

INFORME DE AUDITORÍA

NOMBRE DEL PROCESO, ÁREA O TEMA A AUDITAR: Auditoría Interna de Gestión a la Vicepresidencia de Negocios de CISA

INFORME PRELIMINAR: 13/10/2021 **INFORME DEFINITIVO:** 22/10/2021

1. INTRODUCCIÓN.

La Oficina de Control Interno, en ejercicio de las facultades legales otorgadas por la Ley 87 de 1993, modificada por la Ley 1474 de 2011, el Decreto 2145 de 1999 y sus modificaciones; los Decretos 648 y 1499 de 2017, el Decreto 338 de 2019 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción”, el Decreto 403 de 2020 CGR, “Fortalecimiento del Control Fiscal” y las Circulares Normativas establecidas por la Entidad, el estatuto de Auditoría Interna y la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas emitida por el DAFP en su versión No 5, tiene como función realizar la evaluación independiente y objetiva al Sistema de Control Interno, a los procesos, procedimientos, actividades y actuaciones de la administración, con el fin de determinar la efectividad del Control Interno, el cumplimiento de la gestión institucional y los objetivos de la Entidad, produciendo recomendaciones para asesorar al Representante Legal en busca del mejoramiento continuo y permanente del Sistema de Control Interno.

En cumplimiento al Plan Anual de Auditorías aprobado en el mes de enero de 2021, y sus modificaciones por el Comité Asesor de Junta Directiva de Auditoría, la Oficina de Control Interno realizó Auditoría Interna de Gestión a la Vicepresidencia de Negocios de CISA, de conformidad al Plan de Auditoría y Carta de Representación dado a conocer con anterioridad al líder del proceso, cuyo propósito principal de la auditoría interna de gestión, fue verificar la existencia y efectividad de los controles, la correcta administración de los riesgos y efectuar las recomendaciones necesarias en pro del mejoramiento continuo y permanente de los Procesos Contractuales, lo cual redundará en el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Institucionales.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar la efectividad de los controles existentes, el manejo de los riesgos e indicadores, la pertinencia y oportunidad de los procedimientos establecidos en las políticas, manuales y circulares normativas de la Entidad, como también el cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable a la Vicepresidencia de Negocios, generando una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación.

3. ALCANCE

Todos los procesos y áreas relacionadas con la gestión de la Vicepresidencia de Negocios durante las vigencias 2019, 2020 y corte 30 de junio 2021.

Esta auditoría se llevó a cabo en Cumplimiento a las normas y técnicas de auditoría generalmente aceptadas, con fundamento en las normas internacionales de auditoría basadas en riesgos, la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas - versión 5, Estatuto de Auditoría Interna, séptima dimensión y tercera línea de defensa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la auditoría se realizó del 6 de septiembre al 4 de octubre de 2021.

4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

4.1. EVALUACIÓN DE AUDITORIAS ANTERIORES

4.1.1 Auditorías anteriores: La Vicepresidencia de Negocios en CISA no ha sido objeto de auditoría durante los últimos 5 años.

4.1.2 Auditorías internas de Calidad: Se realizó la verificación de las acciones correctivas, preventivas o de mejora en el aplicativo ISOLUCION para los procesos y/o áreas que son soporte de la Vicepresidencia de Negocios observando lo siguiente:

- a. **No conformidad Real números 1201, 1204 y 1211 en estado vencido**, a cargo de la Gerencia de Inmuebles y Otros Activos, relacionadas con el incumplimiento de los indicadores de “*Estructuración de Soluciones a tiempo - Gerencia de Inmuebles y Otros Activos*”, “*Estructuración de Soluciones a tiempo - Vicepresidencia de Negocios*” y “*Cumplimiento Presupuesto de Escrituras*” registradas en el mes de junio y agosto de 2021 respectivamente, acciones que no registran gestión en el aplicativo.

- b. No conformidad Real números 1186, 1187 y 1206 en estado Abierto** con fecha de finalización proyectada 30 de septiembre de 2021, a cargo de la Gerencia de Inmuebles y Otros activos, relacionadas los indicadores “Margen de Utilidad de Proyectos”, “Disponibilidad de Inmuebles por Avalúo” y “Cumplimiento Presupuesto de Promesa” registradas en el mes de abril y junio respectivamente, la acción 1187 no registra seguimientos y su fecha de realización se encuentra vencida desde el mes agosto de 2021, las otras dos acciones se encuentran pendientes de validación para cierre.
- c. Oportunidades de Mejora:** Se identifican en el aplicativo ISOLUCION las siguientes acciones de mejora las cuales fueron registradas a partir del décimo ciclo interno de auditorías de calidad realizado en el mes de marzo de 2021 y la solicitud realizada por la Vicepresidencia Jurídica en el mes de julio de 2021 como mejora del proceso de Inmuebles.

Tipo Auditoría	Número / Estado	Descripción	Responsable	Observación
Auditoría Interna	1322 - Abierta	En el Décimo Tercer ciclo de auditorías internas del SIG al proceso Gestión de Activos (Cartera), si bien es cierto se evidenciaron las diferentes modificaciones de información al aplicativo COBRA a través del flujo base de datos en Zeus (Cartera INVIMA), estas gestiones no se han reportado como productos y servicios no conformes, razón por la cual se requiere revisar el Procedimiento para la Identificación y Tratamiento del Producto y Servicio no Conforme perteneciente al Manual del SIG, para aclaración de dudas y delimitar el alcance de estas modificaciones de información.	Sandro Jorge Bernal	Acción sin registro de gestión

Auditoría Interna	1323 - Abierta	En el décimo tercer ciclo de auditoría interna del SIG al proceso Gestión de Activos (Admón. de Inmuebles) de la Zona Pacifico, si bien se evidenció que los ejecutores del proceso realizan la identificación de los peligros y riesgos SST en el formato "Acta de Recepción Física de los Inmuebles", se requiere reforzar la identificación de los peligros y riesgos asociados al inmueble y su entorno que permite posteriormente ejecutar los controles operacionales de una manera eficiente.	José Ubeimar Rivera	Se registra en los seguimientos realizados a la acción 1 se indica el análisis de una Circular Normativa inexistente en Banco de Documentos de CISA
Proceso	1330 - Abierta	Por instrucción de la Dra. Laura, se solicita a la Gerencia de Inmuebles realizar una depuración de los inmuebles que actualmente se encuentran en custodia y asociadas a las obligaciones vendidas a CGA, toda vez que el área jurídica debe realizar la gestión de estudio jurídico y presentación al cuerpo colegiado respectivo.	Nubia Esperanza Correa	No se aporta evidencia de la acción de levantamiento y parametrización del Flujo "Depuración de Inmuebles"

Fuente: Aplicativo ISOLUCIÓN – Modulo de Mejora - septiembre 30 de 2021

- d. Planes y Proyectos:** A partir de la implementación del Comité Transitorio de Junta de Mejoramiento de Procesos que entro en vigencia en el 2019, se registran en el aplicativo ISOLUCION en el módulo de Planes y Proyectos las actividades que deben desarrollar los procesos para atender las observaciones realizadas en dicho comité, de las cuales para el proceso de "Gestión Integral de Activos" compuesto por las Gerencias de Normalización de Cartera y Gerencia de Inmuebles se registraron en cada una de ellas 11 actividades en diferentes aspectos con fechas de

cierre el 31 de diciembre de 2020, observando a la fecha que aunque se registra gestión y seguimiento en los plazos correspondientes estas acciones no han sido cerradas por la Jefatura de Procesos como administrador del Aplicativo.

Lo anterior se describe teniendo en cuenta que aunque no son responsabilidad directa de la Vicepresidencia de Negocios en el manual de responsabilidades del cargo se encuentra definida la siguiente responsabilidad “*Dirigir la adecuada aplicación del SIG en los procesos en que interviene*”, definiendo como actividades para dar cumplimiento a esta responsabilidad “Monitorear los resultados, implementar acciones de mejora, realizar reuniones de seguimiento, actualizar los procedimientos y demás acciones definidas por el sistema en la Entidad”, evidenciando el incumplimiento de la responsabilidad toda vez que no fue posible establecer documentalmente el seguimiento realizado por la Vicepresidencia de Negocios.

4.1.3 Plan de Mejoramiento CGR:

La Vicepresidencia de Negocios directamente no es responsable de acciones en el Plan de Mejoramiento suscrito con la CGR, no obstante las gerencias soporte de la misma registran acciones de mejora que han sido objeto de verificación y evaluación de efectividad en las Auditorías Internas de Gestión realizadas al Proceso de Gestión Integral de Activos Cartera e Inmuebles realizadas en la vigencia 2020, donde se identificó la necesidad de realizar la modificación de las acciones de mejoramiento propuestas y las fechas de ejecución de las mismas, acciones que a la fecha vienen siendo atendidas por los responsables en los plazos definidos, no obstante como se mencionó en el numeral anterior, no es posible evidenciar documentalmente el seguimiento realizado por el Vicepresidente de Negocios al cumplimiento de las mismas.

4.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Verificado el mapa de riesgos registrado en el Aplicativo de Seguimiento para la Estrategia - ASE, se observó que la Vicepresidencia de Negocios no es responsable directa de la gestión de riesgos identificados para el “Proceso de Gestión Integral de Activos Cartera e Inmuebles”; no obstante, se identificaron para las vigencias evaluadas y a partir de las observaciones registradas en los informes de las Auditorías Internas de Gestión realizadas por el equipo de Auditoría Interna a los dos subprocesos, las siguientes materializaciones que como se identifica en el reporte de materialización afecta directamente la gestión de la Vicepresidencia de Negocios toda vez que tiene incidencia en la gestión y ejecución de los negocios de

cada una de las Gerencias responsables y desvían el cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales de la misma como se desarrolla con mayor detalle en el numeral 4.6 del presente informe:

Riesgo Materializado	Subproceso Responsable	Fecha de Reporte	Impacto de la Materialización
Riesgo Operativo RO-GAC-02 Inadecuada gestión del cobro (persuasivo, jurídico y coactivo)	Gerencia de Normalización de Cartera	31 de marzo de 2020 30 de junio de 2020 30 de diciembre de 2020	Para los dos reportes es Incumplimiento de uno de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico 2020
RO-GAI-03 Inadecuada gestión del proceso de venta de inmuebles	Gerencia de Inmuebles	a. 31 de diciembre de 2019 b. 30 de junio de 2020	a. 1. Bajos ingresos a la compañía por venta de inmuebles. 2. Reprocesos. b. Incumplimiento del presupuesto de ventas de inmuebles establecido por la junta directiva.
RO-GAI-01 Entrega inoportuna o con errores de inmuebles para comercializar	Gerencia de Inmuebles	31 de Agosto de 2020	Demora en la revisión y alistamiento del inmueble

Fuente: Aplicativo ASE – octubre 9 de 2021

De acuerdo con el compromiso adquirido en la mesa de trabajo realizada el 22 de octubre de 2021, se realizó la verificación de los planes de tratamiento de cada uno de los riesgos materializados donde se evidencia el cumplimiento en los términos establecidos, así mismo el plan de tratamiento de la materialización del Riesgo RO-GAI-01 de la vigencia 2020 se encuentra en ejecución con fecha de vencimiento a diciembre 31 de 2021, por lo anterior se retira la observación #6.2 del informe preliminar.

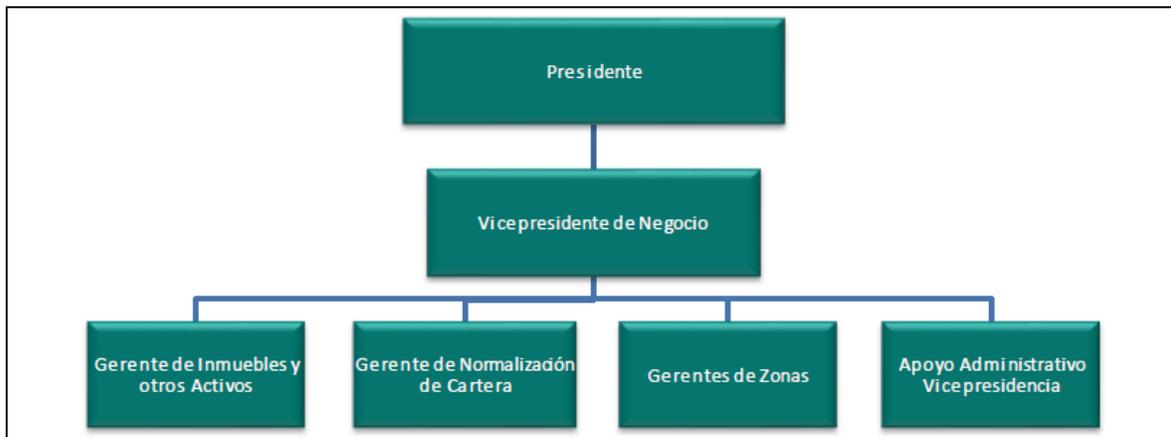
4.3. EVALUACIÓN DE INDICADORES

La Vicepresidencia de Negocios no tiene registrados en ISOLUCION indicadores de proceso, a nivel estratégico en el numeral 4.6 se realiza el análisis del cumplimiento

a los indicadores establecidos para la Vicepresidencia y su aporte en la Planeación Estratégica de la entidad.

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA

La Vicepresidencia de Negocios registra la siguiente estructura hasta el mes de agosto de 2021, en la cual para la presente auditoria se analizaron los cargos directos de la Vicepresidencia (Vicepresidente y Apoyo Administrativo), sobre los cargos y manuales de responsabilidades y funciones de las Gerencias soportes solamente se realiza la mención sobre las mismas, toda vez que su análisis y evaluación fue realizado en las respectivas auditorías internas ejecutadas en la vigencia 2020 y 2021 y donde las observaciones ya fueron atendidas por los procesos responsables en sus respectivos planes de mejoramiento.



FUENTE: Gerencia de Recursos – septiembre 2021

Evaluado el Manual de Responsabilidades de los cargos de Vicepresidente y Apoyo Administrativo, su vinculación contractual con CISA es un contrato de trabajo de carácter indefinido, denominados “Vicepresidente de Negocios” versión 12 con fecha de actualización 12 de abril de 2021 y “Apoyo Administrativo de la Vicepresidencia de Negocios” versión 01 con fecha de actualización 31 de mayo de 2021.

4.4.1. Apoyo Administrativo: Validadas las actividades del cargo de apoyo administrativo no se encontraron observaciones toda vez que las funciones se están desarrollando acorde con lo descrito en el manual de responsabilidades, adicionalmente se indica por parte de la Gerencia de Recursos que la funcionaria asignada a ese cargo no cuenta con PID debido a que durante los últimos 6 meses ha sido asignada a dos Vicepresidencias distintas y con tres (3) jefes diferentes por lo tanto no fue posible aplicar la retroalimentación respectiva a su cargo, no obstante

la funcionaria si ha participado de las capacitaciones transversales relacionadas con su perfil como Servicio al Usuario, comunicaciones asertivas y trabajo en equipo coordinadas por la Gerencia de Recursos.

4.4.2. Vicepresidente de Negocios: Para el cargo de Vicepresidente se registran las siguientes novedades administrativas que fueron objeto de análisis y verificación por parte de la auditoría:

- a. El 30 de enero de 2021 se registra el retiro por “justa causa” del Doctor Harold Ricardo Leal Villareal del Cargo de Vicepresidente de Negocios, el cual ocasiono una indemnización de **\$44.750.533**, decisión que fue avalada por el Comité de Gobierno # 44 de fecha 17 diciembre de 2020.
- b. El 27 de enero de 2021, se realiza la contratación de un HeradHunter denominado “TASA WORLDWIDE S.A.S”, mediante la orden de servicios # 011-20 por un valor de **\$30.545.514 IVA incluido**, la cual tuvo como objeto *“El contratista se obliga con CISA a prestar el servicio especializado en búsqueda, evaluación y selección de la posición Vicepresidente de Negocios de la entidad”* y en sus especificaciones técnicas se definen 6 fases para dar cumplimiento a dicho objeto así: 1) Definición de perfil, 2) Análisis del mercado, 3) Evaluación de candidatos, 4) Presentación de candidatos (Terna), 5) Toma de referencias, 6) Contratación y seguimiento.
- c. En cumplimiento a las etapas mencionadas en el literal anterior el 15 de abril de 2021 se presenta al Comité de Gobierno # 48 la recomendación de la terna compuesta por:
 - ✓ Maria Zulema Vélez Jara
 - ✓ Diana Lorena Gómez Zuluaga
 - ✓ Alcira Castellanos Hernández
- d. De la terna se seleccionó a la Doctora Maria Zulema Vélez, con la cual se suscribió contrato de trabajo el día 3 de mayo de 2021, el cual estuvo vigente hasta el 24 de agosto de 2021, fecha en la cual se acepta la renuncia de la Doctora Maria Zulema quedando vacante nuevamente el cargo.

La evaluación del periodo de prueba descrito en la cláusula cuarta del contrato de trabajo y en cumplimiento al numeral 5.1.3 “*Selección de Personal*” de la Circular Normativa 024, anexo 12 “*Formato de Periodo de Prueba*”, evaluación que no fue aplicada al cargo de la Vicepresidencia, toda vez que se realizó de

manera verbal y sin registro documental según lo informado por la Gerente de Recursos, indicando que debido al nivel de funcionario que se está contratando dentro de los dos (2) meses establecidos no se puede dar la evaluación respectiva de manera asertiva, incumpliendo con el trámite respectivo de evaluar al candidato para definir su continuidad en la Entidad.

- e. A partir de la aprobación de la renuncia de la Doctora Maria Zulema se aprueba el 1 de septiembre de 2021 encargar a la Doctor Nubia Esperanza Correa – Gerente de Inmuebles, mientras se surte nuevamente el proceso de selección y contratación del Vicepresidente de Negocios aplicando la cláusula de garantía del contrato con el proveedor TASA WORLDWIDE S.A.S., la cual establece “... En el evento que el candidato contratado como resultado del proceso, *renuncie o su contrato sea terminado por CISA dentro de los 12 meses siguientes, EL CONTRATISTA conducirá una búsqueda adicional para la posición, sin el cobro de tarifa adicional, con la excepción de gastos de viaje (previamente aprobados por el cliente) y gastos de comunicaciones en que se incurra...*”, proceso que inició el primero de octubre y a la fecha de cierre de la auditoria se encuentra en desarrollo.
- f. Verificación de cumplimiento de las responsabilidades del Cargo de Vicepresidente de Negocios: Se realizó el análisis sobre el cumplimiento de las actividades descritas en el Manual de Responsabilidades del Cargo de Vicepresidente de Negocios para las vigencias establecidas en el alcance de la auditoria (2019 – 2020 y corte junio 2021) evidenciando lo siguiente:

RESPONSABILIDAD	ACTIVIDADES PARA CUMPLIR LA RESPONSABILIDAD	OBSERVACIONES AUDITORIA INTERNA
Diseñar las políticas y estrategias de la gestión de activos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir los lineamientos de las políticas comerciales y de administración de los inmuebles propios y de terceros. 	<p>Como se observa en el numeral 4.6 de cumplimiento de indicadores, aunque se tienen establecidos los lineamientos para la gestión de esta responsabilidad no es posible identificar su cumplimiento teniendo en cuenta que documentalmente no existe evidencia de los seguimientos que desde la Vicepresidencia se realiza a la ejecución de las gestiones realizadas por la Gerencia de Inmuebles, se identifican los informes comerciales presentados a las diferentes instancias como los comité de Presidencia y Comité Asesor Comercial y Operativo</p>

		de Junta Directiva, donde se evidencian algunos compromisos que no son atendidos por la Vicepresidencia como se describen con mayor detalle en el numeral 4.7 del presente informe.
	<p>➤ Definir los lineamientos de las políticas comerciales para la recuperación de la cartera gestionable y la comercialización de los bienes muebles.</p>	<p>Como se observa en el numeral 4.6 de cumplimiento de indicadores, aunque se tienen establecidos los lineamientos para la gestión de esta responsabilidad no es posible identificar su cumplimiento teniendo en cuenta que documentalmente no existe evidencia de los seguimientos que desde la Vicepresidencia se realiza a la ejecución de las gestiones realizadas por la Gerencia de Normalización de Cartera, se identifican los informes comerciales presentados a instancias como los comité de Presidencia y Comité Asesor Comercial y operativo de Junta Directiva, donde se evidencian algunos compromisos que no son atendidos por la Vicepresidencia como se describen con mayor detalle en el numeral 4.7 del presente informe</p>
	<p>➤ Definir los lineamientos de políticas para la gestión de los proyectos de los nuevos negocios de la compañía</p>	<p>No es posible establecer documentalmente la gestión realizada sobre esta función toda vez que no existe trazabilidad de las decisiones tomadas por el ejecutor del cargo diferente a los extractos de actas de los comités donde tiene participación y que son soporte documental de las gestiones de las gerencias a su cargo.</p>
	<p>➤ Verificar el cumplimiento de las metas comerciales, y establecer planes de acción de corto y mediano plazo para fortalecer la estrategia.</p>	<p>Como se evidencia en el numeral 4.6 se registraron incumplimientos en los indicadores establecidos en el Plan Estratégico para las vigencias evaluadas sin soporte documental de las gestiones realizadas directamente por el responsable de la Vicepresidencia, se evidencian las gestiones de los Gerentes de Inmuebles y Cartera en las presentaciones realizadas en las diferentes instancias decisorias y de Aprobación, no obstante no fue posible establecer documentalmente el</p>

		<p>seguimiento realizado por el Vicepresidente.</p> <p>Así mismo y como se evidencia en el numeral 4.7 de trazabilidad documental de las decisiones tomadas en torno a la Vicepresidencia de Negocios, no se evidencia un seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos en los diferentes comités donde se tiene asiento y decisión.</p>
<p>Asesorar Comercialmente a la SAE, en el marco del convenio con CISA.</p>	<p>➤ Identificar las nuevas oportunidades de negocio que se pueden presentar con la SAE</p>	<p>Para el 2021 se registra un cumplimiento parcial sobre esta responsabilidad, toda vez que en el mes de agosto de 2021 se da la contratación de un Gerente de Proyecto de Venta Masiva con la SAE, que no depende de la Vicepresidencia de Negocios y el cual tiene como funciones el seguimiento y verificación de las acciones establecidas en el Contrato Interadministrativo número 015-2021 firmado con la SAE el 6 de septiembre y el cual tiene como objeto "... Prestará servicios para desempeñarse como estructurador de los diferentes procesos de venta masiva de los bienes inmuebles extintos y en proceso de extinción de dominio que cuenta con autorización de enajenación temprana...".</p>
	<p>➤ Hacer seguimiento a la prestación de servicios a la SAE</p>	<p>Se realiza el seguimiento a través de la Gerencia de inmuebles donde de acuerdo con establecido en las actas de Junta Directiva de las Vigencias 2019-2020 y 2021 se han realizado diferentes modificaciones a contrato interadministrativo con la SAE en los siguientes temas:</p> <p>a. Modificación de la cláusula de exclusividad con la SAE - Acta # 564</p> <p>b. Otro sí Modificatorio Bienes Muebles SAE - Acta # 566</p>
<p>Administrar los convenios interadministrativos o contratos que se suscriban para las zonas francas.</p>	<p>➤ Cumplirlos compromisos de los contratos y convenios interadministrativos</p>	<p>Se realiza a través de los seguimientos realizados y presentados en las diferentes instancias por la Gerencia de Inmuebles, documentalmente no se pudo establecer el seguimiento realizado por la Vicepresidencia</p>

Participar en los comités a los cuales por atribuciones haya sido convocado.	➤ Asistir a los comités donde se toman decisiones sobre la operación de CISA.	Sin observaciones
Liderar los proyectos de cambio y mejoramiento de los procesos bajo su responsabilidad	➤ Establecer la estrategia de los proyectos de cambio y hacer seguimiento a su implementación	No se pudo establecer documentalmente la gestión sobre esta actividad, en la revisión de las actas donde se tiene participación no se evidencia la gestión ni seguimiento realizado por el Vicepresidente a los compromisos registrados en ellas
Definir e implementar estrategias de racionalización de gastos en la gestión de los activos	➤ Hacer seguimiento a los gastos de la compañía en la gestión de los activos y ejecutar las acciones correctivas o preventivas a las que haya lugar.	No se pudo establecer documentalmente la gestión sobre esta actividad, en la revisión de las actas donde se tiene participación no se evidencia la gestión ni el seguimiento realizado por el Vicepresidente a los compromisos registrados en ellas
Garantizar la satisfacción de los Clientes	➤ Aplicar las encuestas de satisfacción establecidas en el proceso de Servicio Integral al Usuario, tomando las acciones correctivas cuando haya lugar.	Sin observaciones
Promover la cultura EFR	➤ Incentivar el uso de políticas EFR	Sin observaciones
Dirigir la adecuada aplicación del SIG en los procesos en que interviene	➤ Monitorear los resultados, implementar acciones de mejora, realizar reuniones de seguimiento, actualizar los procedimientos y demás acciones definidas por el sistema en la Entidad.	Como se mencionó en los numerales 4.1.2 y 4.2 del presente informe no se evidencia documentalmente la gestión realizada por el Vicepresidente, toda vez que las acciones son realizadas directamente por los Gerentes de las Áreas Soportes sin identificar alguna presentación y/o aprobación por parte este.
Hacer seguimiento a la ejecución presupuestal de los procesos bajo su responsabilidad.	➤ Revisar periódicamente la ejecución del presupuesto, ejecutando acciones correctivas o preventivas para cumplir con los lineamientos corporativos.	En la revisión documental sobre los extractos de Actas del Comité Financiero de Junta Directiva se identificaron los compromisos relacionados con los negocios de inmuebles y cartera de manera particular. <i>Se informa en la mesa de trabajo realizada el 22 de octubre de 2021 por parte de la Vicepresidente Encargada,</i>

		<i>que en los Comités Comerciales se hace el reporte de gestión presupuestal de manera permanente y atendiendo las observaciones hechas por los miembros del Comité por lo tanto se ajusta el texto indicado en el informe preliminar</i>
Cumplir las políticas y procedimientos de la normatividad interna de CISA.	➤ Ejecutar las actividades asignadas de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidos en la normatividad interna.	Sin observaciones
	➤ Proponer mejoras para optimizar los procesos y procedimientos.	No se evidencia documentalmente la participación del Vicepresidente en las oportunidades de mejora establecidas por los procesos
Ejecutar los Planes de Continuidad del Negocio ante un evento de interrupción.	➤ Asegurar la continuidad de las actividades críticas de los procesos.	Sin observaciones
	➤ Llevar a cabo las estrategias de recuperación y los procedimientos necesarios para retomar las operaciones del negocio.	Sin observaciones
	➤ Actualizar, mantener y mejorar continuamente los planes de continuidad del negocio.	Sin observaciones
	➤ Informar cambios significativos de los procesos críticos.	Sin observaciones
Implementar las políticas de gestión y desempeño determinadas en el manual Operativo MIPG que estén a su cargo	➤ Sensibilizar a su equipo de trabajo en cuanto a las políticas de MIPG.	No se evidencia documentalmente la participación del Vicepresidente en las actividades soportes de esta actividad, se evidencian actividades sobre los responsables de los procesos soportes
	➤ Realizar seguimiento a su equipo de trabajo con el fin de verificar el cumplimiento de las políticas	No se evidencia documentalmente la gestión realizada en esta actividad.

Fuente: Soportes Documental aportado por la Vicepresidencias de Negocios, Financiera y Jurídica como secretarios de los comités respectivos

Del cuadro anterior, se resaltan las observaciones en las cuales se indica la falta de soportes documentales sobre las actividades realizadas por la Vicepresidencia de Negocios, al no poder evidenciar claramente las gestiones realizadas por el Vicepresidente en cada una de las responsabilidades asignadas, toda vez que estas están siendo soportadas en las actividades realizadas por cada Gerencia Soporte y no se identifican claramente los registros de seguimientos realizados por el Líder, así mismo, no se puede establecer la trazabilidad sobre las decisiones tomadas en las diferentes instancias de decisión de la entidad en la cual tiene participación el Vicepresidente de Negocios, denotando debilidad en el seguimiento a la gestión propia del área.

4.5. CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO 2019-2022

A continuación, se registran los cumplimientos que a nivel estratégico obtuvo la Vicepresidencia de Negocios para las vigencias 2019 y 2020, las cuales no pueden ser comparables con la ejecución de la vigencia 2021 y proyección para la vigencia 2022, toda vez que de acuerdo con lo aprobado por la Junta Directiva en el ajuste a la Planeación Estratégica sesiones #612 de 4 de marzo, #614 del 17 de marzo y # 615 del 4 de abril de 2021, se modificó la forma para establecer las metas con el fin de que se de acerquen a la realidad financiera de la Entidad.

4.5.1 Cumplimiento Vigencias 2019 y 2020:

Objetivo, Estrategia	Nombre Objetivo, Estrategia	Indicador	Cumplimiento 2019	Cumplimiento 2020
Objetivo	Desarrollar un portafolio de negocio rentable y atractivo	Ingresos por líneas de negocios tradicionales - Cartera (Incluye recaudo, administración y venta masiva)	100%	71%
Objetivo	Desarrollar un portafolio de negocio rentable y atractivo	Ingresos por líneas de negocios tradicionales - Inmuebles (Incluye Venta, Comercialización, Administración)	34%	44%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por venta de inmuebles propios y PND	8%	29%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por administración de Inmuebles	100%	72%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por Comercialización de Inmuebles	39%	100%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por recaudo	100%	70%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por administración de cartera	100%	100%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Ingresos por venta masiva de cartera	100%	0%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Inmuebles saneados	38%	83%
Estrategia	Potencializar el portafolio actual del negocio	Contratos de comercialización de inmuebles diferentes a SAE (Avalúo de inmuebles)	72%	100%
Estrategia	Contribuir a la rentabilidad a través de nuevas líneas de negocio	Ingresos por Nuevas líneas - software estado	73%	37%
Estrategia	Contribuir a la rentabilidad a través de nuevas líneas de negocio	Ingresos por Nuevas líneas - participaciones estatales	6%	0%
Estrategia	Contribuir a la rentabilidad a través de nuevas líneas de negocio	Ingresos por Nuevas líneas - saneamiento	100%	44%
Estrategia	Contribuir a la rentabilidad a través de nuevas líneas de negocio	Número de Nuevos Servicios Puestos en Operación	100%	100%

Fuente: Gerencia de Planeación – Publicación página WEB – Tomado octubre 10 de 2021

Como se evidencia en el cuadro anterior el cumplimiento de los indicadores soporte de la Vicepresidencia de Negocios reflejaron varios incumplimientos en las dos vigencias, y sobre las cuales de acuerdo con el seguimiento hecha a las actas de Comités Comerciales y Operativos de Junta Directiva de Auditoria, se autorizaron realizar varios ajustes a las estrategias comerciales que permitieron mejorar las mediciones de una vigencia a la otra, no obstante no se evidencia documentalmente y no fue posible establecer la trazabilidad de las modificaciones aprobadas puesto que no se establece un numeral de atención a los compromisos previos en las sesiones de los comités, adicionalmente y como fue informado por el Gerente de Planeación para las vigencias mencionadas las metas se establecían sobre el valor comercial y facial respectivamente de los inmuebles y carteras a comercializar y/o administrar que no podía ser relacionada con la venta o comisión de cada negocio.

4.5.2. Establecimiento de metas Vigencia 2021 y proyección 2022 relacionado con Inmuebles

De acuerdo con lo aprobado por la Junta Directiva las siguientes son las metas identificadas para la Vicepresidencia Negocios –sub proceso inmuebles, allí se identifica el soporte financiero para su definición con el fin de establecer con mayor claridad su aporte financiero a la Entidad.

a. Venta de inmuebles propios

La estrategia se centra en las siguientes actividades en términos de optimización y eficiencia del gasto las cuales están directamente relacionadas con el P&G de la entidad:

<input type="checkbox"/> Movilización de Bienes (Generación de Ingresos y/o optimización en Gastos)	Inmuebles Ocupados – Nula movilidad	Propuesta de modificación del Decreto 149 de 2020 (reglamentario del artículo 276 PND) para facultar la transferencia gratuita de la propiedad de inmuebles fiscales con vocación de vivienda y ubicados en zona de alto riesgo a otras entidades públicas del orden nacional y territorial.
	Priorización Saneamiento Técnico – Jurídico	Establecer el top 10 de inmuebles que se encuentren en saneamiento Jurídico-técnico y cuya expectativa de movilización sea buena.
	Política de Bayesiano	Continuar con la política de aplicación de Bayesianos al inventario de inmuebles, con el fin de determinar Precios Mínimos de venta que permitan su movilización, efectuando unos ajustes que permitan mejorar la dinámica en las decisiones.
	Inmuebles en Proindiviso	<ul style="list-style-type: none"> ■ Frente a los precios mínimos de venta, se encuentra en ejecución la estrategia de venta individual de este paquete de proindivisos. ■ Se esta diseñando estrategia comercial tendiente a calcular el precio mínimo de venta de este grupo de inmuebles, mediante el modelo bayesiano. Se avanza en la realización de todos los avalúos.

<input type="checkbox"/> Movilización de Bienes (Generación de Ingresos y/o Eficiencia en Gastos)	Central de Abastos PH - CEMERCA	Se analizará nuevamente la Política Especial aprobada, tendiente a presentar una nueva propuesta a la JD que permita aumentar la dinámica en la venta de estos locales.
	Financiación de Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer ventas con plazos superiores a los 270 días, para el pago de los inmuebles, con tasas de interés diferenciales. ■ Establecer condiciones más competitivas de venta de inmuebles con hipoteca, cuando los clientes requieran financiación, logrando con ello la movilización de inmuebles. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mayores plazos. <input type="checkbox"/> Valor mayor a financiar. <input type="checkbox"/> Fijar políticas diferenciales para los ocupados, invadidos o proindivisos. <p>Nota: Actualmente se tiene 40% del valor total de la deuda, plazo 3 años, no podrá superar los 125 SMLV. No se financia a inmuebles ocupados, invadidos o proindivisos.</p>

<input type="checkbox"/> Movilización de Bienes (Generación de Ingresos y/o Eficiencia en Gastos)	Venta 11 Inmuebles Gestionables	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Procedencia</th> <th>Cant.</th> <th>Vir. Avalúo</th> <th>Vir. Gastos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PND</td> <td>5</td> <td>39.816.03</td> <td>4.276.38</td> </tr> <tr> <td>PROPIO</td> <td>6</td> <td>21.031.44</td> <td>2.874.98</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td>11</td> <td>60.847.47</td> <td>7.151.8</td> </tr> </tbody> </table>	Procedencia	Cant.	Vir. Avalúo	Vir. Gastos	PND	5	39.816.03	4.276.38	PROPIO	6	21.031.44	2.874.98	Total general	11	60.847.47	7.151.8
	Procedencia	Cant.	Vir. Avalúo	Vir. Gastos														
	PND	5	39.816.03	4.276.38														
	PROPIO	6	21.031.44	2.874.98														
Total general	11	60.847.47	7.151.8															
Condiciones de la Política de Venta.	Evaluación de la restricción del 75% como valor mínimo de venta del avalúo comercial, para los inmuebles cuyo VPN sea menor a este porcentaje, tendiente a mejorar la dinámica de los inmuebles nuevos.																	
Procesos de Subasta	Análisis de los tiempos establecidos para el inicio de los Procesos de Subasta. Dinamizar el proceso en la definición del mecanismo de venta a realizarse, en aquellos inmuebles cuya subasta sea declarada desierta.																	
Ingreso Nuevos Inmuebles	Continuar con la adquisición de nuevos inmuebles de alta movilización, bajo el esquema de venta anticipada.																	

Metas Anuales – Plan Estratégico					Ingresos P&G
Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio	
\$25.715	\$37.213	\$44.391	\$45.006	\$152.324	

Metas Anuales versión actualizada					Ingresos P&G
Ejecución 2019	Ejecución 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio	
\$2.075	\$10.642	\$41.928	\$66.515	\$121.161	

b. Comercialización de inmuebles de terceros

Metas Anuales – Plan Estratégico					Ingresos P&G
Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio	
\$4.035	\$1.754	\$1.265	\$777	\$7.832	

Metas Anuales – versión actualizada					Ingresos P&G
Ejecución 2019	Ejecución 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio	
\$1.585	\$2.592	\$2.677	\$1.026	\$7.880	

4.5.3. Establecimiento de metas Vigencia 2021 y proyección 2022 relacionado con Cartera

a. Recaudo de Cartera

Para incentivar el recaudo de cartera se establecieron las siguientes iniciativas para desarrollar en la vigencia con el apoyo de la Dirección de Tecnología, con lo cual se busca sistematizar y generar nuevas necesidades de mercado a los clientes de esta línea.

Objetivo: Incentivar el ingreso por recaudo de Cartera	
Iniciativas	Descripción
<input type="checkbox"/> Automatización del proceso de recaudo de cartera	<ul style="list-style-type: none"> ■ En coordinación con la Dirección de tecnología desarrollar herramientas que permitan interactuar virtualmente con lo deudores de CISA. ■ Potencializar el aplicativo de Cobranza “COBRA” para mejorar el proceso de recaudo. ■ Con apoyo del la Gerencia Financiera y Tecnología, ampliar los canales de recaudo.
<input type="checkbox"/> Minería de datos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtener información que permitan diseñar estrategias focalizadas a los diferentes nichos de mercado de la cobranza.

Metas Anuales – Plan Estratégico					Ingresos P&G
Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio	
\$71.550	\$86.529	\$91.071	\$90.992	\$340.142	

Metas Anuales – versión actualizada					Ingresos P&G
Ejecución 2019	Ejecución 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio	
\$77.224	\$60.353	\$63.458	\$84.690	\$285.725	

b. Administración de cartera

Metas Anuales – Plan Estratégico				
Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio
\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$4.800

Ingresos P&G

Metas Anuales – versión actualizada				
Ejecución 2019	Ejecución 2020	Meta 2021	Meta 2022	Total Cuatrienio
\$2.024	\$2.509	\$2.304	\$2.674	\$9.510

Ingresos P&G

Principales Estrategias (Como lograr las metas) – Ingresos por Administración de Cartera

- Diseñar portafolio de productos de administración de cartera que permita diversificar el portafolio de clientes

4.6. CUMPLIMIENTO METAS PLAN ESTRATEGICO A JUNIO DE 2021

El siguiente es el cumplimiento de los indicadores estratégicos de responsabilidad de la Vicepresidencia de Negocios con corte a junio 30 de 2021, donde se evidencia el incumplimiento resaltado en rojo en el cuadro los cuales y como se menciona en el numeral 4.7 del presente informe han sido objeto de revisión y redefinición de estrategias en las diferentes instancias de decisión, no obstante no se puede establecer documentalmente el seguimiento a la ejecución de las acciones tomadas por la Vicepresidencia para cumplir con lo solicitado por cada instancia.

Seguimiento Metas Plan Estratégico Ajustado 2021				Avance Frente a la Meta Junio
Metas Plan Estratégico 2021		Mayo	Junio	
Ingresos por líneas de negocios tradicionales - Cartera (Incluye recaudo, administración y venta masiva)	Meta 2021	65,762	65,762	49.6%
	Ejecución	26,249	32,643	
Ingresos por líneas de negocios tradicionales - Inmuebles (Incluye Venta, Comercialización, Administración)	Meta 2021	49,954	49,954	12.9%
	Ejecución	5,784	6,466	
Ingresos por venta de inmuebles propios y PND	Meta 2021	41,928	41,928	6.4%
	Ejecución	2,473	2,667	
Ingresos por administración de Inmuebles	Meta 2021	5,349	5,349	43.7%
	Ejecución	2,014	2,336	
Ingresos por Comercialización de Inmuebles	Meta 2021	2,677	2,677	44.2%
	Ejecución	1,040	1,183	
Ingresos por recaudo	Meta 2021	63,458	63,458	49.0%
	Ejecución	25,002	31,080	
Ingresos por administración de cartera	Meta 2021	2,304	2,304	63.0%
	Ejecución	1,239	1,451	
Ingresos por venta masiva de cartera	Meta 2021	0	0	N.A.
	Ejecución	0	0	
Compra de inmuebles (Valor de compra)	Meta 2021	52,000	52,000	116.0%
	Ejecución	60,328	60,328	
Compra de cartera (Valor de compra)	Meta 2021	45,000	45,000	7.87%
	Ejecución	9	3,543	

* Cifras en millones de pesos Fuente: Gerencia de Planeación - Octubre 2021

De lo anterior se resalta que a la fecha no se ha realizado la “Venta Masiva de Cartera” que se generó como una estratégica de recuperación y que fue estructurada por la Gerencia de Normalización de Cartera así:

Actividad	RESPONSABILIDAD DE LA ACTIVIDAD	ESTADO DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
Presentacion a junta directiva	Vicepresidencia De Negocios	Finalizado	21/07/2021	22/07/2021
Solicitud diseño piezas publicitarias	Gerencia Normalizacion De Cartera	Finalizado	22/07/2021	26/07/2021
Creacion de publicidad	Comunicaciones	Finalizado	26/07/2021	02/08/2021
Publicacion e invitacion a oferta publica	Comunicaciones	Finalizado	02/08/2021	09/08/2021
Radicación acuerdo de confidencialidad (Anexo 4)	Oferentes	Finalizado	09/08/2021	17/08/2021
Documento de Aceptación y conocimiento de términos y declaración de Origen de Fondos (Anexo 2)	Oferentes	Finalizado	09/08/2021	17/08/2021
Solicitud creacion cuarto de datos virtual	Gerencia Normalizacion De Cartera	Finalizado	17/08/2021	19/08/2021
Solicitud creacion de usuarios cuarto de datos virtual	Gerencia Normalizacion De Cartera	Finalizado	17/08/2021	19/08/2021
Respuesta habilitacion para acceder a la informacion	Oferentes	Finalizado	19/08/2021	20/08/2021
Apertura cuarto de datos virtual y/o fisico	Tecnologia	Finalizado	20/08/2021	23/08/2021
Radicacion de inquietudes y/o aclaraciones	Oferentes	Finalizado	23/08/2021	26/08/2021
Respuesta a las inquietudes y/o aclaraciones	Gerencia Normalizacion De Cartera	Finalizado	26/08/2021	31/08/2021
Radicacion de documentos para ofertar	Oferentes	Finalizado	31/08/2021	03/09/2021
Revision de documentacion aportada por los Oferentes	CISA	Finalizado	03/09/2021	08/09/2021
Fecha limite para subsanar documentos	Oferentes	Finalizado	08/09/2021	20/09/2021
Respuesta a los oferentes	Gerencia Normalizacion De Cartera	Finalizado	20/09/2021	22/09/2021
Radicación de oferta (Anexo 3)	Oferentes	Finalizado	22/09/2021	27/09/2021
Audiencia y notificacion de adjudicacion oferta	Gerencia Normalizacion De Cartera	Finalizado	27/09/2021	04/10/2021

En cumplimiento del cronograma se presentaron los siguientes escenarios:

- En la fase de invitación a oferta publica se presentaron 23 empresas interesadas.
- Firmaron acuerdo de confidencialidad para acceder al cuarto de datos 12 empresas de las 23
- En la fase de radicación de oferta solo se presentaron 2 empresas
- Audiencia de Adjudicación solo se presenta 1 empresa la cual oferto un 0.3% del porcentaje mínimo establecido por CISA el cual era el 1.36% correspondientes a \$1.612 millones de pesos sobre los \$7.564 millones, establecidos como valor mínimo de negociación, motivo por el cual se **“Declara Desierta”** la oferta sobre la venta masiva de cartera de medio billón de pesos; a la fecha de cierre de la auditoria se informa por parte del Gerente de Normalización de Cartera que se llevara una nueva propuesta a la Junta Directiva del mes de octubre donde se busca la autorización de la venta en paquetes más pequeños (aproximadamente de 100 a 150 millones) y por el mecanismo de subasta haciendo uso de las herramientas internas que tiene la entidad.

4.6.1 Difusión de resultados en torno al cumplimiento de metas – Vicepresidencia de Negocios

Durante la etapa de ejecución de la Auditoría Interna de Gestión, se registró la socialización de cumplimiento de metas mediante comunicación interna a la entidad, como mecanismo de socialización de resultados, no obstante, se presentan imprecisiones en lo publicado toda vez que se presentan como metas de cumplimiento dentro de los indicadores estratégicos las metas de promesas y escrituras las cuales no hacen parte de la batería de indicadores estratégicos de la entidad.



Lo anterior genera una confusión sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos medidos por la entidad y la manera como se socializan al interior de la misma denotando falta de objetividad en la información publicada.

4.7. TRAZABILIDAD DOCUMENTAL DE LA GESTIÓN DE LA VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS

Durante la ejecución de la auditoría se solicitó a la Vicepresidencia de Negocios, Vicepresidencia Financiera y Vicepresidencia Jurídica el soporte documental que

de evidencia de la gestión realizada por la Vicepresidencia de Negocios y sus participaciones en las diferentes instancias decisorias de la entidad donde se determinan las estrategias, políticas, seguimientos y cumplimientos de los objetivos estratégicos de la misma.

Adicionalmente se solicitó el soporte documental sobre las gestiones administrativas que debe según el Manual de Responsabilidades estar a cargo del Vicepresidente de Negocios de las cuales no se aportó evidencia.

4.7.1 Comités Comerciales y Operativos de Junta Directiva

La Vicepresidencia de Negocios ejerce la secretaria técnica de las sesiones, es importante mencionar que la documentación remitida a la Auditoría no corresponde a las versiones definitivas de las actas, situación que fue informada a la Vicepresidente Encargada durante la etapa de ejecución de la Auditoría, no obstante, después de solicitar dos (2) días hábiles para confirmar la información aportada, no se recibió comunicación sobre la existencia de información diferente.

A continuación, se describen las observaciones generales sobre la información aportada:

- a. Actas y presentaciones PowerPoint soportes del comité en las que se incluye en el orden del día el informe comercial a cargo del Vicepresidente de negocios, no obstante, el acta no contiene el desarrollo de estos temas durante el comité.

**Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°64 del 19 de febrero de 2019
(en esta acta se indica al final que se presentó el informe y que está en la presentación)**

Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°104 del 14 de abril de 2021 (no se indica nada en el acta)

- b. Actas en las que se indica al final de la misma que no se presentaron los informes comerciales, no obstante, en el cuerpo del acta se evidenció el desarrollo de estos temas en el comité respectivo.

**Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°65 del 19 de Marzo de 2019
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°66 del 26 de abril de 2019**

- c. Actas con errores de fechas, números de acta, redacción, ortografía, fuente disímil, con párrafos en diferentes colores (azul y rojo), en formato Word, sin la suscripción y aprobación del Presidente del Comité y el Secretario Técnico o aprobación mediante mensaje de datos, en los casos en los que aplica de conformidad con el Memorando Circular 059.

Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°67 del 14 de mayo de 2019
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°76 del 18 de noviembre de 2019
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°77 del 16 de diciembre de 2019
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°78 del 21 de enero de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°79 del 18 de febrero de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°82 del 16 de marzo de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°83 del 20 de abril de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°84 del 18 de mayo de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°86 del 17 de junio de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°87 del 15 de julio de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°88 del 12 de agosto de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°90 del 14 de septiembre de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°93 del 19 de octubre de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°96 del 19 de noviembre de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°98 del 14 de diciembre de 2020
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°100 del 25 de enero de 2021
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°101 del 10 de febrero de 2021
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°102 del 10 de marzo de 2021
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°104 del 14 de abril de 2021
Acta de Comité Comercial y de Operaciones N°105 del 12 de mayo de 2021

- d. En el Comité Comercial y de Operaciones N°72 del 20 de agosto de 2019, se presentaron los resultados no favorables en la movilización de activos de las Zonas por valor de \$141.5 millones especialmente en las Sucursales Bogotá y Barranquilla y las proyecciones en promesas y escrituras, no obstante no se propone por parte de la Vicepresidencia de Negocios planes a corto y mediano plazo para fortalecer la estrategia, mejorar los resultados y cumplir las metas como fue solicitado por los representantes de la Junta en el mes de junio del 2019.
- e. En el Comité Comercial y de Operaciones N°76 del 18 de noviembre de 2019, se presentan los resultados no favorables en la movilización de activos especialmente en la Sucursal Bogotá, sin proponer por parte de la Vicepresidencia de Negocios planes a corto y mediano plazo para fortalecer la estrategia, mejorar los resultados y cumplir las metas como fue solicitado por el comité comercial en el mes de junio del 2019.
- f. En el Comité Comercial y de Operaciones N°86 del 17 de junio de 2020, los representantes de Junta solicitaron al finalizar el Comité él envió al correo electrónico de todos los compromisos adquiridos por el Vicepresidente de negocios que debían ser presentados en el comité inmediatamente posterior, no

obstante en el comité de julio cuando fueron solicitados los compromisos por parte de los miembros de Junta, el Vicepresidente de Negocios indicó no haber cumplido con la tarea, estableciendo que se presentarían en el siguiente comité.

- g.** Se observó error en la numeración de algunas actas de la vigencia 2021, el acta N° 105 indica que se realizó el 16 de abril de 2021, no obstante, esta fue remitida como acta del comité del mes de mayo realizada el día 12 de mayo, y la presentación enviada como soporte del comité comercial N° 105 con fecha del día 12 de mayo de 2021. Así mismo, el acta N°107 indica que se realizó el 17 de junio de 2021, se envía como soporte la presentación al Comité comercial con este mismo número, con fecha 9 de junio de 2021 (el acta remitida corresponde a un comité extraordinario y no contiene la presentación del Informe Comercial del mes de mayo).
- h.** En los Comités Comercial y de Operaciones que se realizaron durante el periodo evaluado, quien ejerció como Vicepresidente de Negocios, cumplió con la presentación a los integrantes del Comité de los informes de cumplimiento de metas y proyecciones mes a mes del Core del negocio específicamente cartera, inmuebles y proyectos especiales, no obstante en los meses de las vigencias 2019 y 2020 en los que los resultados fueron muy por debajo de las proyecciones, se evidenció ausencia de propuestas y planes de contingencia a presentarse a la Junta por parte del Vicepresidente de Negocios, con el fin de mejorar los resultados, tal como se encuentra establecido en el manual de funciones del cargo que ejerce.

Una vez verificado el contenido y desarrollo de las actas soportes de los Comités Comercial y de Operaciones, se evidenció ausencia de un seguimiento claro y constante a los compromisos a cargo de la Vicepresidencia de Negocios que se generan en cada uno de los comités realizados mes a mes, lo que dificultó evidenciar la trazabilidad en el cumplimiento de las tareas y acciones propuestas en los comités comerciales por parte de los miembros de la Junta Directiva.

4.7.2. Extractos de Acta de Junta Directiva

Analizados los extractos de Actas de Junta Directiva remitidos por la Vicepresidencia Jurídica donde se realizan presentaciones relacionados con los temas soporte de la Vicepresidencia de Negocios, no se pudo establecer la trazabilidad documental en la cual se identifique que la Vicepresidencia atendió los compromisos adquiridos en cada sesión:

SESION DE JUNTA DIRECTIVA	TEMA	COMPROMISO
546 del 26 de febrero de 2019	Adición Contrato de Vigilancia para las Zonas	"Los miembros de Junta Directiva de manera unánime solicitan a la administración se revise el procedimiento de supervisión del contrato de vigilancia con el fin de optimizar los gastos".
574 del 17 de julio de 2019	Activación Puja Chinu (Córdoba).	<p>Los miembros de Junta "solicitan a la administración presentar informe sobre la gestión realizada en el cobro de cartera a entidades del estado, donde como en este caso, al descontar la comisión que nos pagaría el Ministerio de Hacienda por la venta del predio y al ser un inmueble recibido por Plan Nacional de Desarrollo - PND, el valor de venta no cubre los gastos incurridos en el mismo durante el tiempo que estuvo en comercialización".</p> <p>"Adicionalmente, solicitan a la administración revisar los gastos incurridos en esta clase de predios y presentar un análisis de la figura de los "vivientes", es decir de personal permanente que vivirá en la finca o el predio, con funciones de vigilancia. Es necesario que se identifiquen los riesgos y la modalidad de estas contrataciones para tomar decisiones".</p>
576 del 21 de agosto de 2019	Aprobación Tabla de Comisión Abogados	"Los miembros de la Junta Directiva, analizan el tema y solicitan que el proceso de cartera sea revisado por parte de la administración y de los comités asesores competentes, con el propósito de conocer el procedimiento integral de la cartera."
580 del 16 octubre de 2019	Activación Puja locales de CEMERCA.	Se solicita a la Vicepresidencia de Negocios para el próximo Comité Comercial, buscar alternativas y estrategias para ofrecer en paquete o venta masiva el saldo de locales que quedan por vender los cuales superan los 380.
608 del 18 de diciembre de 2020	Aprobación venta de inmueble de la Unidad Administrativa Especial Migración Colombia	"Los miembros de la Junta Directiva aclaran que esta autorización está sujeta a que se efectúe la compra del inmueble autorizada en el punto del orden del día anterior, y que se emita el concepto jurídico en el que se

		confirme la facultad del Hospital Departamental de Villavicencio para la adquisición del bien objeto del negocio”.
616 del 20 de abril de 2021	Venta Lotes Municipio de Pácora.	Así mismo, solicitan a la Administración determinar si el Alcalde Municipal de Pácora cuenta con las facultades para comprometer vigencias futuras por fuera del tiempo de su mandato.
620 del 15 de junio de 2021	Definición mecanismo de venta inmueble ID 10202.	Así mismo, solicitan a la Administración realizar el análisis y revisión de la eficacia del mecanismo de venta de inmuebles de subasta con las condiciones actualmente definidas y presentar las conclusiones al Comité Comercial y de Operaciones.

Fuente: Extractos de Actas Junta Directiva – Vicepresidencia Jurídica – septiembre 2021

Lo anterior denota falta de seguimiento y gestión sobre los compromisos adquiridos por parte de la Vicepresidencia de Negocios.

4.8. PROCESOS DISCIPLINARIOS GENERADOS EN LA VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS Y SUS GERENCIAS SOPORTES

Se solicitó a la Coordinación de Asuntos Disciplinarios de la entidad se informe si se han radicado noticias y/o investigaciones disciplinarias en las cuales se encuentren inmersos los funcionarios adscritos a la Vicepresidencia de Negocios, durante las vigencias 2019, 2020 y corte junio de 2021 identificando lo siguiente:

“Durante las vigencias solicitadas, se ha dado inicio a las siguientes investigaciones disciplinarias, a las cuales están vinculados servidores adscritos a la Vicepresidencia de Negocios.”.

EXPEDIENTE No.	FECHA INVESTIGACIÓN DISCIPLINARIA	ETAPA ACTUAL
001-2020	11/11/2020	INVESTIGACIÓN
005-2020	19/02/2021	INVESTIGACIÓN
009-2020	14/05/2021	INVESTIGACIÓN

Los tres procesos disciplinarios están en curso y tal como se indica, se encuentran en etapa de investigación y por lo tanto están sometidos a reserva legal, una vez se conozcan las decisiones por parte de la Coordinación de Asuntos Disciplinarios la Vicepresidencia de Negocios deberá realizar un seguimiento como superior

jerárquico y tomar las medidas internas respectivas de acuerdo con las faltas investigadas para minimizar las posibles desviaciones presentadas.

4.9. PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SOLICITUDES Y DENUNCIAS – PQRSD.

Para el periodo evaluado no se registraron PQRD's asociadas con la gestión directa realizada por la Vicepresidencia de Negocios.

5. HALLAZGOS

No se evidencian hallazgos

6. OBSERVACIONES

- 6.1.** Se observa que la Vicepresidencia de Negocios no realiza un seguimiento a la gestión de las actividades relacionadas con el cumplimiento de las No Conformidades, Acciones de Mejora y acciones inscritas en el Módulo de Planes y Proyectos del aplicativo ISOLUCION, seguimiento que está definido como una responsabilidad de su cargo en el Manual de Responsabilidades de acuerdo con su perfil como se describe en el numeral 4.1.2. del presente informe.
- 6.2.** Se observó que el cargo de Vicepresidente de Negocios no cumplió con lo establecido en numeral 5.1.3 "*Selección de Personal*" de la Circular Normativa 024 y la Cláusula 4° del Contrato de Trabajo, al no haber aplicado el anexo 12 "*Formato de Periodo de Prueba*", tal como se describe en el numeral 4.4.2 del presente informe.
- 6.3.** Se observó que las responsabilidades descritas en el manual de responsabilidades del cargo de Vicepresidente son atendidas de manera parcial toda vez que como se indica en el numeral 4.4.2 del presente informe las gestiones sobre dichas responsabilidades las ejercen directamente las Gerencias a su cargo sin evidenciar documentalmente la participación del Vicepresidente de Negocios.
- 6.4.** Se observó en el desarrollo de la Auditoria que se registró la socialización de cumplimiento de metas mediante comunicación interna a la entidad, como mecanismo de socialización de resultados, no obstante, se presentan imprecisiones en lo publicado toda vez que se presentan como metas de cumplimiento dentro de los indicadores estratégicos las metas de promesas y

escrituras las cuales no hacen parte de la batería de indicadores estratégicos de la entidad como se describe en el numeral 4.6.1 del presente informe.

- 6.5.** Una vez verificado el contenido y desarrollo de las actas soportes de los Comités Comercial y de Operaciones, se observó ausencia de un seguimiento claro y constante a los compromisos a cargo de la Vicepresidencia de Negocios que se generan en cada uno de los comités realizados mes a mes, lo que dificultó evidenciar la trazabilidad en el cumplimiento de las tareas y acciones propuestas en los comités comerciales por parte de los miembros de la Junta Directiva, como se describe en los numerales 4.4.1, 4.6 y 4.7, del presente informe.
- 6.6.** Se observó que el área no utiliza la TRD como instrumento soporte para la gestión documental de sus actividades, como se describe en el numeral 4.7 del presente informe.

7. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Se recomienda revisar los indicadores estratégicos establecidos para la Vicepresidencia de Negocios con el fin que le permita evaluar el desempeño de la gestión de cada una de las Gerencias a su cargo y tomar medidas preventivas y desarrollar planes de acción que conlleven al cumplimiento de las metas establecidas.
- 7.2.** Conocidas las decisiones por parte de la Coordinación de Asuntos Disciplinarios se recomienda a la Vicepresidencia de Negocios realizar seguimiento como superior jerárquico y tomar las medidas internas respectivas de acuerdo con las faltas investigadas para minimizar las posibles desviaciones presentadas.
- 7.3.** Se recomienda realizar el seguimiento permanente de las actividades asignadas al cargo y documentarlas con el fin de poder establecer el cumplimiento de las mismas.
- 7.4.** Se recomienda un seguimiento permanente a los compromisos adquiridos por la Vicepresidencia de Negocios en el desarrollo de los Comités Comerciales y de Operaciones y en la presentación del cumplimiento de las metas comerciales, cuando los resultados presentados requieran del diseño de planes a corto y mediano plazo que contribuyan a fortalecer las estrategias de comercialización de los activos en CISA.

8. CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA

De la evaluación realizada a la Vicepresidencia de Negocios, se concluye que este cumple con las políticas administrativas establecidas por la entidad presentando algunas desviaciones operativas y de gestión que requieren suscribir acciones de mejora para fortalecer el proceso, tal como se describe en el numeral 6 del presente informe.

Así mismo, se observaron desviaciones en el Sistema de Control Interno en lo relacionado con la documentación y seguimiento a las decisiones tomadas en instancias donde la Vicepresidencia de Negocios tiene participación.

Se resalta por parte del equipo auditor, la disponibilidad y cumplimiento oportuno en la entrega de la información requerida y el compromiso de los funcionarios adscritos a la Vicepresidencia de Negocios y funcionarios de las diferentes áreas para atender todo lo relacionado con la etapa de ejecución de la auditoría, mostrando un avance significativo con la cultura del control y el compromiso institucional.

9. MESA DE TRABAJO

En atención al “Procedimiento para Auditorías Internas de Gestión”, una vez remitido el informe preliminar por el Auditor Interno se realizó mesa de trabajo el 22 de octubre de 2021, con la Vicepresidenta de Negocios Encargada y el Gerente de Normalización de Cartera en conjunto con el equipo auditor, con el fin de consolidar el informe definitivo, los ajustes y observaciones allí presentados quedan soportados en el acta de mesa de trabajo que hace parte de los papeles de trabajo de la auditoría interna y estarán disponibles para su consulta en caso de ser requeridos.

10. ANEXOS: N/A

<p>Aprobado por:</p> <p>ORIGINAL FIRMADO</p> <p>Elkin Orlando Angel Muñoz Auditor Interno</p>	<p>Elaborado por:</p> <p>ORIGINAL FIRMADO</p> <p>Mauren Andrea González S. Auditor Líder. Zulma Janneth Cristancho J. Yiceth Lorena Picón P. Auditores de Apoyo</p>	<p>Fecha de aprobación</p> <p>22/10/2021</p>
--	--	--