



CENTRAL DE INVERSIONES S.A.

Informe de Gestión 2022





INTRODUCCIÓN	3
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	5
1.1 CIERRE PLATAFORMA ESTRATÉGICA 2019 – 2022	5
1.2 PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	11
1.3 PLAN DE ACCIÓN INTEGRADO	13
1.4 INDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	14
1.5 GESTION DEL RIESGO	15
1.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE ACTIVOS – SIGA	20
1.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	22
1.8 TRANSFORMACIONES PARA EL CAMBIO	24
2. GESTIÓN FINANCIERA	35
2.1 ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL	36
2.2 INFORME FINANCIERO	38
3. PRINCIPALES RESULTADOS MISIONALES	42
3.1 CARTERA	42
3.1.1 COMPRAS DE CARTERA	42
3.1.2 ADMINISTRACIÓN DE CARTERA	43
3.1.3 RECAUDO Y NORMALIZACIÓN DE CARTERA	43
3.2 INMUEBLES	44
3.2.1 COMPRA DE INMUEBLES	44
3.2.2 COMERCIALIZACIÓN DE INMUEBLES	44
3.2.3 VENTA DE INMUEBLES	44
3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES	44
3.2.5 SANEAMIENTO TÉCNICO DE INMUEBLES	47
3.3 BIENES MUEBLES	48
3.3.1 COMERCIALIZACIÓN	48
3.4 GESTIÓN DE VALORACIÓN DE ACTIVOS	48
3.4.1 MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO – COMERCIALIZACIÓN PARA LA VENTA DE PARTICIPACIONES ACCIONARIAS MINORITARIAS	48



3.4.2 VALORACIÓN DE ACTIVOS	48
4. ALINEACIÓN TRANSFORMACIONES PARA EL CAMBIO	49
4.1 ESTRUCTURACION DE PROYECTOS	49
4.2 GESTION SOCIAL	50
4.3 GESTION COMERCIAL	52
4.4 GESTIÓN OPERATIVA DE MUEBLES E INMUEBLES	52
4.5 GESTIÓN DE CARTERA	52
5. OPERACIONES CELEBRADAS CON SOCIOS Y ADMINISTRADORES	54
5.1 OPERACIONES CELEBRADAS CON SOCIOS	54
5.2 OPERACIONES CELEBRADAS CON ADMINISTRADORES	54
6. GESTION TRANSVERSAL	54
6.1 GESTIÓN INTEGRAL DE PROCESOS	54
6.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	55
6.3 GESTIÓN DOCUMENTAL	56
6.4 RELACIONAMIENTO CON LA CIUDADANÍA	56
6.5 COMUNICACIONES Y MERCADO	57
7. SEGUIMIENTO Y CONTROL	58
7.1 AUDITORIA INTERNA	58
8. CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR	60



INTRODUCCIÓN

Central de Inversiones S.A. – CISA, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, busca con su gestión el manejo eficaz de los activos del Estado, de tal manera que las entidades estatales puedan concentrar sus esfuerzos en su propia misión.

Lo anterior, denota la importancia de CISA como aliado estratégico de las entidades públicas en la medida en que, a través de su gestión en la monetización y movilización de activos, logra liberar a las entidades de cargas administrativas, generando ingresos y ahorros para el Estado.

En este marco, CISA definió su misión y visión para el cuatrienio 2019-2022 de la siguiente manera:

Misión: Crear valor a través de la compra, venta, administración y comercialización de cartera, inmuebles, participaciones accionarias y demás activos públicos.

Visión: CISA a 2022 será un referente en la compra, venta, administración, saneamiento y comercialización de cartera, inmuebles, participaciones accionarias y demás activos públicos, generando valor y sostenibilidad con altos estándares de calidad y servicio.

Teniendo en cuenta, que durante la vigencia 2022 Colombia eligió mediante mandato popular un nuevo gobierno y que las perspectivas y enfoques de gestión varían de acuerdo con sus propuestas y visión, durante el cuarto trimestre del año 2022, se adelantó el ejercicio de planeación estratégica que permitió a la entidad alinear su plataforma estratégica con el Plan Nacional de Desarrollo *“Colombia potencia mundial de la vida”*. En esta medida, la definición del rumbo estratégico, el cual determina el marco esencial sobre el cual la entidad ejerce sus funciones y hacia donde se encaminan los esfuerzos de la institución, consistió en la definición de la misión, la visión y el propósito superior que regirá la gestión de CISA para el nuevo cuatrienio. Una vez definido el marco estratégico, se establecieron los lineamientos, perspectivas y objetivos estratégicos, así como la MeGA Estratégica, mediante la cual se



gestionarán proyectos estratégicos que generen valor compartido, aportando a la consolidación de la Paz Total.

Una vez establecido este marco general sobre las especificidades de la gestión durante la vigencia 2022 y reconociendo la importancia de las políticas anticorrupción, la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información, CISA presenta el informe que resume la Gestión entre el primero (1) de enero y el treinta y uno (31) de diciembre de 2022, resaltando como elemento transformador el ejercicio de la construcción de la nueva Plataforma Estratégica para el periodo 2023 – 2026.

El presente informe dará cuenta del balance estratégico del cuatrienio anterior, el seguimiento a los indicadores financieros, los resultados del Índice de Desempeño Institucional en el marco del MIPG, así mismo y como sistema fundamental de gestión, se evalúa la gestión del riesgo. Por otra parte, se dará cuenta de los resultados y logros alcanzados por los procesos misionales, transversales, de apoyo y de seguimiento y control. Por último, se presenta el ejercicio de rediseño y modernización institucional adelantado en el último trimestre de la vigencia.



1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 CIERRE PLATAFORMA ESTRATÉGICA 2019 - 2022

La Plataforma Estratégica 2019 – 2022, está compuesta por la MEGA estratégica, por trece (13) indicadores financieros y por veintiséis (26) indicadores de gestión.

Se relaciona a continuación, la MEGA estratégica del Plan Estratégico **2019 – 2022**, así como su respectivo desempeño financiero con corte al 31 de diciembre de 2022:

Mega Estratégica



Para el cuatrienio 2019-2022 aumentaremos en **68%** los Ingresos de cartera e inmuebles con un margen EBITDA acumulado del **26,5%**, respecto al cuatrienio 2015-2018.

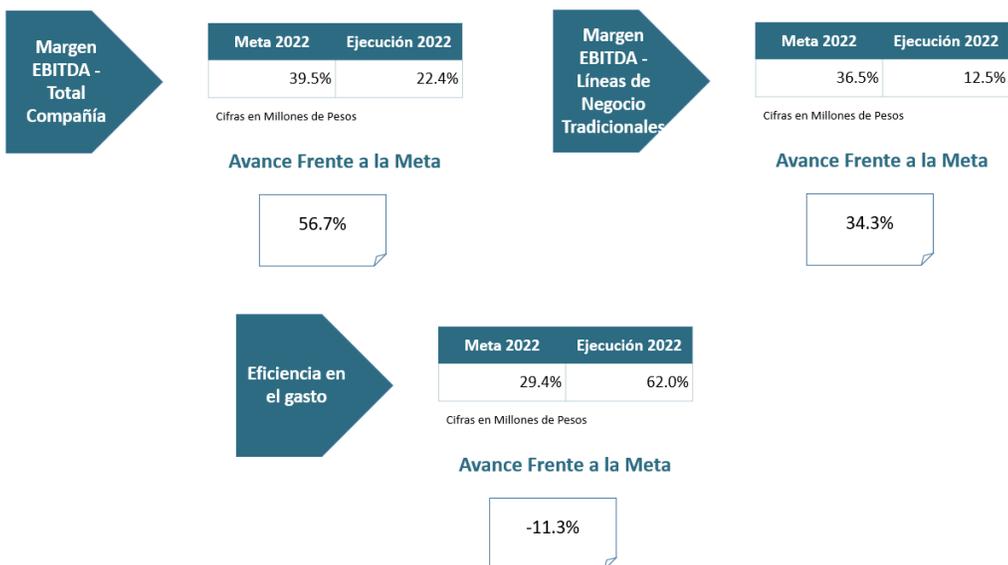
Ingresos 2015-2018: **\$270.398 MM** Margen 2015-2018: **24%**
Ingresos 2019-2022: **\$455.032 MM** Margen Proyectado 2019-2022: **26,5%**

Disminución de ingresos
cuatrienio: 5%
Margen EBITDA acumulado
cuatrienio:
19.7%

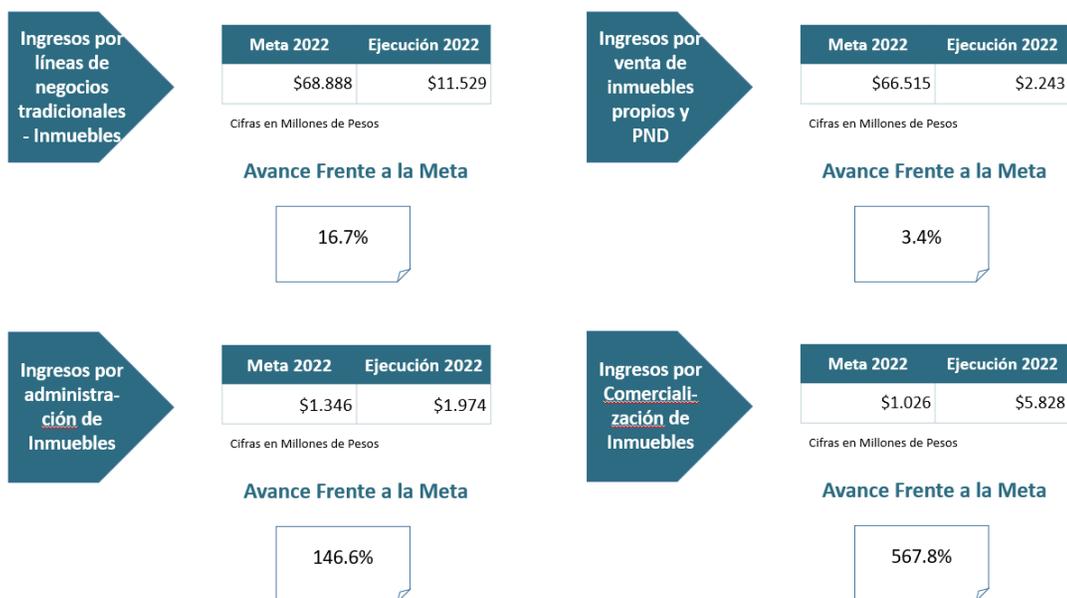
Los trece (13) indicadores financieros de la Plataforma Estratégica 2019 - 2022, se presentan a continuación con su respectiva ejecución. Los resultados presentados, se realizan teniendo en cuenta el porcentaje de cumplimiento de la meta 2022 con respecto al avance de esta durante el año:



Indicadores Financieros Generales de la Compañía



Vicepresidencia de Operaciones – Inmuebles





Vicepresidencia de Operaciones – Cartera

Ingresos por líneas de negocios tradicionales - Cartera

Meta 2022	Ejecución 2022
\$88.834	\$71.497

Cifras en Millones de Pesos

Avance Frente a la Meta

80.5%

Ingresos por recaudo

Meta 2022	Ejecución 2022
\$84.690	\$68.293

Cifras en Millones de Pesos

Avance Frente a la Meta

80.6%

Ingresos por administración de cartera

Meta 2022	Ejecución 2022
\$2.674	\$2.681

Cifras en Millones de Pesos

Avance Frente a la Meta

100.2%

Ingresos por venta masiva de cartera

Meta 2022	Ejecución 2022
\$1.470	\$0

Cifras en Millones de Pesos

Avance Frente a la Meta

0%

Vicepresidencia de Soluciones para el Estado

Valor de compra de inmuebles

Meta 2022	Ejecución 2022
\$34.205	\$1.135

Cifras en Millones de Pesos

Avance Frente a la Meta

3.3%

Valor de compra de cartera

Meta 2022	Ejecución 2022
\$33.061	\$26.544

Cifras en Millones de Pesos

Avance Frente a la Meta

80.3%

Los veintiséis (26) indicadores de gestión correspondientes a la Plataforma Estratégica 2019 - 2022, son responsabilidad de ocho (8) áreas de la entidad: Vicepresidencia de Soluciones para el Estado, dos (2) indicadores; Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamento, nueve (9) indicadores; Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información, tres (3) indicadores; Gerencia de Sistemas de Información, dos (2) indicadores; Gerencia de Recursos, cinco (5) indicadores; Jefatura de



Procesos y Productividad, dos (2) indicadores; Jefatura de Relacionamiento con la Ciudadanía, dos (2) indicadores. Se estableció una escala que permitiera generar alertas en el nivel de cumplimiento de los indicadores y sus metas, mediante un semáforo de cumplimiento de los indicadores de gestión:

	<p><70% nivel de cumplimiento aceptable</p>	<p>Ningún indicador alcanzó en un nivel de cumplimiento menor al 70%.</p>
	<p>70,01% ≤ 85% nivel de cumplimiento bueno</p>	<p>Clientes nuevos en adquisición o gestión de activos (Vicepresidencia de Soluciones para el Estado). 84%</p>
		<p>Incremento del tráfico en medio digital Twitter (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento). 80%</p>
		<p>Satisfacción del cliente final de cartera (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento). 84%</p>
	<p>>85% nivel de cumplimiento excelente</p>	<p>Porcentaje de mejora de la evaluación de desempeño de los colaboradores (Gerencia de Recursos). 100%</p>
		<p>Incremento en el número de entidades que reportan al SIGA (Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información). 100%</p> <p>Posicionamiento de la marca CISA en el mercado objetivo (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento). 100%</p>



Incremento de tráfico en medio digital Facebook (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamento).	100%
Número de Nuevos Servicios Puestos en Operación (Vicepresidencia de Soluciones para el Estado).	100%
Incremento de tráfico en medio digital Instagram (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamento).	100%
Incremento de tráfico en medio digital YouTube (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamento).	100%
Contratos de comercialización de inmuebles diferentes a SAE (Vicepresidencia de Soluciones para el Estado).	100%
Oportunidad en la gestión de PQRS (Jefatura de Relacionamento con la Ciudadanía).	99%
Calificación FURAG - Formulario Único de Reportes y Avances de Gestión (Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información).	100%



Porcentaje de implementación de la AE (Gerencia de Sistemas de Información).	100%
Número de líneas de negocio con el modelo de gerenciamiento implementado (Dirección de Planeación Estratégica y Sistemas de Información).	100%
Procesos con modelo de gestión del conocimiento implementado (Gerencia de Recursos).	100%
Cumplimiento de capacitaciones y entrenamiento (Gerencia de Recursos).	100%
Porcentaje de mejora de la evaluación del clima organizacional (Gerencia de Recursos).	100%
Ajuste de la estructura organizacional (Gerencia de Recursos).	100%
Satisfacción del cliente generador (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento).	98%
Porcentaje de avance del PETI (Gerencia de Sistemas de Información).	96%



Porcentaje de satisfacción del cliente frente a la atención de PQRS (Jefatura de Relacionamiento con la Ciudadanía).	94%
Número de procesos optimizados (Jefatura de Procesos y Productividad).	100%
Satisfacción del servicio al cliente interno (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento).	94%
Número de procesos misionales con indicador de productividad (Jefatura de Procesos y Productividad).	100%
Satisfacción del cliente final de inmuebles (Dirección de Comunicaciones, Mercadeo y Relacionamiento).	100%

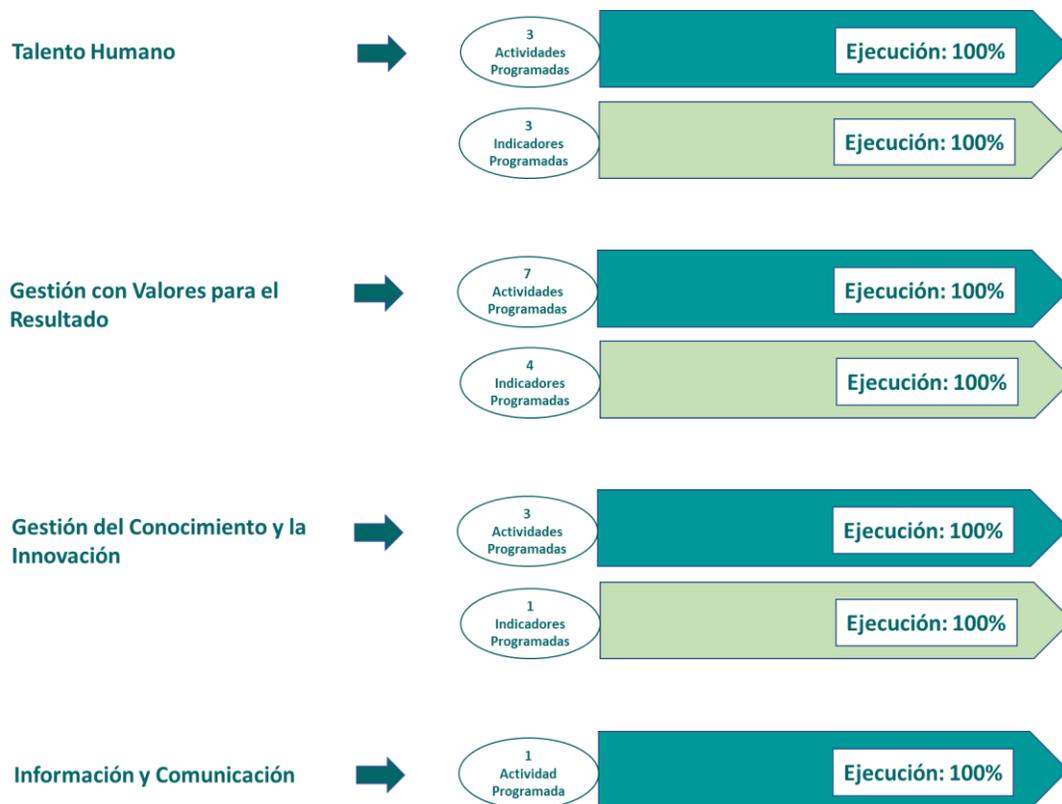
1.2 PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

En la planeación estratégica sectorial, se orientan las acciones pertenecientes a las entidades adscritas y vinculadas del Sector Hacienda, en un plazo de 4 años, lo que permite cumplir con los objetivos acordes con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, la política sectorial y demás lineamientos del Sector Hacienda.



Para la vigencia 2022, CISA como entidad vincula al Sector Hacienda, tenía planeadas catorce (14) actividades y ocho (8) indicadores, que se clasificaron de acuerdo a las dimensiones del MIPG, cuya ejecución se presenta a continuación:

Plan Estratégico Sectorial 2022 – CISA



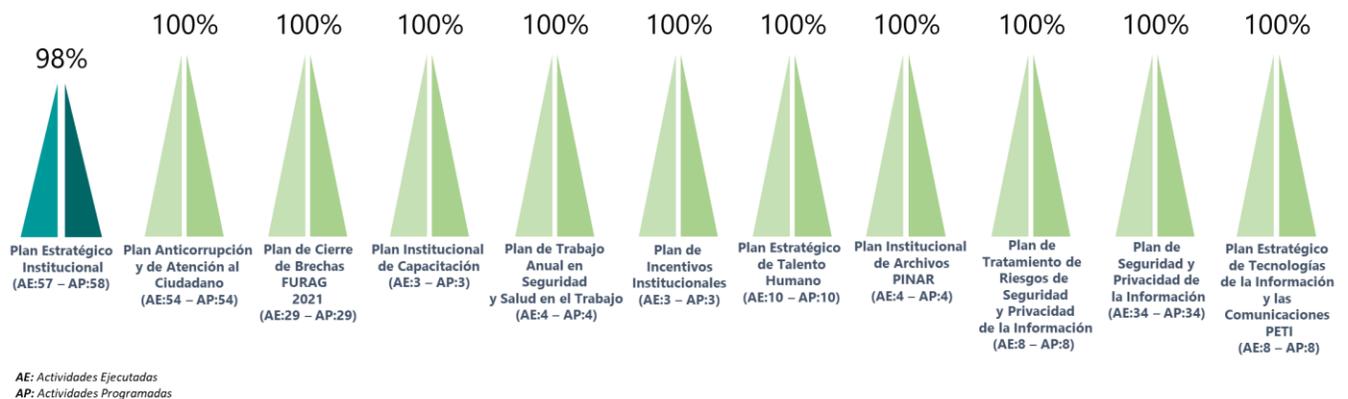
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la entidad, mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto en actividades como en indicadores del Plan Estratégico Sectorial, se tiene que CISA aportó al logro de los pactos del Plan Nacional de Desarrollo en los cuales participó el Sector Hacienda; contribuyó al fortalecimiento de las capacidades del Talento Humano y la Innovación de las entidades del Sector; y por último, promovió la adecuada administración de los recursos físicos, financieros y la defensa técnica de las entidades del Sector Hacienda.



1.3 PLAN DE ACCIÓN INTEGRADO

Dando cumplimiento a las directrices en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, específicamente lo establecido en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se realizó la formulación de los planes de acción anual asociados al Decreto 612 de 2018, conforme a la naturaleza jurídica de CISA. En la vigencia 2022, la entidad a través de la operación de sus procesos consolidó sus acciones mediante los siguientes planes de acción, cuya ejecución se visualiza a continuación:

Plan de Acción Integrado 2022



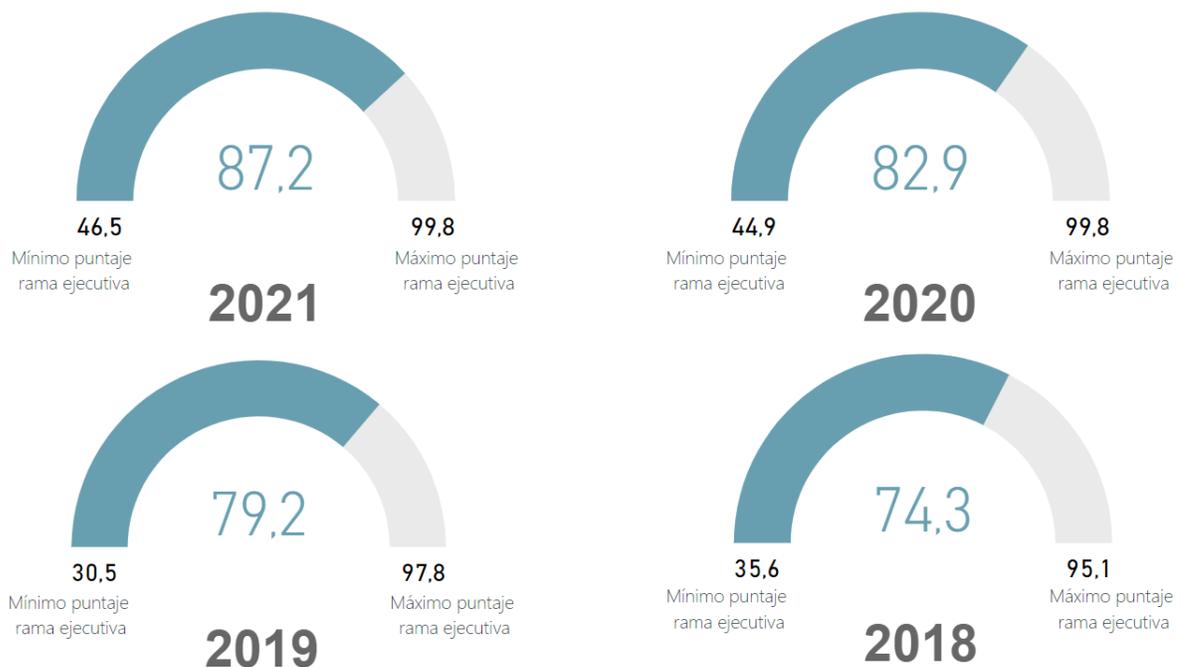
Para alcanzar los resultados obtenidos frente al cumplimiento del Plan de Acción Integrado presentado, desde la Dirección de Planeación Estratégica se presentaron reportes y emitieron alertas de cumplimiento y ejecución sobre el avance de la gestión, los cuales se presentaron a la alta dirección de manera periódica, con el objetivo de que se tomaran las mejores decisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y así lograr el cumplimiento de la misión institucional.



1.4 INDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

CISA está comprometida con el mejoramiento continuo y la implementación de sistemas de gestión que permitan la medición, control y mejora de la gestión, por lo que durante la vigencia 2022 se realizó un esfuerzo institucional por incrementar la medición del desempeño institucional, el cual es un ejercicio anual que busca determinar el estado actual de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), medido a través del Formulario Único de Reporte de Avance y Gestión (FURAG). Es importante resaltar que CISA ha venido avanzando de forma importante en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), evidenciado en que la entidad obtuvo una calificación de 87.2 puntos, incrementando el índice de desempeño institucional en 12.9 puntos en comparación con la medición de 2018 establecida en 74.3 puntos, superando la meta de 10 puntos para el cuatrienio definida por el Gobierno Nacional.

Resultados Índice de Desempeño Institucional – CISA



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP



1.5 GESTION DEL RIESGO

La Alta Dirección está comprometida con administrar de manera efectiva los riesgos operativos, estratégicos, de corrupción, continuidad del negocio y de seguridad de la información, gestionándolos con base en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en la dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación, asociada a los planes de acción anual establecidos en el Decreto 612 de 2018, específicamente el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, con el objetivo de asegurar razonablemente el alcance de las metas institucionales, generando mayor confianza en la ciudadanía, usuarios y partes interesadas. En este sentido, CISA ha definido la Política de Administración del Riesgo, el perfil de riesgo y los lineamientos de monitoreo y revisión (modificación de los riesgos y materialización de los mismos), permitiendo minimizar la ocurrencia y mitigar el impacto ante una eventual materialización.

Por otra parte, teniendo en cuenta la naturaleza de la operación de CISA en la gestión de activos, se implementó un plan de cierre de brechas respecto del análisis de controles para mitigar los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

En este sentido, los siguientes son los resultados de la gestión con respecto de la administración del riesgo durante la vigencia 2022:

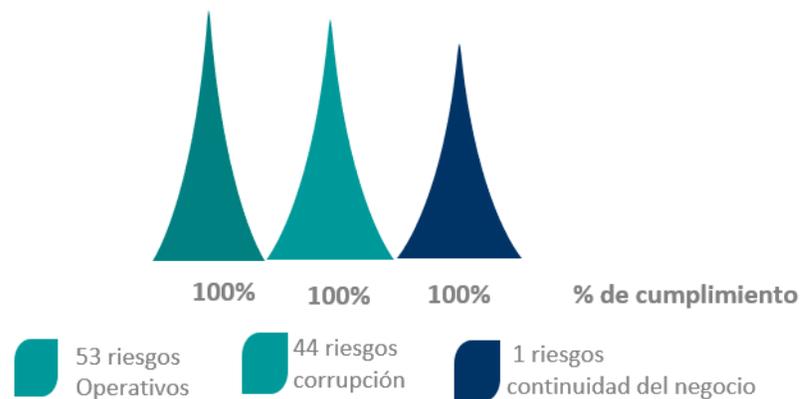
Actualización circular normativa 107: Política de Administración del Riesgo

La “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas”, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, fue actualizada en su versión 5; teniendo en cuenta la mencionada actualización, al interior de CISA se estudió la pertinencia de la aplicación de dicha actualización y se acogieron las modificaciones aplicables, mediante la actualización de la Circular Normativa 107 “Política de Administración del Riesgo”, en lo referente a la identificación y descripción del riesgo, así:





✓ Se planificaron y realizaron mesas de trabajo con los líderes de los procesos, modificando los riesgos, para posteriormente presentarlos a Comité Institucional de Gestión y Desempeño - CIGD. Una vez aprobadas las modificaciones por los miembros del CIGD, los riesgos fueron actualizados en el sistema de información ASE, con los siguientes resultados:



Modificación en los riesgos, del mapa de riesgos de Central de Inversiones

Riesgos	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Nuevos	6	1	2	0
Modificados	2	37	4	0
Eliminados	15	2	0	0

Lo anterior fue presentado a Comité Institucional de Gestión y Desempeño - CIGD, una vez aprobados por los miembros del Comité, fueron actualizados en el sistema de información ASE.

Detalle de lo gestionado.

Primer trimestre:



- Eliminación del riesgo de corrupción transversal “Recibir y/o pagar bienes o servicios sin el cumplimiento de los requisitos establecidos contractualmente para beneficio propio o de terceros” en los quince procesos existentes, en esa fecha.
- Creación de riesgos de corrupción referentes a la recepción y pago de bienes o servicios, para los procesos Administrativa y suministros, Gestión Financiera, Gestión de Cartera, Gestión Operativa de Inmuebles y Muebles, Gestión del Talento Humano, Infraestructura y Soporte, además, de documentación de los controles necesarios para mitigar el riesgo.
- Eliminación de controles de los riesgos de corrupción y operativos, asociados al proceso Control Disciplinario Interno, debido a la expedición de la Ley 1952 de 2019: nuevo Código General Disciplinario, lo que generó un cambio de estructura del proceso; además, del acompañamiento para la creación de nuevos controles, que mitigaran los riesgos.

Segundo trimestre:

- Eliminación de dos riesgos del proceso Relacionamento con el Ciudadano (uno) y Gestión Jurídica (uno), justificación estaban contenidos en otros riesgos existentes.
- Creación de un riesgo operativo para el proceso de Gestión Documental.
- Modificación de la descripción de la materialización objetiva de los riesgos de corrupción en los todos procesos, por unificación, y descripción de la materialización objetiva de dos riesgos operativos del proceso de Relacionamento con el Ciudadano.

Tercer trimestre:

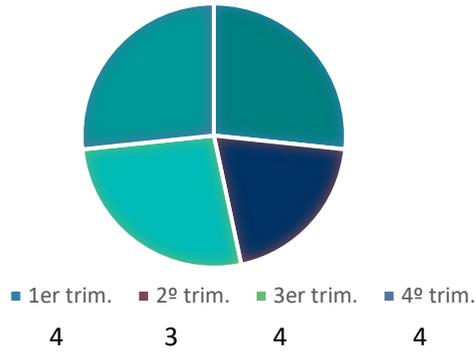
- Creación de dos riesgos operativos de la Gerencia contractual.
- Modificación del nombre de dos riesgos operativos de los procesos de Administrativa y Suministros, y de la Gerencia de Contratación.

Cuarto trimestre:

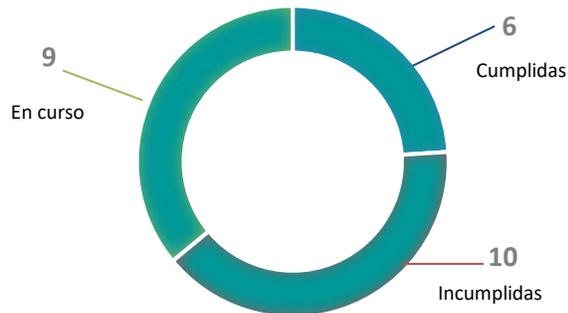
- Durante el cuarto trimestre frente a la gestión integral de los riesgos y, teniendo en cuenta la modificación del marco estratégico, no hubo solicitudes de creación, modificación o eliminación de riesgos por parte de los líderes de procesos.



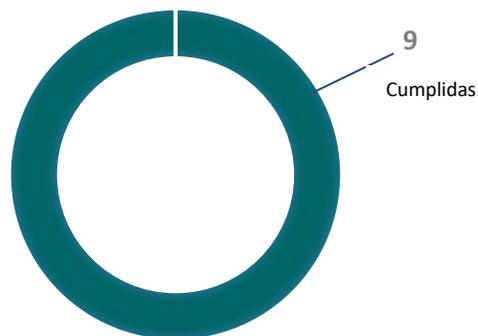
Número de materializaciones de riesgos operativos y estratégicos, por trimestres:



Número de planes de tratamiento de los riesgos materializados:



Actividades ejecutadas sobre la administración del riesgo, correspondiente al Plan de Acción 2022 ->Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano 2022





Presentación del perfil de riesgo: Operativos Estratégicos, Corrupción y Continuidad del negocio 2022

Los riesgos por fuera del apetito del riesgo se mitigaron mediante un plan de tratamiento, exceptuando el riesgo operativo “Posibilidad de afectación económica por sanciones interpuestas debido al incumplimiento de la normatividad en la infraestructura de CISA” del proceso de Administrativa y Suministro, debido a que el riesgo sigue inherente, el cual debe continuar su proceso de monitoreo.

Probabilidad	Matriz de riesgos residuales				
5 Muy alta	a 5	b 5	c 0	d 0	e 0
4 Alta	f 1	g 2	h 0	i 0	j 0
3 Media	k 0	l 0	m 7	n 1	ñ 0
2 Baja	o 2	p 0	q 5	r 0	s 0
1 Muy baja	t 13	u 13	v 40	w 0	x 0
Impacto	Leve 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5

Además, los dos riesgos creados en la Gerencia de Contratación se encuentran en etapa de valoración por falta de documentación en los controles, se planea realizar la actividad en el año 2023.

Cierre de brechas, riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo

Se analizaron las responsabilidades que tiene Central de Inversiones respecto de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, por lo cual se realizaron consultas a la Superintendencia Financiera quien conceptuó que CISA debería dar cumplimiento a Ley 1186 de 2009, la cual tiene por objetivo crear y poner en funcionamiento en Colombia el Grupo de Acción Financiera de Sudamérica (GAFISUD), así como reconocer y aplicar las 40 Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional contra el blanqueo de capitales y las recomendaciones y medidas que en el futuro adopte GAFISUD. Por tanto, se hizo un análisis y se identificaron que, de las 40 recomendaciones, 6 deben ser aplicadas a Central de Inversiones:



- R10. Debida diligencia del cliente
- R11. Mantenimiento de registros
- R12. Personas expuestas Políticamente
- R15. Nuevas Tecnologías
- R17. Dependencia en terceros
- R22. Debida diligencia del cliente (Aplicación a actividades y profesiones no financieras)

Se hicieron mesas de trabajo con los líderes de los procesos y se establecieron actividades para este cierre de brechas.

Con respecto a lo planeado para la vigencia 2023, se realizará un análisis inicial basándose en el planteamiento de la nueva caracterización de los procesos alineada a la nueva Plataforma Estratégica 2023 - 2026, enfocando los esfuerzos en aplicar la gestión del riesgo desde el punto de vista estratégico. Además, se desarrollará una metodología para la gestión de riesgos de proyectos y se definirán estrategias de comunicación transversales a toda la entidad, para fomentar una cultura interna de prevención del riesgo en todos los niveles de la institución.

1.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE ACTIVOS – SIGA

Central de Inversiones S.A. - CISA, en cumplimiento al Decreto 1778 de 2016 y como administrador del Sistema de Información de Gestión de Activos - SIGA, desarrolló planes de divulgación a lo largo de la vigencia 2022 para que las entidades referenciadas en el Decreto mencionado realizaran el reporte de sus activos en la herramienta web.

Como resultado de la gestión adelantada y el acompañamiento brindado en jornadas de capacitación y atención de inquietudes, se logró el reporte y/o actualización de 139.470 inmuebles, propiedad de 1.178 entidades de los diferentes niveles y sectores del Estado. Esto permitió consolidar un inventario de 164.916 inmuebles de 1.338 entidades en el SIGA. Por otra parte, 495 entidades certificaron la no propiedad de activos inmobiliarios.



Adicionalmente, en la vigencia 2022 se habilitó el nuevo módulo del SIGA referente a las participaciones accionarias, a través del cual se consolidará la información de aquellas entidades o empresas sobre las cuales el Estado sea propietario de un porcentaje. En este nuevo módulo, 979 entidades reportaron información, 337 de las cuales registraron 1.026 participaciones accionarias y otras 642 certificaron la no pertenencia de este tipo de activos.

A partir del reporte de las entidades en el SIGA y posterior al análisis realizado sobre la base de datos, CISA estableció que la información correspondiente a los bienes inmuebles del Estado cumple con las condiciones para ser considerada como un registro administrativo bajo los estándares definidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en la política de gestión de información estadística; es por este motivo que durante la vigencia 2022 se realizó el análisis de calidad de la información reportada bajo los parámetros de longitud, completitud, tipología de variable, correspondencia con nomenclaturas estadísticas, análisis temático, entre otros.

Como resultado del análisis realizado, se obtuvo que la información del SIGA es de calidad excelente a nivel campo, que corresponde al máximo nivel de detalle en el análisis posible. Así mismo, se identificaron oportunidades de mejora, las cuales se desarrollarán durante la vigencia 2023, mediante una estrategia de recontacto con las entidades, la cual inicialmente estará enfocada en la solicitud de verificaciones y correcciones de los campos identificados con posible inconsistencia.

Finalmente, con la implementación de los nuevos módulos de reporte de activos, asociados con la cartera y bienes muebles en desuso de las entidades, en la vigencia 2023 el SIGA se fortalecerá como un instrumento útil, oportuno y con información de calidad para la toma de decisiones en la gestión eficiente de activos públicos, consolidando a CISA como el aliado estratégico de las entidades públicas y aportando a la potencialización en la generación de ingresos para la implementación de las transformaciones necesarias para que en Colombia se generen las condiciones sociales, humanas, económicas, ambientales, culturales y educativas relacionadas en el proyecto de Ley del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida”.



1.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

La gestión del conocimiento y la innovación no sólo es una de las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, sino que se constituye en un eje transversal en la gestión institucional por cuanto permite que las entidades generen, usen, apropien, analicen, difundan y apliquen el conocimiento con el fin de materializar la información en capital intelectual. Es así como durante la vigencia 2022, CISA adelantó ejercicios iniciales para la definición y aplicación de la mencionada dimensión y también se realizó una alineación de los objetivos y actividades con la planeación del Sector Hacienda.

CISA participó en el ejercicio de innovación abierta – OPEN HACIENDA, liderado por el Ministerio de Hacienda, el cual se configuró como la oportunidad para participar en las estrategias de la nación a través de la co-creación de propuestas innovadoras de los diferentes grupos de valor, en donde se resuelven retos que permitan mejorar y fortalecer la gestión de las entidades del Sector. Los principales temas abordados fueron servicio al ciudadano, transformación digital, transparencia y participación y reactivación económica.

De la misma forma, se abrieron espacios para la participación ciudadana a través de la oportunidad de presentar ideas innovadoras para ser evaluadas por las entidades del sector. En este ejercicio, se recibieron un total de 53 propuestas enfocadas en los principales temas propuestos.

Dentro de las propuestas recibidas para la vigencia 2022, se resaltan las siguientes:

- Revisar el estado de los trámites con el fin de actualizar, socializar, y potencializar el portal antitrámites a través de diferentes canales de comunicación.
- Crear convenios y mecanismos de cooperación con MinTIC, para fortalecer las capacidades digitales de las entidades.
- Evaluar la pertinencia del uso de inteligencia artificial y asistencia virtual que permita un mayor acceso a la información y a los servicios prestados por cada entidad.



Por otra parte, CISA participó a nivel sectorial en el día de la transparencia, en la cuarta semana de gestión del conocimiento y la innovación, así como en las mesas sectoriales de la política.

Como gestión interna de la entidad, se desarrollaron acciones en diferentes frentes que han permitido la mejora continua de la gestión del conocimiento y la innovación:

- Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión - FURAG y Plan de Cierre de Brechas FURAG 2021: como resultado de la evaluación del nivel de implementación del MIPG, se derivó la actividad para documentar y replicar a través de la Matriz de valoración y portafolio de Innovación, las ideas identificadas como innovadoras en CISA durante la vigencia 2022, para ser publicadas dentro de la página Web de la entidad.
- Se adelantaron actividades con las que se continuaba la implementación de la gestión del conocimiento en la compañía, entre las que se pueden mencionar:
 - Capacitación en el diligenciamiento de los formatos de conocimiento explícito y tácito, dirigida a los colaboradores de los procesos de gestión de activos, relacionamiento con el ciudadano y soluciones para el Estado.
 - Diligenciamiento de los formatos por cada uno de los colaboradores de los procesos de gestión de activos, relacionamiento con el ciudadano y soluciones para el Estado.
 - Sesiones de entendimiento y aclaración de dudas en el diligenciamiento de los formatos de conocimiento explícito y tácito.
- Se adelantó un ejercicio de Design Thinking con el acompañamiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, donde se definieron dos ideas validadas por el asesor de la Cámara de Comercio de Bogotá – Innovalab. Este ejercicio se basó en el reto de cómo identificar un nueva línea de servicio enmarcada en el objeto social de CISA, generando como solución una línea de negocio enfocada en la administración de los arrendamientos de los bienes inmuebles del estado y la consecución de bienes inmuebles en arrendamiento enmarcado bajo las necesidades de las entidades. Dentro de los criterios de validación de la idea se analizaron la confiabilidad de contratar con CISA, la contratación directa por parte de las entidades y el alto reconocimiento del Sector inmobiliario. Como resultado de las validaciones, se estimó que la puesta en marcha de la línea de administración



de arrendamiento de bienes inmuebles por parte de CISA abre la posibilidad de desarrollar y prestar inicialmente los servicios de “Facility Management” para las entidades. A partir de esta metodología, se requiere inicialmente el contacto con las entidades identificadas para determinar la viabilidad de administraciones de arriendos, para posteriormente realizar las adecuaciones físicas necesarias del inmueble, monetizar un activo improductivo y por último, que el mercado potencial de la línea de administración de arrendamiento de bienes inmuebles, es posible identificarlo a través de los inmuebles reportados en el SIGA actualmente como arrendados por parte de las entidades.

1.8 TRANSFORMACIONES PARA EL CAMBIO

En los últimos 70 años, el Estado colombiano, a través de diferentes gobiernos, ha realizado esfuerzos para cesar la violencia y garantizar el derecho fundamental a la paz. Sin embargo, el Estado ha fallado constantemente en el cumplimiento de sus fines sociales esenciales, especialmente en aquellos territorios que han sufrido un mayor impacto, lo que ha generado que aquellas causas estructurales de la violencia no sólo no hayan sido solucionadas, sino que se hayan profundizado. Lo anterior, ha redundado en el resquebrajamiento del tejido social, en un aumento de la población víctima y en la desconfianza en la capacidad del Estado de garantizar el cese definitivo de la violencia en el país.

Estas situaciones han sido experimentadas por la población civil colombiana durante décadas debido en parte, porque las necesidades de cada territorio no han sido escuchadas ni direccionadas de manera adecuada. Por esta razón, la formulación de políticas públicas en el gobierno del cambio parte de la premisa de que la participación ciudadana incidente es fundamental para identificar las necesidades y propuestas y así definir acciones coherentes con la realidad territorial.

En este marco, se realizaron los diálogos regionales vinculantes que permitieron a la población civil interactuar directamente con representantes del gobierno nacional en 50 subregiones del país. Los diálogos regionales vinculantes se constituyeron en espacios donde cualquier ciudadano o ciudadana, organización, colectivo, etc., pudiera participar para que el gobierno escuchara sus necesidades, peticiones y propuestas.



Este componente de participación ciudadana incidente en sinergia con las propuestas del gobierno del cambio, configuran lo que hoy se materializa en el proyecto de ley por medio del cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”. El PND establece como eje central de las políticas públicas la paz total, que se convierte en una política que trasciende la seguridad como principio fundamental, poniendo a los ciudadanos, al medio ambiente y la garantía de derechos en el centro de la agenda pública con el fin de: (a) Desescalar la violencia mediante negociaciones con todos los actores armados del país y el diseño de nuevos modelos de seguridad en armonía con el cuidado de la naturaleza; (b) Cumplir con lo pactado en el Acuerdo del Teatro Colón para resolver las causas estructurales de la violencia; (c) Instaurar cambios culturales que erradiquen la violencia como herramienta de trámite de conflictos; (d) Impulsar ajustes institucionales que permitan instaurar la paz como política de Estado.

en este marco, el gobierno establece como objetivo del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, potencia mundial de la vida”¹, *“Sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza. Este proceso debe desembocar en la paz total, entendida como la búsqueda de una oportunidad para que todos podamos vivir una vida digna, basada en la justicia; es decir, en una cultura de la paz que reconoce el valor excelso de la vida en todas sus formas y que garantiza el cuidado de la casa común”*².

Así mismo, el PND contempla 5 transformaciones y 3 ejes transversales.

¹ Proyecto de Ley por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 “Colombia Potencia Mundial de la vida”, presentado por el Gobierno Nacional al Congreso de la República el 6 de febrero de 2023.

² Ibidem



Ejes Transversales

Paz total

La consolidación de la paz total requiere la implementación de las transformaciones que caracterizan la intervención social, económica y ambiental para avanzar rápidamente hacia cambios profundos en el país que permitan estrechar las brechas sociales. Lo anterior, implica que todos los esfuerzos de las entidades públicas estén encaminados en la construcción de las condiciones que propicien dichas transformaciones. En este marco, CISA reconoce la necesidad de convertirse en un vehículo que, desde su naturaleza única, se convierta en un aliado de las entidades y los usuarios, que a su vez genere valor financiero, social y ambiental.

Actores diferenciales para el cambio

La identificación de los actores diferenciales para el cambio permite consolidar una sociedad inclusiva, libre de estereotipos y estigmas, que supera las discriminaciones de tipo económico, social, cultural y político, así como las basadas en género, étnico-racial, generacionales, capacidades físicas, de identidad y orientación sexual, donde la diversidad será fuente de desarrollo sostenible y no de exclusión. En este marco, CISA implementó cambios institucionales que permitan el desarrollo equitativo no sólo de sus colaboradores y colaboradoras, sino que incorpora el enfoque diferencial y de género en su gobierno corporativo y en el desarrollo de los proyectos que lidera.

Estabilidad macroeconómica

La consolidación de la paz total y la intervención social, económica y ambiental planteada en el proyecto del PND, requieren la formulación e implementación de un conjunto de acciones en materia económica a través de las cuales se garantice el financiamiento de las estrategias que fundamentan las transformaciones requeridas. En este marco, el rediseño institucional adelantado durante el 2023 pretende generar las herramientas para que CISA contribuya a garantizar que el Estado en su conjunto, cuente con mayor disponibilidad de recursos para que estos puedan ser invertidos en la generación de proyectos estratégicos que conlleven al desarrollo y al mejoramiento de las condiciones de la población. La gestión eficiente de los recursos públicos a través de CISA permitirá fortalecer los ingresos del Estado, mientras se disminuyen los gastos de administración en los que actualmente incurren las entidades



sobre activos que no están siendo utilizados o que no requieren para el cumplimiento de su misionalidad. De esta manera se aplica la estrategia de garantizar la disponibilidad de recursos públicos fomentando acciones de uso eficiente de los factores de producción.

Así mismo, la gestión de las obligaciones pendientes por cobrar por parte de las entidades del Estado a través de CISA, generará una disminución en la carga operativa y focalización de los esfuerzos institucionales en el cumplimiento de su misionalidad, así como también la recuperación de saldos de cartera con los cuales se podrá impulsar la ejecución de la política de paz total, las transformaciones del ordenamiento territorial, la seguridad humana, la justicia social y la convergencia regional.

Transformaciones Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026

Las transformaciones que propone el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 son las siguientes:

(a) Ordenamiento del territorio alrededor del agua: el ordenamiento territorial del país no ha permitido solucionar los conflictos socioambientales, muchos de ellos producidos por el no reconocimiento del agua como derecho fundamental y bien común. Por eso, avanzar en un ordenamiento territorial con enfoque de justicia ambiental facilitará una mejor distribución de los beneficios por conservar el recurso hídrico, reducirá la inequidad de las cargas por los impactos de la contaminación, y ayudará a una participación efectiva, inclusiva y diferencial de las personas en las decisiones que los afectan.

(b) Seguridad humana y justicia social: este objetivo implica la protección integral de la población, la provisión de servicios sociales sin dejar a nadie atrás, y el acceso a la justicia centrado en las personas, comunidades y territorios. La seguridad humana y la justicia social garantizarán la dignidad humana, el ejercicio de las libertades y el desarrollo de las capacidades necesarias para que las personas y los hogares puedan llevar a cabo el plan de vida que consideran valioso. Por tanto, esta visión supera el enfoque tradicional basado en la seguridad física y la defensa a uno más integral que considera la seguridad económica y social.

(c) Derecho humano a la alimentación: para que Colombia sea una verdadera Potencia Mundial de la Vida, es necesario que se garantice el derecho humano a la alimentación a toda su población. Por eso se creó un capítulo en el cual este asunto se aborda desde diferentes puntos clave, como las mejoras en



el acceso físico a los alimentos, la producción local e incluso el uso de nuevas tecnologías para propender por un país sin hambre.

(d) Transformación productiva, internacionalización y acción climática: la reindustrialización del país a través del desarrollo de la ciencia, la tecnología y el conocimiento, para dejar de ser un país dependiente de los hidrocarburos y utilizar los recursos que generan para hacer una transición energética segura. Además, se buscará ser el líder regional en el cuidado de la Amazonía y de la transición hacia energías limpias, que cuiden el medio ambiente, a la vez que se avanza en procesos de reforestación.

(e) Convergencia regional: la transformación de convergencia regional pretende reducir las brechas sociales y económicas que se presentan comparativamente entre hogares y regiones a través del acceso adecuado a oportunidades, bienes y servicios.

En la transformación “Convergencia regional”, es donde CISA ha identificado la mayor oportunidad de impacto sobre el PND y sus metas. En este sentido, CISA, en el gobierno del cambio, implementará estrategias y acciones que permitan contribuir directamente a la convergencia regional, pensada desde el vínculo Nación – Territorio, la cual identifica las brechas existentes entre los territorios que se han profundizado por la falta de efectividad de las instituciones públicas y la baja presencia institucional en estos, afectando la confianza de los ciudadanos en las entidades del Estado y disminuyendo la capacidad para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la población.

En este sentido, CISA en su proceso de transformación como vehículo que genere valor financiero, social y ambiental a través del desarrollo de la misionalidad, se consolidará como aliado estratégico de las entidades públicas, brindando a estas un conjunto de soluciones para la gestión eficiente de sus activos, fortaleciendo la liquidez de los entes territoriales a través de la generación de ingresos propios para financiar proyectos que impulsen el desarrollo de los territorios y apalancando el mejoramiento del bienestar integral, la cohesión social, la productividad, la competitividad y la innovación de las regiones. Finalmente, CISA ejecutará el fortalecimiento y consolidación de los vínculos a diferentes escalas territoriales, la integración socioeconómica intrarregional (intraurbana, urbano-rural, y regional), la productividad, competitividad e innovación y el acceso a bienes y servicios como catalizadores de la convergencia regional.



Implementar las políticas del gobierno implica un rediseño institucional que le permita a las entidades del estado articular su propósito superior, misión, visión y objetivos estratégicos con el PND; en el aparte “Rediseño Institucional”, el cual se presenta a continuación, se describe el ejercicio realizado por CISA durante el segundo semestre de 2022, para alcanzar este cometido.

Rediseño Institucional

Implementar las políticas del gobierno del cambio requiere el rediseño institucional y la redefinición de la función fundamental de CISA que le permita que la gestión y su control esté volcado a un propósito público superior, sin dejar de lado su naturaleza única y la sostenibilidad financiera.

CISA, en el gobierno del cambio, gestiona los activos de las entidades públicas a través de proyectos estratégicos que, además de generar rentabilidad financiera, generan valor compartido a los ciudadanos colombianos. Esto implica que los proyectos generen soluciones administrativas para el Estado y que, a su vez, generen beneficios sociales para los usuarios.

Para tal fin, durante el tercer trimestre del 2022, se adelantó el ejercicio de definición del rumbo estratégico y su materialización a través de la plataforma estratégica. La Plataforma Estratégica 2023 – 2026, comprende la definición del propósito superior, la misión, la visión y los lineamientos, perspectivas y objetivos estratégicos, así como la MeGA estratégica. Implica también, la definición de la estrategia de implementación y seguimiento que permitan medir objetivamente, mediante indicadores de gestión y de impacto, el alcance y efectividad de la gestión de CISA.

Para esto, se adelantaron mesas de trabajo a nivel directivo, se realizaron capacitaciones para la formulación de los planes de acción, jornadas de planeación estratégica generales y específicas y por último, la aprobación por parte de la Junta Directiva. Como resultado de este ejercicio, se estableció la siguiente plataforma estratégica:



Plataforma Estratégica 2023 - 2026

Propósito Superior, Misión y Visión

La definición del propósito superior, la misión y la visión de CISA, consolida la apuesta institucional y de gobierno en el sentido de incluir los componentes de valor compartido que, en el marco de la actuación de CISA, garantizan que la entidad sea rentable mientras simultáneamente mejora las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera, logrando así reconectar el éxito de la compañía con el progreso social.



Propósito Superior

CISA deberá responder a las necesidades de las entidades del estado, movilizand o monetizando activos improductivos que generen un retorno económico y social.



Misión

Crear valor compartido maximizando el retorno económico y social, mediante líneas de negocio que optimicen los activos del Estado.



Visión

En el año 2026, CISA se consolidará como aliado estratégico de las entidades del Estado para la optimización de bienes urbanos y rurales, la consolidación de las participaciones accionarias Estatales, la normalización de la cartera y la divulgación de la información de activos públicos con altos estándares de calidad

Lineamientos, Perspectivas y Objetivos Estratégicos

Para materializar el rumbo estratégico planteado, es necesario contar con lineamientos, perspectivas y objetivos estratégicos que desagreguen las líneas de acción de CISA para este cuatrienio. Estas líneas garantizan:

- La inclusión de los criterios de valor compartido como fin último de la gestión.
- La consolidación de CISA como aliado estratégico de las entidades públicas con el fin de administrar la cartera no castigada y convirtiéndose en su gestor público por excelencia, así como ser la solución para mejorar las finanzas públicas de las entidades y de los deudores dependiendo del tipo de cartera.



- Fortalecer los canales y mecanismos anticorrupción, a través de políticas de transparencia y democratización de la información plasmados en la gestión eficiente de los sistemas de información de la entidad, la publicación y la garantía al acceso a información para la toma de decisiones.
- Implementar el gobierno corporativo a través de las políticas de buenas prácticas y el código de buen gobierno garantizando mecanismos incluyentes de gestión y protección de los servidores públicos de CISA. Lo anterior, no sólo buscando la eficiencia administrativa sino el mejoramiento de la percepción que los usuarios tienen de la entidad y promover la participación ciudadana.

Lineamientos Estratégicos

Generar valor social y económico

Apoyar el fortalecimiento de las finanzas públicas, optimizando los bienes rurales y urbanos

Operar con transparencia

Fortalecer el Gobierno Corporativo

Perspectivas Estratégicas

Valor compartido

Gestión Integral de Activos Públicos

Fortalecimiento de la transparencia y eficiencia en la gestión

Formulación integral de buenas prácticas de gobernanza corporativa

Objetivos Estratégicos

Generar valor compartido desde las líneas de negocio

Ser el aliado estratégico de las entidades públicas para la gestión eficiente de sus activos

Fortalecer los canales de anticorrupción y el relacionamiento estratégico.

Consolidar el Gobierno Corporativo con enfoque diferencial y de género

MeGA Estratégica

A partir del marco estratégico anterior, CISA reformula su MeGA estratégica, ya no sólo teniendo en cuenta la rentabilidad financiera y sus indicadores, sino mostrando el impacto real que CISA, como entidad pública, debe tener en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y su aporte a las metas de gobierno para garantizar la consolidación de la Paz Total y la transformación de Colombia en potencia mundial de la vida.

En este sentido, se gestionarán 12 proyectos estratégicos que generen valor compartido a nivel social, ambiental y financiero no sólo para las instituciones públicas sino para los usuarios.

Gestionar **12** proyectos estratégicos que generen valor compartido aportando a la consolidación de la Paz Total



Objetivos estratégicos específicos

La definición de los lineamientos, perspectivas, objetivos y MeGA estratégica se consolida a través de los objetivos estratégicos específicos que marcan la hoja de ruta para la definición de las líneas de negocio y los proyectos que liderará CISA. En este sentido se han establecido 12 proyectos estratégicos:

Lineamiento Estratégico: Generar valor social y económico

Perspectiva Estratégica: Valor compartido

Objetivo Estratégico: Generar valor compartido desde las líneas de negocio

GVC 1: Gestionar **1** proyecto estratégico que permita generar ingresos a partir de la inserción en mercados de bonos de carbono, banco de hábitat o negocios verdes.

GVC 2: Gestionar **5** proyectos estratégicos inmobiliarios para iniciativas comunitarias y/o de entidades públicas que fortalezcan el tejido social en el marco de la Paz Total

Lineamiento Estratégico: Apoyar el fortalecimiento de las finanzas públicas, optimizando los bienes rurales y urbanos

Perspectiva Estratégica: Gestión integral de Activos Públicos

Objetivo Estratégico: Ser el aliado estratégico de las entidades públicas para la gestión eficiente de sus activos

AE1: Gestionar **1** proyecto que contribuya al aumento del recaudo de municipios categoría 4,5,6 con el fin de disminuir de la brecha municipal en la generación de recursos propios.

AE2: Gestionar **3** proyectos de cartera que permitan disminuir la vulnerabilidad económica de grupos poblacionales y jóvenes.

AE3: Consolidar a CISA como la casa de cobranza pública para entidades del Estado

AE4: Gestionar **2** proyectos de gestión de activos estratégicos (sociedades, participaciones accionarias y fiducias)

AE5: Aumentar en un **20%** la monetización de ventas de inmuebles activos improductivos SAE

AE6: Disminuir a **24** meses el promedio del periodo máximo de rotación en la movilización de activos



Lineamiento Estratégico: Operar con transparencia

Perspectiva Estratégica: Fortalecimiento de la transparencia y eficiencia en la gestión

Objetivo Estratégico: Fortalecer los canales de anticorrupción y el relacionamiento estratégico

OT1: Fortalecimiento del Sistema de monitoreo y análisis de activos del Estado (SIGA)

OT2: Generar **10** espacios de interacción y retroalimentación con los grupos de interés en el marco de la política anticorrupción y el relacionamiento estratégico

Lineamiento Estratégico: Fortalecer el Gobierno Corporativo

Perspectiva Estratégica: Formulación integral de buenas prácticas de gobernanza corporativa

Objetivo Estratégico: Consolidar el Gobierno Corporativo con enfoque diferencial y de género

FCG 1: Posicionar CISA frente a las entidades públicas y demás grupos de interés

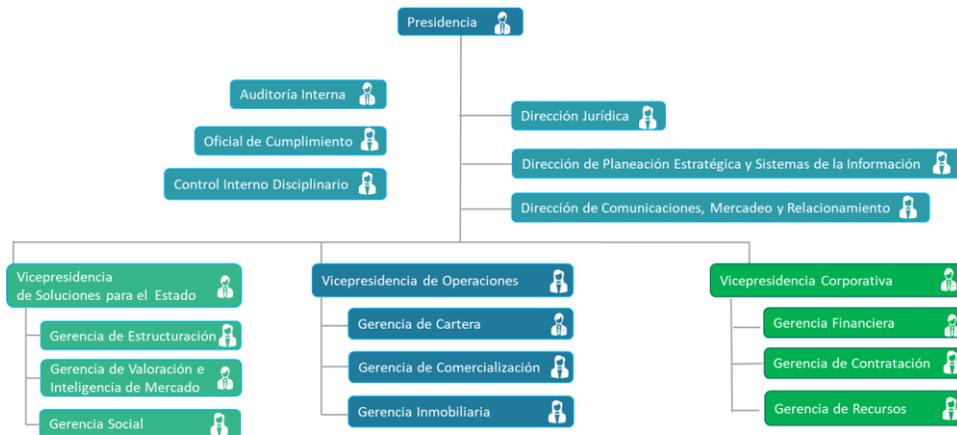
FCG 2: Fortalecer el gobierno corporativo por medio de la actualización de estatutos de CISA, código de buen gobierno, implementación de las buenas prácticas de la función pública con enfoque diferencial y de género

Despliegue del marco estratégico

El despliegue del marco estratégico permite la coordinación de la planeación estratégica con la función administrativa de la entidad. En este sentido, se redefine la estructura orgánica y el mapa de procesos de CISA teniendo en cuenta las líneas del negocio centradas en la estructuración de proyectos.



Estructura orgánica



Mapa de Procesos





Estrategia de Seguimiento

Por último y entendiendo la función social que cumple CISA, se implementará la estrategia de seguimiento que permitirá medir y controlar la gestión, a través de mecanismos técnicos de seguimiento de metas y gestión de proyectos. La estrategia de seguimiento está compuesta por cuatro herramientas principales: 1) Plan Estratégico Institucional, Plan de Acción Anual y Otros Planes del Decreto 612 de 2018; 2) Batería de indicadores de gestión e impacto; 3) Gestión integral de proyectos; y por último, 4) Gestión integral del riesgo.

2. GESTIÓN FINANCIERA

CISA, como sociedad de economía mixta, presenta algunas particularidades en la gestión que la diferencian de la mayoría de las entidades estatales. Por esta razón, la gestión y la sostenibilidad financiera es parte fundamental del éxito de la entidad. Es así como, el seguimiento a resultados e indicadores financieros es un elemento importante del informe de gestión.

En este marco, durante la vigencia 2022, CISA generó una utilidad de \$11,472 millones de pesos y a su vez, se giraron directa o indirectamente recursos a entidades públicas por valor de \$152,922 millones de pesos.

En cuanto al resultado, se destaca la contribución del negocio de cartera con una utilidad bruta de \$26.118, explicado principalmente por el incremento en el recaudo de la cartera a pesar de las dificultades afrontadas por los deudores. El buen comportamiento del negocio de cartera se ve contrarrestado por los resultados brutos negativos del negocio de inmuebles, el cual pasó de utilidad de \$8,132 millones, a una pérdida bruta de \$5,374.



2.1 ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL

A continuación, se realiza un ejercicio comparativo de los años 2021 y 2022, donde se muestran los ingresos, costos y gastos operacionales y no operacionales del negocio.

CONCEPTO	EJECUCIÓN 2021	EJECUCIÓN 2022	Var. \$
Ingresos de cartera	67,147	70,533	3,387
Ingresos recuperación Provisión de cartera	10,390	11,470	1,080
Costo de cartera por castigo de cartera	10,390	11,470	1,080
Costo de cartera	21,239	20,738	-501
Gastos de cartera	16,151	18,688	2,537
Provisiones de cartera	20,981	16,459	-4,522
UTILIDAD BRUTA DE CARTERA	19,166	26,118	6,952
Ingresos de inmuebles	42,956	12,593	-30,363
Costo de inmuebles	21,532	1,148	-20,384
Gastos de inmuebles	12,071	15,868	3,797
Provisiones de inmuebles	1,221	950	-271
UTILIDAD BRUTA DE INMUEBLES	8,132	-5,374	-13,505
Ingresos otros activos	7,366	10,573	3,207
Gastos de funcionamiento	15,484	16,856	1,372
MARGEN OPERACIONAL	19,179	14,461	-4,718
Otros Ingresos	2,748	9,631	6,883
Otros Gastos	1,628	2,130	502
Impuestos	9,725	10,490	765
UTILIDAD NETA	10,574	11,472	898

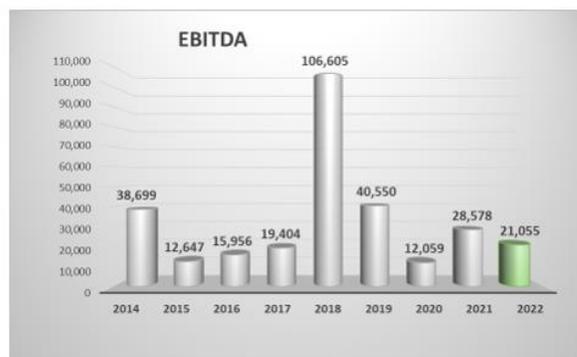
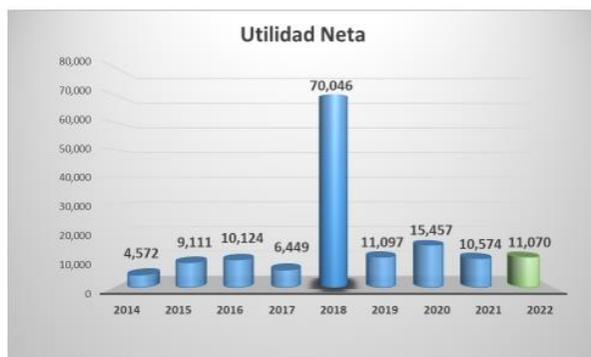
* Cifras expresadas en millones de pesos

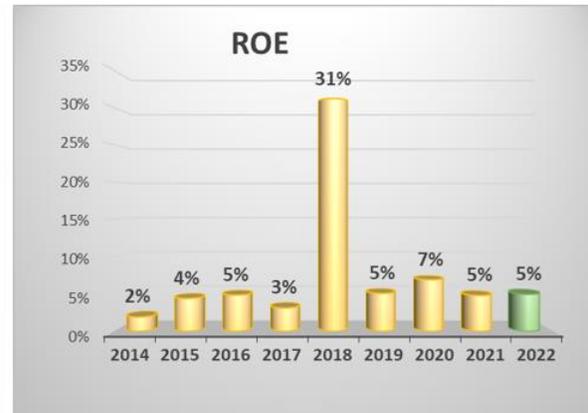
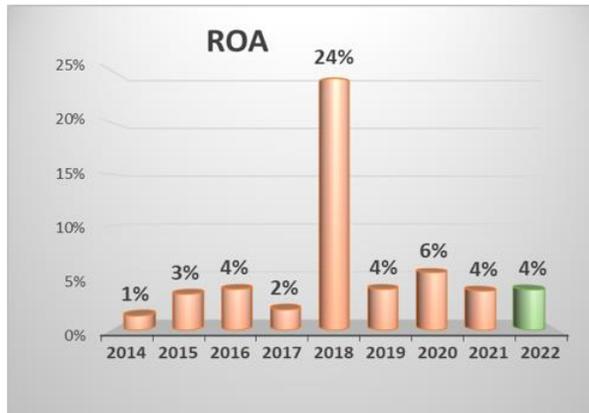


Cuenta	2021	2022	Variación
Ingresos Operacionales	\$ 119,506	\$ 98,059	-17.95%
Costo de ventas de bienes	\$ 21,532	\$ 1,148	-94.67%
Utilidad Bruta	\$ 97,974	\$ 96,911	-1.1%
Gastos Operacionales	\$ 84,258	\$ 88,647	5.2%
Utilidad Operacional	\$ 13,716	\$ 8,264	-39.8%
Ingresos y gastos no operacionales	\$ 2,975	\$ 9,595	222.5%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 16,691	\$ 17,858	7.0%
Impuestos	\$ 6,117	\$ 6,386	4.4%
Utilidad Neta	\$ 10,574	\$ 11,472	8.5%

* Cifras expresadas en millones de pesos

Vale la pena resaltar los resultados de los siguientes indicadores presentados durante la vigencia 2022:





2.2 INFORME FINANCIERO

Estado de Situación Financiera

El siguiente cuadro, resume la comparación de los Estados de Situación Financiera con corte a 31 de diciembre de los años 2021 y 2022:

Cuenta	2021	2022	Variación
Total Activos Corrientes	\$ 217,993	\$ 226,086	3.71%
Total Activos no Corrientes	\$ 61,762	\$ 57,960	-6.16%
Total Activos	\$ 279,755	\$ 284,046	1.53%
Total Pasivos	\$ 59,129	\$ 61,464	3.95%
Total Patrimonio Institucional	\$ 220,626	\$ 222,582	0.89%
Total Pasivos y Patrimonio Institucional	\$ 279,755	\$ 284,046	1.53%

* Cifras expresadas en millones de pesos

Estas cifras de balance muestran una gran solidez financiera dado que al cierre de 2022 la razón de endeudamiento arroja un resultado de 22%, lo que permitirá a la compañía atender los retos comerciales orientados a la adquisición tanto de inmuebles como de cartera de las entidades públicas.



Se destaca que “CISA en cumplimiento de la Ley 1676, artículo 87, parágrafo segundo, no ha entorpecido la libre circulación de facturas emitidas por los proveedores o vendedores”.

Consolidación CISA - SAE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

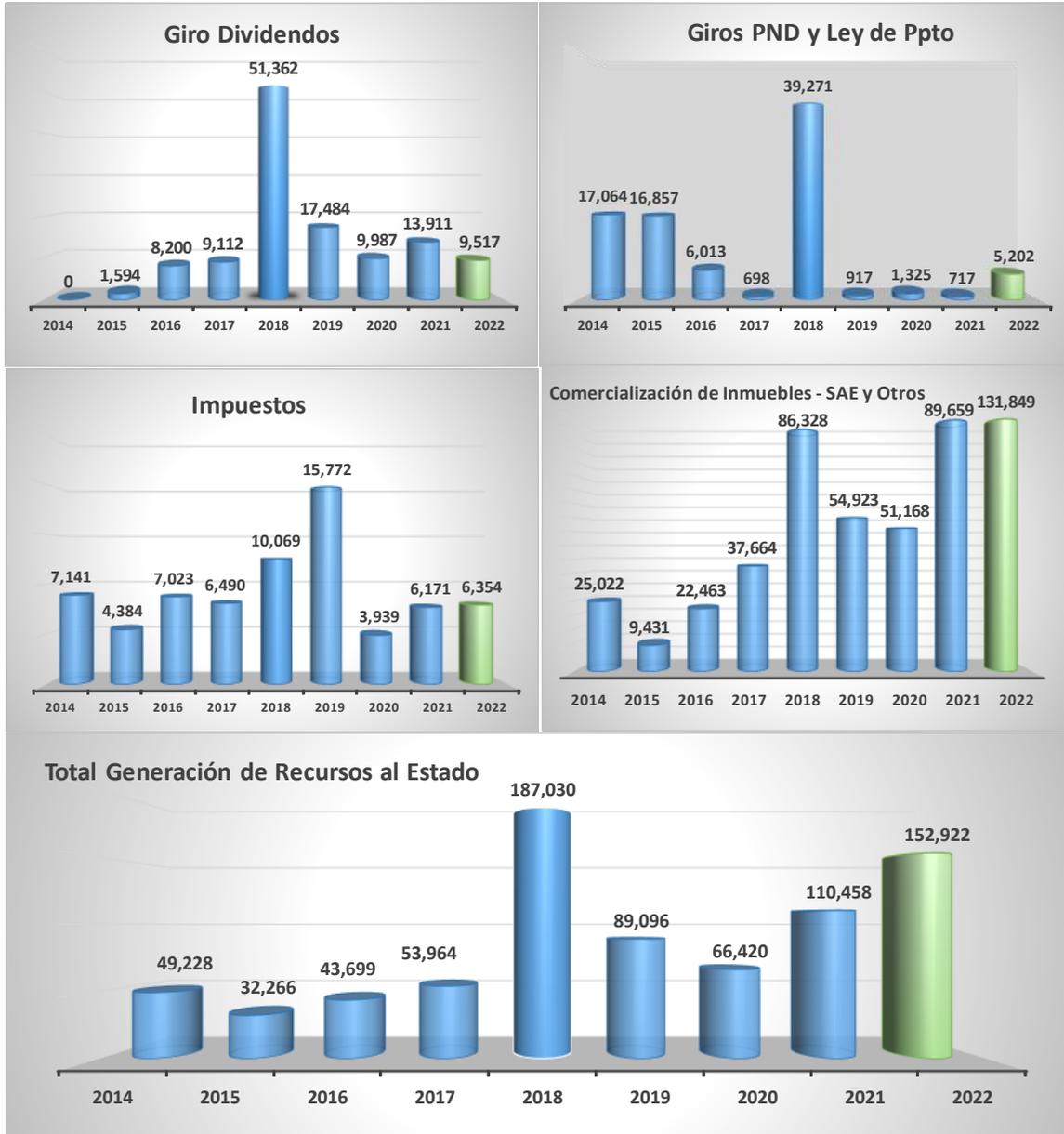
		TOTAL
ACTIVO	CISA	\$284,046
	INVERSION SAE EN CISA	-\$20,149
	SAE	\$31,824
	ACTIVO CONSOLIDADO	\$295,721
PASIVO	CISA	\$61,464
	SAE	\$11,675
	PASIVO CONSOLIDADO	\$73,139
PATRIMONIO	CISA	\$222,582
	SAE	\$20,149
	PATRIMONIO SAE	-\$20,149
	PATRIMONIO CONSOLIDADO	\$222,582

ESTADO DE RESULTADOS

UTILIDAD NETA	CISA	\$11,472
	SAE	\$1,297
	METODO DE PARTICIPACIÓN	-\$1,297
	UTILIDAD CONSOLIDADA	\$11,472

Generación de Recursos al Estado

Como resultado de toda la actividad comercial en los frentes antes mencionados, el siguiente es el resumen de los recursos aportados directa o indirectamente a entidades públicas, que en 2022 alcanzaron un aporte total de \$152,922 millones de pesos.





Visión de Negocio

Tomando como base la visión de negocio presentada anteriormente, CISA definió como MeGA de su Plan Estratégico 2019 - 2022, el aumento en los ingresos provenientes de cartera e inmuebles en un 68% con respecto al cuatrienio anterior.

Se obtuvieron los siguientes resultados en el año 2022:

CONCEPTO		2021
Ingresos por Inmuebles y Cartera	Meta	\$157.722
	Ejecución	\$83.026
	Cumplimiento	52.6%
Margen Ebitda Líneas tradicionales.	Meta	36.5%
	Ejecución	12.5%
	Cumplimiento	34.3%

* Cifras expresadas en millones de pesos

Se entiende por ingresos en inmuebles y cartera, aquellos valores que efectivamente ingresan a los estados financieros de CISA producto de su actividad comercial correspondientes a recaudo de cartera, comisiones por administración de cartera, ventas de cartera, venta de inmuebles propios, comisión por venta de inmuebles de terceros y comisión por administración de inmuebles.



3. PRINCIPALES RESULTADOS MISIONALES

3.1 CARTERA

3.1.1 COMPRAS DE CARTERA

CISA, en desarrollo de su estrategia comercial, continuó consolidándose como un referente para las entidades del Estado a través de la compra de cartera, generando beneficios importantes, tales como:

- Mejora de los indicadores financieros, logrando el saneamiento de estos.
- Disminución de los gastos operativos y de cobranza de la entidad vendedora.
- Seguridad legal y financiera al comprar la cartera al precio que arroja el modelo de valoración definido para CISA.

Es así como, CISA adquirió 71,248 obligaciones con un saldo de capital de \$736,798 millones de pesos y por valor de compra de \$26,544 millones de pesos, correspondiente a un 3.6% del valor de capital, aplicando el modelo de valoración definido para CISA. El 56.3% del total del saldo de capital de la cartera adquirida corresponde a cartera comercial y el 43.7% a cartera coactiva (en cumplimiento a lo establecido en el artículo 370 de la Ley 1819).

En la vigencia 2022 en comparación a la vigencia 2021, CISA adquirió cartera de mayor calidad lo que representa mejores comportamientos y proyecciones de recaudo, pasando de ofrecer un porcentaje de compra sobre el saldo de capital del 1.4% en el 2021 al 3.6% en el 2022, mejorando el flujo de recursos para las entidades públicas.

COMPRA DE CARTERA 2022					
Tipo cartera	ENTIDAD	No. Obligaciones	Valor saldo capital	Vr. Compra	% Compra
Comercial	FNG	8,408	\$ 285,176	\$ 13,700	4.80%
	BANCO AGRARIO	58,915	\$ 125,815	\$ 4,211	3.35%
	FRG DEL TOLIMA	1,195	\$ 3,401	\$ 109	3.19%
SUBTOTAL CARTERA COMERCIAL		68,518	\$ 414,392	\$ 18,019	4.35%
Coactiva	UGPP	2,730	\$ 322,405	\$ 8,525	2.64%
TOTAL COMPRAS DE CARTERA		71,248	\$ 736,798	\$ 26,544	3.60%



3.1.2 ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Dentro de las estrategias contempladas que permitan identificar posibles nuevos mercados se encuentra la administración de cartera, servicio que CISA brinda a las entidades del estado con el fin de apoyarlas en la gestión eficiente de recuperación de cartera morosa utilizando el mecanismo de cobro persuasivo, jurídico y/o coactivo. Esta gestión provee de información sobre las características y resultados reales de la cartera e históricos de pago de esta.

En ejercicio de lo anterior, para la vigencia 2022 se destaca lo siguiente:

- Se realizó la suscripción e inicio del contrato con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, para apoyar la gestión de la cartera coactiva, cuyo saldo de capital asciende a \$6.8 billones de pesos.
- Ejecución del contrato vigente de administración de cartera con el Fondo Nacional de Garantías (cesión gratuita de cartera), cuyo saldo de capital asciende a \$247.681 millones.
- Ejecución del contrato vigente de administración de cartera con la SAE, cuyo saldo de capital asciende a \$19.172 millones, promedio mensual.
- Los ingresos por administración de cartera, ascendieron a \$2,681 millones.

3.1.3 RECAUDO Y NORMALIZACIÓN DE CARTERA

En la vigencia 2022, CISA recaudó 68,293 millones de pesos (sin incluir cartera administrada), esto representa un incremento de cerca del 6% en comparación con los resultados obtenidos en el 2021, lo cual resulta de la implementación de políticas y estrategias entre las cuales se encuentran:

- Brigadas virtuales y presenciales de cartera por líneas financieras, educativas, coactivas y agropecuarias en todo el territorio Nacional.
- Promoción de la Ley de Borrón y Cuenta Nueva.
- Condonación de cartera de ICETEX.

Adicional a ello desde la gestión de recaudo y normalización de cartera, se tiene que por recuperación de provisión de cartera adquirida se realizó un recaudo por \$10,105 millones de pesos.



3.2 INMUEBLES

3.2.1 COMPRA DE INMUEBLES

Durante la vigencia 2022, CISA adquirió 2 inmuebles con un valor de avalúo comercial de \$1,666 millones de pesos y por valor de compra de \$1,135 millones de pesos, aplicando el modelo de valoración.

3.2.2 COMERCIALIZACIÓN DE INMUEBLES

Durante la vigencia 2022, las siguientes entidades entregaron a CISA para comercializar 701 inmuebles, ubicados a nivel nacional por valor de avalúo comercial de \$1.2 billones de pesos.

ENTIDAD	TIPO INMUEBLE	No. INM	VR. AVALUO COMERCIAL
UARIV - Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas	INMUEBLES RURALES Y URBANOS	20	\$ 10,935
SAE	INMUEBLES RURALES Y URBANOS	681	\$ 1,181,432
TOTAL INMUEBLES ENTREGADOS PARA COMERCIALIZAR		701	\$ 1,192,367

Los inmuebles presentados, han generado para la entidad por concepto de comercialización de Inmuebles un valor de \$5,828 millones.

3.2.3 VENTA DE INMUEBLES

Durante la vigencia 2022, de acuerdo con las gestiones y las estrategias de comercialización de los bienes propios y de terceros, desde la vicepresidencia de operaciones y propiamente desde la Gerencia Inmobiliaria, se obtuvieron \$2,243 millones de pesos de ingresos por venta de inmuebles propios y Plan Nacional de Desarrollo - PND.

3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES

La línea de administración de inmuebles se focaliza en, i) la administración de inmuebles que hacen parte del Plan de Vivienda Gratuita del Gobierno Nacional (PVG 1 y PVG 2) denominado Proyecto Fonvivienda; ii) la administración de inmuebles y contratos de arrendamiento en virtud de dos contratos de cuentas en participación con el INVIAS; y por último, iii) el contrato suscrito con el Fondo Nacional del Ahorro - FNA para la administración de inmuebles propiedad del FNA dados en calidad de Leasing Habitacional.



En el proyecto Fonvivienda, a lo largo del 2022 se administraron 38 unidades inmobiliarias distribuidas en 11 proyectos a nivel nacional. Este se encuentra en su fase de finalización razón por la cual durante los últimos dos años se observa una disminución en la cantidad de unidades administradas, pasando de 515 en 2019 a 497 en 2020, 373 en 2021 y 38 en 2022.

El proyecto PVG1 de Fonvivienda con la Fiduciaria Bogotá, contrato CM-013-2020, finalizó el 31 de agosto 2022. En diciembre 2022, se estructuró un nuevo contrato para la vigencia 2023 con tarifas actualizadas, para la administración de 87 viviendas en 19 proyectos de administración y custodia a nivel nacional.

Para el proyecto PVG2 de Fonvivienda con Alianza Colpatría, contrato 016-2018, se suscribió el Otrosí No. 9, prorrogando el plazo hasta dic 31 2022. Adicional a ello, se firmó el Otrosí No. 10, con nuevas tarifas para administración y custodia de 14 viviendas en 5 proyectos a nivel nacional, hasta el 31 de diciembre del 2023.

Con relación al proyecto INVIAS, en el 2022 se administraron 104 contratos de arrendamiento entre los convenios Puertos y Férreos. Se suscribieron contratos de arrendamiento con la SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUEVENTURA y DELMAR PACIFIC ZOMAC S.A.S, para el arrendamiento de 2 patios de la Antigua Zona Franca de Buenaventura por término de 1 y 2 meses, respectivamente. Por otra parte, se adelantaron gestiones para el arrendamiento de otros patios y bodegas con las sociedades PROVEMUNDIAL, SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUEVENTURA y ZELSA.

Los proyectos FONVIVIENDA e INVIAS para la vigencia 2022, generaron ingresos a la Entidad por valor de \$1,187 millones. Como parte de la gestión en el marco de estos dos proyectos, en el 2022 se implementaron las siguientes estrategias:

- Suscripción de nuevos contratos de arrendamientos INVIAS Convenio Férreos y Puertos.
- Gestión comercial de los patios y bodegas disponibles en la Antigua Zona Franca de Buenaventura, para suscripción de contratos de arrendamiento.



- Gestión comercial de las zonas autorizadas de la Estación de la Sabana, para suscripción de contratos de arrendamiento.
- Recuperación de cartera para los contratos del Convenio INVIAS Férreos.
- Se proyecta ingreso de nuevas viviendas (11 unidades inmobiliarias), distribuidas en 3 proyectos a administrar en FONVIVIENDA – PVG2 2023, Otrosí No. 10 con Alianza Colpatría, a partir del mes de febrero de 2023.
- Se proyecta ingreso de nuevas viviendas (87 unidades inmobiliarias), distribuidas en 19 proyectos a administrar en FONVIVIENDA – PVG1 2023 con Fiduciaria Bogotá, nuevo contrato a partir de febrero – marzo de 2023.

En septiembre de 2022 se suscribió el Contrato Marco Interadministrativo de Administración de Inmuebles con Fondo Nacional de Ahorro - FNA y su puesta en marcha se dio en el mes de octubre. El objeto del convenio es realizar la administración inmobiliaria de 8,122 contratos, representados en 10.166 inmuebles, dados en calidad de leasing habitacional por parte del FNA. Dentro del alcance del objeto se estipuló realizar la validación, control y seguimiento del estado de los inmuebles, impuestos prediales, valorización y servicio de administración; así mismo se realiza la respectiva gestión de cobro administrativo y pago de obligaciones relacionadas, verificación jurídica de los inmuebles, desarrollo de visitas de inspección, atención y gestión de requerimientos.

En cuanto a la administración de los inmuebles propiedad de CISA, se destaca en el mes de noviembre de 2022, la recepción física del inmueble (Clínica) ubicado en la dirección CRA. 10 #11- 78/80 ó CL 12 # 9 – 77/85 ó CALLE 12 # 9 – 65/73 de la ciudad de Sogamoso, Boyacá. CISA adelantó la inspección ocular del predio detallando el estado físico de inmueble y la dotación con equipos propios para el funcionamiento de una clínica. Así mismo, se adelantaron actividades para lograr administrar el inmueble (vigilancia, inventario de los elementos y equipos médicos y mantenimiento de aseo de manera permanente al inmueble).



De acuerdo con lo anterior y conforme las estrategias de comercialización y generación de nuevas líneas de negocios se obtuvo un total de ingresos por administración de inmuebles por valor de \$1,974 millones de pesos.

3.2.5 SANEAMIENTO TÉCNICO DE INMUEBLES

El Grupo de Saneamiento de Inmuebles en el 2022 pudo llevar a cabo para la línea de negocios de Saneamiento a Terceros dos contratos:

- Servicios Postales Nacionales S.A. – 4 72: con quien se llevó a cabo la fase II de saneamiento para un inmueble con 3 actividades de saneamiento
- En Territorio: se realizaron 85 actividades para el saneamiento de 26 inmuebles en el marco de la Fase II del contrato.

La Jefatura de Saneamiento realizó 77 actividades de saneamiento para 19 activos CISA (17 propios – 2 derechos fiduciarios). Adicional a ello, se realizó una depuración al inventario CISA, teniendo en cuenta 5 bases de datos con las cuales se estructura una base única que permitió establecer un Inventario Inicial de 1004 ID – 1672 folios, pudiéndose categorizar estos predios en 5 tipos: 1. Terceros; 2. Activos CISA; 3. No. Propietario; 4. En depuración; 5. Sin Información.

Para realizar el saneamiento de este inventario se plantearon tres fases de saneamiento:

Primera Fase – Caracterización: comprende la revisión de la totalidad de los folios en VUR, Verificar la completitud de los expedientes físicos y digitales.

Segunda Fase – Dimensionamiento: una vez analizados los expedientes se procederá a determinar que información adicional se requiere, que conceptos deben ser actualizados y por último se realizará visita técnica a los inmuebles.

Tercera Fase – Diagnostico Integral: se establecerá la ruta de saneamiento, los hallazgos y las alternativas de saneamiento.



Con corte al 31 de diciembre de 2022, con respecto a la primera fase de saneamiento, se presentó un avance del 100% en la revisión de los folios de matrícula (1,672 predios); revisión de expediente físico con un avance del 19% (321 predios) y revisión de expediente digital (34.40%).

3.3 BIENES MUEBLES

3.3.1 COMERCIALIZACIÓN

Durante la vigencia 2022, en el marco de la ejecución de los contratos suscritos con el Banco de la República, el Departamento de Antioquia y el Hospital Francisco Luis Jiménez Martínez del Municipio de Carepa, las entidades hicieron entrega de bienes muebles por valor de \$452 millones para comercializar a través del mecanismo de subasta electrónica.

3.4 GESTIÓN DE VALORACIÓN DE ACTIVOS

3.4.1 MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO – COMERCIALIZACIÓN PARA LA VENTA DE PARTICIPACIONES ACCIONARIAS MINORITARIAS

Durante la vigencia de 2022, en el marco de la ejecución del contrato suscrito con el Ministerio de Hacienda para adelantar el proceso de enajenación de la participación accionaria minoritaria, se adelantó la actualización de la valoración de las participaciones en DISTASA S.A. E.S.P (DISTASA), así como el Fairness Opinion sobre la valoración de esta.

El 15 de diciembre del 2022, se llevó a cabo el Comité de Valoración de Activos del Ministerio de Hacienda, en el que se presentó la valoración de DISTASA con el fin que fuera aprobado el precio mínimo de venta, con el que CISA podrá adelantar las gestiones comerciales y la definición para su comercialización. Para la vigencia 2023, CISA con base en los resultados del Comité de Enajenación de Activos del Ministerio de Hacienda y los resultados del estudio de la banca de inversión, podrá establecer el mecanismo a implementar, para la comercialización de la participación de DISTASA.

3.4.2 VALORACIÓN DE ACTIVOS

Dentro de la gestión comercial de brindar a las entidades del Estado los diferentes servicios que presta CISA, se radican negocios sobre los activos que poseen las entidades del estado, para realizar el análisis



y evaluación mediante la estructuración y valoración de estos, aplicando el modelo de valoración, con la finalidad de ofrecer un precio de venta o tarifa de servicio.

Es así como durante la vigencia 2022 se estructuraron y generaron 63 informes de valoración, en las diferentes líneas de negocios ofrecidas así:

LINEAS ESTRATEGICAS	INFORMES DE VALORACION GENERADOS PARA LAS DIFERENTES LINEAS DE NEGOCIO						
	COMPRA	ADMINISTRACION	CESION CARTERA	COMERCIALIZACION BIENES MUEBLES	CONSULTORIAS	SANEAMIENTO INMUEBLES	TOTAL
CARTERA	20	7	9				36
INMUEBLES	18	3				4	25
COMERCIALIZACION DE BIENES MUEBLES				1			1
CONSULTORIAS					1		1
Total general	38	10	9	1	1	4	63

4. ALINEACIÓN TRANSFORMACIONES PARA EL CAMBIO

4.1 ESTRUCTURACION DE PROYECTOS

De conformidad con la Plataforma Estratégica 2023 – 2026, CISA conformó dentro de su estructura organizacional la Gerencia de Estructuración de Proyectos, con el propósito de construir soluciones que faciliten la gestión de los activos del Estado permitiendo de tal manera que se potencialice y dinamice la rotación de los mismos, mejorando el flujo de recursos para las entidades públicas y reduciendo los gastos sobre activos que no están cumpliendo con el objetivo social de las mismas.

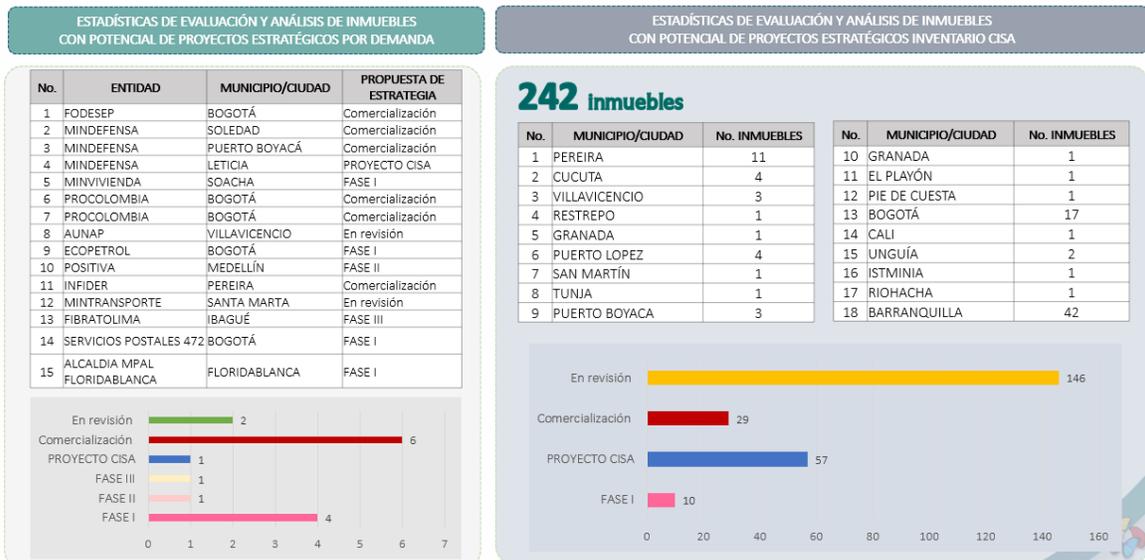
Gestión de Estructuración de Proyectos

En aras de lograr los resultados del nuevo marco estratégico de CISA y consolidarnos como aliados estratégicos de las entidades públicas en el fortalecimiento de sus finanzas y optimización de los bienes urbanos y rurales improductivos del estado, se diseñan los mecanismos para la gestión y estructuración de proyectos a partir del análisis de dichos bienes en cinco fases dadas en tres etapas: Prefactibilidad (Fase 0 y I), Factibilidad (Fase II Y III) y Estructuración de proyectos (Fase IV), con el fin de determinar la mejor opción de negocio que permitan la maximización del retorno económico/social o de estructuración para desarrollos de proyectos estratégicos.



A continuación, se relacionan los inmuebles con el avance de análisis dentro del nuevo esquema de negocio:

VICEPRESIDENCIA DE SOLUCIONES PARA EL ESTADO
Análisis de Predios



4.2 GESTION SOCIAL

En concordancia con la Plataforma Estratégica 2023 – 2026, en la estructura organizacional de la entidad, se creó la Gerencia Social con el objetivo de facilitar y optimizar la movilización de los activos que posee y pueda gestionar CISA, con entidades de carácter público y privado visibilizando el capital humano y generando capital social.

Gestión Social frente a los Activos

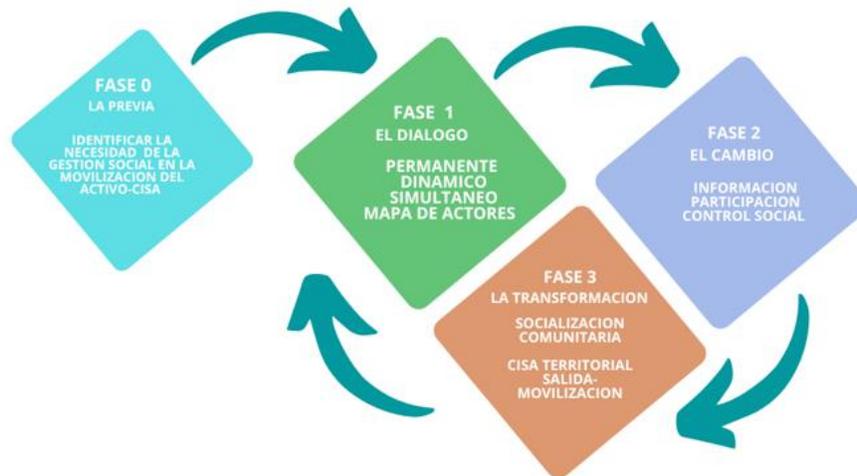
La gestión social cobra una notable importancia dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 “Colombia potencia mundial de la vida” y por ende la Plataforma Estratégica 2023 – 2026 de CISA, en el sentido de garantizar la inclusión y acercamiento de la ciudadanía a los servicios institucionales existentes, con el propósito de incrementar el aprovechamiento social de los mismos, mitigar los



impactos socioeconómicos, asegurar la preservación de la vida y propiciar un cambio cultural hacia el cumplimiento voluntario de la norma.

Alineado a lo anterior, se diseña y estructura la metodología de la estrategia social en cuatro fases: Fase 0 “La previa”; Fase 1 “El diálogo”; Fase 2 “El cambio”; y fase 3 “La transformación”. Las fases de la metodología de la estrategia social, se implementan de manera dinámica y simultánea para promover la inclusión social y la vinculación de la ciudadanía en los activos de la entidad que puedan ocasionar un impacto social.

Fases - Plan de Gestión Social



Dentro de la gestión desarrollada desde el aspecto social se destaca lo siguiente:

- Se estructuró la metodología y estrategia social para los proyectos de titulación en Barranquilla (41 predios) y Pereira (10 predios).
- Se realizó el acercamiento y las visitas sociales de caracterización de los ciudadanos de 2 predios de CISA, ubicados en Bogotá (Muzú y Kennedy).
- Estructuración, metodología y acercamiento con los ocupantes de dos predios de CISA (Aguazul Casanare y Armero Guayabal), en el marco de las diligencias de querellas policivas.



- Se asistió a 13 diálogos vinculantes, con el fin de facilitar la gestión de los activos que posee o llegue a poseer CISA.

4.3 GESTION COMERCIAL

Dentro la estructura organizacional de CISA, se creó la Gerencia de Comercialización de conformidad con la Plataforma Estratégica 2023 – 2026, cuyo propósito es la venta de inmuebles propios y de terceros, así como la formalización y escrituración de los inmuebles comercializados propios y de terceros.

4.4 GESTIÓN OPERATIVA DE MUEBLES E INMUEBLES

Como parte del rediseño institucional integrado a la Plataforma Estratégica 2023 - 2026, se han optimizado los procesos en pro de garantizar la misionalidad de la entidad; en este sentido desde la Vicepresidencia de Operaciones se han centralizado las actividades y se ha realizado una focalización de los recursos adelantando un modelo de negocios que genere mayores rendimientos y utilidades. Con respecto a los procesos de saneamiento y avalúos, se centralizaron en la Gerencia Inmobiliaria, lo cual permitirá adelantar las acciones de saneamiento que se encuentran con dificultades en su comercialización.

4.5 GESTIÓN DE CARTERA

En respuesta a los compromisos del gobierno nacional durante los primeros 100 días de su gestión, CISA condonó el 100% del saldo de capital y el 100% de los intereses y otros conceptos a aquellos beneficiarios de créditos ICETEX que se encuentran en la categoría de “Pobreza Extrema y Moderada” de SISBEN IV. Sobre este segmento se beneficiaron 3,957 estudiantes con una condonación de deuda total por valor de \$36,769 millones de pesos. Para la población en categoría de “Vulnerable” se le otorgó un descuento del 80% del saldo del capital y el 100% de intereses y otros conceptos. La población susceptible de beneficiarse son 17,593 estudiantes. Para el resto de los estudiantes, se les otorgó un descuento del 70% del saldo de capital y el 100% de intereses y otros conceptos. La población susceptible de beneficiarse son 1,650 estudiantes.



Lo anterior reafirma el compromiso del gobierno nacional y de CISA con la disminución de las inequidades para la población más vulnerable y la generación de valor compartido a través de la gestión eficiente los activos del Estado.

Se presenta a continuación, la pieza informativa de CISA en los logros de los 100 días del gobierno del cambio:





5. OPERACIONES CELEBRADAS CON SOCIOS Y ADMINISTRADORES

5.1 OPERACIONES CELEBRADAS CON SOCIOS

Sociedad de Activos Especiales – SAE

En el resultado financiero de CISA, se reconoció por método de participación patrimonial una utilidad por \$1,699 millones de pesos con corte a diciembre 2022.

5.2 OPERACIONES CELEBRADAS CON ADMINISTRADORES

No se celebraron operaciones con administradores de la entidad.

6. GESTION TRANSVERSAL

Durante la vigencia 2022, CISA logró avanzar de forma importante en temas organizacionales transversales tales como:

6.1 GESTIÓN INTEGRAL DE PROCESOS

Propendiendo por la eficiencia y optimización de la operación, tanto en tiempos y recursos asociados, se avanzó en lo siguiente:

- Estudios y estimaciones de Productividad: con el fin de asegurar servicios de calidad, así como medir y calcular el total de servicios que han sido generados por cada recurso utilizado, se realizó el análisis de la capacidad instalada, identificación de cuellos de botella, determinación de velocidad del proceso y propuesta de oportunidades de mejora tanto a nivel operativo como tecnológico, al proceso de Relacionamiento con la Ciudadanía. De igual manera se realizó la estimación de la operatividad y recursos asociados de 29 solicitudes radicadas a través del aplicativo ZEUS, con ocasión de los requerimientos de estructuración de 14 entidades.
- Fortalecimiento en la ejecución de sus actividades mediante la consolidación del mapa de procesos definido en el marco del Sistema Integrado de Gestión: se realizó la actualización del mapa de procesos de CISA, alineando el direccionamiento estratégico con la operación.
- Gestión de continuidad del negocio:
 - Análisis de Impacto al Negocio – BIA: CISA cuenta con el análisis del impacto financiero, táctico y operativo realizado para los procesos críticos.



- Análisis de Riesgos: en 2022, se realizó la revisión cuatrimestral del riesgo de continuidad del negocio, alineados a la metodología que se encuentra establecida en la circular normativa No. 107 “Política de administración del riesgo en Central de Inversiones S.A”.
 - Identificación y selección de estrategias BCP – DRP: se actualizó la evaluación de la capacidad de recuperación cuyo resultado indica que CISA cuenta con alternativas de recuperación que cubren los procesos críticos.
 - Estructura de Recuperación: se realizó actualización de la estructura organizacional para la recuperación, con base en los roles y responsabilidades designados en la dirección.
 - Planes de recuperación: se creó el Plan de Continuidad del Negocio del Sub-proceso “Proyectos Inmobiliarios – Administración de Inmuebles”, para dar cumplimiento con los requisitos del Contrato del Fondo Nacional del Ahorro.
 - Programa de Ejercicios y Pruebas: se ejecutaron las pruebas de Proveedor Call Center “Contento”, Interna DRP – Tecnología y Procesos Críticos DG., e Interna BCP – Agencias.
- Seguridad de la información: CISA fortaleció el sistema de gestión de seguridad de la información enmarcado en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información y buenas prácticas de Seguridad, atendiendo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Uno de los principales retos fue verificar la alineación de los procesos con el teletrabajo, asegurando la información que se maneja desde cada uno de los procesos y propendiendo por el cumplimiento a los pilares de Seguridad CID (Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad).

6.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de talento humano está compuesto por elementos que facilitan atraer, desarrollar, mantener y motivar a los colaboradores. Durante la vigencia 2022, se realizaron actualizaciones en la normatividad interna que permitieron alinear los requisitos de perfil con la estrategia y realidad de la operación; se ejecutaron actividades tendientes al ciclo de vida del talento humano en temas como planes institucionales sectoriales, atracción y contratación del talento humano, desarrollo de competencias, bienestar y modelo EFR, seguridad y salud en el trabajo y compensación, dentro de las cuales se destaca lo siguiente:



- Procesos de selección y vinculación: los procesos de selección y vinculación, fueron ejecutados propendiendo por ir más allá de cumplir con unos mínimos establecidos de educación, experiencia y conocimientos técnicos y buscaron atraer personas que entiendan el entorno de CISA y estén comprometidos con los retos que afrontaremos como compañía.
- Bienestar y Modelo EFR: se conservó la certificación “Empresa Familiarmente Responsable” con un portafolio de 30 beneficios que permiten fortalecer los espacios de conciliación entre el contexto laboral, familiar y personal de nuestros colaboradores a nivel nacional con un promedio aproximado de 352 beneficios requeridos y disfrutados por mes. De igual manera la incorporación de nuestra nueva certificación Great Place To Work, apostando a un clima laboral idóneo que permite lograr los objetivos organizacionales, con personas que dan lo mejor de sí mismas y trabajan como equipo, todo en un ambiente de confianza; aportando en el resultado de nivel de riesgo psicosocial tipo 2, que nos permite mantener las condiciones de felicidad y salud en el trabajo.

6.3 GESTIÓN DOCUMENTAL

A continuación, se presentan los resultados de la gestión documental para la vigencia 2022:

- Como parte del plan para la Aplicación de Tablas Valoración Documental, se actualizaron 131.010 registros del inventario documental, los cuales permitirán identificar los tiempos de retención de dichos registros.
- Se completaron y organizaron 183 historias laborales, para su consulta y conservación.
- Se actualizaron las Tablas de Retención Documental.
- Con base en la operación, y los costos asociados, en diciembre, luego de un análisis interdisciplinario se llegó a la conclusión que era pertinente iniciar con la gestión propia de nuestros expedientes.

6.4 RELACIONAMIENTO CON LA CIUDADANÍA

Durante la vigencia 2022, con respecto a la gestión de PQRD y Tramites, se recibieron 16.320 solicitudes de los clientes mediante los canales institucionales, de los cuales 12,552 corresponden a trámites y 3,768 a peticiones, quejas y reclamos.

- Disminución del 10% de solicitudes recibidas en el 2022 con respecto al 2021, en el cual se recibieron 18,319 requerimientos.



- Se evidencia la eficiencia en la operación del proceso con respecto a la respuesta oportuna de las diferentes tipologías de peticiones, quejas, reclamos, denuncias y tramites. A continuación, se presentan los tiempos establecidos en CISA alineados a los términos de ley Vs el tiempo promedio de gestión:

Tiempos establecidos en CISA	Tiempo promedio de gestión
Tipología de 5 días hábiles	5 días hábiles
Tipología de 7 días hábiles	5 días hábiles
Tipología de 10 días hábiles	7 días hábiles
Tipología de 15 días hábiles	10 días hábiles

- En cuanto a los tramites se puede observar una disminución del 16%, pasando de 15.000 recibidos en 2021 a 12.552 recibidos en 2022.
- Se presenta como resultado el 99% para el indicador “Gestión Integral de PQR” y con respecto al indicador “Gestión Integral de Tramites” el 100%.
- Frente a las tutelas recibidas por vulneración de derechos de petición, se presenta una disminución representativa del 68%, pasando de recibir 22 tutelas en el 2021 a 7 tutelas en el 2022.

Fortalecimiento de canales de recepción de solicitudes:

- Se incluyó como nuevo canal las redes sociales de CISA para la recepción de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y tramites.
- Del total de las solicitudes recibidas en el año 2022 (16,320 solicitudes), el 95% se recibieron por canales electrónicos y 5% por canales físicos.

6.5 COMUNICACIONES Y MERCADO

Para la vigencia 2022 el plan de mercadeo y comunicaciones se enfocó en un ejercicio digital, posicionamiento de marca y en endomarketing (comunicaciones internas) y un enfoque específico para



apoyar con mayor vehemencia las acciones comerciales. A su vez, se generaron estrategias en tres frentes: Marca, Inmuebles y Negocio como los tres (3) bloques que apoyan a los motores de crecimiento de la entidad.

Adicional a esto, uno de los retos más importantes para el 2022 fue la reestructuración visual e inclusión de la página web www.cisa.gov.co. Este proyecto que inició en el mes de septiembre de 2021 y culminó en septiembre de 2022. Se trabajó en conjunto con el área de Infraestructura Tecnológica y el principal objetivo fue mejorar la experiencia de usuario. Además, se enfocaron esfuerzos en lograr mayor eficiencia en los trámites, tener una interfaz más comercial y moderna, que permitiera mayor productividad en la venta de inmuebles y rapidez en los procedimientos de recaudo de cartera.

En este proceso, además, se incluyeron nuevas secciones en el contenido, que permitieran mejorar la visibilidad de los inmuebles, muebles e información importante para CISA. Por ello, en el home o página principal los usuarios podrán acceder a banners con información de mayor relevancia. Se creó un espacio principal a la sección de noticias y se cumplió con los requerimientos de la Procuraduría General de la Nación implementando el botón de Transparencia, cuyo contenido corresponde a la Ley 1712 de 2014 que regula el derecho a la información pública.

7. SEGUIMIENTO Y CONTROL

7.1 AUDITORIA INTERNA

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, 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 mismo, 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.



El Sistema de Control Interno es evaluado a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con la implementación de sus 19 políticas, 7 dimensiones y líneas de defensa, las cuales fueron medidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), por medio de su aplicativo FURAG.

Igualmente acatando las directrices y lineamientos del artículo 156 del Decreto 2106 de 2019, se realizó el informe de Evaluación Independiente del Estado del Sistema de Control Interno, correspondiente al primer semestre de 2022, aplicando la metodología establecida por el DAFP la cual evalúa los 5 componentes del MECI establecidos en la séptima dimensión del MIPG, obteniendo un resultado de 98 puntos.

Así mismo en cumplimiento a la Resolución 193 del 5 de mayo de 2016 de la Contaduría General de la Nación, se realizó la evaluación del Sistema de Control Interno Contable de la vigencia 2021, obteniendo una calificación de 4.88 puntos ubicándose en un rango EFICIENTE.

Se resalta por parte de la Auditoría Interna el cumplimiento en un 100% del Programa Anual de Auditoría para la vigencia 2022 aprobado en el mes de enero por el Comité Asesor de Junta Directiva de Auditoría, realizando 13 auditorías internas de gestión y 2 auditorías especiales por solicitud de la Alta Dirección; así mismo se elaboraron 20 informes determinados por Ley, acatando los lineamientos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en su guía de auditoría para entidades públicas y demás directrices emitidas por el Gobierno Nacional y Entes de Control. Igualmente, en atención a los lineamientos del nuevo marco internacional para la práctica profesional de auditoría interna y el estatuto de auditoría, el equipo auditor cumplió con su rol de asesoría y acompañamiento a los procesos y áreas auditadas durante la vigencia 2022.

Es importante resaltar el cumplimiento del 100% del plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República donde para la vigencia 2022, el cual presentó un grado de avance del 79%, como también los planes de mejoramiento internos donde para la vigencia 2022 se suscribieron 13 planes de mejoramiento como resultado de 47 hallazgos y 88 observaciones que generaron 148 acciones de mejora que permitirán fortalecer la misión institucional y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.



8. CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELLECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

A continuación, se transcribe el certificado firmado por el vicepresidente Corporativo y por el Gerente de Sistemas de Información relacionado con el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor, así como el de la Revisoría Fiscal relacionado con el cumplimiento de los aportes parafiscales.



CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELLECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

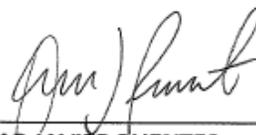
El Vicepresidente Corporativo en conjunto con el Gerente de Sistemas de Información, certifican con destino a los órganos de administración de Central de Inversiones S.A., que la entidad ha venido dando cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor del software licenciado que soporta la operación de la entidad, de conformidad con lo establecido en los artículos 46 y 47 de la Ley 222 de 1995 y lo señalado en la Ley 603 de 2000.

Así mismo, certifican dando cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Externa No. 300-0000025 del 26 de mayo de 2010 expedida por la Superintendencia de Sociedades, Central de Inversiones S.A. cuenta con los soportes documentales y las evidencias necesarias que permiten verificar el cumplimiento de las normas mencionadas, las cuales, se encuentran bajo custodia del Gerente de Sistemas de Información.

En constancia de lo anterior, firman en la ciudad de Bogotá, a los dieciocho (16) días del mes de enero de 2023.



CARLOS ENRIQUE REYES
Vicepresidente Corporativo



OSCAR JAVIER PUENTES
Gerente de Sistemas de Información



CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES



Crowe CO S.A.S.
Member Crowe Global
Carrera 16 # 93-92
Edificio Crowe
Bogotá D.C., Colombia
NIT 830.000.818-9
PBX 57.1.605 9000
Contacto@Crowe.com.co
www.Crowe.com.co

**EL SUSCRITO REVISOR FISCAL DE
CENTRAL DE INVERSIONES S.A. CON NIT No. 860.042.945-5
YANETH ROMERO REYES, IDENTIFICADA CON CÉDULA DE CIUDADANÍA
No. 52.192.218 Y TARJETA PROFESIONAL No. 56.294-T EXPEDIDA POR
LA JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**

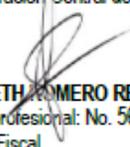
CERTIFICA:

1. Conforme a nuestras pruebas selectivas de auditoría a los registros contables de Central de Inversiones S.A., la entidad ha dado cumplimiento a sus obligaciones de pago por los aportes de sus empleados a los Sistemas Integrales de Salud del mes de Enero de 2023, Pensiones y Cajas de Compensación Familiar correspondiente al mes de diciembre de 2022, conforme a lo exigido por la ley.
2. Central de Inversiones S.A. es contribuyente declarante del impuesto sobre la renta y complementarios.
3. Central de Inversiones S.A. ha realizado los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje – SENA y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF por sus empleados que devengan, individualmente considerados, más de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes y se beneficia de la exoneración de aportes por quienes devengan menos de este monto conforme al artículo 25 de la Ley 1607 de 2012 y por el artículo 65 de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016.
4. Central de Inversiones S.A. ha realizado los aportes al Sistema Integral de Salud por sus empleados que devengan, individualmente considerados, más de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes y se beneficia de la exoneración de aportes por quienes devengan menos de este monto conforme al artículo 7° del Decreto 1828 de 2013 y por el artículo 65 de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016.

El pago de esos aportes y las obligaciones laborales es responsabilidad de la administración de la compañía como parte de la gestión. Mi responsabilidad de acuerdo con lo establecido en el artículo 50 de la ley 789 del 27 de diciembre de 2002, es emitir una certificación del cumplimiento de tales obligaciones.

(* En cumplimiento del artículo 2 de la ley 43 de 1990, mi firma como Revisor Fiscal en las certificaciones se fundamenta en los libros de contabilidad. La información anteriormente certificada fue verificada con fuentes externas entregadas por la administración – Planillas de Pago. Mi inscripción como revisor fiscal según cámara de comercio fue el día 04 de agosto 2020 bajo documento privado número No. 02603600 del Libro IX

La presente certificación se expide en Bogotá D.C. a los once (11) días del mes de enero de 2023, por solicitud de la Administración Central de Inversiones S.A.



(* **YANETH ROMERO REYES**
Tarjeta profesional: No. 56.294-T
Revisor Fiscal
Designada de **CROWE CO S.A.S.**



Crowe CO S.A.S.
Member Crowe Global
Carrera 16 # 93-92
Edificio Crowe
Bogotá D.C., Colombia
NIT 830.000.818-9
PBX 57.1.605 9000
Contacto@Crowe.com.co
www.Crowe.com.co

**EL SUSCRITO REVISOR FISCAL DE
CENTRAL DE INVERSIONES S.A. CON NIT No. 860.042.945-5
YANETH ROMERO REYES, IDENTIFICADA CON CÉDULA DE CIUDADANIA
No. 52.192.218 Y TARJETA PROFESIONAL No. 56.294-T EXPEDIDA POR
LA JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**

CERTIFICA:

1. Conforme a nuestras pruebas selectivas de auditoría a los registros contables de Central de Inversiones S.A., la entidad ha dado cumplimiento a sus obligaciones de pago por los aportes de sus empleados a los Sistemas Integrales de Salud, Pensiones y Cajas de Compensación Familiar durante los últimos seis (6) meses comprendidos entre el 1 de julio de 2022 al 31 de diciembre de 2022, conforme a lo exigido por la ley.
2. Central de Inversiones S.A. es contribuyente declarante del impuesto sobre la renta y complementarios.
3. Central de Inversiones S.A. ha realizado los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje – SENA y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF por sus empleados que devengan, individualmente considerados, más de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes y se beneficia de la exoneración de aportes por quienes devengan menos de este monto conforme al artículo 25 de la Ley 1607 de 2012 y por el artículo 65 de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016.
4. Central de Inversiones S.A. ha realizado los aportes al Sistema Integral de Salud por sus empleados que devengan, individualmente considerados, más de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes y se beneficia de la exoneración de aportes por quienes devengan menos de este monto conforme al artículo 7° del Decreto 1828 de 2013 y por el artículo 65 de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016.

El pago de esos aportes y las obligaciones laborales es responsabilidad de la administración de la compañía como parte de la gestión. Mi responsabilidad de acuerdo con lo establecido en el artículo 50 de la ley 789 del 27 de diciembre de 2002, es emitir una certificación del cumplimiento de tales obligaciones.

(*) En cumplimiento del artículo 2 de la ley 43 de 1990, mi firma como Revisor Fiscal en las certificaciones se fundamenta en los libros de contabilidad. La información anteriormente certificada fue verificada con fuentes externas entregadas por la administración – Planillas de Pago. Mi inscripción como revisor fiscal según cámara de comercio fue el día 04 de agosto 2020 bajo documento privado número No. 02603600 del Libro IX.

La presente certificación se expide en Bogotá D.C. a los once (11) días del mes de enero de 2023, por solicitud de la Administración Central de Inversiones S.A.



(*) **YANETH ROMERO REYES**
Tarjeta profesional: No. 56.294-T
Revisor Fiscal
Designada de **CROWE CO S.A.S.**