diagnóstico del Plan Parcial
FONTIC - MINTIC	\$42,455	Levantamiento de información de cartera - trazabilidad
FONVIVIENDA	\$59,267	Administración y custodia de viviendas
INSTITUTO NACIONAL DE VIAS	\$4,110	Cuentas en participación
<b>Total</b>	<b>\$158,117</b>	

\* Cifras expresadas en millones de pesos

- **Subastas Electrónica de Bienes Muebles**

ENTIDAD	VALOR
INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE MANIZALES	\$2,184
COLDEPORTES	\$1,199
INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE ANTIOQUIA-IDEA	\$714
PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA	\$164
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE LOS VALLES DEL SINÚ Y DE SAN JORGE	\$119
SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE	\$117
ALCALDÍA DE LA MESA	\$21
ALCALDÍA DE CANDELARIA VALLE DEL CAUCA	\$21
<b>Total</b>	<b>\$4,539</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

- **Software Estado**

ENTIDAD	VALOR
SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE	\$240
AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA ANI	\$200
FINAGRO	\$103
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD	\$83
KONFIGURA	\$39
MINISTERIO DE CULTURA	\$20
<b>TOTAL</b>	<b>\$685</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

Los resultados obtenidos en las adquisiciones y otras líneas de negocio frente al presupuestoson:

LÍNEA	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	% CUMPLIMIENTO
COMPRA DE INMUEBLES	\$84,887	\$8,063	9%
COMPRA DE CARTERA	\$552,011	\$254,386	46%
COMERCIALIZACIÓN	\$23,634	\$253,191	1071%
OTRAS LÍNEAS	\$322,140	\$230,779	72%
<b>TOTAL</b>	<b>\$982,672</b>	<b>\$746,419</b>	<b>76%</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

### Transferencias a otras Entidades 2015

De acuerdo con lo establecido en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 y el Decreto 047 de 2014, CISA realizó labores orientadas a transferir inmuebles entre entidades, contribuyendo a la satisfacción de necesidades inmobiliarias y al ahorro de recursos al Estado para suplir estas necesidades.

Durante el año 2015, CISA transfirió a título gratuito 27 inmuebles evaluados en \$6.493 millones y al 31 de diciembre, se encontraba en trámite de transferencia 63 inmuebles por valor de \$ 11.388 millones tal como se observa en la siguiente tabla:

ESTADO	ENTIDAD	CANTIDAD DE INMUEBLES	VALOR
TRANSFERIDOS	Alcaldía de Villavicencio	1	\$ 468
	ESE Estado Francisco Luís Jiménez Martínez	10	\$ 106
	Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central	2	\$ 1,393
	Ministerio de Defensa Nacional - Policía Nacional	2	\$ 1,431
	Parques Nacionales Naturales de Colombia, Dirección Territorial Andes Occidentales	2	\$ 813
	Instituto Geográfico Agustín Codazzi- IGAC	1	\$ 666
	Radio Televisión Nacional de Colombia	9	\$ 1,616
<b>Total Transferido</b>		<b>27</b>	<b>\$ 6,493</b>
EN TRÁMITE DE TRANSFERENCIA	Alcaldía de Apartadó	31	\$ 870
	Alcaldía de Armenia	1	\$ 1,126
	Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central	1	\$ 288
	Policía Nacional	1	\$ 2,456
	Radio Televisión Nacional de Colombia	2	\$ 155
<b>Total en Trámite</b>		<b>36</b>	<b>\$ 4,895</b>
<b>Total General</b>		<b>63</b>	<b>\$11,388</b>

ESTADO	ENTIDAD	CANTIDAD DE INMUEBLES	VALOR
<i>*Cifras expresadas en millones de pesos, avalúo comercial o catastral reportado por la entidad</i>			

**1.2 Normalización de Cartera**

**Recaudo de Cartera**

El presupuesto de recaudo para el año 2015 fue de \$48,013 millones obteniéndose una aplicación del recaudo del 47% correspondiente a \$22,513 millones; en el siguiente cuadro se detalla el desempeño del recaudo de cartera según los segmentos definidos en el presupuesto:

SEGMENTOS POR ORIGEN DE CARTERA	PRESUPUESTO*	EJECUCIÓN*	% EJECUCIÓN
Compras Proyectadas	\$23,333	\$ 0	0%
Compras 2015	\$2,611	\$1,965	75%
Cartera Vigente a Diciembre 2014	\$22,069	\$20,548	93%
<b>Total</b>	<b>\$48,013</b>	<b>\$22,513</b>	<b>47%</b>

*Cifras expresadas en millones de pesos*

Para la explicación del grado de ejecución del presupuesto es necesario profundizar en el segmento compras proyectadas, el cual se incorporó al presupuesto con la visión de ser el aliado estratégico de las entidades del estado en la gestión rentable de activos públicos e incluyendo cifras proyectadas sobre la base de los acercamientos comerciales realizados con el Banco Agrario y el Fondo Nacional del Ahorro. El resultado de esta labor no fue positivo ya que en el año no se logró obtener la cartera vencida de estas entidades con lo que no ingresó la cartera proyectada y no se generaron ingresos por el recaudo correspondiente.

En cuanto al recaudo correspondiente a las compras del año 2015 se contó con la adquisición de cartera con un saldo de capital de \$254,387 millones a entidades tales como Fondo Nacional de Garantías, Seguro Social, Superintendencia de Notariado y Registro y Bancolombia; La gestión de cobranza a estos paquetes de cartera totalizó un recaudo del \$1,965 millones generando un cumplimiento del 75% del presupuesto estimado, el valor pendiente para cumplir se ve reflejado en la no compra de los paquetes de cartera presupuestados a entidades como ICETEX y Findeter.

Con respecto a las carteras vigentes al 2014 se alcanzó un recaudo de \$20,548 millones correspondiente al 93% del presupuesto; para lograr estos recaudos la Vicepresidencia de Negocios realizó las siguientes actividades estratégicas:

- Modernización de la política general que normalizaba la cobranza en CISA elaborada en 2000, el cambio buscó simplificar y flexibilizar los topes de negociación para saldos de capital inferiores a \$ 100 millones y así brindar al área comercial mejores herramientas para la negociación con los clientes deudores.
- Realización de campañas dirigidas a los deudores de paquetes de cartera proveniente del Instituto de Seguro Social – ISS y de la Superintendencia de Notariado y Registro en los meses de marzo y

octubre del año. Adicionalmente se realizó una brigada general para toda la cartera masiva del portafolio en el mes de junio, entregado cartas personalizadas a los deudores. El efecto de estas campañas se puede ver en la ejecución mensual del recaudo a lo largo del año:



\*Cifras expresadas en millones de pesos

- Celebración de Alianzas con entidades proveedoras de información demográfica de clientes deudores que permitió mejorar el indicador de localización en un 7% sobre la base de la siguiente información generada:

SEGMENTOS	RESULTADO OBTENIDO
<b>5,912 Clientes</b>	<b>5,912 Clientes Localizados</b>
<b>22,032 Clientes</b>	<b>32,325 Teléfonos Fijos</b>
<b>28,295 Clientes</b>	<b>46,830 Correos Electrónicos</b>
<b>37,278 Clientes</b>	<b>63,116 Números de Teléfonos Móviles</b>
<b>18,760 Clientes</b>	<b>42,934 Direcciones Georreferenciadas</b>

- Fortalecimiento de la data de CISA que permitió obtener un mayor conocimiento de los tipos de cartera y los clientes deudores, generando minería de datos que concluyó en una segmentación de la cartera y un scoring de los clientes. El impacto del levantamiento de estadísticas conllevó en la actualización de los modelos de valoración involucrando variables que afectan el valor de compra de la cartera.
- Generación de indicadores de los paquetes de cartera el cual resume la ejecución de cada paquete permitiendo evidenciar el desgaste en saldos a capital de las carteras, así como los recaudos de cartera y una TIR calculada por paquete.
- Actualización de la clasificación interna del portafolio de Cartera: desde el año 2014 CISA desarrolló una clasificación interna de cartera que le permite priorizar la gestión de cobranza y depuración en tres segmentos así:
  - Cartera en gestión: se trata de obligaciones que se encuentran soportadas documentalmente, permitiendo realizar gestión de cobranza jurídica y comercial.

- Excluidas de gestión: incluye obligaciones que evaluadas desde el punto de vista financiero, jurídico y comercial no presentan expectativa de recaudo, y por ello se excluyen de gestión con el fin de no generar gasto.
- Irrecuperables en trámite de exclusión: obligaciones que se encuentran en un proceso de revisión y evaluación con el fin de determinar la probabilidad de generar recaudos.

CARTERA	SALDO DE CAPITAL		DIFERENCIA
	2014	2014	
<b>En Gestión</b>	<b>\$910,813</b>	<b>\$902,996</b>	<b>-1%</b>
<b>Excluidas de Gestión</b>	<b>\$213,555</b>	<b>\$335,902</b>	<b>57%</b>
<b>Irrecuperables en trámite de exclusión</b>	<b>\$323,209</b>	<b>\$93,253</b>	<b>-71%</b>
<b>Total</b>	<b>\$1,447,577</b>	<b>\$1,332,151</b>	<b>-8%</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

El resultado del año en cuanto a la gestión y depuración del portafolio se evidencia en un crecimiento de las obligaciones excluidas de gestión en un 57% con respecto al año 2014 realizando una gestión en la depuración de la cartera en saldos a capital de \$122,347 millones, por otro lado se impacta la gestión en el segmento de obligaciones marcadas como irrecuperables en trámite de exclusión disminuyendo un 71% en los saldos a capital, por último se encuentran las obligaciones en gestión que reflejan un decrecimiento en el año 2015 del 1%.

### 1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES

#### Venta de Inmuebles

En el año 2015 se prometieron en venta 172 inmuebles<sup>2</sup> por valor de \$44,424 millones de pesos, alcanzando un 33% del presupuesto definido para el año correspondiente a \$136,148 millones de pesos.

La desviación en el cumplimiento del presupuesto de promesas de inmuebles se explica por las siguientes razones:

- En el presupuesto proyectado, realizado a finales del 2014, se incluyó la venta de inmuebles de gran valor, los cuales no ingresaron al inventario comercializable, destacándose el inmueble ubicado en la calle 166 con Carrera 7 en la ciudad de Bogotá por valor de \$4,653 millones de pesos que presenta una diferencia significativa frente al avalúo catastral y a pesar de haber solicitado su rectificación Catastro se ratificó en este valor.
- En 2015 se revocó la transferencia de 68 inmuebles por valor de \$25,215 millones.
- Al 31 de diciembre de 2015, se encuentran 73 inmuebles en trámite de revocatoria de transferencia por valor de \$60,854 millones (según valores reportados por las entidades originadoras), los cuales no se pudieron comercializar.

<sup>2</sup> Esta cifra corresponde a las unidades inmobiliarias creadas internamente por CISA para la administración y comercialización de los inmuebles, sin perjuicio de que estas unidades estén compuestas por más de una matrícula inmobiliaria.

- En 2015 se transfirieron a título gratuito de 27 inmuebles valuados en \$6.493 millones y a 31 de diciembre hay 63 inmuebles en trámite de transferencia por valor de \$ 11.388 millones

**Escrituración de inmuebles:**

Durante el año 2015, se escrituraron 144 inmuebles<sup>3</sup> por valor de \$41,512 millones de pesos de acuerdo con la siguiente distribución por su procedencia:

PROCEDENCIA	AÑO 2015
Compras	\$14.919
Ley de Presupuesto	\$1.429
PND	\$17.244
Comercialización	\$ 9.172
<b>TOTAL</b>	<b>\$42,765</b>

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Frente al presupuesto de escrituración de inmuebles de \$ 124,011 millones de pesos se alcanzó un cumplimiento del 33% la desviación en el cumplimiento del presupuesto de escrituras de inmuebles se explica por las siguientes razones:

- El presupuesto de escrituraciones incluía la escrituración de inmuebles con gran valor en el inventario que no se pudieron comercializar como son (entre ellos):
  - Laguna 1. Inmueble transferido a CISA en virtud de la Ley de Presupuesto.
  - Calle 166, por las razones ya indicadas en el título “cumplimiento de ventas frente al presupuesto”.
  - Lotes denominados Laguna 1 y 2, ubicados en la ciudad de Bogotá, por valor de \$20,000 millones, los cuales a la fecha se encuentran en trámite de desenglobe (Laguna 2) y durante el año estuvo en un trámite jurídico por una falsa tradición la cual en el momento ya se encuentra debidamente levantada.

No obstante lo anterior se destaca la eficiencia de la escrituración en relación con el valor del avalúo en escrituración de la siguiente forma:

Procedencia	No. Inmuebles	valor avalúo*	valor venta*	eficiencia
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>22</b>	<b>\$ 9,172</b>	<b>\$ 9,431</b>	<b>103%</b>
<b>COMPRAS</b>	<b>24</b>	<b>\$ 14,919</b>	<b>\$ 14,795</b>	<b>99%</b>
<b>LEY DE PRESUPUESTO</b>	<b>11</b>	<b>\$ 1,429</b>	<b>\$ 1,289</b>	<b>90%</b>
<b>PND</b>	<b>87</b>	<b>\$ 17,244</b>	<b>\$ 15,638</b>	<b>91%</b>
<b>Total general</b>	<b>144</b>	<b>\$ 42,765</b>	<b>\$ 41,152</b>	<b>96%</b>

*\* Cifras expresadas en millones de pesos*

<sup>3</sup> Ibídem nota 1.

Igualmente se resalta la venta de algunos inmuebles de gran valor como son los siguientes durante el año 2015:

- Finca la Brasilia, Chigorodó por un valor de \$1,610 millones de pesos.
- Lote Neiva por un valor de \$2,405 millones de pesos.
- La Loma Barranquilla, por un valor de \$2,110 millones de pesos.
- Casa en Barranquilla, por un valor de \$1,820 millones de pesos.
- Edificio Calisalud por un valor de \$1,663 millones de pesos.
- Crisanto Luque por un valor de \$12,534 millones de pesos.
- Lote El Prado, Barranquilla por un valor de \$1,500 millones de pesos.

### Actividades Estratégicas - Inmuebles

Los resultados arriba presentados se lograron en gran medida gracias al diseño e implementación de acciones incluidas en el Plan Estratégico de la Entidad que incluyen la Ampliación de la Visualización de Inmuebles y la realización de Campañas Específicas:

- **Ampliación de la Visualización de los Inmuebles**  
Con el ánimo de difundir información sobre el portafolio de CISA se participó en el Congreso Colombiano de la Construcción de CAMACOL, en el X Gran Salón Inmobiliario realizado en Corferias, en el 31° Congreso Nacional de FEDELEONJAS y en el Congreso Nacional de Infraestructura de Cartagena.
- **Campañas específicas**  
Se realizaron pujas y subastas que contemplaron campañas comerciales de difusión especiales que incluyeron publicaciones en prensas, vallas, campañas en redes sociales, revistas especializadas, cuñas radiales publicitarias, publicaciones en periódicos nacionales y regionales etc.

Entre las subastas y pujas realizadas durante el año 2015 se destacan las siguientes:

- Subasta Lote propiedad del IDEA - Medellín (Febrero).
- Subasta Edificio conocido como Crisanto Luque (Mayo).
- Subasta Antiguo Hotel Bella Isla – San Gil, Santander (Mayo).
- Subasta Lote propiedad de la Alcaldía de Valledupar (Junio).
- Puja Antiguo Hotel Bella Isla – San Gil, Santander (Agosto).
- Puja Lote propiedad de la Alcaldía de Valledupar (Agosto).
- Puja Edificio conocido como Crisanto Luque (Agosto).
- Subasta Pública de una plancha para construcción ubicada en Medellín, 7 lotes ubicados en Sabaneta y 2 lotes ubicados en Envigado, inmuebles propiedad del IDEA. (Agosto).
- Puja de 2 lotes ubicados en el parque tecnológico Manantiales, 11 locales ubicados en el Centro Cívico de Antioquia, Plaza la Libertad y un lote en ubicado en San Diego Medellín, inmuebles propiedad del IDEA. (Agosto).
- Subasta Pública de un Edificio de 7 pisos ubicado en Sogamoso - Boyacá (Septiembre).
- Subasta Pública de un Edificio de 7 pisos ubicado en Sogamoso - Boyacá (Octubre).
- Puja Antiguo Hotel Bella Isla – San Gil, Santander (Octubre).

- Puja de 2 lotes ubicados en el parque tecnológico Manantiales, 11 locales ubicados en el Centro Cívico de Antioquia, Plaza la Libertad y un lote en ubicado en San Diego Medellín, inmuebles propiedad del IDEA. (Octubre, Noviembre y Diciembre).
  - Puja apartamento en Cartagena y casa de recreo en Ibagué, inmuebles propiedad del Banco de La República (Octubre, Noviembre y Diciembre).
- **Acciones de Comunicación como apoyo a la Gestión Comercial**  
 Con el fin de fortalecer el posicionamiento de la Entidad como el Aliado del Estado y de los colombianos, durante el año 2015 CISA realizó múltiples acciones dirigidas a los diferentes segmentos del mercado: clientes de inmuebles, y entidades del Estado.

El siguiente cuadro resume las actividades realizadas en el año:

COMPRAS Y TRANSFERENCIAS DE INMUEBLES			
OBJETIVOS	EVENTO	FECHA	PARTICIPANTES
Posicionamiento de la Entidad como Colector de Activos del Estado Difusión de la labor de CISA y de su Portafolio de Servicios	Campaña de relaciones públicas dirigida a los medios de comunicación	Permanente	Entidades del Estado
		Permanente	Público en General
COMERCIALIZACIÓN DE INMUEBLES			
OBJETIVOS	EVENTO	FECHA	PARTICIPANTES
Difusión del Portafolio de Inmuebles en proceso de comercialización.	• Publicación de avisos de prensa en los principales diarios del país, ubicación de banners publicitarios en los portales de periódicos y metrocuadrado.com.	Permanente	Público en general
	• Campañas virtuales a Bases de Datos segmentadas	Permanente	Segmentos Objetivo
	• Señalización de inmuebles con pendones y/o vallas publicitarias	Permanente	Público en General
	• Campaña virtual dirigida a los inmobiliarios adscritos a CISA	Permanente	Inmobiliarios Adscritos
	• Promoción inmuebles en redes sociales	Permanente	Público en general
Evento para la venta de 446 inmuebles de CEMERCA ubicados en Villavicencio	• Venta de 446 Locales ubicados en el Centro Minorista de Abasto de Villavicencio – CEMERCA	Villavicencio, Octubre	Público en general

## 1.4 GESTIÓN DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO

### Administración de Inmuebles

- **FONVIVIENDA**

En el año 2014 CISA suscribió el convenio No 038 con el objeto de brindar custodia y administración a unidades habitacionales del programa “100,000 viviendas gratuitas” del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio que no habían sido entregadas a los beneficiarios evitando su invasión y deterioro.

Las acciones de CISA permitieron la custodia de 1,353 viviendas durante el año 2015 asegurando el mantenimiento adecuado de las mismas; para la custodia y administración de las unidades habitacionales la Entidad desarrolló un aplicativo denominado Olympus Fonvivienda que a la fecha se encuentra disponible para su implementación en proyectos de características similares.

- **Cuentas en participación CISA- INVIAS**

Durante el 2015 se administraron aproximadamente 141 contratos de arrendamiento (129 dentro del convenio de Férreos y 12 dentro del convenio de Puertos) con un recaudo al tercer trimestre de 2015 de \$2.297 millones para Puertos y \$405 millones para Férreos.

Se destaca dentro de la gestión realizada la suscripción de contratos de arrendamiento con la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (canon mensual de \$257.822.411), CAMCO (canon mensual COP\$80.553.785) e Inatlantic (canon mensual COP\$80.553.785), así como la suscripción de acuerdos de transacción con la Sociedad Portuaria por valor de \$7.996.745.082 y con CAMCO por COP\$368.019.935.

### Administración de Cobro Coactivo

La gestión de cartera administrada se divide en 3 ítems de prestación de servicios así:

- 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.
- Administración de cartera: es el apoyo realizado a través del Call Center con llamadas, mensajes de texto, correos electrónicos y localización de deudores a través de diferentes medios para la cartera originada en obligaciones de las entidades que no tienen cobro coactivo.
- Levantamiento de información de cartera: es el cargue de la información de los procesos de cobro coactivo en los aplicativos que el cliente destine o que CISA provea, esto con el fin de organizar la cartera e identificar la etapa donde se encuentre el proceso verificando las gestiones que se le han realizado a los procesos y emitiendo recomendaciones para el cobro o la depuración de su cartera.

En el año 2015 se ejecutaron 7 contratos con estas características, que equivalen a cartera administrada por valor de 143 mil millones de pesos; de la misma manera, CISA facturó por sus servicios \$1.568 millones de pesos.

LÍNEA	ENTIDAD	VALOR DE LA CARTERA ADMINISTRADA*	VALOR DEL CONTRATO*
Administración de Cartera	SUPERSOLIDARIA	\$1,114	\$45
	AERONAUTICA	\$44,210	\$15
	FONTIC	\$35,797	\$630
Administración de cartera - arriendos	SAE	\$10,000	\$309
	ISVIMED	\$3,370	\$84
Levantamiento de Información	SUPERINTENDENCIA DE SALUD	\$6,000	\$25
	FONTIC (Información de cartera)	\$42,895	\$460
<b>Total</b>		<b>\$143,386</b>	<b>\$1,568</b>

\* Cifras expresadas en millones de pesos

### Comercialización de Bienes Muebles

En el año 2015 se avanzó en la consolidación de la 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, Municipio de La Mesa Cundinamarca, Municipio de Candelaria Valle, Corporación Autónoma Regional del Valle de Ubaté – CAR, Corporación Autónoma Regional e los Valles del Sinú y del San Jorge - CVS, INFIMANIZALES, IDEA y de la Unidad Administrativa Especial para la atención y reparación integral a las víctimas y se continuó con la ejecución de los contratos que venían en curso.

La mejora continua del proceso incluyó la realización de ajustes a los procesos y el mejoramiento a la plataforma tecnológica.

Durante el 2015 se realizaron 4 subastas a través de las cuales se adjudicó el 34% de los lotes ofrecidos comercialmente, los cuales estaban valuados en \$10,805 millones logrando su venta por \$2,790 millones, mejorando su valor de venta en un 26% a las entidades propietarias de los bienes.

El resumen de las mismas se presenta en el siguiente cuadro:

No.	CLIENTES	MUEBLES SUBASTADOS	LOTES A SUBASTA R	LOTES SUBASTADOS
1	DIAN	Embarcaciones Maquinaria Amarilla	13	5
2	DIAN	Joyas, Relojes, Polietileno, Coche Fúnebre.	12	1
	Municipio de la Mesa	Tecnología, Comunicaciones, Muebles y Enseres. Motos Vehículos y Partes de Chatarra Maquinaria Amarilla	3	2
	COLDEPORTES,	Muebles Enseres y Papelería Tecnología y Papelería Elementos Médicos Deportivos.	3	0

No.	CLIENTES	MUEBLES SUBASTADOS	LOTES A SUBASTAR	LOTES SUBASTADOS
	CISA	Vehículo	1	0
3	CAR – CVS	Vehículos	4	3
	Municipio de la Mesa	Maquinaria Amarilla	1	0
	COLDEPORTES	Muebles , Enseres y Papelería Tecnología y Papelería Elementos Médicos Deportivos	18	0
	SAE	Obras de Arte y Objetos decorativos		
4	DIAN	Vehículos Maquinaria Amarilla, Motos, Motocarros Maquinaria, Equipo Industrial, Tornillería, Repuestos	19	15
	Municipio de la Mesa	Materia Prima	1	1
	Parques Nacionales	Maquinaria Amarilla	3	3
	SAE S.A.S	Muebles, Enseres, Equipos Tecnológicos, Vehículos	16	10
	INFIMANIZALES	Busetas de Servicio Público	19	0
	IDEA	Torniquetes y Módulos GPS	1	0
	Municipio de Candelaria	Participación Ingenio VEGACHI	1	0
		Maquinaria, Equipos de Transporte, Equipos de Cómputo y Comunicación. Oficina, Muebles y Enseres		

El resumen final de la Gestión se presenta en el siguiente cuadro:

Totales	
Entidades participantes	10
Nº de lotes a subastar	116
Nº lotes adjudicados	40
% de venta	34%
Valor base total *	\$10,805
Valor base de lotes adjudicados *	\$2,270
Valor venta de lotes adjudicados *	\$2,796
% de venta	26%

\*Cifras expresadas en millones de pesos - Valores incluyen IVA

### Proyecto SAE

En 2015 CISA creó una gerencia con el ánimo de brindar un óptimo servicio a la Sociedad de Activos Especiales – SAE mediante la coordinación de 4 contratos firmados entre las entidades, a saber: Venta de Bienes Inmuebles, Prestación de Servicios de Tecnología, Cobro de Cartera y Venta de Bienes Muebles. Al 31 de diciembre se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Venta de Inmuebles**

Mediante 12 actas CISA recibió 114 inmuebles correspondientes a 471 matrículas inmobiliarias con un valor de avalúo de \$ 72,746 millones con un precio base de venta de \$ 74,325 millones obteniendo los siguientes resultados:

ESTADO	NO. INM.	NO. MATRÍCULAS	VALOR AVALÚO	PRECIO BASE DE VENTA	PASIVOS INCAUTACIÓN	VALOR VENTA
Comercializable	78	415	\$ 48.643	\$ 50.113	\$ 190	
En puja	1	1	\$ 200	\$ 200	\$ 0	
En revisión	5	11	\$ 2,326	\$ 2,326	\$ 0	
Retirado	4	4	\$ 12,184	\$ 12,184	\$ 15	
Escriturado	14	19	\$ 3.938	\$ 4.026	\$ 2	\$ 4.105
Registrado	4	6	\$ 1.447	\$ 1.447	\$ 5	\$ 1.481
Trámite de venta	8	15	\$ 4.008	\$ 4.028	\$ 0	\$ 4.479
<b>TOTALES</b>	<b>114</b>	<b>471</b>	<b>\$ 72.746</b>	<b>\$ 74.325</b>	<b>\$ 213</b>	<b>\$ 10.065</b>

Millones de pesos

- **Prestación de Servicios de Tecnología**

A 31 diciembre se encuentran en operación en la SAE los aplicativos ZEUS (Flujos de Trabajo), TEMIS (Software Jurídico) y PAC (Sistema de Administración de Convenios) y se definió el cronograma para la implementación de CONCISA (Aplicativo Contable) y SIGEP (Presupuesto) destacándose que la implementación de los mismos finaliza el 27 de enero de 2016.

- **Cobro Persuasivo de Cartera**

El contrato tiene por objeto el cobro a la cartera que SAE tiene a su cargo como administrador del FRISCO, en los rangos de 31 días en adelante. A continuación se presenta el cuadro resumen de ejecución del recaudo mensual:

CANTIDAD PROMEDIO CONTRATOS	VALOR PROMEDIO DE CAPITAL	CANTIDAD PROMEDIO DE CONTRATOS CON PAGO	VALOR PROMEDIO DE RECAUDO	% PROMEDIO DE RECAUDO
619	\$ 9,816	130	\$ 329	3.4%

*Millones de pesos*

- **Comercialización Bienes Muebles**

El 30 de octubre se llevó a cabo la subasta de 16 lotes compuestos por busetas con un precio base de \$1,802 millones adjudicándose un total de 10 lotes por un valor de \$1,247 millones realizándose la entrega de los bienes a los adjudicatarios el 28 de diciembre.

### 1.5 GESTIÓN ZONAS FRANCAS

Dando continuidad al trabajo realizado en los años 2013 y 2014, en el año 2015 la gestión se enfocó hacia la revocatoria de la transferencia de las Zonas Francas a CISA ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, fundamentada en la existencia de bienes de uso público al interior de las mismas, así como en lo conceptuado por la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado con relación al alcance, interpretación y aplicación del artículo 238 de la Ley 1450, en virtud de la cual se hizo la transferencia de dichos inmuebles a CISA.

#### **Zona Franca de Cúcuta**

Mediante Resolución 0178 del 20 de enero de 2015, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo revocó en su integridad las Resoluciones 4389 del 2 de octubre de 2015 y 5211 del 20 de noviembre de 2013, por las cuales se había transferido el inmueble a CISA.

Lo anterior por cuanto el estudio jurídico pertinente sobre la tradición del inmueble donde opera la Zona Franca de Cúcuta determinó que el área de dicho predio no coincidía con el área resultante de los títulos, e igualmente se concluyó que los linderos del mismo lote, indicados en la resolución de transferencia a CISA, no permitían identificar correctamente el inmueble.

#### **Zona Franca de Palmaseca.**

Se llevaron a cabo negociaciones con el Usuario Operador con el propósito de suscribir un documento transacción con la cual se pudieran establecer de común acuerdo las áreas sobre las cuales se debe cobrar el canon y adicionalmente, para la suscripción de un otrosí al contrato de arrendamiento, en cual se ajuste el valor del canon de arrendamiento. Estas conversaciones se suspendieron a partir 12 de junio de 2015, luego del concepto de la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado.

Posteriormente, Central de Inversiones S.A. en cumplimiento de lo establecido en la Resolución 3554 del 26 de noviembre de 2015 por la cual se revocó la transferencia del inmueble a CISA, procedió a realizar la entrega física del inmueble al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el 4 de diciembre de 2015.

**Zona Franca de Barranquilla**

La gestión de la Entidad en el 2015, se centró en dar continuidad a las acciones jurídicas en defensa de los intereses de CISA contra las entidades con quienes se han generado controversias por considerar que algunas áreas de la Zona Franca corresponden a bienes de uso público como parte de la ronda de protección de los cuerpos de agua adyacentes al inmueble.

Adicionalmente, se adelantó la ejecución del contrato 032-2014 para la elaboración de un levantamiento topográfico y arquitectónico, estudio de títulos, urbanístico y pre factibilidad para el sometimiento al régimen de propiedad horizontal para la Zonas Francas de Barranquilla y de Cartagena.

A su vez, atendiendo a lo conceptuado por el Consejo de Estado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante Resolución No. 3381 del 6 de noviembre de 2015 revocó el acto administrativo de transferencia del inmueble a CISA, por lo cual se procedió a realizar la correspondiente entrega al Ministerio el 11 de noviembre de 2015.

**Zona Franca de Cartagena.**

Al igual que con las Zonas Francas de Barranquilla y Palmaseca, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo revocó el acto administrativo de transferencia del inmueble a CISA mediante Resolución 3335 del 20 de octubre de 2015, por lo que se procedió a realizar la respectiva entrega del inmueble al Ministerio el 6 de noviembre de 2015.

**1.6 GESTIÓN JURÍDICA**

**Gestión Jurídica en Asuntos Inmobiliarios**

CISA realiza acciones jurídicas orientadas a la normalización de los activos inmobiliarios mediante el levantamiento de Gravámenes (situaciones jurídicas que afectan al inmueble y que pueden o no impedir su comercialización), durante el año 2015 se llevó a cabo la cancelación de 1270 gravámenes que afectaban inmuebles y se identificaron 313 inmuebles que presentan 350 gravámenes distribuidos en 400 matrículas en los cuales focalizará su gestión en el 2016:

TIPO DE GRAVAMEN POR ID	BOGOTÁ	CALI	MEDELLÍN	BARRANQUILLA
Error en folio	10	0	0	0
Inmueble invadido	55	4	68	45
Inmueble ocupado	30	6	5	2
Proceso declarativo iniciado por CISA	31	7	6	2
Proceso declarativo en contra de CISA	5	6	2	0
Entrega del bien rematado	3	0	0	0
Denuncia penal iniciada por CISA	1	0	0	0
Restitución de inmueble	1	0	2	0

TIPO DE GRAVAMEN POR ID	BOGOTÁ	CALI	MEDELLÍN	BARRANQUILLA
Pacto retroventa	1	0	0	0
Falsedad escritura publica	2	0	0	0
Expropiación	1	0	0	0
Falsa tradición	1	0	0	0
Proceso ejecutivo en contra de CISA	2	0	0	0
Proceso ejecutivo a favor	0	1	0	0
Embargo	3	0	1	1
Proceso abreviado	1	3	0	0
Acción popular	1	1	1	0
Hipoteca vigente	3	3	4	6
Inscripción de demanda	2	1	4	3
Prescripción adquisitiva	1	4	0	0
Deslinde y amojonamiento	0	1	0	0
Resolución promesa de compraventa	0	1	0	0
Condición resolutoria	0	0	1	1
Nulidad de la dación	0	0	2	0
Proceso concursal de liquidación	0	0	1	0
Querrela policiva por perturbación	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>38</b>	<b>97</b>	<b>61</b>

En el año CISA inició 119 procesos para la normalización de Activos Inmobiliarios, de otra, parte a 31 de diciembre de 2015 la entidad tenía 44 procesos en contra a saber: 39 obligaciones contingentes (\$ 8,262 Millones) y 5 Provisiones (\$ 4,101 Millones).

Se efectuaron trámites de revocatorias para 113 inmuebles, incluidas las Zonas Francas, con los siguientes resultados:

REVOCATORIAS ACEPTADAS		REVOCATORIAS EN TRÁMITE	
DETALLE CASUÍSTICA	TOTAL	DETALLE CASUÍSTICA	TOTAL
Bien de interés cultural	1	Afectaciones de inenajenabilidad	4
Condición resolutoria	1	Bien de interés cultural	7
Destinación específica	4	Destinación específica	2
Diferencia de áreas	36	Diferencia de áreas	1
Inexistencia física	2	Inexistencia física	32
		Proceso reivindicatorio	1
Inmueble vendido	3	Sin recepción física	1
		Vivienda de interés social	7
Se transfirió dentro de la vigencia del nuevo PND	3	Zona de alto riesgo	2
		No es titular de dominio	1
Vía pública	2	Zonas de protección forestal o conservación ambiental	3
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>Total</b>	<b>62</b>

**Gestión Jurídica para Normalización de Cartera**

CISA realiza gestiones de normalización de la situación jurídica de las obligaciones que adquiere con el fin de permitir el recaudo de las mismas; la gestión jurídica de estos procesos se focaliza en el impulso y seguimiento del siguiente portafolio:

El portafolio procesal se encuentra conformado por procesos a favor y en contra de la compañía, y sobre estos surgen las gestiones que a continuación se detallan.

TIPO	CANTIDAD	CUANTÍA*	ACCIONES REALIZADAS
Procesos Judiciales a Favor	28.788	\$ 538.547	El portafolio de procesos con corte a 30 de diciembre de 2015 corresponde a 28.788 procesos de los cuales 18.871 tienen saldos a capital inferiores a 10 millones, razón por la cual se mantiene la política de costo/beneficio para el seguimiento procesal iniciada en 2013, los mencionados procesos tienen una dispersión geográfica correspondiente a en 575 municipios, el portafolio procesal se encuentra distribuido así: Bogotá : 12.211 Cali: 4.864 Medellín: 7.025 Barranquilla: 4.688
Procesos Judiciales en Contra	107	\$ 15,823	Los procesos en contra dieron lugar a 98 Reportes de Obligaciones contingentes por valor de \$14.277.887.589 y 3 Reportes de Provisión por valor de \$6,377.021
Tutelas cartera	179	N.A	De las 179 tutelas notificadas a CISA se fallaron a favor 159, en contra 11 y para 9 no se recibió notificación de fallo de primera instancia, es importante mencionar que están en curso 3 incidentes de desacato en trámite.
Audiencias de conciliación	32	N.A	La gerencia jurídica del negocio asistió a 32 audiencias de conciliación correspondientes a la cartera especial de findeter.
Notificaciones SIG	55	N.A	La gerencia jurídica del negocio se notificó de 55 resoluciones proferidas por la súper intendencia de industria y comercio.
Elaboración de poderes correspondientes	24	N.A.	La gerencia jurídica del negocio elaboro 24 poderes generales junto con los de sustitución correspondiente a la compra de cartera a otras entidades con corte a 31 de diciembre de 2015

TIPO	CANTIDAD	CUANTÍA*	ACCIONES REALIZADAS
a compra de cartera			
Conceptos para la normalización de cartera	1.656	N.A.	La gerencia jurídica del negocio emitió con el apoyo de las sucursales 1.656 conceptos al 31 de diciembre del año 2015.
Judicialización de cartera	49	N.A.	Se recibieron 455 solicitudes de judicialización, de las cuales a 31 de diciembre de 2015 se presentaron 49 demandas, 280 casos se encuentran en trámite de calificación y 91 no cumplieron con los parámetros para ser judicializados.
Levantamiento de información jurídica	4.469	N.A.	Con el apoyo de la firma externa grupo consultor andino se efectuó el levantamiento de información procesal y actualización de la información de estos procesos en el aplicativo Temis
Cierre Operativo	1.971	N.A.	Con el propósito de mitigar contingencias judiciales se obtuvo el cierre operativo en 1971 procesos de 3.224.
Identificación de sentencias sin medidas cautelares	14.436	N.A.	Conforme a lo establecido en el plan de mejoramiento de 26.966 procesos revisados con el apoyo de las sucursales se identificaron 14.436 con sentencias sin medidas cautelares y sin bienes, los cuales se marcaron en el aplicativo Temis

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

**Contratos de funcionamiento y conexos a la operación comercial.**

Se suscribieron 50 contratos de funcionamiento y conexos a la operación comercial de la Entidad por un valor total de \$ 22,433 Millones de Pesos.

TIPO DE CONTRATACIÓN	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Abreviado	41	\$5.921.382.327
Concurso	9	\$16.512.335.218
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>\$22.433.717.545</b>

El detalle de los contratos suscritos se encuentra en la Página Web de la Entidad en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Transparencia.

Igualmente se elaboraron 42 actas de liquidación a los contratos de funcionamiento y conexos a la operación suscritos en vigencias anteriores.

Adicionalmente se suscribieron 37 contratos o convenios asociados con el desarrollo del objeto social de la Entidad:

CONTRATOS O CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS				
Tipo de Convenio	Cantidad	CLASIFICACIÓN POR CUANTÍA		
		TIPO	CANTIDAD	\$
Compra de activos	8	Con cuantía determinada	6	2.562.362.540
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	2	
Comercialización	12	Con cuantía determinada	3	5.552.160.785
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	9	
Subasta Electrónica	3	Con cuantía determinada	2	4.278.484
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	1	
Asesoría y/o cooperación	2	Con cuantía determinada	1	700.000.000
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	1	
Software - Estado	6	Con cuantía determinada	5	681.415.454
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	1	
Recaudo y/o gestión de cobranza	5	Con cuantía determinada	3	1.116.338.472
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	2	
Investigación de Bienes, Secuestro de Bienes y Remate	1	Con cuantía determinada	1	15.000.000
		Cuantía Indeterminada o Sin Valor	0	
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>		<b>37</b>	<b>10.631.555.735</b>

Finalmente, se adelantaron los siguientes procesos de selección en cumplimiento a lo establecido en el Manual de Contratación de la Entidad:

N° DE PROCESO	OBJETO	PRESUPUESTO EN LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	VALOR ADJUDICADO
CD-001-2015	Personal temporal	\$1.000.000.000	\$1.000.000.000
CP-001-2015	Publicidad	\$2.320.000.000	\$2.320.000.000
CP-002-2015	Outsourcing	\$6.765.600.000	\$6.765.600.000
CP-003-2015	Vigilancia	\$6.228.235.218	\$6.228.235.218
CP-004-2015	Seguros	\$2.970.000.000	\$2.284.335.378

### 1.7 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO

En el año 2015 el proceso de Servicio Integral al Usuario (SIU) enfocó su gestión en cinco frentes realizando las siguientes acciones:

FRENTES	ACTIVIDADES REALIZADAS
<p><b>Apoyo a la Gestión Comercial</b></p>	<p><b>Cartera:</b> suministro de información y traslado de llamadas de deudores a los gestores de cartera, comunicación de oportunidades de negociación detectadas en la revisión de crédito y de solicitud de documentos, realización de encuestas de satisfacción a los clientes de cartera e inmuebles y comunicación de oportunidades de mejora.</p> <p><b>Inmuebles:</b> suministro de información de inmuebles, registro de visitas, actualización de bases con datos de contacto de clientes potenciales, envío de mensajes de texto y electrónicos para las diferentes campañas comerciales.</p> <p>Capacitación y actualización de los agentes del Call Center para apoyar con las llamadas para inmuebles de la SAE.</p> <p>Soluciones para el Estado: actualización permanente de la información de contacto de las entidades públicas, apoyo en la realización de encuesta para identificación de mejoras y percepción de los usuarios del SIGA.</p> <p>Subastas electrónicas de bienes muebles: actualización datos de contacto posibles interesados.</p>
<p><b>Mejorar el Indicador de Eficiencia del proceso</b></p>	<p>Índice de PQR atendidas dentro de términos:</p> <p>Establecimiento de acuerdos de servicio con la Gerencia de Saneamiento de Activos para el seguimiento a los PQR's pendientes por terminación de proceso y con la Gerencia de Cobranza para la gestión efectiva de respuestas de las entidades originadoras.</p> <p>Se logró mejorar el indicador de eficiencia (PQR's atendidas dentro de términos) cerrando en octubre al 97%, noviembre 96% y diciembre 99% respectivamente.</p>
<p><b>Actualización de los canales de atención:</b></p>	<p>Nuevos Flujos en el aplicativo de gestión de PQR's:</p> <p>Diseño y solicitud de nuevos flujos para el registro de la atención en oficina SIU, del Cliente oculto, de las solicitudes de información pública y para atender las PQR's de Habeas Data. Se actualizo el flujo terminación de proceso (para los casos en que se requiera desarchivar del proceso).</p>
<p><b>Mejoramiento continuo del proceso</b></p>	<p>Se incorporó al SIU el trámite de cancelación de garantías, igualmente se por lo que se hizo necesario realizar un análisis del estado del trámite, depuración de información, mejoras para evitar reprocesos, definir apoyos por parte de SIU, Call Center y correspondencia. Así mismo fue necesario la revisión del flujo en Zeus con el fin de mejorar los tiempos actuales. Se realizó un acercamiento con la Superintendencia de Notariado y Registro para acordar temas relacionados con el reparto notarial y acordó un mecanismo de comunicación con el BBVA Centro de Formalización. Durante el último trimestre del año se rediseñó y coordinó un plan choque por cambio en la Ley de Reparto Notarial.</p>

FRENTE	ACTIVIDADES REALIZADAS
Afianzar la cultura de servicio al ciudadano	<p>Apoyo a Estrategia Anticorrupción: seguimiento permanente a las preguntas de la encuesta satisfacción cliente final relacionadas con temas de corrupción, sin encontrar evidencias de su materialización.</p> <p>Participación Ciudadana: divulgación de la campaña de anticorrupción y de rendición de cuentas.</p> <p>Programa Nacional de Servicio al Ciudadano PNSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en dos ferias nacionales de Servicio al Ciudadano en Buenaventura, Valle del Cauca y Arjona, Bolívar atendiendo a cerca de 400 ciudadanos interesados en obtener información de las entidades del Sector Hacienda.</li> <li>• Participación de 4 asesoras SIU en el curso “<i>Servicio al ciudadano: innovación y servicio integral, el reto en la gestión pública actual</i>” por invitación de la ESAP.</li> <li>• Participación en las actividades relacionadas con la implementación de la Ley de Transparencia.</li> <li>• Participación en Foro y Ceremonia de Premiación de Servicio Público de las Naciones Unidas edición 2015 en la ciudad de Medellín.</li> <li>• Reuniones PNSC Equipos Transversales (servicio al ciudadano inclusión social, accesibilidad y talento humano).</li> <li>• Reunión Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Plan Vive Digital 2014-2018 (sector Hacienda).</li> <li>• Taller en temas de servicio al ciudadano a cargo de la Escuela Superior de la Administración Pública ESAP por invitación de Ministerio de Hacienda y Crédito Público.</li> <li>• Participación lanzamiento EVA convocatoria del Departamento Administrativo de la Función Pública.</li> </ul>

En el 2015 se recibieron un total de 8.790 Peticiones, Quejas y Reclamos - PQR's a través de los diferentes canales de atención de acuerdo con la siguiente distribución:

CANAL DE ATENCIÓN		SOLICITUDES RECIBIDAS	%
Atención Presencial	Atención personalizada (gestor cobranza)	102	1.2
	Front desk	175	2.0
	Oficina servicio al cliente	249	2.8
	<b>Total Atención Presencial</b>	<b>526</b>	<b>6.0</b>
Atención No Presencial	Call Center	140	1.6
	Correo electrónico	4.356	49.6
	Fax	7	0.1

CANAL DE ATENCIÓN	SOLICITUDES RECIBIDAS	%
Portal web	81	0.9
Correo certificado	3.680	41.9
<b>Total Atención No Presencial</b>	<b>8.264</b>	<b>94.0</b>
<b>Total</b>	<b>8.790</b>	<b>100%</b>

De dichas PQR's, a 31 de diciembre se habían gestionado 7,941 correspondientes al 90% quedando un 10% para gestión en los primeros días del mes de enero.

Se destaca que en el 94% de los casos los ciudadanos no se desplazan a CISA para la presentación de sus solicitudes evidenciándose así su confianza en los esquemas no presenciales de atención a sus requerimientos lo que les genera menores gastos y permite a la Entidad una mejor focalización para su atención.

En cuanto al tipo de solicitud se tiene la siguiente distribución:

	TIPO SOLICITUD	SOLICITUDES RECIBIDAS	%
Peticiones	Derechos de Petición	427	4.9
	Front desk	89	1.0
	Peticiones	7505	85.4
Reclamos	Derechos de Petición	7	0.1
	Reclamos	24	0.3
	Quejas	6	0.1
	Requerimiento Entidades Públicas	550	6.3
	Tutelas	182	2.1
	<b>Total</b>	<b>8,790</b>	<b>100</b>

Adicional a lo anterior se brindó asesoría para 5,190 trámites tanto en las sucursales como en la oficina SIU.

Del cuadro anterior se destaca el bajo porcentaje de Peticiones y Reclamos en los que el ciudadano recurre a Derechos de Petición o Tutelas, lo que evidencia la confianza que tiene el ciudadano en la respuesta oportuna de las solicitudes por parte de CISA.

#### Indicadores del proceso de Servicio Integral

Para la evaluación de la atención del Proceso de Servicio Integral al Usuario se aplican los siguientes indicadores:

INDICADOR	RESULTADO PROMEDIO 2015	RANGO DE ACEPTACIÓN	OBSERVACIONES
Satisfacción del cliente	93%	>=90%	Establecido a Través de Encuesta de Satisfacción
Índice de reclamos	3%	<=6%	Numero de Reclamos del total de Requerimientos recibidos.
Índice PQR atendidas	95%	>=90	PQR atendidas del total recibidas.
Índice PQR atendidas dentro de términos	96%	>=96	PQR atendidas en términos del total resueltas.

**Contactos Usuarios por diferentes canales**

Contacto	2015	2014	2013
Llamadas entrada	53.821	57.965	67.708
Llamadas salida SIU	45.110	53.431	57.698
PQT	8.790	9.825	13.430
Front (sucursales-oficina SIU)	5.190	4.902	3.474
Chat	387	550	1.070
<b>Total</b>	<b>113.298</b>	<b>126.673</b>	<b>143.380</b>

En la gestión que realiza el Call Center de Central de Inversiones para los temas de Servicio al Usuario atiende la entrada de llamadas que requieren información general de cartera e inmuebles; así mismo recepciona y radica los diferentes requerimientos de los usuarios, en el 2015 se recibieron 53.821 llamadas.

Adicionalmente el Call Center genera la salida de llamadas dirigidas a búsqueda de datos de contacto para diferentes eventos programados por la Entidad tales como campañas comerciales, recordación de pagos de cartera o pagos de arrendamientos de inmuebles; en el 2015 se generaron 45.110 llamadas de salida.



COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO

El aliado del Estado y de los colombianos.

**SEGUNDA PARTE**

**INFORME  
DE GESTIÓN 2015**

**2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

A lo largo del 2015, CISA direccionó el trabajo hacia la idea de alcanzar una organización productiva, sólida y sostenible manteniendo un clima organizacional sano, promoviendo la fidelización de los colaboradores y fortaleciendo su compromiso con la Entidad. En cumplimiento a este direccionamiento se realizaron las acciones que a continuación se detallan en cada frente:

FRENTE	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS	PÚBLICO OBJETIVO
Formación y Desarrollo	Conocer, interiorizar y aplicar el criterio de trabajo en equipo, fortaleciéndolo a través de programas que respondan a las necesidades estratégicas de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación técnica en temas propios de los procesos.</li> <li>• Fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales para los líderes hasta el cuarto nivel.</li> <li>• Reinducción a la Entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes hasta el cuarto nivel</li> <li>- Colaboradores de CISA</li> </ul>
Gestión del Desempeño y Competencias	Mantener el modelo de competencias organizacionales que todo colaborador de CISA debe tener, las de liderazgo y los factores claves de desempeño conforme al nivel del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de competencias y factores clave de desempeño, evidenciando su grado de implementación en los niveles previstos.</li> <li>• Establecimiento de Planes de Acción para destacar las competencias de alto impacto y buscar alternativas de mejoramiento.</li> <li>• Fortalecimiento de competencias a través de programas de formación establecidos en el PIC.</li> </ul>	Colaboradores de CISA
Retención del Talento Humano	Brindar oportunidades de crecimiento dentro de la Entidad, como factor clave para la gestión del conocimiento y como respuesta a las necesidades estratégicas de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de convocatorias abiertas con participación de colaboradores de CISA.</li> <li>• Procesos de selección de ejecutivos imparciales y transparentes, mediante la utilización de una firma externa especializada.</li> </ul>	Colaboradores directos e indirectos de CISA

FRENTE	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS	PÚBLICO OBJETIVO
Modelo Empresa Familiarmente Responsable - ERF	Conciliar la calidad de vida personal, laboral y familiar de los colaboradores, manteniendo un alto nivel de productividad organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de programas tendientes a fortalecer el modelo como un factor clave de la productividad organizacional.</li> <li>• Desarrollo de trabajo especial con los líderes, como impulsores del modelo.</li> <li>• Participación en foros y proyectos convocados por la Fundación Másfamilia, sobre temas EFR.</li> <li>• Medición de Felicidad Corporativa (clima laboral), e implementación de planes de acción tendientes a mejorar los ítems con niveles de desempeño bajo.</li> <li>• Diagnóstico del Modelo EFR en CISA y aplicación de la encuesta Voz del Empleado.</li> </ul>	Colaboradores directos e indirectos de CISA
Cultura Organizacional	Identificar, alinear e implementar un modelo de Cultura Corporativa que esté conectado con el plan estratégico y los valores de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de características culturales de CISA.</li> <li>• Diagnóstico y alineación de la cultura corporativa con: la estrategia corporativa, los valores, el estilo de liderazgo y el modelo de competencias.</li> <li>• Diseño de planes de intervención y alineación de la cultura actual vs la deseada.</li> </ul>	Colaboradores directos e indirectos de CISA
Responsabilidad Social Corporativa	Generar impacto social positivo de CISA en la comunidad y en sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, difusión e implementación de programas en obras de impacto a nivel social. (tapas para sanar, plan padrino, Plan Chanchito, Abriga un niño de la Sabana en Navidad)</li> </ul>	Colaboradores directos e indirectos de CISA
Comunicación Interna	Identificar acciones para la optimización del proceso de comunicación interna en CISA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de acciones tendientes a mejorar la comunicación interna.</li> <li>• Establecimiento de mensajes corporativos (narrativa interna).</li> <li>• Alineación de acciones con el proyecto de cultura corporativa.</li> </ul>	Colaboradores directos e indirectos de CISA

FRENTE	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS	PÚBLICO OBJETIVO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias para la comunicación de los cambios estructurales.</li> </ul>	
Sello de Liderazgo	Fortalecer los estilos de dirección y las competencias clave para la gestión de equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación del alcance hasta el cuarto nivel estructural de la Entidad, como una medida para generar potenciales cuadros de relevo organizacional.</li> <li>• Implementación de diferentes esquemas de formación para continuar el desarrollo de las competencias relacionadas con el liderazgo.</li> <li>• Diseño de programas “in house” para ser implementados según la realidad organizacional y estratégica de CISA.</li> <li>• Envío al grupo directivo hasta el cuarto nivel, de boletines con temas de liderazgo.</li> </ul>	Líderes hasta el cuarto nivel
Seguridad y Salud en el Trabajo y Bienestar	Proteger y mejorar la calidad de vida, las condiciones de trabajo y la salud de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo), Manual 018 del SIG.</li> <li>• Implementación de programas en materia de bienestar de personal, calidad de vida laboral, vigilancia epidemiológica y los demás establecidos por el SG-SST.</li> </ul>	Colaboradores directos e indirectos de CISA

## 2.2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Durante 2015 CISA enfocó la gestión hacia el mejoramiento continuo de los procesos; para ello ejecutó diferentes estrategias como la continuación del diseño e implementación de flujos de trabajo a través de ZEUS y el inicio del análisis de volúmenes con base en la información del GIP<sup>4</sup>. Adicionalmente, en el mes de diciembre se analizaron los tiempos asignados a las actividades de los flujos y se definieron escalamientos de alertas, las cuales se implementarán a partir de 2016.

En 2015 se implementaron 34 flujos para un total 141 flujos implementados en el aplicativo Zeus; la estrategia de flujos de trabajo le ha permitido a CISA:

- Trazabilidad de la operación.
- Seguimiento a los tiempos de los procesos.

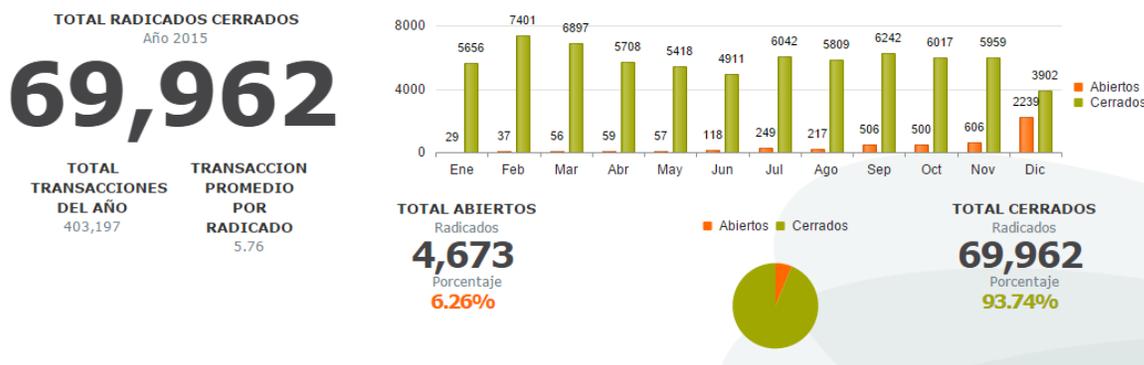
<sup>4</sup> GIP: GESTIÓN DE INFORMES PARA PRESIDENCIA, HERRAMIENTA DISPONIBLE A TRAVÉS DEL APLICATIVO ZEUS (WEB)

- Medición de los tiempos de los ejecutores.
- Eliminación de registros físicos.
- Identificación de reprocesos.
- Análisis de tiempos muertos.
- Depuración de niveles de aprobación de las transacciones.

A través del Esquema de Flujos de Trabajo se radicaron en el año 74.635 solicitudes con la siguiente distribución por tipo de proceso:

TIPO DE PROCESO	# RADICADOS	%
<b>Apoyo</b>	<b>12,675</b>	<b>17</b>
<b>Misional</b>	<b>17,512</b>	<b>23</b>
<b>Todos</b>	<b>40,290</b>	<b>54</b>
<b>Estratégico</b>	<b>4,158</b>	<b>6</b>

A 31 de diciembre de 2015 se cerraron 69.650 radicados y se aún en gestión 4.725:



Los Flujos de Trabajo implementados en 2015 a través del Aplicativos Zeus son:

<b>PROCESO SOLUCIONES PARA EL ESTADO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios financieros y otros</li> <li>2. Proyectos de Valoración</li> <li>3. Solicitud alcance de valoración</li> </ol>
<b>PROCESO GESTIÓN JURÍDICA INMOBILIARIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de contratos interadministrativos y convenios</li> <li>2. Respuesta a tutelas</li> <li>3. Seguimiento a tutelas</li> </ol>
<b>PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE INMUEBLES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta pública especial de inmuebles</li> </ol>
<b>PROCESO JUDICIALIZACIÓN DE CARTERA</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos en contra</li> <li>2. Saneamiento de activos</li> <li>3. Suscripción de documentos</li> <li>4. Terminación de procesos objeto de venta</li> </ol>
<b>PROCESO NORMALIZACIÓN DE CARTERA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso de reposición que decide las excepciones</li> <li>2. Solicitud de requerimientos a la Gerencia de Cobranza y otros</li> </ol>
<b>PROCESO COMUNICACIONES CORPORATIVAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad de inmuebles</li> </ol>
<b>PROCESO SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención servicio integral al usuario</li> <li>2. Consulta centrales de riesgo</li> <li>3. Entrega de paz y salvo front y Dirección General</li> <li>4. Peticiones, quejas y reclamos</li> <li>5. Solicitudes de información pública</li> </ol>
<b>PROCESO GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobación, modificación y apropiación presupuestal</li> <li>2. Compromiso a largo plazo</li> <li>3. Elaboración, administración y control de facturas</li> <li>4. Reembolso caja menor</li> <li>5. Solicitud y legalización gastos de caja menor</li> </ol>
<b>PROCESO GESTIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE INMUEBLES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto técnico de inmuebles</li> <li>2. Solicitudes a la Gerencia de Inmuebles</li> </ol>
<b>PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SUMINISTROS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía devuelta</li> </ol>
<b>PROCESO GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación y/o modificación perfiles aplicativos institucionales</li> <li>2. Desarrollo de software SAE</li> <li>3. Solicitud y/o préstamo de elementos de computo</li> <li>4. Solicitud para generación de informes</li> <li>5. Soporte técnico SAE</li> <li>6. Solicitud de administración IMC</li> </ol>
<b>PROCESO GESTIÓN DEL SIG</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de proveedores</li> </ol>

Por otra parte, continuando con el aseguramiento de los procesos, en 2015 se atendió la verificación del sello de Empresa Familiarmente Responsable - EFR y se recibieron las auditorias de renovación de los estándares: Calidad (NTC ISO9001 y NTCGP 1000), Gestión Ambiental (NTC ISO 14001) y Seguridad y Salud

en el Trabajo (NTC OHSAS 18001). Lo anterior a nivel nacional y para todos los procesos, obteniendo resultados favorables para la continuación de las siguientes certificaciones:



**2.3 NUEVA ESTRUCTURA**

Con el propósito de consolidar a CISA como la Solución para el Estado en materia de Gestión de Activos Públicos se diseñó e implementó un nuevo esquema de estructura, con responsabilidades claramente definidas para: dinamizar la adquisición de activos, fortalecer la monetización de los activos, ajustar la estructura y los cargos al inventario existente y descentralizar las actividades asociadas directamente a los negocios y que estaban en cabeza de la dirección general.

La propuesta presentada se estructuró teniendo en cuenta el enfoque por procesos y el objetivo que debía tener cada Vicepresidencia, buscando la coherencia de actividades que conduzcan a la consecución de los objetivos.



La Presidencia asumió directamente el liderazgo de los procesos que soportan el mejoramiento continuo: Dirección Estratégica, Comunicaciones Corporativas, Gestión del Talento Humano, Mejoramiento Continuo y Tecnología

En esta nueva estructura, la Gestión de los Procesos deja de hacer parte de la Gerencia de Tecnología y se traslada a Gestión Humana, esta modificación se hace para afianzar la cultura del cambio y para alinear la estrategia de las personas y los procesos.

En la Vicepresidencia Jurídica, luego de analizar las transacciones y de reconocer la necesidad de unificar los conceptos de los activos, se crea la Gerencia Jurídica del Negocio (antes Gerencia de Saneamiento de Activos y Gerencia Jurídica de Asuntos Inmobiliarios) y se continúa con la Gerencia Legal. Con esta organización se fortalece el marco jurídico de operación de CISA.

En la Vicepresidencia de Soluciones para el Estado se centralizan las negociaciones de adquisición de activos y se crea la “Gerencia Proyecto SAE”, esta nueva oficina se implementa con el fin de prestar un servicio oportuno y efectivo a la filial, adicionalmente es responsabilidad de esta nueva gerencia capitalizar la experiencia de los nuevos productos que se ofrezcan a SAE para replicarla en las demás entidades del Estado.

A través de la creación de la Vicepresidencia de Negocios se consolida la monetización de los activos; la gestión de la cartera, inmuebles y bienes muebles es ahora responsabilidad de un solo líder, quien también asume la dirección de las sucursales que antes dependían de la Presidencia.

A las sucursales se les otorga atribución en las operaciones del negocio y se crea el cargo “Jefe de Cobranza”, para impulsar el recaudo y permitir mayor dedicación de tiempo del Gerente a la comercialización de los inmuebles.

Servicio Integral al Usuario pasa también a la Vicepresidencia de Negocios, con el fin de alinear las solicitudes, quejas y reclamos de los usuarios con la operación y detectar oportunidades de mejora en el servicio.

En la Vicepresidencia Financiera y Administrativa se concentra el análisis de la valoración para los nuevos negocios y la gestión contable y presupuestal de CISA. Se desasignan las responsabilidades de tecnología, procesos y servicio al cliente.

El nuevo esquema busca centralizar en la Dirección General la estrategia y el apoyo, y concentrar en las sucursales la materialización de los activos.

## **2.4 TECNOLOGÍA Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**

El siguiente cuadro resume las acciones realizadas en el fortalecimiento de la Capacidad Tecnológica de la Entidad:

RENOVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	SOFTWARE	IMPLEMENTACIÓN OFICINA DE PROYECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migración infraestructura de red</li> <li>• Migración Infraestructura de Seguridad de la Información</li> <li>• Cambio de todas las fibras ópticas en el dentro de Computo y los pisos 1, 2 y 3 de dirección general</li> <li>• Alistamiento y preparación para la migración del dominio cisa.gov.co</li> <li>• Migración y actualización del Motor de Base de datos en la nueva infraestructura de servidores</li> <li>• Implementación de los nuevos access</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero de Control -CISA</li> <li>• Aplicativos implementados en 3 entidades del estado, Finagro, Super salud y SAE</li> <li>• Desarrollo del modulo en Cobra de Procesamiento de Cartera</li> <li>• Desarrollo GIP Financiero</li> <li>• Desarrollo Modulo de Pujas</li> <li>• Montaje del Piloto en UGPP</li> <li>• Desarrollo Interfases contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Metodología de gerencia de Proyectos</li> <li>• Capacitaciones a dirección general y alta gerencia con evaluación</li> <li>• Pruebas Piloto con FONVIVIENDA, SUPER SALUD e ITA.</li> </ul>

**Seguridad de la Información**

En el año 2015 la Entidad inicio las acciones orientadas al proceso de certificación en el sistema de seguridad de la información mediante el desarrollo de proyectos y migración de la norma ISO 27001:2013, lo cual se resume en el siguiente cuadro:

PROYECTO	ACTIVIDADES REALIZADAS
Implementación del sistema de Seguridad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia actualización de activos de información del proceso alcance Gestión de Infraestructura Tecnológica</li> <li>• Se crea y analiza declaración de aplicabilidad basada en la norma ISO 27001:2013.</li> <li>• Se hacen ajustes en el Procedimiento para Detectar, Identificar y Ejecutar Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora de los procesos de CISA, según los requerimientos de la norma ISO 27001:2013 y se solicita al sistema integrado de gestión la implementación.</li> <li>• Se hacen ajustes en la Política y Procedimiento para la Gestión del Cambio y el Control de los Documentos del SIG, según los requerimientos de la norma ISO 27001:2013 y se solicita al sistema integrado de gestión la implementación.</li> </ul>
Compras, mantenimientos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de Mantenimiento de la licencia del software de gestión de riesgos (Novasec).</li> </ul>

PROYECTO	ACTIVIDADES REALIZADAS
Seguridad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de Mantenimiento de las licencias del software de monitoreo de base de datos (Guardium).</li> <li>• Sondeo de mercado para análisis de vulnerabilidades. Con la respectiva selección del proveedor y la respectiva orden de servicio.</li> <li>• Sondeo de mercado para ingeniería social. Con la respectiva selección del proveedor y la respectiva orden de servicio.</li> <li>• Se realiza sondeo de mercado para contratar servicio de monitoreo de la infraestructura con lo referente a temas de seguridad de la información (Confidencialidad, integridad y disponibilidad)</li> </ul>
Auditoria Interna de seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó capacitación en auditor interno en ISO 27001:2013, para procedimiento de auditoria interna.</li> <li>• Sondeo de mercado para contratación de acompañamiento técnico para auditoria interna, con la respectiva selección del proveedor y construcción de la orden de servicio.</li> <li>• Ejecución de la Auditoria interna por el proceso de gestión del SIG y con el acompañamiento técnico, según el alcance establecido.</li> <li>• Revisión del informe y asignación de los hallazgos encontrados.</li> </ul>
Controles de Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener software de monitoreo y auditoria para la administración de base de datos. (Guardium).</li> <li>• Se establece procedimiento para la verificación de temas de seguridad de la información de cada uno de los proyectos de la PMO.</li> <li>• Se documenta y ajusta política de monitoreo.</li> <li>• Se documenta y ajusta política para el uso de recursos de internet</li> <li>• Se realiza mejoras en el proceso de normatividad legal y aplicable.</li> <li>• Se establece y documenta procedimiento para pruebas de restauración.</li> <li>• Se ajusta Política de gestión de derechos acceso privilegiado.</li> <li>• Se Crea e Implementa de Política de gestión de activos de la información.</li> <li>• Se Crea e Implementa de Política de tiempos de clasificación y respuesta para los incidentes de seguridad de la información.</li> <li>• Se implementa y se crea procedimiento de borrado seguro de dispositivos móviles, discos y volúmenes lógicos.</li> <li>• Se monitorea software DLP interno que previene la fuga de información por los diferentes medios.</li> <li>• Se Ejecuta del plan de tratamiento de 3 proyectos y se finalizan 16 proyectos.</li> <li>• Se incluye procedimiento para la compra de bases de datos que contienen datos personales.</li> <li>• Se hace seguimiento y ajustes según lo establece el la ley 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013.</li> </ul>

PROYECTO	ACTIVIDADES REALIZADAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en actividades de GEL como; datos abiertos, política editorial entre otras.</li> <li>• Se hace ajustes a política de desarrollo seguro.</li> <li>• Se realizan campañas de sensibilización en los diferentes temas de seguridad de la información que se requieren.</li> <li>• Se inician pruebas pilotos de DLP externo que previene la fuga de información por medio de correos electrónicos externos.</li> <li>• Se ajustan las políticas en la Circular Normativa 93 “Políticas y procedimientos de Infraestructura Tecnológica”.</li> </ul>
Ejecución de Controles de Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan una prueba de análisis vulnerabilidad para servidores y red.</li> <li>• Se determinan vulnerabilidad de servidores y red. En el informe se hace la respectiva formulación de los planes para la mitigación de las mismas.</li> <li>• Se realizan una prueba de análisis de código fuente para dos aplicaciones desarrolladas por CISA.</li> <li>• Se determinan las vulnerabilidades identificadas en cada una de las aplicaciones. Generando el respectivo plan de mitigación y proyecto en la PMO para la respectiva mitigación.</li> <li>• Se realizan una prueba de análisis de vulnerabilidades para las Ip’s públicas identificadas.</li> <li>• Se determinan vulnerabilidad para las Ip’s públicas. En el informe se hace la respectiva formulación de los planes para la mitigación de las mismas.</li> <li>• Se realizan acciones definidas en el plan de acción en el siguiente orden; críticas, altas y medias.</li> </ul>

**2.5 RELACIONES BILATERALES CON COLECTORES INTERNACIONALES**

Central de Inversiones S.A. continuó las acciones iniciadas en 2014 orientadas al fortalecimiento de las relaciones con Colectores Internacionales y a la futura generación de una Red Latinoamericana de Gestores de Activos Públicos.

En desarrollo de lo anterior se realizaron las siguientes actividades:

- Participación en la Conferencia Anual TWN (The Workplace Network) realizada entre el 20 y el 23 de septiembre en México D.F que reunió a los líderes de organizaciones internacionales en materia de administración de bienes inmuebles del sector público, abordando como tema central “*La Administración estratégica de los inmuebles públicos como un instrumento para la gobernanza*” en la cual se discutieron las tendencias actuales en el manejo de los inmuebles públicos y se realizó el intercambio de experiencias y soluciones en esta materia. Al evento también asistieron representantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y Banco Mundial (BM).

La TWN, encabezada por Kevin Radford, tiene como objetivo promover espacios para el intercambio de experiencias, establecer convenios, estrategias y soluciones relacionadas con la sustentabilidad y la innovación en materia de inmuebles públicos.

- Luego de varios meses de gestión previa orientada al acercamiento y conocimiento del Gestor de Activos de Corea Kamco (Korean Asset Management Corporation) el 13 de octubre se firmó el Memorando Único de Entendimiento (MOU en inglés) entre CISA y Kamco cuyo objeto es promover la cooperación y coordinación entre las partes, lo cual permitirá el intercambio de experiencias y conocimientos a través de la realización de sesiones conjuntas de trabajo entre funcionarios de las Entidades las cuales iniciarán en el año 2016.



## 2.6 GESTIÓN DE POSICIONAMIENTO DE CISA

A lo largo de 2015 se realizó una campaña de posicionamiento de CISA ante las entidades generadoras que incluyó:

- Generación de trimestrales destacando casos de éxito y hechos importantes para la Entidad para su comunicación a clientes actuales y potenciales.
- Se avanzó en la generación de una única base de datos de clientes para la gestión comercial y no comercial requerida por cada una de las áreas.
- Se consolidó y preparó información de otras entidades para la gestión comercial.
- Definición de protocolos y guiones para la gestión comercial con clientes.



## 2.7 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2015

El resumen de la gestión de la Auditoría Interna a lo largo del año se presenta en el siguiente cuadro:

ACCIÓN	ALCANCE
Seguimiento a de Ejecución Planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico Institucional</li> <li>Plan Anticorrupción, Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana</li> <li>Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República</li> <li>Plan de Mejoramiento por Procesos</li> <li>Planes de acción de las Acciones correctivas, preventivas y de mejora configuradas por el proceso de Auditoría Interna</li> </ul>
Auditorías de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizaron auditorías de gestión a las sucursales de Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá, evaluándose los procesos misionales y de apoyo de dichas dependencias.</li> <li>Se realizó la Evaluación de la implementación en CISA de la Ley 1712 de 2014 "Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones", así como del Decreto 103 de 2015.</li> <li>Se practicó Auditoría de Gestión al Sistema de Control Interno del Proceso de Servicio Integral al Usuario del primer y segundo semestre del 2015.</li> </ul>
Funciones Certificantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación semestral de la información registrada en el Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales SISMEG.</li> <li>Verificación semestral de la información registrada por la entidad en la plataforma LITIGOB, de los procesos judiciales de funcionamiento.</li> <li>Verificación trimestral del cumplimiento de las políticas de austeridad y eficiencia del gasto público en CISA.</li> <li>Verificación al cumplimiento de la reglamentación pública de derechos de autor.</li> </ul>

Los resultados de la Gestión de Auditoría se presentaron ante el Comité Asesor de Junta Directiva de Auditoría, remitiéndose igualmente a los líderes de los procesos institucionales, gerentes y responsables de las sucursales, vicepresidentes y presidente de la Entidad, formulándose las acciones correctivas, preventivas y de mejora resultantes de los hallazgos evidenciados.

Se evaluó el Sistema de Control Interno de CISA de la vigencia 2014, obteniendo una ponderación del 82,7% que lo ubica en un nivel de madurez satisfactorio dentro del rango de valoración establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Igualmente se presentó la Evaluación del Sistema de Control Interno Contable de la vigencia 2014, dándose cumplimiento a la Resolución 357 de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación, obteniéndose para la citada vigencia una calificación de 4,97 en un rango de calificación de 0 a 5 puntos.



COMPRA, VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DEL ESTADO

El aliado del Estado y de los colombianos.

**TERCERA PARTE**

**INFORME  
DE GESTIÓN 2015**

En el presente capítulo se incluye el resumen del Balance General y del Estado de Resultados con el análisis de la variación de sus partidas en relación con el año 2014.

### 3.1 BALANCE GENERAL

El siguiente cuadro resume la comparación de los Balances con corte a 31 de diciembre de los años 2014 y 2015:

CUENTA	2014	2015	VARIACIÓN
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 233,282</b>	<b>\$ 203,900</b>	<b>-12.60%</b>
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>\$ 97,333</b>	<b>\$ 93,063</b>	<b>-4.39%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 330,615</b>	<b>\$ 296,963</b>	<b>-10.18%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 91,180</b>	<b>\$ 55,185</b>	<b>-39.48%</b>
<b>Total Patrimonio Institucional</b>	<b>\$ 239,435</b>	<b>\$ 241,778</b>	<b>0.98%</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio Institucional</b>	<b>\$ 330,615</b>	<b>\$ 296,963</b>	<b>-10.18%</b>

*Cifras en millones de pesos*

#### Activo Corriente

El activo total se encuentra concentrado en un 68.7% dentro del corto plazo, éste presenta una disminución de 12.60% es decir \$29.382 millones frente al año 2014 principalmente en la cuenta de deudores \$30.270 millones, en la cual se registran las cuentas por cobrar de los gastos correspondientes a los inmuebles recibidos en virtud de la Ley 1450 de 2011 (PND), dicho rubro disminuyo por el registro de la revocatoria de las Zonas Francas de Cartagena, Barranquilla y Palmaseca ; las principales cuentas del activo corriente se resumen en el siguiente cuadro:

CUENTA	2014	%	2015	%
<b>Cuentas de ahorro y corrientes</b>	<b>\$ 53,688</b>	<b>23%</b>	<b>\$ 45,238</b>	<b>22%</b>
<b>Inversiones (CDT, encargos fiduciarios)</b>	<b>\$ 74,080</b>	<b>32%</b>	<b>\$ 87,837</b>	<b>43%</b>
<b>Inventarios Inmuebles y derechos fiduciarios</b>	<b>\$ 40,236</b>	<b>17%</b>	<b>\$ 35,802</b>	<b>18%</b>
<b>Deudores de Corto Plazo</b>	<b>\$ 65,277</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 35,022</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 233,282</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 203,900</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

El activo no corriente en 2015 representa el 31.3% sobre el total del activo y presenta una disminución de 4.39% es decir \$4.270 millones frente a 2014, las principales cuentas del activo no corriente se resumen en el siguiente cuadro:

CUENTA	2013	%	2014	%
<b>Deudores de largo Plazo</b>	<b>\$ 27,258</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 26,290</b>	<b>28%</b>
<b>Otros Activos (Valorizaciones, cargos diferidos y otros)</b>	<b>\$ 43,252</b>	<b>44%</b>	<b>\$ 40,152</b>	<b>43%</b>
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 23,409</b>	<b>24%</b>	<b>\$ 23,371</b>	<b>25%</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$ 3,414</b>	<b>4%</b>	<b>\$ 3,250</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 97,333</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 93,063</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

**Pasivo**

El pasivo en el 2015 registra una disminución de 39.48% (\$35.995 millones) frente a 2014; esta disminución principalmente por el registro de la revocatoria de las Zonas Francas de Cartagena, Barranquilla y Palmaseca cuyo valor de arriendos recibidos ascendían a \$33.740 millones.

El siguiente es el resumen del pasivo total:

CUENTA	2014	%	2015	%
Compra de inventario	\$ 14,619	16%	\$ 17,192	31%
Impuestos por pagar	\$ 12,062	13%	\$ 7,697	14%
Obligaciones laborales	\$ 1,295	1%	\$ 1,422	3%
Pasivos estimados y provisiones	\$ 10,064	11%	\$ 9,868	18%
Recaudo por venta y arriendos ley de Presupuesto y PND	\$ 38,232	42%	\$ 7,586	14%
INVIAS	\$ 7,015	8%	\$ 8,741	16%
OTROS	\$ 7,893	9%	\$ 2,680	5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 91,180</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 55,185</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

**Patrimonio**

El patrimonio en 2015 presenta un aumento de 0.98% \$2.343 millones frente al observado en 2014, principalmente por la variación en el resultado del ejercicio de \$4.539 millones, el cual paso de una utilidad en el 2014 de \$4.572 millones a una utilidad en el año 2015 de \$9.111 millones.

**3.2 ESTADO DE RESULTADOS**

A continuación se realiza un ejercicio comparativo de los años 2014 y 2015 donde en principio se muestran los ingresos, costos y gastos operacionales y más adelante los resultados en cuanto a gastos de funcionamiento, otros ingresos y egresos no operacionales, Impuestos y la utilidad neta del ejercicio 2015.

**VIGENCIA 2014 Y ENERO A DICIEMBRE 2015**

CUENTA	2014	2015	Variación
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 113,352	\$ 68,702	-39.39%
COSTO DE VENTAS Y DE OPERACIONES	\$ 80,585	\$ 42,117	-47.74%
UTILIDAD BRUTA	\$ 32,766	\$ 26,585	-18.86%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 12,272	\$ 16,452	34.06%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 20,494	\$ 10,133	-50.56%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1,826	\$ 6,462	253.83%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 22,320	\$ 16,595	-25.65%
IMPUESTOS	\$ 17,749	\$ 7,484	-57.84%
UTILIDAD NETA	\$ 4,572	\$ 9,111	99.30%

*Cifras en millones de pesos*

### Ingresos operacionales

La principal disminución de \$44.650 millones en los ingresos operacionales correspondió a la venta en el año 2014 del edificio Colseguros por valor de \$27.485 millones y la recuperación en el año 2014 de gastos por valor de \$19.724 millones, correspondiente a los periodos 2011 a 2013 de los inmuebles recibidos a título gratuito, de acuerdo a la normatividad vigente establecida en la Ley 1450 de 2011 y el Decreto 047 de enero de 2014.

Durante el año 2015 los ingresos operacionales ascendieron a \$68.702 millones, estos ingresos se encuentran distribuidos así:

CUENTA	2015	%
Recuperación de cartera	\$ 22,300	32.5%
Actividades Inmobiliarias, venta de inmuebles	\$ 41,116	59.8%
Intereses por novaciones	\$ 33	0.0%
Otros Ingresos Operacionales (incluyen rendimientos de fideicomisos, dividendos en acciones, software estado)	\$ 5,252	7.6%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 68,702</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

### Costos de venta y operacionales

Estos costos registraron en total una disminución de 47.7% \$38.469 millones frente a 2014, siendo la cuenta de Costos y Gastos por recuperación de cartera improductiva la que presenta mayor variación dado que allí se registra el costo (valor de compra) de la cartera adquirida, el cual para 2015 es de \$3.713 millones frente a \$19.068 millones en el 2014, de otra parte el costo de los inmuebles escriturados el cual para 2015 es de \$10.456 millones frente a \$18.751 millones en el 2014 por la escrituración del edificio Colseguros.

Los costos de venta y de operaciones, se encuentran sub divididos así

CUENTA	2014	%
Costos y Gastos por recuperación de cartera improductiva	\$ 14,481	34.4%
Costos y Gastos por actividades inmobiliarias	\$ 27,635	65.6%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42,117</b>	<b>100%</b>

*Cifras en millones de pesos*

### Gastos de Funcionamiento

Los gastos de funcionamiento para el año 2015 alcanzaron los \$16.452 millones, en estos gastos se incluyen los gastos directos del personal de apoyo (nómina) 2015 por valor de \$7.487 millones y los gastos de funcionamiento por valor de \$8.309 millones

**Otros Ingresos y Egresos no operacionales**

Los otros ingresos no operacionales corresponden principalmente a los rendimientos financieros por valor de \$4.948 millones por inversiones en cuentas de ahorro y CDT'S, los cuales comparados con los del año 2014 presentan un aumento de \$1.528 millones, de otra parte aumento por la recuperación de provisiones fiscales de \$2.316 millones, lo anterior por el Auto 20998 de febrero 24 de 2015, el Consejo de Estado suspendió provisionalmente el parágrafo 1 del Art. 3 del Decreto 2701 de 2013.

**Impuestos**

Los impuestos para 2015 ascendieron a un total de \$7.484 millones, cifra que está compuesta principalmente por los siguientes gravámenes:

Impuesto de Renta por valor de \$3.284 millones.

Impuesto del CREE por valor de \$1.831 millones.

Impuesto a la Riqueza por valor de \$62 millones.

IVA no deducible por \$1.223 millones.

Industria y comercio por valor de \$725 millones.

Gravamen a las Transacciones Financieras 4\*1000 por valor de \$301 millones.

**INDICADORES FINANCIEROS**

Los principales indicadores financieros reportados para los periodos enero diciembre de 2015 y su comparativo 2014 son:

INDICADOR	2014	2015
<b>Índice de Endeudamiento</b>	<b>27,6%</b>	<b>18,6%</b>
<b>Índice de Rentabilidad</b>	<b>4,03%</b>	<b>13,26%</b>
<b>ROE</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,8%</b>
<b>ROA</b>	<b>1,4%</b>	<b>3,1%</b>
<b>Índice de liquidez (veces)</b>	<b>2,56</b>	<b>3,69</b>

**ANEXOS**

**ANEXO 1 – CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR**

La Vicepresidencia Financiera y Administrativa – Gerencia de Tecnología, certifica con destino a los órganos de Administración de Central de Inversiones S.A., que la entidad ha venido dando cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y Derechos de Autor del software desarrollado al interior de CISA y el software licenciado Microsoft, de conformidad con lo establecido en los artículos 46 y 47 de la Ley 222 de 1995 y lo señalado en la Ley de 2000.

Así mismo certifica que, dando cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Externa No. 300-000002 del 26 de mayo del 2010, expedida por la Superintendencia de Sociedades, Central de Inversiones S.A. cuenta con los soportes documentales y las evidencias necesarias que permiten verificar cumplimiento de las normas antes mencionadas, las cuales se encuentran bajo custodia de la Gerencia de Tecnología.

En constancia de lo anterior firma en la ciudad de Bogotá, a los 20 días del mes de Enero de 2016.



CARLOS ENRIQUE REYES PEREZ  
 Vicepresidente Financiero y Administrativo



DUVAN HERNANDEZ  
 Gerente de Tecnología

**ANEXO 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES**



**Building a better working world**  
 Señores  
 Central de Inversiones S.A.  
 Bogotá, D.C.

He auditado, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia, los estados financieros de Central de Inversiones S.A., NIT 860.042.945-5, al 31 de diciembre de 2014, no incluidos aquí, y emitido mi informe sobre los mismos el 27 de febrero de 2015. Actualmente me encuentro completando mi auditoría para emitir mi opinión sobre los estados financieros al 31 de diciembre de 2015.

Los registros contables al 31 de diciembre de 2015, de las subcuentas 242519 - Aportes a seguridad social en salud, 242520 - Aportes al I.C.B.F, SENA y Cajas de Compensación, 24259005 - Fondos especiales, indican la causación y pago de los aportes al sistema de salud y riesgos profesionales, pensiones, parafiscales: (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y Cajas de Compensación Familiar) fueron pagados a las respectivas entidades, como se detallan a continuación:

Mes de Causación	Administradoras de Pensiones	Entidades Promotoras de Salud (1)	Administradora de Riesgos Profesionales	Mes de Pago
Diciembre	\$ 122,686,100	\$ 76,230,132	\$ 3,635,890	Enero de 2016

Mes de Causación	Caja de Compensación Familiar	I.C.B.F	SENA	Mes de Pago
Diciembre	\$ 31,088,900	\$ 18,447,400	\$12,297,800	Enero de 2016

(1) Los aportes a E.P.S. se pagan en el mes de causación.

Conforme a lo estipulado en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002, los pagos anteriormente indicados fueron cancelados según los plazos establecidos por la Ley y ante las entidades administradoras correspondientes.

La información financiera, contable, laboral y tributaria es responsabilidad de la Administración de la Compañía.

Con base en el avance de mi auditoría, no estoy enterado de situaciones que impliquen cambios significativos a la información anteriormente indicada.

Esta certificación se expide a solicitud de la Administración de la Compañía.

Yerson Albeiro Sepúlveda Alzate  
 Revisor Fiscal  
 Tarjeta Profesional 72413-T  
 Designado por Ernst & Young Audit S.A.S. TR-530

Bogotá, D.C.  
 13 de enero de 2016

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Bogotá D.C.  
 Carrera 11 No. 98-07  
 Tercer Piso  
 Tel: +57 1 484 70 00  
 Fax: +57 1 484 74 74

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Medellín - Antioquia  
 Calle 7 Sur No. 42 - 70  
 Edificio Forum II, Of. 616  
 Tel: +57 4 369 84 00  
 Fax: +57 4 369 84 84

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Cali - Valle del Cauca  
 Avenida 4 Norte No. 6N - 67  
 Edificio Siglo XXI, Of. 502 | 503  
 Tel: +57 2 485 62 80  
 Fax: +57 2 661 80 07

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Barranquilla - Atlántico  
 Calle 77B No. 59 - 61  
 C.E de las Américas II, Of. 311  
 Tel: +57 5 385 22 01  
 Fax: +57 5 369 05 80



Building a better  
working world

Central de Inversiones S.A.

Página 2

Con base en el avance de mi auditoría, no estoy enterado de situaciones que impliquen cambios significativos a la información anteriormente indicada.

Esta certificación se expide a solicitud de la Administración de la Compañía.

Yerson Albeiro Sepúlveda Alzate  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional 72413-T  
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S. TR-530

Bogotá, D.C.  
13 de enero de 2016



Building a better  
 working world

Señores  
 Central de Inversiones S.A.  
 Bogotá, D.C.

He auditado, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia, los estados financieros de Central de Inversiones S.A., NIT 860.042.945-5, al 31 de diciembre de 2014, no incluidos aquí, y emitido mi informe sobre los mismos el 27 de febrero de 2015. Actualmente me encuentro completando mi auditoría para emitir mi opinión sobre los estados financieros al 31 de diciembre de 2015.

Los registros contables al 31 de diciembre de 2015, de las subcuentas código PUC 242519 "Aportes a seguridad social en salud", 242520 "Aportes al I.C.B.F, SENA y Cajas de Compensación", 24259005 "Fondos especiales", indican la causación y pago de los aportes al sistema de salud y riesgos profesionales, pensiones, parafiscales: (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y Cajas de Compensación Familiar) que fueron pagados a las respectivas entidades, como se detallan a continuación:

Mes de Causación	Administradoras de Pensiones	Entidades Promotoras de Salud (1)	Administradora de Riesgos Profesionales	Mes de Pago
Julio	\$ 126,291,200	\$ 71,351,632	\$ 3,542,622	Agosto
Agosto	104,105,000	59,979,313	2,833,187	Septiembre
Septiembre	96,776,500	43,943,655	2,791,700	Octubre
Octubre	110,268,400	63,141,964	3,240,300	Noviembre
Noviembre	84,381,300	36,509,353	2,515,634	Diciembre
Diciembre	122,686,100	76,230,132	3,635,890	Enero de 2016

Mes de Causación	Caja de Compensación Familiar	I.C.B.F	SENA	Mes de Pago
Julio	\$ 30,658,000	\$ 10,750,300	\$ 16,125,800	Agosto
Agosto	25,012,500	8,679,800	13,019,400	Septiembre
Septiembre	23,281,700	7,957,500	5,305,300	Octubre
Octubre	27,451,600	14,379,400	9,585,900	Noviembre
Noviembre	20,143,100	6,152,900	4,102,000	Diciembre
Diciembre	31,088,900	18,447,400	12,297,800	Enero de 2016

(1) Los aportes a E.P.S. se pagan en el mes de causación.

Conforme a lo estipulado en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002, los pagos anteriormente indicados fueron cancelados según los plazos establecidos por la ley y ante las entidades administradoras correspondientes.

La información financiera, contable, laboral y tributaria es responsabilidad de la Administración de la Compañía.

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Bogotá D.C.  
 Carrera 11 No. 9B-07  
 Tercer Piso  
 Tel: +57 1 484 70 00  
 Fax: +57 1 484 74 74

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Medellín - Antioquia  
 Calle 7 Sur No. 42 - 70  
 Edificio Forum II, Of. 616  
 Tel: +57 4 369 84 00  
 Fax: +57 4 369 84 84

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Cali - Valle del Cauca  
 Avenida 4 Norte No. 6N - 67  
 Edificio Siglo XXI, Of. 502 | 503  
 Tel: +57 2 485 62 80  
 Fax: +57 2 661 80 07

Ernst & Young Audit S.A.S  
 Barranquilla - Atlántico  
 Calle 77B No. 59 - 61  
 C.E de las Américas II, Of. 311  
 Tel: +57 5 385 22 01  
 Fax: +57 5 369 05 80

A member firm of Ernst & Young Global Limited

**BOGOTÁ** Dirección General: Calle 63 N°. 11 - 09 (1) 546 0400  
**BARRANQUILLA** Carrera 54 N°. 68 - 196 Oficina 201 (5) 371 5900  
**CALI** Calle 13 N°. 73 - 116 Local 103 (2) 524 1898  
**MEDELLÍN** Carrera 43A N°. 34 - 95 Local 100 (4) 261 7600

**LÍNEA NACIONAL GRATUITA 01 8000 911 188**

**cisa.gov.co**



**20**  
**15**