



CISA

Central de Inversiones S.A.



Informe de Gestión

2009



Índice

PRESENTACIÓN	4
EL ENTORNO DEL 2009 Y LOS RESULTADOS DE CISA.....	5
PRIMERA PARTE	7
CONSOLIDACIÓN DEL MARCO LEGAL DEL COLECTOR DE ACTIVOS DE COLOMBIA	8
Decretos y Directivas Presidenciales expedidas en el año 2009	8
Detrimento Patrimonial. Concepto del Consejo de Estado.....	9
INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS – PROGA, EN CISA.....	9
Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA.....	10
Movilización de Activos, Ventas Estructuradas y Planes de Enajenación Onerosa:.....	10
I FORO NACIONAL DE GESTIÓN DE ACTIVOS.....	11
CREACIÓN DE LA FILIAL SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE – S.A.S.....	11
RESTRUCTURACIÓN Y NUEVOS PROCESOS.....	13
SEGUNDA PARTE.....	15
GESTIÓN DE COMPRAS.....	16
Gestión de Compras de Cartera	17
Gestión de Compras de Inmuebles.....	17
IMPACTO DE CISA EN LAS ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN	19
GESTIÓN DE RECAUDO DE CARTERA	19
GESTIÓN DE VENTA DE INMUEBLES.....	20
Gestión de ventas	22
TERCERA PARTE	23
RESULTADOS FINANCIEROS DE CISA.....	24
Gastos de Funcionamiento.....	24
Plan de Ahorro.....	26
Otros Ingresos.....	26
Otros Egresos.....	26
Impuestos, Contribuciones y Tasas	26
Análisis de Caja.....	27



CUARTA PARTE	30
ESTRUCTURA, PROCESOS Y TECNOLOGÍA.....	31
Implementación de la Nueva Estructura	31
Ruta de Certificación de Calidad – Sistema Integrado de Gestión “SIG”	33
Sistemas de Información	34
CONTROL INTERNO	35
GESTIÓN JURÍDICA	36
Procesos instaurados y en contra de la Compañía	36
En materia contractual	37
Gestiones ante entes de control.....	39
Propiedad Intelectual y Derechos de Autor.....	40
ASPECTOS DE SERVICIO AL CLIENTE	40
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	40
Inducción	40
Formación y Desarrollo 2009	40
Programa de Bienestar	41
Clima Organizacional	41
Programa de Salud Ocupacional	41
Administración de Personal y Nómina	42
Infraestructura	42
PLANEACION ESTRATEGICA.....	42
Ejecución del Plan Estratégico año 2009.....	42
Retos futuros	43



PRESENTACIÓN

Apreciados miembros de Junta Directiva y señores accionistas

Es sabido por todos que el 2009 constituyó para CISA un año atípico, marcado por variables difíciles de controlar. La compañía venía de una historia definida, con activos financieros tradicionales, como son las carteras hipotecarias y las garantías recibidas en pago de los bancos; contaba, además, y de tiempo atrás, con metodologías y procesos determinados para manejar este tipo de productos. La relación comercial natural de CISA era, pues, con el sector financiero, lo que supone una cultura legal y contable muy especial.

Esta actividad anterior comenzó su final a mediados de 2007, con la venta masiva del remanente de aquellos activos recibidos de la crisis financiera de 1998. Tomó casi dos años entregar y perfeccionar esa gran venta, la cual movilizó hacia el sector privado 185 mil créditos y 4200 inmuebles, activos que hoy por fin se encuentran incorporados de nuevo a la economía productiva del país.

El 2009 entonces es un año que cuenta con dos características claras: de una parte, es un año en el que la compañía no cuenta con una masa crítica de activos como con la que contó durante los ocho años anteriores: en otras palabras, es un año con escasísima materia prima; y, por otro, es el año en que, aprovechando su experiencia, el Gobierno Nacional consolida en cabeza de CISA definitivamente el liderazgo de la política de gestión de activos de todas las entidades públicas, de cualquier orden (ya no sólo financieras), lo que supone repensar la totalidad del negocio, desde sus procesos más básicos hasta los más sofisticados. Bajo esta perspectiva no es exagerado decir que el 2009 es el año en que CISA inicia su reinención para dar cumplimiento a los nuevos retos.

En el 2008 se expidieron algunos decretos para consolidar a CISA como el colector de activos públicos, pero es sólo a finales del 2009 en que comienza a verse su efecto. De hecho, la gran realidad es que durante este año no se dieron las compras de activos que estaban presupuestadas, lo que explicará a la postre la reducción de las ventas y de los recaudos de cartera. No obstante esta reducción, y si bien el 2009 pareció ser un año desmesuradamente incierto, resultó ser fructífero y extraordinariamente valioso, pues se comenzaron a satisfacer las necesidades que tiene el Estado en el rescate de sus activos problemáticos, lo que supuso de CISA y de su gente una gestión ardua y destacable, la cual explicaré en el presente informe.

Javier Arias Toro
Presidente



EL ENTORNO DEL 2009 Y LOS RESULTADOS DE CISA.

Es necesario hacer una breve mención al entorno económico del 2009, pues el ritmo de las compras y de las ventas se vio influido por la desaceleración general que vivió el país.

El 2009 fue un año marcado por el impacto de la crisis financiera mundial. La economía colombiana sintió el efecto de la crisis y su impacto se observó en los principales indicadores económicos. El Producto Interno Bruto mostró un retroceso, comparable, según el Dane, con el de finales del año 1999 en la última parte de la crisis financiera. Por su parte, la tasa de desempleo subió y la dinámica de consumo presentó contracción. Vale la pena mencionar también que la Asobancaria indicó que el índice de confianza del consumidor y la percepción de consumo registraron sus niveles más bajos en los últimos seis años.

Es claro que un menor consumo se tradujo en menor utilización del crédito, y, a su vez, un menor ingreso para los hogares bloqueó la intención de pago de los deudores, pues las prioridades se alteraron. Así las cosas, la recuperación de cartera se relacionó también con la salud económica de los hogares.

Por otra parte está demostrado ya por Camacol que el tráfico inmobiliario se desaceleró (nótese, por ejemplo, el 27% menos de licencias aprobadas respecto al 2008); adicionalmente, el inventario de vivienda, oficinas y locales comerciales fue mayor que las ventas (y lo seguirá siendo en el 2010, en mi criterio).

En términos generales puedo afirmar entonces que el recaudo de cartera y las ventas de inmuebles se vieron afectadas por las condiciones del mercado y el desempeño económico del país. Sin embargo se dieron circunstancias mucho más concretas y evidentes que redujeron los resultados de la empresa. La más preponderante de ellas fue que varias de las entidades públicas con las que se entró a negociar la adquisición de sus activos (con oferta formal), no los vendieron a CISA, o demoraron exageradamente su decisión de venta. Otra circunstancia específica para resaltar es que la transferencia de los activos hacia CISA, una vez firmado el convenio, está tomando tiempos imprevistos, muchas veces por factores inherentes a las entidades vendedoras.

Así las cosas, al no haberse dado las compras de activos presupuestadas para el 2009, las ventas y los recaudos sufrieron una disminución notable, pues no hubo más inventario para vender que el remanente, ni más cartera por cobrar que la residual. Es cierto que bien entrado el segundo semestre se nota un repunte en las compras, pero la entrada real y efectiva del inventario y de la cartera comenzó a darse sólo a finales del año, y en una proporción mínima.

Los factores externos e internos que impactaron los resultados no impidieron, como ya se mencionó, que CISA lograra llevar a cabo el 100% de los proyectos legales, financieros y administrativos necesarios para transformarse en el

verdadero colector de activos del Estado. En tal sentido la compañía cumplió a satisfacción sus cometidos y demostró su capacidad para adecuarse al nuevo entorno.

La primera parte de este informe versa entonces sobre la consolidación de tales proyectos. La segunda parte, sobre el comportamiento de los negocios de la empresa, la tercera parte corresponde el análisis y el comportamiento específico de los resultados financieros y, la cuarta, sobre el balance organizacional y administrativo.



PRIMERA PARTE



CONSOLIDACIÓN DEL MARCO LEGAL DEL COLECTOR DE ACTIVOS DE COLOMBIA

Producto de la gestión compartida con el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Presidencia de la República, se logró la expedición de normas trascendentales para la consolidación del marco legal del colector de activos del Estado, como las siguientes:

Decretos y Directivas Presidenciales expedidas en el año 2009

El **Decreto 3297 del 2 de septiembre de 2009**, asignó la administración, mantenimiento y expansión del sistema de gestión de activos SIGA a CISA. Igualmente la facultó para que ésta administre el Programa de Gestión de Activos Públicos. En cuanto a los *planes de enajenación onerosa* indicó que las entidades tienen 6 meses contados a partir de la adopción o actualización del plan de enajenación onerosa, para ofrecer en venta sus activos a un tercero interesado, o a CISA. Si transcurridos los términos definidos las entidades públicas no han enajenado sus activos a un tercero, aceptado la oferta de compra presentada por CISA previa negociación o tampoco han recibido solicitudes de transferencia gratuita de otras entidades públicas, serán objeto de sanciones disciplinarias y fiscales según corresponda.

He aquí por primera vez que el legislador eleva a categoría de responsabilidad disciplinaria para las entidades destinatarias de la norma, la negligencia en la movilización de sus activos inmobiliarios. Por su parte, las entidades que no hayan adoptado su plan de enajenación antes de la vigencia de este Decreto, deberán ofrecer en venta sus bienes a CISA máximo en 60 días contados a partir de la publicación del Decreto, so pena de incurrir, igualmente, en sanciones disciplinarias y fiscales.

De otra parte, la **Directiva Presidencial No. 06 del 19 de Agosto de 2009**, conminó a todos los Ministros, Jefes, Directores y Gerentes de las entidades estatales del sector central, a transferir sus inmuebles improductivos a favor de CISA, formalizando el pago de los mismos con la venta que CISA efectúe de los activos a un tercero, cuyo valor se girará al Tesoro Nacional. De la misma forma insta a dichas entidades a que comercialicen y administren sus activos a través de CISA.

La **Directiva Presidencial No. 12 del 23 de diciembre de 2009**, a su vez, les recuerda a todos los Ministros, Directores, Gerentes y Presidentes de las entidades estatales del orden nacional que pueden vender directamente a CISA sus cartera, cuentas por cobrar y fideicomisos de cartera, así como comercializar, administrar, sanear o recuperar tales activos a través de CISA.

Actualmente se gestiona la expedición de otra Directiva para conminar a las entidades en liquidación para la venta de sus activos improductivos a CISA, con base en el Decreto 4848 de 2007 que así lo ordenó. De otra parte, a raíz del

convenio de compraventa de cartera firmado entre CISA y el Fondo Nacional de Garantías -FNG, se evidenció la necesidad de proyectar un decreto con el propósito de autorizar al FNG para que adquiriera de las instituciones financieras el porcentaje de cartera que originalmente no ha sido garantizada por el Fondo, y así recoger en una sola obligación unificada las dos partes, con el fin de que CISA compre el 100%, procurándose con ello una mayor recuperación y control procesal de esta cartera. Este proyecto de decreto está en trámite en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y lo impulsa directamente el FNG.

Detrimento Patrimonial. Concepto del Consejo de Estado.

A través del Ministro de Hacienda y Crédito Público, se formuló una consulta al Consejo de Estado con el fin de precisar el alcance del concepto No 1852 del 15 de noviembre de 2007 emitido por dicho organismo, y determinar si se produce daño patrimonial cuando CISA compra activos a otras entidades públicas a descuento de conformidad con el precio establecido por su modelo de valoración.

El Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil, el 15 de diciembre de 2009, emitió el concepto Rad No. 11001-03-06-000-2007-00077-00, precisando que el alcance del Concepto del 2007 se refiere únicamente a multas, sanciones o intereses de mora que paga una entidad pública a otra, y no se extiende a otro tipo de transacciones, como la compra de activos que realiza CISA a otras entidades públicas, descartando así de manera contundente la posibilidad de que en las transacciones de CISA, con base en su modelo de valoración, se pueda argumentar **daño o detrimento patrimonial**.

INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS – PROGA, EN CISA.

En paralelo con el proceso de desarrollo de la normatividad propia del Colector de Activos del Estado y como una parte estratégica de la Política de Gestión de Activos Públicos conforme a lo dispuesto por el documento Conpes 3493 de 2007, el Gobierno Nacional decidió institucionalizar el PROGA en CISA para aprovechar la experiencia de la compañía en el rescate y movilización de activos críticos, en especial los inmuebles. Conforme al Decreto 3297 ya mencionado, CISA asumió la Coordinación de la Gestión Inmobiliaria del Estado quedando a su cargo el mantenimiento del Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA como una herramienta para consolidar el inventario de activos inmobiliarios del Estado, así como el reporte de indicadores de gestión como el de ingresos y ahorros que hace parte de la meta SIGOB del Gobierno Nacional, y la movilización de los activos a través de los Planes de Enajenación Onerosa y las Ventas Estructuradas. Las principales acciones emprendidas para consolidar la unidad PROGA durante el año 2009 fueron:

- La cesión de los derechos del Sistema de Información para la Gestión de Activos - SIGA en abril del 2009 del Departamento Nacional de Planeación - DNP a CISA.
- La recepción al DNP de las bases de datos y archivos físicos.

- La reestructuración Organizacional de CISA, creándose el área responsable de ensamblar el proyecto PROGA.
- El inicio de la gestión del PROGA en julio de 2009.

Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA

- **Inventario:**

Como se indicó anteriormente, el sistema SIGA es la herramienta a través de la cual se busca consolidar el inventario total de los activos inmobiliarios del Estado. El mismo Decreto 3297 estableció unos plazos para el reporte de las entidades del orden nacional, entes territoriales y organismos autónomos e independientes.

Para la fecha de entrega formal del sistema del DNP a CISA, se encontraban registradas en el SIGA 119 entidades con 10.708¹ inmuebles por un valor total de \$1.7 billones (avalúo catastral). Posteriormente y gracias a la gestión de CISA, a corte 31 de diciembre de 2009, encontramos 269 entidades con 17.038 inmuebles por valor de \$4.2 billones (avalúo catastral), lo que representa un importante avance en la consolidación de la información inmobiliaria de las entidades públicas, herramienta fundamental para lograr el propósito más relevante de la Política de Gestión de Activos Públicos.

- **Meta SIGOB – Ingresos y Ahorros:**

Como parte de las metas del Gobierno Nacional, específicamente del sector de Hacienda y Crédito Público, se asignó a CISA la gestión de la meta *“Ingresos y ahorros por gestión productiva de activos inmobiliarios”*, que básicamente consiste en requerir a las entidades y consolidar la información que estas reporten de dichos ingresos y ahorros, generados como consecuencia de la gestión de los inmuebles de su propiedad.

La meta para el año 2009 era generar ingresos y ahorros por valor de \$150.000 millones: verificada la gestión se generaron ingresos y ahorros por valor de \$192.734 millones, para un cumplimiento del 128,4% de la meta fijada.

Movilización de Activos, Ventas Estructuradas y Planes de Enajenación Onerosa:

Parte fundamental de las funciones asignadas a CISA es la movilización de los activos que las entidades públicas no requieren para el desarrollo de sus funciones, con el fin de monetizarlos.

Para este propósito, las entidades públicas del orden nacional de carácter no financiero, que hagan parte de cualquiera de las Ramas del Poder Público, así como los órganos autónomos e independientes, deben movilizar sus activos improductivos a través de los Planes de Enajenación Onerosa. Para el año 2009, se requirió a las entidades públicas arriba mencionadas, con base en lo cual

¹ Es importante anotar que la consolidación de esta información la realizó el DNP en el lapso comprendido desde octubre de 2003 (cuando se creó el PROGA) hasta el año 2008.

aparecen 155 inmuebles por valor de avalúo reportados por las entidades de \$42.192 millones.

Se adelantó la negociación hasta la firma del convenio marco con el Instituto Nacional de Vías - Invias con una relación inicial de 11 inmuebles por valor de avalúo de \$1.676 millones, así como con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con una relación de 83 inmuebles por valor de avalúo de \$600.000 millones

I FORO NACIONAL DE GESTIÓN DE ACTIVOS

CISA adelantó el I Foro de Gestión de Activos, conjuntamente con la Dirección Nacional de Planeación - DNP, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Presidencia de la República. Al Foro se invitaron 230 entidades del Gobierno Central, en sus mayorías vinculadas o adscritas a los ministerios, con el objetivo de presentar la importancia del Colector para las entidades públicas de Colombia, así como el impacto del nuevo marco normativo para las instituciones. La asistencia fue significativa: 441 funcionarios del primer nivel de 191 entidades Públicas.

CREACIÓN DE LA FILIAL SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE – S.A.S.

Frente a las estrategias y políticas del Gobierno Nacional para la gestión de los activos que forman parte del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado - FRISCO, a cargo de la Dirección Nacional de Estupefacientes y de los bienes inmuebles rurales y urbanos entregados a cualquier título al Fondo para la reparación de las víctimas bajo la Dirección de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (FRV), se evidenció la necesidad de crear una sociedad cuyo objeto social se enmarcara dentro de la gestión, administración y comercialización de los activos antes mencionados, garantizando al Estado la gestión de los mismos de forma eficiente, independiente, y ágil.

Con el fin de coadyuvar con los fines estatales y lograr el desarrollo de dicha estrategia, la Junta Directiva de CISA, aprobó la adquisición, de la participación accionaria que el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFIN, poseía en la sociedad resultante del proceso de escisión de la Sociedad Agropecuaria de Desarrollo Ltda., hoy Sociedad de Activos Especiales S.A.S.

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S. - SAE S.A.S. es una sociedad por acciones simplificada (SAS), de economía mixta del orden nacional, de naturaleza única, sujeta en la celebración de todos sus actos y contratos al régimen del derecho privado.

La estructura de gobierno corporativo acogida para la SAE incluye tres órganos fundamentales para los fines de su dirección y administración:

- Asamblea General de Accionistas.
- Junta Directiva.
- Gerencia General.

Las actividades de mayor relevancia realizadas para el desarrollo de su objeto social fueron:

- Se impulsaron los aspectos legales y societarios relacionados con la puesta en funcionamiento de la SAE, entre otros, modificación de estatutos, modificación de la razón social y el traslado de domicilio.
- Se gestionaron los convenios suscritos con la Dirección Nacional de Estupefacientes para la administración y comercialización de los bienes extinguidos e incautados a su cargo, así como el convenio suscrito con Acción Social para la Administración y Comercialización de los inmuebles que tiene como destino el fono de reparación de víctimas.
- Se dotó a la Sociedad de Activos Especiales de la infraestructura informática que le permitiera en especial el registro confiable de los activos a administrar y enajenar.
- Se desarrollaron algunos procesos para la comercialización de los activos, administración de los inmuebles y contratación de terceros.
- Se acompañó a la nueva sociedad en su estructuración administrativa.

Respecto a los resultados de la SAE en el año 2009 se señala el incumplimiento de los supuestos evaluados y aprobados en la factibilidad financiera en tres variables fundamentales, especialmente en materia de ingresos, afectando de manera negativa los resultados de la entidad y colocándola en causal de disolución:

- El Inventario inicial a transferir por parte la Dirección Nacional de Estupefacientes - DNE pasó de 16.175 a 12.693 unidades inmobiliarias a diciembre de 2009, presentando una disminución de 3.482 unidades inmobiliarias para una reducción del 22% que según la Dirección Nacional de Estupefacientes corresponden a los inmuebles que fueron entregados por dicha entidad a entidades públicas y que son propiedad de sociedades.
- El cronograma de entregas de los inmuebles proyectado para la creación de la SAE no ha sido cumplido por la Dirección Nacional de Estupefacientes lo que hizo que a diciembre 31 de 2009 no se recibieran los 2.788 inmuebles que por recepción masiva se habían proyectado.
- El giro de los mil seiscientos millones de pesos (\$1.600.000.000) que debía realizar la Dirección Nacional de Estupefacientes a la SAE no se llevó a cabo.

Las anteriores circunstancias significan que CISA cumplió con el proyecto de crear una sociedad de las más altas calidades para administrar los bienes extinguidos e incautados que administra la Dirección Nacional de Estupefacientes, dotándola de un marco legal, contable, tecnológico y operativo robusto y completo: así se le presentó a la Presidencia de la República, quien impulsó el proceso, y así mismo se aprobó en el Consejo Nacional de Estupefacientes. En este sentido, la SAE responde a una política no sólo gubernamental sino estatal, y cuenta con el

respaldo de toda la experiencia de CISA en la comercialización de inmuebles provenientes de la crisis bancaria de 1998, que llegaron a sumar más de 14.000.

No obstante la puesta en marcha de la empresa ha tenido dos problemas cruciales, que de no superarse en el corto plazo pueden comprometer su futuro. Uno es que el capital inicial debía ser complementado con mil seiscientos millones de pesos (\$1.600.000.000), a título de costos preoperativos, suma que provendría de la DNE y, dos, el modelo de proyección de la SAE partió del supuesto de que recibiría los inmuebles de manera inmediata. Tanto el primer aspecto como el segundo no se dieron, tanto que a diciembre de 2009 la SAE no había recibido los \$1.600 millones ni tampoco ningún inmueble. Así las cosas, de manera responsable, la Junta Directiva de la SAE anunció que dicha empresa estaba en causal de disolución y que, de no enervarse la causal, debía procederse a su liquidación. El Gobierno Nacional en este momento hace esfuerzos urgentes por capitalizar a la SAE y lograr un compromiso de entrega de los inmuebles eficiente, pues la capitalización sin el recibo de los inmuebles no subsana toda la situación.

RESTRUCTURACIÓN Y NUEVOS PROCESOS

La adecuación del marco legal y su exigencia frente a las normas que de atrás venían produciéndose² requirió de CISA un redimensionamiento y, sobre todo, que enfocara sus estrategias con mayor profundidad hacia el ámbito comercial, pues los nuevos retos, incluido el PROGA, el cual nació como un proyecto para inventariar los inmuebles del Estado, tienen como fin monetizar los activos improductivos del Estado, bajo las políticas y procedimientos de CISA.

Por lo anterior, lo primero que acometimos una vez oficializado mi nombramiento como Presidente de la entidad, en marzo del 2009, fue adecuar la estructura institucional, uniendo en una sola vicepresidencia las antiguas Vicepresidencia de Cartera y la de Inmuebles, naciendo de este modo la nueva Vicepresidencia Comercial, con sus áreas comercial, de nuevos negocios, mercadeo y valoración. Esta unificación implicó entender el negocio de manera integral y compacta, de tal suerte que al momento de comprar activos, se supiera a la vez cómo se venderían. Por su parte, la nueva Vicepresidencia de Operación de Activos entró a dar todo el soporte administrativo a la operación comercial aportando estrategias comerciales desde el punto de vista, por ejemplo, del gasto, de la escrituración, etc. Se unificó la actividad jurídica en la Vicepresidencia Jurídica y se hicieron muchos otros ajustes.

Financieramente se controló el gasto de manera ejemplar, sin sacrificar la calidad de los procesos misionales ni la actividad de la empresa y se hizo muy buen uso de los recursos. El detalle de todos estos cambios, por su trascendencia, amerita un desarrollo detallado, el cual se hace en la tercera parte de este documento.

² Decreto 4819 de 2007; Decreto 1207 de 2008; Decreto 3409 de 2008; Decreto 4848 de 2007 (entidades en liquidación); Decreto 4444 de 2008 (Enajenación de bienes del Estado); Decreto 4637 de 2008 (Planes de enajenación onerosa); Decreto 3297 de 2009 (Proga, Siga, y modificación del artículo 4º del Decreto 4637 de 2008).

Para incentivar la productividad y controlar mejor el gasto laboral, se pasó a salario variable. Hay que destacar que dicha reforma salarial implicó un otrosí a los contratos laborales y su resultado fue exitoso. Se consolidaron las competencias de los cargos, se elevó el clima laboral de la empresa en 22 puntos, toda vez que el resultado alcanzado fue del 79% en toda la compañía, mientras que el del último año medido fue de 58%; asimismo se saltó del esquema tradicional de funciones al de procesos, lográndose, con todo ello, entre otras, las más altas certificaciones de calidad, como se explica en la cuarta parte de este informe.

A continuación veamos el comportamiento de los negocios comerciales de la empresa.



SEGUNDA PARTE



GESTIÓN DE COMPRAS

En el año 2009, CISA logró concretar importantes negociaciones con entidades públicas que involucran la adquisición de cartera y la adquisición de inmuebles, destacándose en especial las negociaciones cerradas con el Fondo Nacional de Garantías (FNG) y el Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) por cartera y la negociación cerrada con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por inmuebles.

No obstante, y pese a que la cifra consolidada de activos adquiridos en el 2009 es importante (\$267,686 MM), incluso superior a la consolidada en el año 2008 (\$182,442 MM), es preciso manifestar que el desarrollo de las negociaciones entre las entidades del Estado y CISA continúan siendo complejas, razón por la cual en muchas ocasiones las mismas no se concretan o, en el mejor de los casos, se logra cerrar exitosamente después de un extenso período de negociación.

A continuación resumimos las principales causas que frustran o retrasan las negociaciones:

- Las entidades subjetivamente sobrevaloran sus activos, razón por la cual sus expectativas de negociación son bastante ambiciosas.
- Cambios en las políticas de Gobierno que afectan puntualmente la recuperación de los activos objeto de negociación.
- Desinterés de las entidades por salir de sus activos improductivos en el corto plazo.
- Algunas entidades consideran estratégico conservar los activos improductivos, y consideran estar en capacidad de prestar los servicios al cliente final en las mismas condiciones que lo hace CISA.
- Decisión de los representantes de realizar la venta de los activos por otros mecanismos o fórmulas (subastas).
- Sigue existiendo al interior de las entidades, en especial en las áreas jurídicas, temores frente a la figura del detrimento patrimonial en las negociaciones de activos por valor inferior al “avalúo comercial”, temor infundado pues el Consejo de Estado, en concepto del 15 de diciembre de 2009, concluyó que en las negociaciones con CISA no hay detrimento patrimonial.

En las negociaciones con algunas entidades se evidencia que, si bien el representante legal –Presidente, Gerente o Director– está interesado en concretar una negociación con CISA, al delegar esta tarea en su equipo de trabajo la negociación se hace demasiado lenta.

Un detalle extenso de cada una de las negociaciones inconclusas puede ser consultado en los archivos de la Gerencia de Nuevos Negocios de la Vicepresidencia Comercial.

Se recomienda al Gobierno Nacional que propenda para que las ventas de activos públicos de las distintas entidades a CISA sea más rápida y efectiva.

Gestión de Compras de Cartera

En lo relacionado con activos de esta clase, en el año 2009 se logró concretar negociaciones con 10 entidades que proveen un portafolio de 45,572 obligaciones que suman por capital \$184,648 MM, esto significa un crecimiento del 28% frente al valor del portafolio adquirido en el año 2008 (\$144,363 MM)

A continuación se relacionan las entidades a quienes les fueron adquiridos portafolios de cartera:

No.	Entidad	Cant. Oblig.	Saldo Capital
1	FOGACOOP	32	\$ 201
2	FONADE	49	\$ 3,429
3	FNG - Fondo Nacional de Garantías	15,801	\$ 100,645
4	BANCAFE en liquidación	182	\$ 1,148
5	ESE Policarpa Salavarrieta en liquidación	4,445	\$ 5,530
6	ESE Rita Arango Álvarez P. en liquidación	4,544	\$ 6,227
7	Ministerio de Hacienda- IFI FONWAYUU	125	\$ 2,006
8	ESE Francisco de Paula Santander	5,553	\$ 3,357
9	ESE Luis Carlos Galán Sarmiento	1,486	\$ 1,164
10	ICETEX	13,355	\$ 60,941
Total cartera acumulado		45,572	\$ 184,648

Valores expresados en millones de pesos.

El orden de registro está determinado por la cronología de su adquisición.

Gestión de Compras de Inmuebles

En materia de inmuebles, en el año 2009 se cerraron negocios con 15 entidades que consolidan un portafolio de 477 inmuebles que tienen un valor comercial de \$83,038 MM, esto significa un crecimiento del 118% frente al valor de los activos inmobiliarios adquiridos en el año 2008 (\$38,079 MM).

A continuación se relacionan las entidades a quienes les fueron adquiridos portafolios de inmuebles:

No.	Entidad	Cant. Inms.	Valor Comercial
1	Banco de la República	1	\$ 783
2	ESE Rita Arango Álvarez del Pino en liquidación	2	\$ 2,335
3	BANESTADO – Participación Fideicomisos Procampo 3.97% y Girardot Resort 3.29%	238	\$ 2,058
4	ESE Policarpa Salavarrieta	2	\$ 9,228
5	ESE Francisco de Paula Santander en Liquidación	2	\$ 2,609
6	PROSOCIAL - Ministerio de la Protección Social	6	\$ 16,523
7	Financiera FES en liquidación	3	\$ 300
8	IFI - Concesión Salinas	31	\$ 11,166
9	BANESTADO	4	\$ 1,881
10	DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	134	\$ 19,196
11	FNG - Fondo Nacional de Garantías	1	\$ 560
12	FOGACOOP	1	\$ 50
13	PAR TELECOM	41	\$ 16,236
14	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	6	\$ 140
15	INCI – instituto Nacional de Ciegos	5	\$ 309
Total inmuebles acumulado		477	\$ 83,374

Valores expresados en millones de pesos.

El orden de registro está determinado por la cronología de su adquisición.

Es importante aclarar lo relacionado con las cifras que dan cuenta del número de inmuebles, toda vez que dentro de la ejecución que se presenta, se encuentra incluida la adquisición de participación en dos fideicomisos que tienen como bienes fideicomitados 237 lotes y un hotel. Los siguientes son los fideicomisos y la participación que adquirió CISA:

- Fideicomiso PROCAMPO con participación del 3.97% (lotes)
- Fideicomiso Girardot Resort con participación del 3.29% (hotel).

IMPACTO DE CISA EN LAS ENTIDADES EN LIQUIDACIÓN

CISA ha aportado a las liquidaciones recursos para disminuir su déficit y facilitar los procesos para lograr el cumplimiento de las fecha de cierre de las mismas.

En tal sentido vale mencionar que CISA ha aportado recursos a las liquidaciones por valor de \$42.569 millones, valorados desde la fecha de suscripción de los convenios hasta diciembre del año 2009.

Las liquidaciones con las cuales CISA ha celebrado convenios se relacionan en el cuadro adjunto discriminando el valor de compra, el gasto valorado y el costo de oportunidad del capital calculado, así como el valor total:

Entidad	Valor compra \$ millones	Gasto valorado \$ millones	Costo oportunidad* \$ millones	Total Recursos
E.S.E'S	\$20.247	\$1.784	\$3.451	\$25.482
PAR TELECOM	\$7.140	\$4.110	\$81	\$11.331
IFI SALINAS	\$2.196	\$2.528	\$61	\$4.785
ADPOSTAL	\$730	\$160	\$81	\$971
Total	\$30.313	\$8.582	\$3.674	\$42.569

*El costo de oportunidad es calculado con base en el valor de compra y la tasa del 10.45% (costo capital CISA) para el periodo comprendido desde la compra de los activos hasta diciembre del año 2009.

Estas compras conllevan un fin superior, cual es colaborar con el Gobierno Nacional en el cierre de las respectivas liquidaciones, más que un fin propiamente comercial. De hecho, la venta de muchos de los bienes que se han adquirido a las ESE's ha generado pérdidas o utilidades mínimas, pues se trata de inmuebles en alto estado de deterioro. Dichas operaciones llevan a que CISA provisione y asuma la respectiva pérdida, y por ello deben ser analizadas como operaciones de salvaguarda de los sectores en liquidación más que como operaciones propiamente comerciales.

GESTIÓN DE RECAUDO DE CARTERA

El presupuesto aprobado de recaudos para el año 2009 fue de \$35.827 millones, \$15 mil millones provenientes de la cartera que ya tenía CISA en su inventario al finalizar el año 2008. \$20 mil millones producto de la recuperación de cartera se recuperarían de las nuevas adquisiciones realizadas en el año 2009.

CISA gestionó los portafolios de cartera a través de sus aliados estratégicos como son los operadores comerciales y la gestión directa de las cuatro sucursales y la Dirección General. Se realizó labor de cobro persuasivo que incluyó: visitas a los

clientes, llamadas a través del call center y comunicaciones y paralelamente, se adelantaron procesos jurídicos de aquellas obligaciones que se recibieron judicializadas o que por política de la entidad deban serlo.

La gestión se soportó con brigadas nacionales y minibrigadas por región, que convocaron a los deudores a través de los diferentes medios de comunicación como son periódicos, web, cartas, call center, etc. a suscribir facilidades de pago, con el fin de acelerar el recaudo.

El recaudo total ascendió a \$29.863 millones de los cuales, se identificaron y aplicaron a las obligaciones \$28.081 millones, logrando un cumplimiento del 78%.

En el cuadro adjunto se presenta la ejecución del recaudo de cartera del año 2009, clasificado de acuerdo al portafolio no vendido por CISA y las nuevas compras.

Cartera	Valor
Portafolio Gestionable CISA	\$ 8,792
UNAT - INCODER	\$ 12,279
COLCIENCIAS	\$ 2,203
ADPOSTAL EN LIQUIDACIÓN	\$ 1,017
FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS	\$ 1,656
FONADE	\$ 1,625
FOGACOOOP	\$ 19
ESE POLICARPA SALAVARRIETA	\$ 5
ESE RITA ARANGO	\$ 363
ESE FRANCISCO DE PAULA STDER.	\$ 120
OTRAS COMPRAS	\$ -
Subtotal	\$ 28,081
Pagos recibidos no aplicados	\$ 1,783
Total	\$ 29,863

GESTIÓN DE VENTA DE INMUEBLES

Para el período comprendido entre enero y diciembre de 2009, CISA vendió 255 inmuebles con un valor de venta de \$48.900 millones. De este total, 10 inmuebles correspondían al portafolio de fideicomisos.

A continuación se describe la ejecución mensual:

Ventas Portafolio Inmuebles

MES	No. INM.	VALOR VENTA Millones de Pesos
ENERO	14	1,265
FEBRERO	29	2,701
MARZO	35	3,594
ABRIL	26	2,850
MAYO	17	3,065
JUNIO	12	424
JULIO	14	5,378
AGOSTO	29	1,667
SEPTIEMBRE	6	1,491
OCTUBRE	28	4,832
NOVIEMBRE	27	3,298
DICIEMBRE	8	4,423
TOTAL	245	34,988

Ventas Portafolio Fideicomisos:

MES	No. INM.	VALOR VENTA
FEBRERO	2	204
MARZO	1	889
MAYO	2	2,277
JULIO	2	1,075
OCTUBRE	1	530
NOVIEMBRE	2	8,936
TOTAL	10	13,912

El Portafolio de Fideicomisos permitió obtener ingresos por otros conceptos:

INGRESOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	
CONCEPTO	(\$ MM)
Arrendamientos	2,521
Rendimientos	4,130
TOTAL	6,651

Gestión de ventas

Adicional a la labor de ventas a través de la fuerza comercial y en procura de lograr un mayor nivel de ventas, CISA realizó los siguientes eventos especiales:

Subastas Inmobiliarias.

En el primer trimestre del año 2009 se llevaron a cabo cinco subastas inmobiliarias en las que se pretendía enajenar las clínicas y centros de atención ambulatoria adquiridos de las Empresas Sociales del Estado en liquidación a nivel nacional, así como del inmueble identificado como lote Charrascal ubicado en la ciudad de Bogotá. Si bien la publicación de las subastas citadas en precedencia generó interés en algunos potenciales oferentes no se recibieron ofertas dentro del término fijado.

Subasta Electrónica.

El día 29 de agosto de 2009 se llevó a cabo la subasta electrónica para la adquisición de inmuebles a nivel nacional bajo la ejecución y gestión comercial de Corral Maldonado Asociados, dicho ejercicio es novedoso para CISA así como para el mercado, logrando del mismo la venta de 15 inmuebles de un portafolio de 82, en el cual se encontraban activos con permanencia superior a tres años en nuestro inventario, así como inmuebles cuya propiedad está en cabeza de CISA en común y proindiviso. La subasta electrónica es el primer evento de esta modalidad que ejecuta la compañía así como el primer evento en el país en donde efectivamente se enajenan inmuebles.

Gran Salón Inmobiliario Corferias.

CISA participó en el salón inmobiliario que se llevó a cabo en las instalaciones de Corferias con el fin de promocionar sus inmuebles, para lo cual se diseñó una estrategia comercial que permitía ofrecer al público en general inmuebles a precios atractivos, logrando vender 30 inmuebles.

Subasta Clínica las Américas.

En el mes de diciembre se efectuó la Subasta pública para la comercialización de los derechos fiduciarios que CISA ostenta sobre el inmueble donde funciona la Clínica las Américas en la ciudad de Medellín. Este evento se organizó en conjunto con la Cervecería Unión, para lo cual se lanzó un agresivo plan de mercadeo y publicidad que incluyó eventos comerciales en Bogotá y Medellín con la participación de potenciales inversionistas, publicación de avisos de prensa en los principales diarios de Bogotá y Medellín y correo directo promocionando su comercialización.

Si bien es cierto la Subasta no fue adjudicada porque la oferta recibida no cumplió con las expectativas de venta, este evento dinamizó la imagen de CISA como alternativa de inversión en el mercado inmobiliario.



TERCERA PARTE



RESULTADOS FINANCIEROS DE CISA

Una vez expuesta las compras, el recaudo y las ventas, se presenta a continuación el Estado de Resultados acumulado a Diciembre 31 de 2009 en millones de pesos.

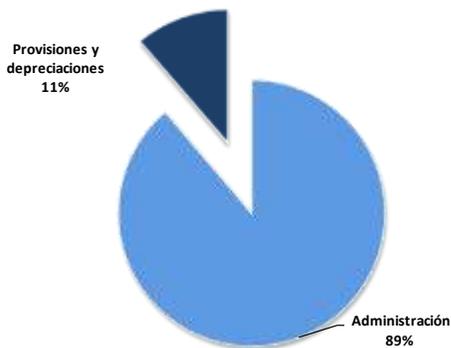
Cuenta	Ejecución	Presupuesto
Ingresos	82.784	173.099
Costo y Gasto Operacional	66.793	132.520
Gasto de funcionamiento	16.846	26.387
Utilidad Operacional	-855	14.192
Otros ingresos y egresos	13.247	25.412
Utilidad Antes de Impuestos	12.392	39.603
Impuestos	16.288	27.488
Utilidad	-3.896	12.116

A continuación se presenta el comportamiento de los gastos de funcionamiento, otros ingresos y egresos así como de los impuestos para comprender el resultado de la utilidad neta:

Gastos de Funcionamiento.

En el 2009 los gastos de funcionamiento alcanzaron un valor de \$16.846 millones con una participación del 89% en administración y 11% por provisiones y depreciaciones, como se observa en la gráfica composición de los gastos de funcionamiento.

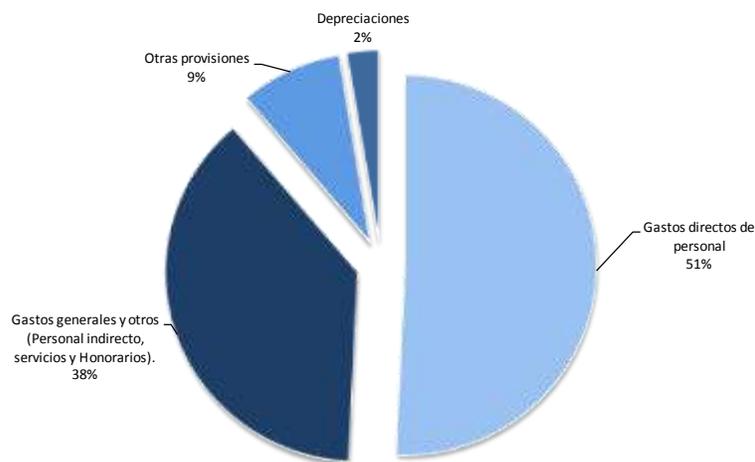
Composición de los Gastos de Funcionamiento



En relación con los gastos de funcionamiento estos se encuentran concentrados principalmente en: Gastos directos de personal 51%, gastos generales y otros 38%, otras provisiones 9% y depreciaciones 2%.

La participación de los principales grupos del gasto se muestra gráficamente así:

Participación de los principales rubros de funcionamiento



Los gastos de funcionamiento presentaron un comportamiento positivo a lo largo del periodo en análisis, resaltando el proyecto de plan de ahorro el cual se viene desarrollando desde el mes mayo y la modificación a la política salarial de la compañía pasando de una remuneración fija a una remuneración variable la cual se encuentra atada al cumplimiento de las metas de compra, venta y recaudo de la entidad.

Con respecto a los gastos indirectos y honorarios teniendo en cuenta la disminución de personal de planta realizado en abril de 2008 y mayo de 2009 de

conformidad a lo establecido en el documento Conpes 3493 de octubre de 2007, lo que ha permitido adicional al ahorro en gastos de personal, la disminución en otros gastos de carácter administrativo atados al funcionamiento de la entidad tales como: servicios públicos, vigilancia, papelería, aseo y cafetería.

Así mismo se aplicó la política de reducción de gastos realizando un control a las compras, mantenimiento, arrendamientos y gastos de viaje.

Plan de Ahorro

Se estableció un plan de ahorro, mediante reconsideración de contratos, cambio de políticas salariales, controles en servicios y mantenimientos; el cual entró en vigencia a partir del mes de mayo, con el fin de optimizar los recursos y disminuir los gastos en: Nómina, outsourcing, revisoría fiscal, custodia títulos valores, mantenimiento UPS, entre otras. Con este proyecto se logró un ahorro acumulado de \$1.770 millones de pesos.

Otros Ingresos

Otros Ingresos no operacionales de enero a diciembre de 2009 registra saldo por valor de \$21.028 millones constituido principalmente por recuperación de cartera \$ 5.822 millones, provisiones fiscales \$3.542 millones e intereses \$6.895 millones entre otros.

Por otro lado se perciben ingresos correspondientes a dividendos \$2.274 millones de cara a las utilidades obtenidas por la compañía Energía del Pacífico S.A. – EPISA-, de la cual CISA es accionista.

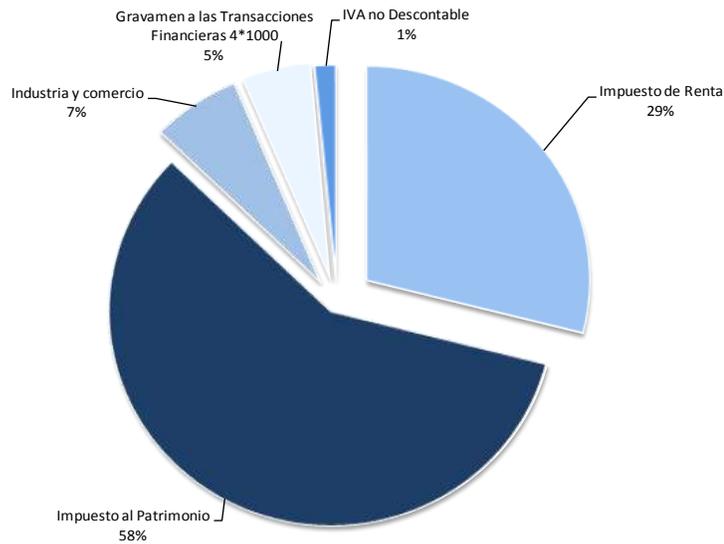
Otros Egresos

El total de otros Egresos ascienden a \$7.780 millones explicados fundamentalmente por la constitución de provisiones sobre bienes muebles e inmuebles y fideicomisos con el fin de ajustar el valor de los mismos frente a la realidad comercial de estos.

Impuestos, Contribuciones y Tasas

A diciembre de 2009 CISA presentó gastos asociados con impuestos, contribuciones y tasas por valor de \$16.288 millones las participaciones por tipo de impuesto se presentan a continuación.

Impuestos y Contribuciones

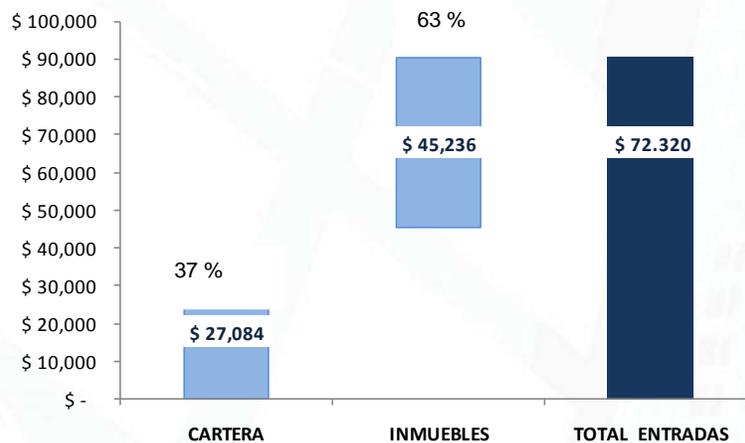


Análisis de Caja

Caja Operacional

Las entradas operacionales de caja a diciembre de 2009 ascienden a \$72.320 millones con una participación principalmente de inmuebles del 63% \$45.236 millones seguido por cartera con el 37% \$27.084 millones del total de las entradas operacionales.

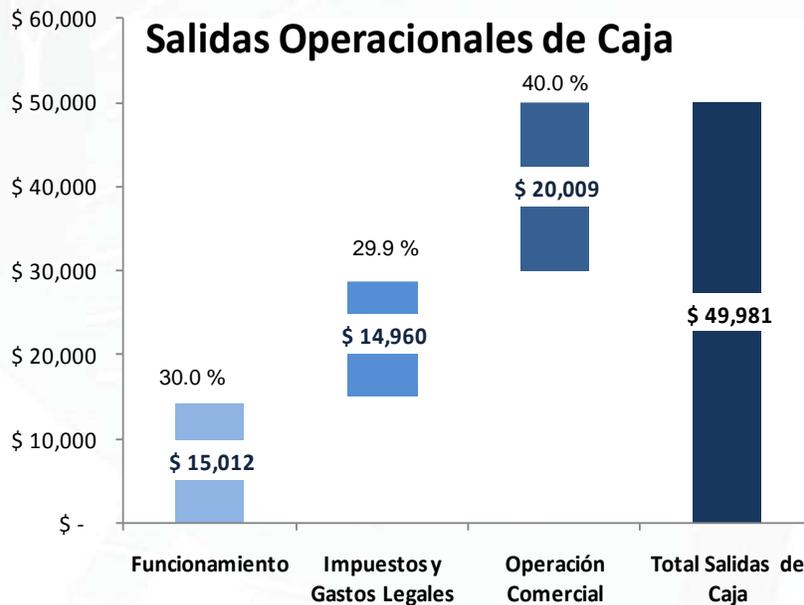
Entradas Operacionales a Caja



Salidas Operacionales de Caja

Para el periodo analizado, las salidas operacionales de caja alcanzaron los \$49.981 millones, siendo las cifras más representativas las salidas de operación comercial \$20.009 millones (40.0%), seguido por los gastos de funcionamiento los cuales ascendieron a \$15.012 millones (30.0%) y los impuestos y gastos legales \$14.960 millones (29.9%).

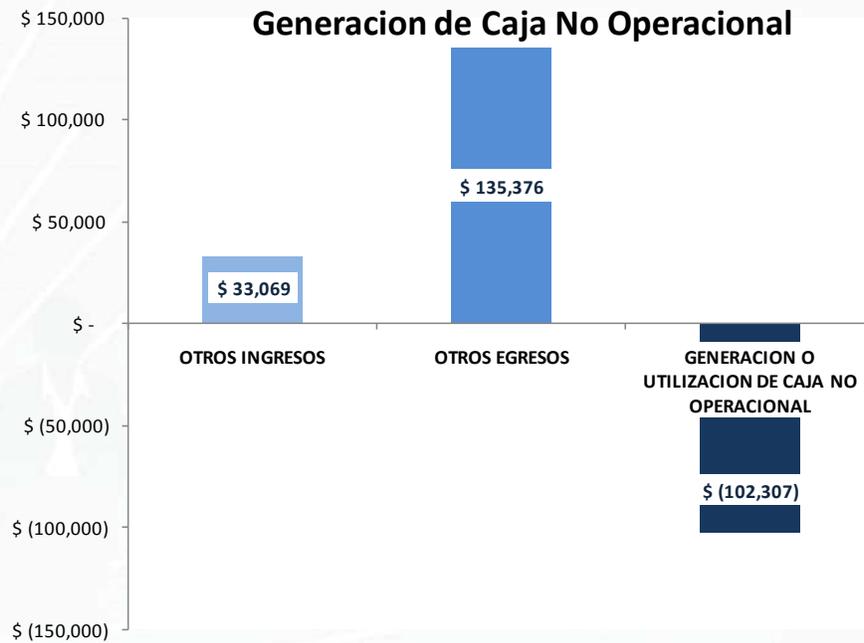
En la siguiente gráfica se observa la participación de las Salidas Operacionales de Caja.



Caja No Operacional

Se puede observar que para la vigencia 2009, CISA obtuvo otros ingresos generadores de caja no operacionales por valor de \$33.069 millones.

Con respecto a los otros egresos generadores de caja no operacional se evidencian salidas por valor de \$135.376 millones los cuales en comparación con los ingresos arrojan como resultado una utilización de caja no operacional de (-102.307) millones.



Liquidez al Estado

Durante el ejercicio 2009 CISA contribuyo a la generación de liquidez al Estado en \$138.253 millones a través del pago efectivo de impuestos por valor de \$14.960 millones (ver salidas operacionales de caja), desembolso para compra de activos a Entidades públicas por \$23.294 millones y el giro de la descapitalización por valor de \$ 100.000 millones esta ultima enmarcada en lo establecido en el documento CONPES 3493 de 2007.



CUARTA PARTE



Seguridad: Blindar jurídicamente las decisiones comerciales de la compañía por medio de la consolidación de un solo equipo legal para los negocios (aplica también en sucursales)

Confianza: Contar con conceptos técnicos, financieros y de riesgo oportunos, independientes de las metas comerciales y acordes a las necesidades de la Compañía

Primordialmente los ajustes a la estructura fueron los siguientes:

a. Creación de la Vicepresidencia Comercial

Definida para dar el nuevo enfoque que está requiriendo la compañía, a la cual se asignó la responsabilidad de proveer los inventarios, comercializarlos y generar los ingresos, es decir, que tiene para su gestión, la adquisición y valoración de los nuevos negocios, el mercadeo y comercialización de sus activos, así como, la gestión comercial propiamente dicha con relación a las líneas de negocio. Bajo su responsabilidad está la estrategia para llegar al cliente, tanto al cliente proveedor como al cliente final.

b. Conformación de la Vicepresidencia de Operación de Activos

Esta Vicepresidencia trabaja de la mano con la Vicepresidencia Comercial, su misión se enfocará en permitir la eficacia y eficiencia comercial del negocio, desde la administración de los activos del inventario adquirido o administrado, la formalización de la venta, la aplicación de los pagos y el servicio al cliente. Cuenta adicionalmente para su gestión con la participación de la Gerencia Técnica y la administración del Programa de Gestión de Activos (PROGA) en la compañía.

c. Concentración de asuntos legales en la Vicepresidencia Jurídica:

En ésta Vicepresidencia se encuentra uno de los cambios significativos del nuevo enfoque comercial, por cuanto todo el tema legal se concentra en ésta Vicepresidencia, agrupados en dos Gerencias, una para apoyar jurídicamente la gestión de la compañía en la adquisición de los nuevos negocios y el proceso de contratación de proveedores de bienes y servicios; la otra Gerencia encargada de la defensa judicial de la compañía, contando con abogados especializados en el negocio, que logran llevar a buen término los intereses de CISA en los diferentes estrados judiciales, ésta gerencia apoya también la necesidad jurídica que requieran los procesos de comercialización de activos.

d. Conformación de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera:

Esta Vicepresidencia es responsable de la infraestructura requerida para que la compañía funcione de manera eficiente y exitosa, incluyendo la gestión financiera, administración de seguros y análisis de riesgo, la gestión de servicios administrativos y suministros, la plataforma tecnológica y de procesos, así como la gerencia de gestión humana. Desde ésta Vicepresidencia se controla los gastos y

costos del negocio, el mejoramiento continuo de los procesos, así como el personal requerido, tanto de planta como outsourcing.

Ruta de Certificación de Calidad – Sistema Integrado de Gestión “SIG”

En la vigencia 2009, durante los primeros meses se actualizó la normatividad asociada a los procesos (circulares y caracterizaciones) y se implementó la metodología de gerencia día a día, mediante la divulgación de las responsabilidades de los líderes de los procesos, buscando promover el mejoramiento continuo en los resultados de la gestión. Se consolidaron los 14 procesos definidos en la compañía, los cuales están clasificados como:

- Estratégicos: (2) Planeación Estratégica y Gestión del Talento Humano.
- Misionales: (5) Adquisición de Activos, Gestión de Activos, Saneamiento de Activos, Comercialización de Activos y Servicio al Cliente.
- Apoyo: (6) Gestión Financiera y Contable, Gestión Administrativa y Suministros, Gestión Legal, Gestión Operativa, Gestión de Infraestructura Tecnológica y Gestión Legal.
- Control: (1) Auditoría Interna.

Para gestionar las actividades definidas se han designado 12 líderes de proceso que velan por el resultado de los mismos.

En la recta final de la obtención de los sellos de calidad se contrató al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, para adelantar la auditoría de certificación del sistema de gestión de calidad bajo las normas NTCGP1000:2004 e ISO9001:2008.

Después de un arduo proceso de preparación y fortalecimiento del sistema, como también de la capacitación a los líderes de proceso y auditores internos, en los requisitos de las normas, adecuación de la documentación y de los procesos, para evidenciar cumplimiento en los elementos propios del sistema de calidad, se efectuaron las auditorías internas y externas al sistema de gestión, las cuales fueron fundamentales para la realización de las auditorías de certificación por parte del ICONTEC. Como preámbulo a esta certificación se realizaron diferentes actividades que fueron factores claves de éxito, entre éstas se puede mencionar:

- Se comprometió a la alta dirección y sus funcionarios.
- Se capacitó y facultó a un equipo de trabajo para liderar el proyecto (3 Funcionarios).
- Se capacitó al equipo de líderes de procesos (13 Funcionarios) y auditores internos (21 Funcionarios).
- Se alineó la compañía al esquema de gestión por procesos.
- Se definió mapa de procesos, su clasificación e interacción (14 Procesos definidos).

- Se definió e interiorizó la política y objetivos de calidad.
- Se caracterizaron los procesos definiendo: Responsables, objetivos, alcance, entradas, salidas, clientes, Indicadores, controles y normatividad.
- Se efectuaron talleres permanentes con los ejecutores de los procesos (En total 16 capacitaciones).
- Se adecuó la normatividad interna y se diseñó la nueva documentación (Pasamos de 119 a 43 Circulares rediseñadas y ajustadas a la norma).
- Se diseñó el normograma y mapa de riesgos por proceso.
- Se ejecutaron dos (2) ciclos de auditorías internas.
- Se preparó y realizó auditoría de certificación.

Esta exitosa gestión concluyó con la expedición de las certificaciones en las normas NTCGP1000:2004, ISO9001:2008 y el sello internacional de calidad IQNET, en la última semana de octubre de 2009 por parte del Icontec.



Una vez cumplida esta meta, el equipo de calidad ha enfocado sus esfuerzos en el seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora a través de la capacitación a los ejecutores y líderes de procesos.

Por otra parte y buscando consolidar el Sistema como una herramienta de gestión que contribuya con el seguimiento y control se expidió la normatividad interna relacionada con la medición del desempeño de los procesos de CISA.

Como estrategia de mantenimiento del Sistema se generaron periódicamente mensajes motivadores que tienen como objetivo recordar asuntos pendientes o informar aspectos relevantes en torno a los procesos, esto garantiza una permanente y continua comunicación entre el equipo de calidad y el resto de la compañía.

Adicionalmente con el fin de administrar los componentes del Sistema se está iniciando la implementación de la herramienta tecnológica que permite controlar la información en tiempo real.

Sistemas de Información

Se finalizó la migración de los aplicativos GESFAD (Gestión de facturas y documentos), OLYMPUS (Gestión de inmuebles), VIGILA (Gestión de procesos judiciales) y COBRA (Gestión de normalización y recaudo de cartera), adicionalmente se implementaron en producción los aplicativos IMC (Información Maestra de CISA), GESCAM (aplicativo para la gestión de cajas menores) y SIGEP (aplicativo para la gestión presupuestal).

En lo que respecta al plan de continuidad informática se instaló un servidor de contingencia en la Sucursal Barranquilla el cual permite dar continuidad a las bases de datos en caso de falla del centro de cómputo de la Dirección General, dentro del proyecto se realizaron las siguientes actividades: Análisis de Impacto “BIA” (Business Impact Analysis): Tabulación de Información contenida (BIA), Identificación de procesos críticos, Identificación de la infraestructura de TI requerida para cada proceso, Tiempo máximo que el negocio sobrevive sin los servicios, Revisión plan de acción mitigación de riesgos; Presentación ante comité técnico de Diseños de la Estrategia para continuidad de TI basados en la encuesta de análisis de impacto, Desarrollo e implantación del plan de continuidad del negocio “BCP” (Business Continuity Plan), Programa de Entrenamiento y Difusión en las sucursales, Mantenimiento y Prueba del BCP.

Se realizaron pruebas de seguridad informática internas y externas (test de vulnerabilidad) que permitieron identificar y gestionar riesgos informáticos, logrando la remediación de vulnerabilidades y también conocer el estado actual de seguridad de la información en la entidad, evaluando la plataforma inicial y adicionalmente haciendo un análisis de contraseñas débiles con respecto a las políticas de seguridad de las cuentas de usuarios en el dominio de CISA.

CONTROL INTERNO

La Oficina de Auditoría Interna de CISA, en cumplimiento del mandato constitucional y lo establecido en la leyes 489 de 1998, 87 de 1993 y sus correspondientes decretos reglamentarios, ha convocado seis Comités de Coordinación del Sistema de Control Interno, en los que se ha hecho seguimiento a los distintos planes de mejoramiento diseñados e implementados por la Organización y originados en informes de los órganos de control, así como de los informes de Auditoría Interna relacionados con la evaluación del Sistema de Control interno Institucional; Igualmente, se han presentado en este Comité, los resultados de las auditorías internas de gestión y calidad realizadas a los procesos de la organización, el estado actual del sistema de administración del riesgo de CISA y los cambios propuestos a la conformación y reglamentación del Comité de Control Interno.

Respecto a sus funciones certificantes, Auditoría Interna verifica y certifica trimestralmente la información reportada en el SUIP (Sistema Único de Información de Personal), en relación con las novedades y actualización de datos de los empleados públicos de la Entidad, así como la información que CISA reportó relacionada con los contratos de prestación de servicios suscritos por la Organización; se verifica y certifica la información reportada en LITIGOB, correspondiente a los procesos jurídicos de funcionamiento en contra de la Entidad con destino al Ministerio del Interior y Justicia; adicionalmente, se verifica la veracidad de la información reportada en el Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales –SIGOB.

Igualmente, Auditoría Interna verifica el cumplimiento de las medidas de austeridad establecidas por el Gobierno Nacional, informando de sus resultados a

la Presidencia de la Organización y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público; se verifica la variación porcentual de los gastos de funcionamiento de la Organización, reportando los resultados de manera trimestral al Ministerio de Hacienda y Crédito Público; bimestralmente se reporta al Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha Contra la Corrupción los hallazgos relevantes evidenciados en la institución.

En cuanto a las labores realizadas por el área frente al mejoramiento del proceso de Auditoría Interna, se modificó su caracterización, la Circular Normativa No 17 y los indicadores de gestión aplicables.

La Auditoría Interna realizó auditoría de gestión a las sucursales de Barranquilla, Cali y Eje Cafetero, comunicando sus resultados a todos los líderes de proceso, responsables de las sucursales, Vicepresidentes y Presidente de la entidad, formulando oportunidades de mejora, no conformidades y planes de mejoramiento por proceso de los hallazgos evidenciados.

GESTIÓN JURÍDICA

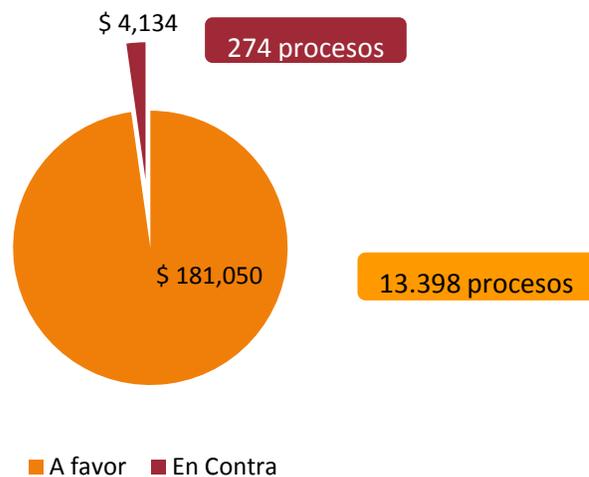
Procesos instaurados y en contra de la Compañía

Como resultado de su gestión CISA realiza entre otros el saneamiento de los activos, recuperando cartera como forma para obtener el pago de obligaciones civiles o comerciales, bien sea a través de escenarios de negociación propios de la dinámica del cobro comercial o de la instauración de los respectivos procesos judiciales, los cuales no pueden verse, en principio, como pleitos sino como fuente de ingresos.

Conforme a lo expuesto, CISA al final del año 2009 tuvo a su cargo los procesos jurídicos señalados a continuación:

Valor (cifras en millones de pesos)

El valor total de saldo de capital de los procesos asciende a \$185 mil millones y corresponde a



Procesos Laborales

Con relación a procesos laborales en el periodo enero a diciembre de 2009 se conciliaron siete por \$322 millones cuyas pretensiones ascendían a la suma de \$936 millones, y se absolvió la entidad en dos procesos cuyas pretensiones ascendían a \$5.300 millones.

Trámites relacionados con Tutelas

En el periodo comprendido entre el mes de enero a diciembre de 2009 notificaron a CISA de **233** tutelas de las cuales 164 fueron a favor y 10 en contra, de las cuales 4 fueron revocadas en segunda instancia a favor de CISA. La diferencia (59) corresponden aquellas acciones de tutelas donde la entidad fue vinculada y a la fecha no han notificado el fallo.

Saneamiento de Inmuebles

Durante el periodo de enero a diciembre de 2009 se realizaron saneamientos de 149 gravámenes relacionados con hipotecas, embargos, acciones constitucionales, prohibición de enajenar, comodato, afectaciones, invasiones y restituciones, con lo que se habilitó su disponibilidad de transferencia a favor de terceros interesados.

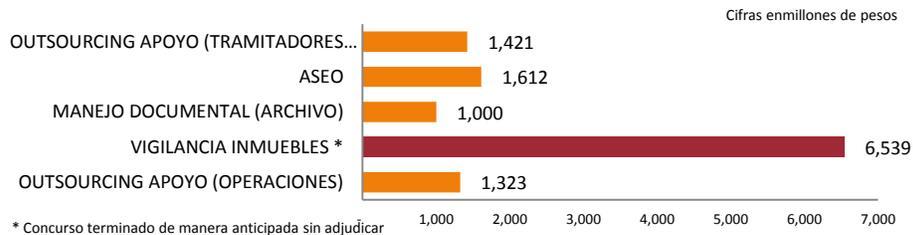
En materia contractual

Durante el año se adelantaron los concursos que se detallan a continuación, los cuales hacen parte de los mecanismos de selección incorporados en la Circular Normativa 44.

Concursos Públicos

Se realizaron cinco concursos públicos, cuatro se adjudicaron por un valor total de \$5,355 millones y el restante fue terminado sin adjudicar.

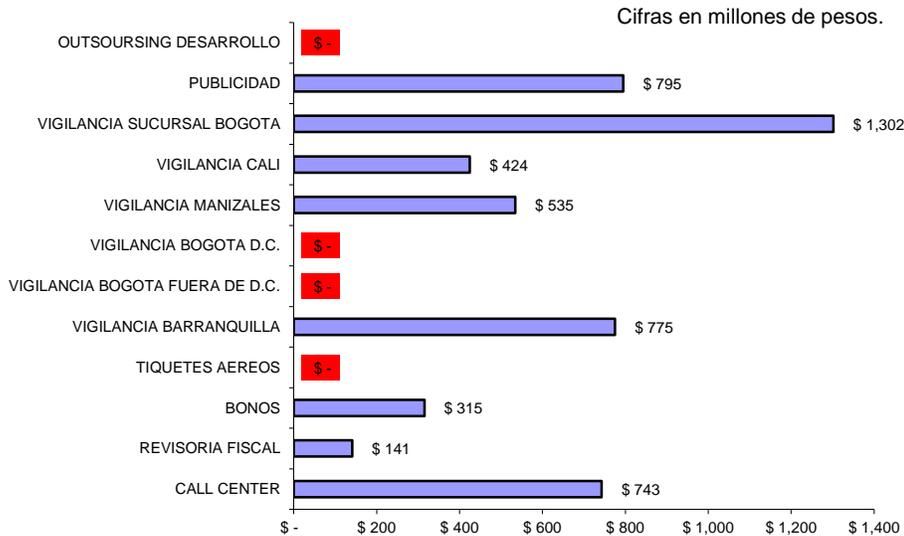
Total de concursos públicos realizados en el año 2009



Concursos Directos

Se realizaron doce concursos directos, ocho se adjudicaron por un valor total de \$5,029 millones, tres fueron declarados desiertos y el que resta al cierre del año, se encuentra en la etapa de presentación de ofertas (éste último cuenta con un presupuesto de apertura de \$770 millones de pesos).

Total de concursos directos realizados en el 2009



Contratos

Así mismo y dentro de la dinámica contractual, se suscribieron 60 contratos, de los cuales cincuenta y siete por valor de \$ 13,088 millones y tres contratos más, conexos a la operación comercial por valor de \$424 millones.

Adicionalmente de los contratos vigentes, se suscribieron sesenta y dos (62) adiciones y otrosí a contratos por un valor de \$2.140 millones. Así mismo se redujo el valor de cuatro contratos por un valor de \$ 7.554 millones.

Contratos o convenios Interadministrativos

Se elaboraron veintisiete (27) contratos interadministrativos, diecinueve de ellos por un valor inicial de compra de \$37,446 millones y ocho de cuantía indeterminada.

A su vez, se han realizado once otrosí a convenios interadministrativos vigentes, dos de estos documentos han contemplado adiciones en valor por la suma de \$ 882 millones.

Cabe destacar que dentro de la dinámica actual de diversificación de productos ofrecidos por CISA, se han suscrito dos convenios interadministrativos, uno con FOGAFIN cuyo objeto general es realizar el trámite de cancelación de hipotecas o cualquier otro gravamen, con excepción del levantamiento de embargos, constituido de manera exclusiva a favor del BCH sobre bienes inmuebles y un segundo con al Departamento del Huila con el objeto de gestionar la extinción de la cartera agropecuaria de pequeños productores (Cartera del Incoder).

Igualmente, se han suscrito dos contratos con la Sociedad de Activos Especiales S.A.S. – SAE, filial de CISA, cuyo fin es apoyar actividades administrativas y operativas de la filial.

Sin perjuicio de los convenios suscritos, se han elaborado los contratos respectivos y realizado el acompañamiento legal de otras negociaciones dentro de las cuales se destacan: Finagro, Satena, Ministerio de Transporte, Ministerio de Comunicaciones, Colciencias, convenio de administración marco con el municipio de Valledupar, entre otros.

Liquidaciones de contratos y convenios

Durante el año, se elaboraron y/o revisaron 124 actas de liquidación a contratos y convenios de las cuales se encuentran suscritas por las partes un total de 95, las restantes se encuentran en proceso de firmas o validación de cifras.

Adicionalmente, con base en la terminación del contrato 046A de 2007 suscrito con la Compañía de Gerenciamiento de Activos, se elaboró el acta de liquidación y remanentes la fue suscrita el 04 de diciembre de 2009, este contrato cobra importancia debido a la cuantía y el número de activos involucrados en la venta masiva realizada por CISA.

Contrato especial PNUD

CISA, en el mes de mayo de 2009 suscribió un convenio de cooperación con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas PNUD, cuyo objeto es la valoración de mínimo 400 inmuebles por un valor de \$215 millones, con el fin de definir el inventario que estas poseen y el valor proyectado de venta a favor de CISA mediante la instrumentación de convenios individuales de compra con cada entidad, para este ejercicio se proyecta la adquisición de aproximadamente 549 inmuebles.

Se destaca este contrato, debido a que en el desarrollo de nuestro objeto social surge como una innovación en la asesoría que la compañía puede brindar a terceros de carácter privado, en el diagnóstico y valoración de activos, de conformidad al literal f de artículo quinto de los Estatutos de la Compañía.

Gestiones ante entes de control

El día 4 de agosto de 2009 se llevó a cabo una reunión con la Contraloría General de la República, la cual contó con la participación de los doctores Roberto Pablo Hoyos Botero, Vicecontralor y Laura Emilse Marulanda Tobon, Contralora Delegada para la Gestión Pública e Instituciones Financieras, con el fin de revisar las observaciones que dicho ente de control hiciera al IFI en Liquidación, con relación a una posible negociación con CISA.

En dicho espacio se efectuó la argumentación tendiente a explicar la inexistencia de detrimentos patrimoniales en las operaciones que las entidades estatales llegaren a efectuar con CISA para la adquisición de activos y posteriormente se realizó una reunión de trabajo entre las dos entidades donde se explicó ampliamente entre otros, la función de CISA., el modelo de valoración de los activos y el marco normativo actual.

Todo el tema del detrimento patrimonial fue zanjado finalmente a favor de CISA con el concepto del Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil, el 15 de diciembre de 2009, Rad No. 11001-03-06-000-2007-00077-00, el cual afirmó que en las transacciones de CISA no hay detrimento patrimonial, tal como se explicó en la primera parte de este informe.

Propiedad Intelectual y Derechos de Autor

Conforme a lo dispuesto en el artículo 1ro. de la Ley 603 de 2000, CISA ha dado cabal cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor contenidas en la legislación y en especial las previstas en la Ley 23 de 1982 y Decisión 486 de 2002 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

ASPECTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Entre enero y diciembre de 2009, se ha dado respuesta por escrito a 21.326 Solicitudes, Quejas y Reclamos. Se han atendido 7.049 clientes en nuestras sucursales y se han recibido 56.371 llamadas a través del Call Center, para un total de 84.746 clientes atendidos, de los cuales el 96% (81.474) corresponde a solicitudes y el 4% (3.272) a reclamos.

De los 84.746 requerimientos el 87% corresponde a temas relacionados con Cartera y 13% corresponde a temas relacionados con inmuebles.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Inducción

En este año, el proceso de inducción fue actualizado en su presentación y divulgación a los nuevos funcionarios de la organización, buscando un mayor impacto y facilidad en la interiorización de las políticas, procesos, valores y principios de la compañía, además se incluyó información del sistema integrado de gestión, con el fin que desde su ingreso se adapten fácilmente a la cultura organizacional y logren tener claridad sobre nuestro proceso de certificación.

Formación y Desarrollo 2009

Se realizó la retroalimentación con los líderes de las áreas con el fin de diseñar planes de acción concretos que permitan al capital humano reforzar o mejorar el nivel de sus competencias, alineando el talento humano de CISA con los objetivos organizacionales, se realizó el lanzamiento del programa de formación y desarrollo a nivel nacional, programa orientado a cerrar la brecha entre las competencias deseadas versus las detectadas en los empleados de CISA en la evaluación por competencias realizada a final del 2008.

Con el fin de desarrollar y fortalecer estas competencias, se realizaron talleres de introducción al liderazgo para los vicepresidentes, gerentes y jefes; y para todo el personal se realizaron talleres de comunicación efectiva, habilidades comerciales

y de servicio y trabajo en equipo, para lograr mejores resultados, una mayor eficiencia y oportunidad en la gestión.

La inversión total en Capacitación para el 2009 fue de \$141 millones, reflejando una inversión por persona de \$1.600.000, con un promedio de 7.5 horas por persona. El grado de satisfacción de los participantes en las actividades de capacitación fue del 4.45 sobre 5 en promedio y una asistencia superior al 85%.

Programa de Bienestar

Con el fin de mejorar el nivel de vida de los funcionarios y el de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la compañía en la cual labora, se recopiló la información referente a la identificación de las necesidades, expectativas e intereses de los funcionarios para la elaboración del Plan de Bienestar, el cual se ha ido desarrollando durante el año siguiendo estos lineamientos.

Con el fin de generar sentido de pertenencia entre nuestros empleados, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad, retener y atraer el mejor capital humano y hacer que CISA sea vista como la mejor empresa para trabajar, porque concilia el espacio laboral con el personal, se realizó el lanzamiento de los **Beneficios Emocionales** que es una política de beneficios de bienestar a los empleados.

Clima Organizacional

Se realizó la medición de clima organizacional, donde participaron el 91% de los colaboradores de CISA, con el fin de conocer las percepciones de la población e identificar aspectos para mejorar la motivación de los empleados y por ende la productividad.

Las variables que se midieron fueron: Orientación Organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación organizacional, toma de decisiones, desarrollo y compromiso organizacional donde se obtuvo un resultado de 79% en toda la compañía, teniendo una mejora de 22 puntos, con la última medición realizada (58%).

Programa de Salud Ocupacional

Se estipuló el cronograma de Salud Ocupacional, apoyado por la ARP Liberty en donde se pueden destacar actividades de capacitación dictadas al Comité Paritario de Salud Ocupacional – COPASO, en cuanto a: Organización y funcionamiento, Investigación de accidentes de trabajo e Inspecciones planeadas. Se destacan otras actividades como la actualización del plan de emergencias y el panorama de factores de riesgo liderado por la ARP, prevención del riesgo ergonómico, conservación de la salud, seguridad industrial, respuesta a emergencias y programa psicosocial.

Administración de Personal y Nómina

Se inició el proceso de compensación variable con el cual se busca principalmente lograr un reconocimiento individual de acuerdo con los resultados de la compañía y mejorar el desempeño en el cargo, así como asociar los costos laborales con los resultados organizacionales; se integró en el proceso al 95% del total de los cargos susceptibles a la compensación variable.

Con el fin de alinear el talento humano a los nuevos retos de CISA, y valorar el cumplimiento de las metas organizacionales e individuales durante el 2009, se realizó la gestión del desempeño para cada uno de los colaboradores de la organización.

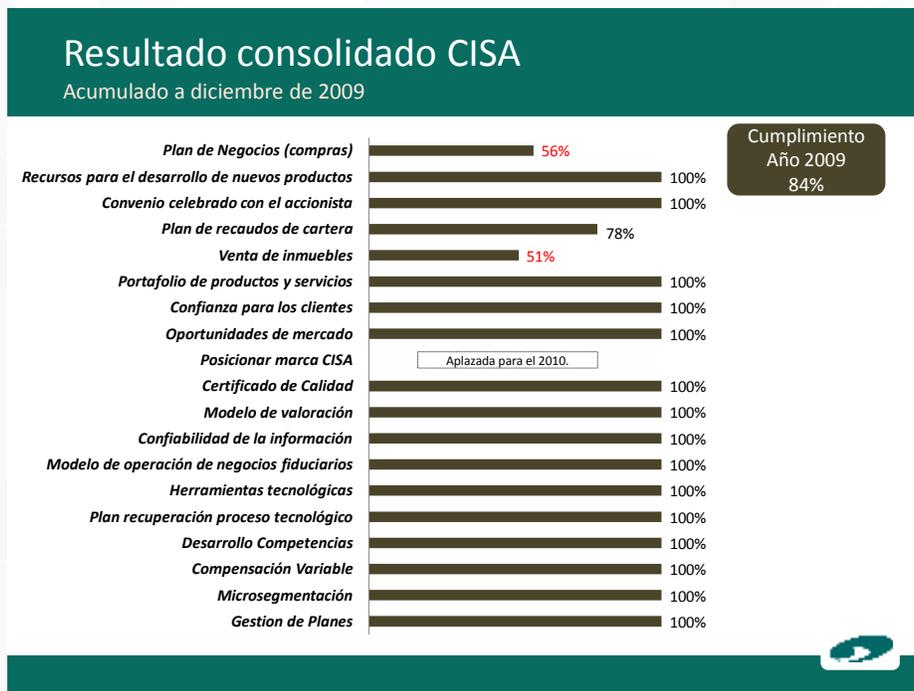
Infraestructura

Se realizaron las obras de adecuación y mantenimiento de las instalaciones de la Dirección General y la Sucursal Bogotá de CISA, con el propósito de adaptar la infraestructura física a las condiciones actuales de la planta de personal y a los cambios en la estructura organizacional, para así brindar espacios a la medida de nuestras necesidades laborales y un mejor ambiente laboral.

PLANEACION ESTRATEGICA

Ejecución del Plan Estratégico año 2009

El seguimiento al plan estratégico año 2009 presenta una ejecución consolidada del 84%, explicada por el rezago en la ejecución de los nuevos negocios y las ventas de inmuebles, cuyas razones fueron ampliamente explicadas en la primera parte de este documento.



Retos futuros

Con la fase de afianzamiento de CISA como el Colector de Activos Públicos cumplida en el año 2009, se inicia la etapa de garantizar la viabilidad y desarrollo de la empresa.

El marco que guiará la actuación de CISA son los objetivos estratégicos aprobados para el periodo 2008 – 2010, los cuales se presentan en la siguiente gráfica:



De estos objetivos estratégicos se desprenden las metas y planes de acción los cuales fueron definidos en conjunto por el equipo directivo de CISA y desplegados a nivel de las vicepresidencias y gerencia para permitir el actuar armónico de la entidad.

Para el desarrollo de sus objetivos estratégicos y por ende su compromiso con el Estado, CISA cuenta con el mejor equipo humano y la orientación de su Junta Directiva, pilares fundamentales en la dinámica de la empresa.