



INFORME DE GESTIÓN 2010

CISA - Central de Inversiones S.A.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| PRIMERA PARTE | 7 |
| LOGROS NORMATIVOS EN LA POLITICA DE GESTION DE ACTIVOS | 8 |
| Decretos: | 8 |
| Ley 1420 del 13 de diciembre de 2010, artículo 26: | 8 |
| Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 | 9 |
| INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS – PROGA, EN CISA | 9 |
| Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA | 10 |
| Foros de Gestión de Activos. | 10 |
| Meta SIGOB – Ingresos y Ahorros | 11 |
| Contactos y apoyo a las entidades públicas | 11 |
| LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE – S.A.S. | 12 |
| IMPACTO ECONÓMICO DE CISA PARA EL ESTADO | 14 |
| Transferencia de recursos al Tesoro y a las Entidades Originadoras | 14 |
| SEGUNDA PARTE | 18 |
| GESTIÓN DE COMPRAS 2010 | 19 |
| Gestión de Compras de Cartera | 20 |
| Gestión de Compras de Inmuebles | 20 |
| Ofertas presentadas | 20 |
| GESTIÓN DE NORMALIZACIÓN DE CARTERA | 21 |
| Actividades Promocionales y Programas de Cartera | 22 |
| GESTIÓN DE VENTA DE INMUEBLES | 23 |
| Eventos realizados para apoyar la gestión de ventas de inmuebles | 24 |
| VALORACIÓN | 24 |
| Valoraciones para la compra | 24 |
| Valoraciones para la venta | 26 |
| Nuevos modelos de valoración y revisión del Costo Promedio del Capital - WACC | 26 |
| SERVICIO AL CLIENTE | 27 |
| Encuesta de satisfacción del cliente originador | 28 |
| NUEVOS ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS | 28 |
| Venta anticipada de inmuebles | 28 |
| Desarrollo de nuevos productos | 28 |
| TERCERA PARTE | 30 |
| RESULTADOS FINANCIEROS DE CISA | 31 |
| Estado de Resultados Comparativo Diciembre 2009 Vs 2010 | 31 |
| Ingresos | 31 |
| Cartera | 32 |
| Inmuebles | 33 |
| Gastos de Funcionamiento | 35 |
| Margen Operacional | 35 |

| | |
|--|-----------|
| Otros Ingresos y Egresos _____ | 36 |
| Impuestos _____ | 37 |
| Auditoría Regular Vigencia 2009 _____ | 37 |
| CUARTA PARTE _____ | 38 |
| ESTRUCTURA, PROCESOS Y TECNOLOGÍA _____ | 39 |
| Proceso de Gestión de Calidad _____ | 39 |
| Proceso de gestión de infraestructura tecnológica _____ | 41 |
| Propiedad intelectual y derechos de autor _____ | 44 |
| AUDITORÍA INTERNA VIGENCIA 2010 _____ | 44 |
| GESTIÓN JURÍDICA _____ | 46 |
| Procesos judiciales _____ | 46 |
| Trámites relacionados con Tutelas _____ | 47 |
| Saneamiento de Inmuebles _____ | 47 |
| Revisión procesos y auditorías _____ | 47 |
| En materia contractual _____ | 47 |
| PROCESOS DE OPERACIÓN DE ACTIVOS _____ | 50 |
| Proceso de Gestión de Activos _____ | 50 |
| Proceso de Operación de Activos _____ | 52 |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVA _____ | 52 |
| Programa de bienestar _____ | 53 |
| Programa de salud ocupacional _____ | 54 |
| PROCESO DE PLANEACIÓN _____ | 54 |
| Estado avance planes operativos _____ | 54 |
| PDA y PIGA _____ | 55 |
| Ejecución del Plan Estratégico año 2010 _____ | 55 |
| Toma de decisiones estratégicas. Informes Gerenciales. _____ | 55 |
| Retos futuros _____ | 56 |

Otras acciones

20

Inclusión del proceso de gestión de activos en el Sistema de Gestión de Calidad de las entidades públicas.

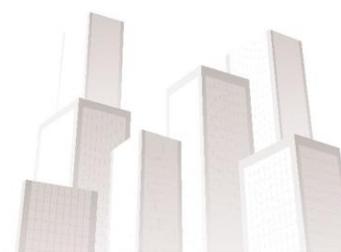
Implementar indicadores de gestión para supervisar el cumplimiento de la política en las entidades públicas.

Incorporar a los planes estratégicos de las entidades públicas, la movilización y monetización de activos improductivos.

Articular a los órganos de control para que supervisen el cumplimiento de la política en las entidades públicas.

Reducir y mejorar estructuras para gestión de activos en las entidades públicas.

Plataforma informática e interoperabilidad para el reporte al SIGA.



Apreciados miembros de Junta Directiva y señores accionistas

Con la instauración del nuevo gobierno se da un impulso significativo a la Política de Gestión de Activos, en la que CISA, en su rol de Colector de Activos Públicos, presentó propuestas normativas para la ley de presupuesto año 2011 y está desarrollando otras tantas para el Plan Nacional de Desarrollo año 2011 – 2014.

Con ocasión de la sanción de la Ley No. 1420 del 13 de diciembre de 2010 “por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1º de enero al 31 de diciembre de 2011”, el Gobierno Nacional determinó fortalecer la política de prevención, atención integral y reparación a la población desplazada, a través de la gestión que realice el Colector de Activos Públicos del Estado CISA con los activos de propiedad de los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación. Esta política pública se encuentra definida en el artículo 26 de la señalada ley, y marca un hito en la movilización de activos improductivos.

Asociado a la transferencia masiva de estos activos improductivos se desprenden importantes beneficios para las entidades públicas y en particular para el Estado; se citan a continuación los más significativos:

- Mejoran las finanzas públicas al cambiar activos improductivos por liquidez para el Estado.
- Se reducen gastos en administración y mantenimiento de los activos en las entidades.
- Se eliminan las tareas ajenas al objeto social de las entidades públicas.
- Se insertan los activos improductivos en una cadena productiva.
- Mejora la eficiencia y transparencia de los procesos.
- Se ayuda a las entidades a ser más eficientes, responsables y comprometidas con la gestión de sus activos.

El establecimiento de una política efectiva de Gestión de Activos Públicos, redundará para el Estado en un alivio significativo en la presión fiscal y le dará transparencia a la administración de los mismos, lográndose con ello impacto en el desarrollo social y económico del país.

Javier Arias Toro
Presidente



INTRODUCCIÓN

A pesar de los signos de recuperación económica del 2010, la tendencia de la renuencia de las entidades públicas a transferir sus activos improductivos al colector del Estado, continúa. A principios del 2010, con la Ley de Garantías, que cobró vigencia por el inicio del proceso electoral, las administraciones de las entidades públicas se mostraron cautelosas frente al cierre de convenios debido a la incertidumbre que generó el cambio del poder ejecutivo. Después de las elecciones, siguió el proceso de nombramiento de los dirigentes de las entidades públicas y la consolidación de sus nuevos equipos. Una vez surtida esta etapa, finales del año 2010, CISA retomó los contactos e inició nuevamente conversaciones con las entidades públicas.

Así las cosas, aunque se hicieron 71 ofertas de compras, por un valor de novecientos sesenta y nueve mil novecientos sesenta y cuatro millones de pesos (\$969.964 millones) a 63 entidades, no se dieron las transferencias de activos presupuestadas, por lo que las ventas y los recaudos sufrieron una disminución notable, pues no hubo más inventario para vender que el remanente, ni más cartera por cobrar que la residual. Tal realidad motivó, entre otras, como lo exige hoy el Artículo 26 de la Ley 1420 de 2010, que tal transferencia hoy en día sea obligatoria.

Los factores externos e internos que impactaron los resultados no impidieron, que CISA desarrollara los proyectos legales, financieros y administrativos necesarios para continuar el proceso de consolidarse como el Colector de Activos Públicos. En tal sentido la compañía cumplió a satisfacción sus cometidos y demostró su capacidad para adecuarse al nuevo entorno.

En la primera parte de este informe se explica la consolidación de los proyectos emprendidos para consolidar a CISA como el Colector de Activos Públicos de Colombia. La segunda parte, hace relación al comportamiento de los negocios de la empresa, la tercera parte presenta el análisis y el comportamiento específico de los resultados financieros y, la cuarta, versa sobre el balance organizacional y de procesos de la compañía.



PRIMERA PARTE



LOGROS NORMATIVOS EN LA POLITICA DE GESTION DE ACTIVOS

La Administración, con el apoyo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, promovió en el 2010, la expedición de varias normas que se detallan a continuación:

Decretos:

Decreto 2075 de 2010: Por el cual se autoriza una nueva operación al Fondo Nacional de Garantías S.A. – FNG. Este decreto fue impulsado de manera conjunta por el Fondo y Cisa, con el fin de aunar esfuerzos para la recuperación de la cartera ya adquirida al Fondo así como para los futuros negocios que se realicen entre estas dos entidades.

Con la expedición de esta norma, se autoriza una nueva operación al Fondo que le permite, entre otros, adquirir a las instituciones financieras el 100% de las obligaciones garantizadas por dicha entidad, para su posterior venta.

En el documento justificativo para la expedición del decreto, se señala que la venta de estas obligaciones se realizaría a Central de Inversiones.

Decreto 568 de febrero 23 de 2010: por el cual se autoriza al Ministerio de Hacienda y Crédito Público capitalizar a CISA hasta en \$5.000'000.000, para que realice aportes de capital a su filial- Sociedad de Activos Especiales SAE, previa existencia de un proyecto de viabilidad financiera de la SAE y del compromiso de entrega de bienes inmuebles por parte de la Dirección Nacional de Estupefacientes a la SAE; lo anterior, con el objeto de fortalecer las funciones relacionadas con la gestión de activos a cargo de la SAE.

Decreto 1540 de mayo 04 de 2010: Por el cual se modifican los artículos 2 y 3 del Decreto 3297 de 2009 (otorga un nuevo plazo para el reporte del SIGA a las Entidades Nacionales y Territoriales) y el artículo 4 del Decreto 4637 de 2008 modificado por el artículo 8 del Decreto 3297 de 2009 (precisando el término con que cuentan las entidades para ofertar sus activos a CISA, actividad que se deberá realizar dentro de los 30 días calendario siguientes al vencimiento de plazo para agotar la transferencia gratuita a otras entidades públicas).

Ley 1420 del 13 de diciembre de 2010, artículo 26: Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

Esta Administración trabajó con la activa participación de su Junta Directiva, en la articulación de una propuesta para el Gobierno Nacional en materia de Política de Gestión de Activos Públicos. Como primer resultado de este esfuerzo se logró la inclusión de un artículo en la Ley de Presupuesto buscando con ello la transferencia de activos a CISA de manera obligatoria y a corto plazo. Propuesta que fue aceptada.

A continuación se transcribe el artículo en mención:

“ARTÍCULO 26o. Con el fin de fortalecer la política de prevención, atención integral y reparación a la población desplazada, a más tardar el treinta (30) de junio de 2011, los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación cederán al Colector de Activos Públicos del Estado – CISA, mediante convenio interadministrativo y al precio que fije el modelo de valoración del Colector, sus carteras provisionadas y/o castigadas que no tengan naturaleza coactiva, para que éste las gestione bajo sus políticas. Las de naturaleza coactiva, así como las que aún no se encuentren provisionadas, podrán ser entregadas en administración a CISA bajo la comisión y los procedimientos que ésta establezca. Dentro del mismo plazo, los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación, transferirán a título gratuito y mediante acto administrativo, los inmuebles de su propiedad que se encuentren saneados y que no requieran para el ejercicio de sus funciones, aunque éstos hagan parte de sus planes de enajenación onerosa, a CISA, para que ésta los comercialice bajo sus políticas.

Las contingencias judiciales, los pleitos pendientes y los pasivos relacionados con las carteras y los inmuebles aquí descritos permanecerán a cargo de las entidades titulares de los mismos.

Lo dispuesto en el presente artículo no será aplicable a los activos de propiedad del Fondo para la Rehabilitación Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado – FRISCO, ni aquellos que tengan destinación específica, que pertenezcan a fondos especiales o los que puedan ser utilizados por otra entidad del orden nacional. Las contingencias judiciales, los pleitos pendientes y los pasivos relacionados con las carteras y los inmuebles aquí descritos permanecerán a cargo de las entidades titulares de los mismos. Lo dispuesto en el presente artículo no será aplicable a los activos de propiedad del Fondo para la Rehabilitación Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado – FRISCO, ni a aquellos que tengan destinación específica o que pertenezcan a fondos especiales.”

Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014

Igualmente y con el fin de incorporar elementos fundamentales de la Política de Gestión de Activos Públicos en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, CISA presentó una propuesta de articulado, la cual está siendo revisada y enriquecida por el DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El fin último de la política de gestión de activos públicos, es lograr la monetización de los activos no requeridos por las entidades públicas, y lograr de esta manera recursos líquidos para el Tesoro Nacional, lo cual sumando a la reducción de gastos en las entidades públicas, coadyuvará en el alivio de las presiones fiscales del Estado.

Las dos últimas normas citadas, suponen desafíos y transformaciones de gran trascendencia en el futuro de la Compañía y que se plasman en este informe, en el título “retos futuros”.

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

Continuando con el desarrollo de la normatividad propia del colector de activos del Estado y como una parte estratégica de la política de gestión de activos públicos desde la estructura del PROGA dispuesta en CISA, se realizó seguimiento y

acompañamiento a todas las entidades públicas (3.500 aprox.) en el cumplimiento de las normas de gestión de activos públicos, continuando con el mantenimiento del Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA, como la herramienta para consolidar el inventario de activos inmobiliarios del Estado, así como el reporte de indicadores de gestión tales como el de ingresos y ahorros que hace parte de la meta SIGOB del Gobierno Nacional, y la movilización de los activos a través de los planes de enajenación onerosa y las ventas estructuradas.

Sistema de Información de Gestión de Activos – SIGA

Inventario: a través de la gestión de CISA, se ha posicionado el sistema SIGA como la herramienta a través de la cual se está consolidando el inventario total de los activos inmobiliarios del Estado. A través del Decreto 1540 de 2010 se ampliaron los plazos para reportar los inmuebles propiedad de las entidades públicas.

Para la fecha de entrega formal del sistema del DNP a CISA, se encontraban registradas en el SIGA 119 entidades con 10.708¹ inmuebles por un valor catastral de \$1.7 billones. Posteriormente en CISA, a corte 31 de diciembre de 2010, se han creado 2.680 entidades con 166.487 inmuebles por valor catastral de \$21.8 billones, lo que representa un crecimiento importantísimo en la consolidación de la información inmobiliaria de las entidades públicas.

Reuniones de verificación SIGA e identificación de activos no requeridos

Con el propósito de verificar la información de las entidades públicas en el SIGA y con especial énfasis en la identificación de los activos no requeridos, se agendó un primer ciclo de reuniones con 23 entidades del orden nacional cuyo reporte en el SIGA infería un alto número de activos no requeridos que deberían ser objeto de movilización.

En el año 2010 se realizaron reuniones con FONADE, Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, INVIAS, Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Transporte, el ISS y el ICFES, resultado de las cuales se ha derivado un ofrecimiento de venta a CISA de 390 inmuebles por \$41.020, millones valor comercial.

Foros de Gestión de Activos.

Como parte de la estrategia para el posicionamiento de la entidad como Colector de Activos del Estado, y para la difusión de la normatividad de gestión de activos entre las entidades públicas del Orden Nacional, Territorial y órganos autónomos se adelantó un plan de foros de Gestión de Activos, con el acompañamiento del Departamento Nacional de Planeación – DNP y algunos gobiernos departamentales y municipales. Los foros de Gestión de Activos se realizaron en las ciudades de Medellín, Cali, Barranquilla, Bogotá y Tunja, logrando una

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

importante participación más de mil asistentes de ochocientas entidades, como se ve en el siguiente cuadro:

| FORO | SECTOR PÚBLICO NACIONAL | SECTOR PÚBLICO TERRITORIAL | SECTOR PRIVADO | TOTAL ENTIDADES ASISTENTES | TOTAL PERSONAS ASISTENTES |
|----------------|-------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Medellín | 20 | 109 | 7 | 136 | 179 |
| Cali | 31 | 98 | 26 | 155 | 175 |
| Barranquilla | 2 | 136 | 7 | 145 | 188 |
| Bogotá | 39 | 173 | 11 | 223 | 363 |
| Tunja | 0 | 144 | 3 | 147 | 176 |
| Totales | 92 | 660 | 54 | 806 | 1081 |

Meta SIGOB – Ingresos y Ahorros

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

La meta para el año 2010 asciende a Ciento Cincuenta Mil Millones de pesos (\$150.000.000.000). En la ejecución reportada por las entidades públicas se alcanza la cifra de Doscientos Veintiocho Mil Millones de pesos (\$228.000.000.000), para un logro del 154%.

Contactos y apoyo a las entidades públicas

Durante el año 2010 se brindó apoyo y soporte a las entidades públicas en el cumplimiento de las normas sobre gestión de activos públicos. En primer lugar, se enviaron 11.310 comunicaciones masivas a las entidades en todo el territorio nacional, informándoles los principales temas de la normatividad, las responsabilidades disciplinarias y fiscales por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la normatividad de gestión de activos públicos y requiriéndolos en el cumplimiento de los plazos en ella establecidos.

Finalmente, se atendieron 7.790 consultas sobre la aplicación de la política de gestión de activos públicos en las entidades, para un promedio de 27 consultas diarias.

| Solicitudes PROGA | |
|-------------------|--------------|
| CONSULTAS | 6.630 |
| FRONT | 1.160 |
| TOTAL | 7.790 |

En el marco del Decreto 4637 de 2008 las entidades públicas del orden nacional del carácter no financiero, que hicieran parte de cualquiera de las ramas del poder

público, así como los órganos autónomos independientes, con excepción de las sociedades de economía mixta; debían adoptar los planes de enajenación onerosa a través de los cuales dichas entidades realizaban una identificación de sus bienes inmuebles fiscales que no requieren para el desarrollo de sus funciones.

En este sentido tan solo 13 entidades notificaron a CISA la adopción de dicho plan, con un total de 171 inmuebles por valor de noventa y dos mil setenta y dos millones trescientos cuarenta y nueve mil trescientos cuarenta y cinco pesos (\$92.072.349.345) evidenciándose la renuencia de las entidades objeto del Decreto citado para cumplir la política de Gestión de Activos Públicos prevista en el mismo.

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

Ante la creación de la SAE en marzo de 2009, como estrategia del Gobierno Nacional, que perseguía la consecución de un fin primordial, cual era, que dicha sociedad tuviera como objeto exclusivo la administración y comercialización de los activos bajo el control de la Dirección Nacional de Estupefacientes a través del FRISCO, y de los activos bajo el control de la Red de Solidaridad Social, a través del Fondo para la Reparación de las Víctimas, se suscribieron por parte de la SAE en agosto de 2009 dos convenios interadministrativos con la DNE y con Acción Social, convenios que han venido siendo objeto de seguimiento por parte de CISA como matriz de la SAE, a través de la Presidencia de la entidad y de su Junta Directiva.

Es por lo anterior que, a principios del año 2010, revisada la proyección financiera de la SAE, cuyo modelo contemplaba tres fuentes de ingreso: administración de inmuebles improductivos de la DNE y comisión por comercialización de Inmuebles de la DNE, se concluyó que la mismas no se estaban cumpliendo, afectándose con ello la proyección financiera inicial, especialmente en materia de ingresos, lo cual llevó a que en el mes de febrero del citado año, la Asamblea General de Accionistas de la SAE advirtiera la causal de disolución en que se encontraba dicha sociedad (acta No. 4).

A raíz de lo expuesto, en febrero 23 de 2010 se expidió el Decreto 568, mediante el cual, se autorizó al Ministerio de Hacienda y Crédito Público a realizar un aporte a Central de Inversiones S.A. para que a su vez CISA con dichos recursos realizara un aporte de capital a su filial - Sociedad de Activos Especiales S.A.E - S.A.S, bajo el cumplimiento de dos premisas: la existencia de un proyecto de viabilidad financiera de la SAE y la obtención de un compromiso de entrega de los bienes, por parte de la Dirección Nacional de Estupefacientes.

A pesar de que en su momento se envió la causal de disolución por la que atravesaba la SAE., en ejecución del contrato suscrito con la DNE se siguieron presentando una serie de inconvenientes, que no permitieron la debida ejecución del mismo, por causas ajenas a la SAE, entre los que merecen citarse los siguientes: a) Información de la DNE totalmente cambiante (el inventario inicial de bienes con el cual se hizo la proyección de la SAE ha venido variando, pasando

de 16.175 unidades inmobiliarias a 11.875 unidades inmobiliarias. El inventario real a diciembre de 2010 marcó 6.737 unidades, de este consolidado 2.027 unidades comerciales son rurales). b) incumplimiento en el cronograma de entregas por parte de la DNE. c) No posibilidad de venta de inmuebles de remanentes y sociedades, por negativa de la DNE. d) No suministro a la SAE de los cupos de administración de bienes en forma oportuna. e) Suspensión de las actividades de comercialización de todos los inmuebles rurales por parte de la DNE. f) No cumplimiento por parte de la DNE con el pago de facturas a favor de la SAE.

No obstante los obstáculos mencionados, en desarrollo del contrato se obtuvieron logros importantes, mereciendo destacarse los siguientes:

1. Como resultado de la gestión que ha venido haciendo la SAE, en la medida en que le ha ido haciendo entrega de los inmuebles, el país cuenta **por primera vez** con un inventario detallado de cerca de 7,000 inmuebles debidamente cargados en el aplicativo de administración de información (Olympus), situación que en el pasado a pesar de destinarse miles de millones de pesos y múltiples esfuerzos, fue imposible lograr.
2. El diseño de una nueva metodología para las ventas, la cual ha permitido que desde el inicio de este proyecto se cumplan los parámetros de transparencia e igualdad como política impulsada por el Gobierno Nacional.

Bajo este entendido debe destacarse que al interior de la SAE:

- i. Los avalúos se realizan por la metodología de Corporativos.
- ii. El proceso de venta está totalmente centralizado en la SAE, con el objeto de lograr economías de escala, y brindar mayor transparencia.
- iii. En el evento en que un inmueble es calificado como “de alta comercialidad” el precio base de venta corresponde al 100% de su valor comercial determinado mediante avalúo.
- iv. Cada audiencia pública de venta (subasta o sobre cerrado), cuenta con un protocolo para su realización, lo que garantiza la transparencia y el respeto a la igualdad en los procesos.
- v. Todas las audiencias realizadas cuentan con registro en video y se encuentran documentadas en actas suscritas por los interesados y asistentes a las mismas.
- vi. Mediante procedimientos técnicos se logra la obtención de mejores precios dentro de los procesos de enajenación.
- vii. Se cuenta con un equipo humano del más alto nivel, que apoyado en su experiencia, conoce y domina el procedimiento de administración y venta de activos de la Nación.
- viii. Se cuenta con aplicativos robustos (transferencia de tecnología de CISA) que permiten agilidad y exactitud en la información de los bienes que maneja la SAE.

A pesar de lo expuesto y toda vez que el contrato suscrito con la DNE tenía vigencia hasta el 31 de diciembre de 2010, pese a los esfuerzos de la SAE, no se

encontró con la DNE un escenario que permitiera prorrogar el mismo, dándose por terminado el contrato por vencimiento de su plazo contractual.

Por otra parte, si bien la DNE decidió la no prórroga del contrato suscrito con la SAE, procedió a emitir las resoluciones Nos 1956 y 1957 mediante las cuales: a) revocó las resoluciones por medio de las cuales se entregaron a la SAE los inmuebles que esta entidad venía administrando y comercializando y, b) nombró a la SAE como depositaria provisional, respecto a los bienes a administrar, advirtiéndole que dicha medida además de que podía ser revocada en cualquier momento, tenía carácter transitorio mientras el Gobierno Nacional establecía un modelo integrado de administración y comercialización de dichos bienes. Respecto a la comercialización de los bienes de la DNE, igualmente esta entidad, le informó oficialmente a la SAE, que se procedería por parte de la DNE a adelantar la convocatoria pública de nuevos promotores de venta para dichos bienes.

Ante la situación en comento y dadas las implicaciones financieras que tiene para la SAE dicho nombramiento bajo las condiciones antes mencionadas, las cuales no se ajustan al modelo financiero diseñado para la viabilidad del proyecto, la SAE avalada por su Junta Directiva y por la Administración, así como por la Junta Directiva de CISA, declinó el ofrecimiento hecho por la DNE, de nombrar a la SAE como depositario provisional, situación que ha sido puesta en conocimiento de los Ministerios del Interior y de Justicia, de Hacienda y Crédito Público, encontrándose a la fecha el Gobierno Nacional, estudiando la viabilidad de la SAE.

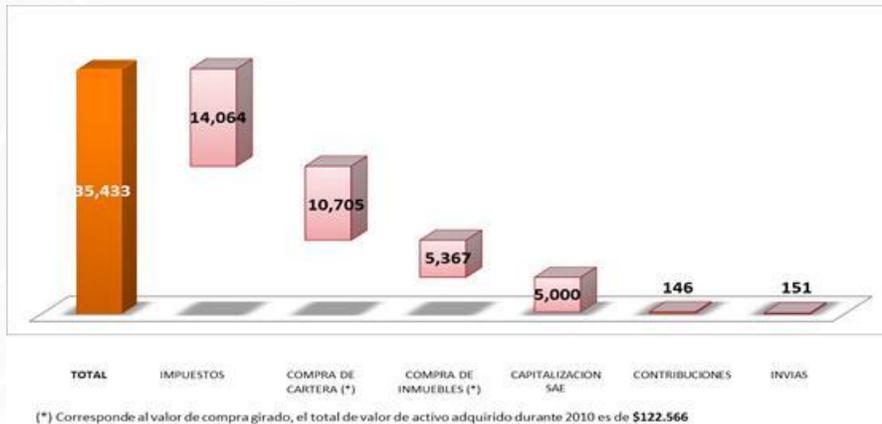
IMPACTO ECONÓMICO DE CISA PARA EL ESTADO

A partir del año 2010 se inició la cuantificación semestral del impacto económico generado por CISA a nivel del Estado, el cual se mide en dos partes:

- En los recursos transferidos en efectivo por CISA al Tesoro Nacional y a las entidades originadoras.
- En los ahorros alcanzados por las entidades originadoras al transferir sus activos improductivos a CISA.

Transferencia de recursos al Tesoro y a las Entidades Originadoras

CISA realizó transferencia de recursos por una cifra que supera los treintaicinco mil millones de pesos (\$35.000 MM), al Tesoro y a otras entidades públicas representadas en: impuestos, compra de cartera e inmuebles, capitalización de la SAE y contribuciones principalmente. La transferencia de recursos realizada se presenta en el gráfico adjunto.



Impuestos: Representa el 39.7% de la cifra total dentro de los cuales se encuentran principalmente: impuestos, Industria y comercio que asciende a un valor de mil ciento dos millones de pesos (\$1.102 millones), e impuesto de patrimonio por nueve mil cuatrocientos noventa y seis Millones de pesos (\$9.496 millones) que representa el 68% del total de impuestos.

Compra de activos: Corresponde al giro de valor adeudado por la compra de activos los cuales pertenecen al desarrollo del objeto social de la compañía. Se giró por cartera la suma de diez mil setecientos cinco millones de pesos (\$10.705 millones) y por inmuebles cinco mil trescientos sesenta y siete millones de pesos (\$5.367 millones), los cuales representan un 45.4% de los giros al Estado.

Capitalización Sociedad de Activos Especiales SAE: Capitalización por valor de cinco mil millones de pesos (\$5.000 millones), en cumplimiento a lo estipulado en el Decreto 568 expresado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Ahorro en gasto a las entidades públicas: A través del tiempo las entidades públicas han fijado como uno de sus propósitos generar ahorros en su gasto de operación y administrativos, con el fin de impulsar la modernización y eficiencia del Gobierno.

Lo anterior hace parte de una política de eficiencia transparencia ya que el Estado propende por la eficiencia en la administración de los recursos públicos, la reducción en el gasto y el incremento constante de sus ingresos.

Con tal propósito, CISA juega un papel muy importante como Colector de Activos Públicos, comprando aquellos bienes inmuebles que no son necesarios para la operación de las entidades estatales y que no hacen parte o no juegan un papel importante en el cumplimiento de su objeto social, por lo cual generan una carga operativa importante en su mantenimiento y gastos de administración.

De otra parte, CISA se hace cargo de administrar y/o recuperar aquellas carteras vencidas que las entidades no han logrado administrar y que por falta de gestión no generan ningún ingreso, sino que por el contrario generan costos de administración para las entidades del Estado.

Una vez la entidad pública ha entregado sus activos improductivos a CISA, logra ahorros en gastos, mejorando así su capacidad financiera y su flujo de caja para orientarlos a la mejora de otras actividades y procesos primordiales para el cumplimiento de su objeto social.

Es importante para CISA cuantificar y medir el ahorro generado a las entidades por su gestión. En este caso hemos considerado algunas entidades con relación a la compra de inmuebles Ministerio de la Protección Social, DANSOCIAL, Superintendencia de Notariado y Registro y DIAN y en el caso de compra de cartera el Fondo Nacional de Garantías.

A continuación se presenta el informe correspondiente al ahorro generado a las entidades mencionadas anteriormente, de acuerdo a los diferentes activos comprados, ya sean inmuebles y cartera. Los gastos estimados se proyectaron a un año.

Inmuebles: Los gastos estimados dependen de la información específica de cada inmueble. Se incluyen entre otros conceptos los servicios públicos, vigilancia, cuotas de administración, mantenimiento, aseo, impuesto predial y seguros. Los gastos indirectos por concepto de administración (personal y recursos físicos y operativos) no hacen parte del cálculo ya que dependen de cada entidad originadora y no se tiene el conocimiento de su estructura de costos que permita determinarlos con una aproximación razonable.

El total de gastos ahorrados a las entidades por concepto de compras de inmuebles ha sido de tres mil setecientos veintinueve millones de pesos (\$3,729 millones). En la tabla adjunta se presenta la discriminación de los ahorros por concepto y entidad.

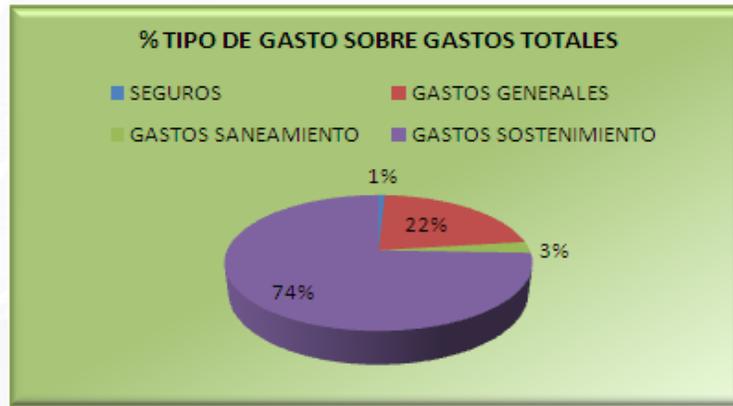
| AHORRO EN GASTO GENERADO A LAS ENTIDADES POR COMPRA DE INMUEBLES ENERO - DICIEMBRE 2010 | | | | | | | |
|--|------------|------------------|--------------|--------------------|--------------------|----------------------|-----------------|
| Entidad | Cantidad | Valor propio | Seguros | Gastos generales * | Gastos saneamiento | Gastos sostenimiento | Total |
| DANSOCIAL - Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria | 4 | \$ 185.00 | \$ 0.30 | \$ 9.34 | \$ 1.43 | \$ 24.36 | \$ 35.43 |
| Superintendencia de Notariado y Registro | 59 | \$ 3,957.00 | \$ 7.52 | \$ 298.81 | \$ 23.59 | \$ 907.17 | \$ 1,237.09 |
| DIAN | 104 | \$ 11,689.00 | \$ 22.75 | \$ 516.17 | \$ 75.93 | \$ 1,841.74 | \$ 2,456.59 |
| TOTAL | 167 | \$ 15,831 | \$ 31 | \$ 824 | \$ 101 | \$ 2,773 | \$ 3,729 |

Millones de pesos

* Servicios, cuotas de administración impuestos y otros anuales

Gastos son estimados anualmente

Los gastos en saneamiento y gastos generales tienen una mayor participación dentro del total calculado, tal y como se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Cartera: el cálculo del ahorro en gastos de cartera se sustenta en la información aportada por el cliente originador. En el año 2010 se realizaron negocios con un único cliente (Fondo Nacional de Garantías) y se estableció un porcentaje de ahorro en función de los meses que dejaron de administrar la cartera y del saldo de capital.

CISA ha realizado siete compras de paquetes de cartera entre el año 2008 y el año 2010 al Fondo Nacional de Garantías, por un valor cercano a los doscientos mil millones de pesos (\$200.000 millones).

Se estima un año de ahorro para las compras realizadas entre el año 2008 y 2009 y la fracción de lo que resta del año, para las realizadas en el 2010. Como resultado de la estimación se establece que para el año 2010, el ahorro logrado por el FNG fruto de la venta de cartera a CISA asciende a mil ochocientos cuarenta y nueve millones de pesos (\$1.849 millones), ver cuadro adjunto.

| FECHA COMPRA | SALDO CAPITAL | TOTAL GASTOS AHORRADOS |
|--------------|---------------|------------------------|
| 30-dic-08 | \$ 8,756 | 111 |
| 21-may-09 | \$ 87,141 | 1,109 |
| 30-nov-09 | \$ 13,504 | 172 |
| 8-mar-10 | \$ 18,321 | 194 |
| 31-may-10 | \$ 21,623 | 161 |
| 30-sep-10 | \$ 22,805 | 73 |
| 30-nov-10 | \$ 27,223 | 29 |

| | |
|--------------|--------------|
| TOTAL | 1,849 |
|--------------|--------------|

* Millones de pesos



SEGUNDA PARTE



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

GESTIÓN DE COMPRAS 2010

CISA ha logrado concretar importantes negociaciones con entidades públicas que involucran la adquisición de cartera e inmuebles, que en total alcanzan a valor comercial una cifra que supera los trescientos ochenta y cuatro mil millones de pesos (\$384.000 millones) destacándose en especial las negociaciones cerradas con el Fondo Nacional de Garantías (FNG) por cartera y con DANSOCIAL, Superintendencia de Notariado y Registro, Almagrario y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por inmuebles.

No obstante, es preciso manifestar que las negociaciones entre las entidades del Estado y CISA son complejas, razón por la cual en muchas ocasiones las mismas no se concretan o, en el mejor de los casos, se logran cerrar exitosamente después de un extenso período de negociación.

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

- Las entidades subjetivamente sobrevaloran sus activos, razón por la cual sus expectativas de negociación son bastante ambiciosas, y a veces poco realista.
- Cambios en las políticas de Gobierno que afectan puntualmente la recuperación de los activos objeto de negociación.
- Desinterés de las entidades por salir de sus activos improductivos en el corto plazo.
- Desconocimiento de algunos agentes liquidadores de la obligatoriedad de ofertar los activos a CISA.
- Algunas entidades consideran estratégico conservar los activos improductivos, y creen estar en capacidad de prestar los servicios al cliente final en las mismas condiciones que lo hace CISA.
- Decisión de los representantes de realizar la venta de los activos por otros mecanismos o fórmulas (subastas o martillos del Banco Popular).
- Sigue existiendo al interior de las entidades, en especial en las áreas jurídicas, temores frente a la figura del detrimento patrimonial en las negociaciones de activos por valor inferior al “avalúo comercial”, temor infundado pues el Consejo de Estado, en concepto del 15 de diciembre de 2009, concluyó que en las negociaciones con CISA no hay detrimento patrimonial.
- En las negociaciones con algunas entidades se evidencia que, si bien el representante legal –Presidente, Gerente o Director– está interesado en concretar una negociación con CISA, al delegar esta tarea en su equipo de trabajo la negociación se hace demasiado lenta.
- En los procesos propios de las elecciones presidenciales o de gobernadores y alcaldes, las negociaciones adelantadas con las

administraciones salientes pierden vigencia, de tal manera que al ingresar la nueva administración la negociación hay que hacerla de nuevo desde sus inicios.

Gestión de Compras de Cartera

En el año 2010, se logró concretar una negociación con el Fondo Nacional de Garantías, que suministró un portafolio de 10.036 obligaciones que suman por capital ochenta y nueve mil novecientos setenta y tres millones de pesos (\$89.973 millones).

Gestión de Compras de Inmuebles

En materia de inmuebles, en el año 2010 se cerraron negocios por un valor comercial de treinta y dos mil quinientos noventa y tres millones de pesos (\$32.593 millones) con 4 entidades.

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

| ENTIDAD | No. Inmuebles | Valor Comercial |
|---------------------------|---------------|-----------------|
| DANSOCIAL | 4 | 185 |
| SUPERNOTARIADO Y REGISTRO | 59 | 3,957 |
| ALMAGRARIO | 4 | 7,652 |
| DIAN | 175 | 20,799 |
| INMUEBLES | 242 | 32,593 |

Valores expresados en millones de pesos.

El orden de registro está determinado por el impacto en el valor total de la adquisición.

Ofertas presentadas

Nótese que en el período evaluado CISA presentó 71 ofertas de compras, por un valor de novecientos sesenta y nueve mil novecientos sesenta y cuatro millones de pesos (\$969.964 millones) a 63 entidades, de las cuales 9 respondieron positivamente y 39 negativamente, quedando pendientes de respuesta 23. Estas ofertas están distribuidas en las siguientes categorías.

| | |
|------------------------|--------------|
| Cartera | \$169.122 MM |
| Inmuebles | \$206.631 MM |
| Comercialización | \$596.425 MM |
| Administración Cartera | \$ 5.000 MM |

Siendo estas ofertas el resultado de realizar 456 visitas a 232 entidades durante el año 2010, entre las cuales encontramos: ministerios, entidades financieras públicas, alcaldías, gobernaciones, entidades descentralizadas del orden nacional

y territorial, empresas de servicios públicos, sociedades de economía mixta, liquidaciones, entre otros.

GESTIÓN DE NORMALIZACIÓN DE CARTERA

CISA gestionó los portafolios de cartera a través de los operadores comerciales y la gestión directa de las cuatro sucursales y la Dirección General. Se realizó labor de cobro persuasivo que incluyó: visitas a los clientes, llamadas a través del call center y comunicaciones. Se impulsaron procesos jurídicos de aquellas obligaciones que se recibieron judicializadas y se iniciaron procesos a aquellas obligaciones que así lo ameritaban.

La gestión de normalización de cartera se realizó a través de tres frentes de trabajo: recaudo en efectivo, bienes recibidos en dación en pago o adjudicados en remate y reestructuraciones.

En el año 2010 se alcanzó un recaudo de veintiséis mil cuarenta y tres millones de pesos (\$26.043 millones) para un cumplimiento del 54%.

En el cuadro adjunto se presenta la ejecución del recaudo de cartera del año 2010.

| Entidad | Acumulado 2010 | | |
|----------------------------------|----------------|---------|------|
| | Ppto. | Ejec. | % |
| INCODER | \$8,617 | \$6,989 | 81% |
| ICETEX | \$13,887 | \$6,718 | 48% |
| Cartera Remanente | \$5,799 | \$3,837 | 66% |
| Fondo Nacional de Garantías | \$4,014 | \$2,939 | 73% |
| ESE Rita Arango Álvarez del Pino | \$269 | \$903 | 336% |
| FONADE | \$755 | \$874 | 116% |
| COLCIENCIAS | \$1,710 | \$1,001 | 59% |
| ESE Policarpa Salavarrieta | \$233 | \$76 | 33% |
| ADPOSTAL | \$559 | \$98 | 17% |
| ESE Francisco de | \$132 | \$74 | 56% |

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------|
| Paula Santander | | | |
| ESE Luis Carlos Galán Sarmiento | \$44 | \$13 | 30% |
| FOGACOOOP | \$34 | \$5 | 14% |
| Carteras presupuestadas no adquiridas | \$8,921 | \$ - | 0% |
| Otras carteras | \$ - | \$1,366 | - |
| Venta paquetes de cartera | \$3,343 | \$ - | 0% |
| Pagos recibidos no aplicados | \$ - | \$1,152 | - |
| Totales | \$48,318 | \$26,043 | 54% |

Nótese que el bajo porcentaje en el recaudo se explica en la medida que las compras de cartera presupuestada no se cumplieron. Al recalcular el rubro presupuestado restándole las carteras no adquiridas, **el cumplimiento asciende al 66%**.

Actividades Promocionales y Programas de Cartera

La gestión de recaudo se soportó a través de brigadas nacionales y mini brigadas por región, que convocaron a los deudores por diferentes medios de comunicación a suscribir acuerdos de pago, con el fin de incrementar el recaudo. Esta labor se fortaleció con alianzas con las gobernaciones principalmente en la Costa Norte, para facilitar la localización de deudores.

Con el fin de informar de manera suficiente al público objetivo sobre estos programas, se realizaron las siguientes actividades promocionales:

- Campaña radial en las principales emisoras a nivel nacional: RCN, Caracol, Melodía Estéreo, Olímpica, entre otras.
- A nivel regional en las emisoras locales y comunitarias.
- Publicación de avisos de prensa en los principales periódicos a nivel nacional y regional.
- En los municipios las diferentes campañas se apoyaron a través de perifoneo, volantes, ubicación de afiches en sitios estratégicos.
- Correos Directos enviados por los operadores.

- Pauta en televisión: canal City TV programa Bravísimo, Canal Caracol programa La Finca de Hoy.
- Menciones en el Boletín del Consumidor.
- Entrevistas a directivos de CISA en diferentes medios de comunicación escrita y radial como periódico El Tiempo, La República, Portafolio, El Heraldó, Cadena Melodía y otros.
- Telemercadeo a través del call center de CISA
- Campaña a través de celulares: envío mensajes de texto.
- Campaña virtual enviada a todos los deudores.
- Mensajes a los deudores a través de las UMATAS.

Los principales programas fueron:

“Brigada Borrón y Vida Nueva”: del 4 al 6 de febrero de 2010 se realizó una brigada de cartera bajo este lema en 18 ciudades a nivel nacional. Esta brigada se dirigió a los deudores del ICETEX, Fondo Nacional de Garantías, Colciencias, FONADE, FOGACOOB entre otros.

“Con CISA Duerma Tranquilo y Ponga a Producir su Tierra”: durante los meses de julio y agosto de 2010 se realizó esta brigada dirigida a todos los deudores de INCODER.

“Con CISA 0 es 3”: del 19 al 21 de agosto de 2010 se realizó a nivel nacional esta brigada en 21 ciudades dirigida a los deudores del ICETEX, Fondo Nacional de Garantías, Colciencias, INCODER entre otros.

GESTIÓN DE VENTA DE INMUEBLES

Para el año 2010 se comercializaron 297 inmuebles por valor de cuarenta y tres mil novecientos dos millones de pesos (\$43.902 millones) de acuerdo a las promesas de compraventa firmadas, para un cumplimiento del 41%.

La baja ejecución frente al presupuesto obedece a que el mismo fue construido teniendo en cuenta la entrada de nuevos inmuebles de gran valor (zonas francas, por ejemplo) los cuales no ingresaron al inventario durante la vigencia de 2010.

A continuación se describe la ejecución:

| SEGMENTO | TOTAL | | |
|----------|---------|--------|---------|
| | Ppto. | Ejec. | % Cmpl. |
| PROMESAS | 106,722 | 43,902 | 41.14% |
| TOTAL | 106,722 | 43,902 | 41.14% |

Eventos realizados para apoyar la gestión de ventas de inmuebles

Adicional a la labor de ventas a través de la fuerza comercial y en procura de lograr un mayor nivel de ventas, CISA realizó los siguientes eventos, con el apoyo permanente del área de Mercadeo en la impresión de catálogos, diseño de stands, avisos en medios impresos, lanzamiento de cada evento a los inmobiliarios, correos directos y campañas virtuales:

Campaña “**Gran Bodegazo Inmobiliario**”: se realizó a nivel nacional, entre el 23 al 26 de marzo de 2010, con la participación de 108 inmuebles por valor de avalúo de cincuenta y nueve mil ochocientos ochenta y cuatro millones de pesos (\$59.884 millones). **Congreso Colombiano de la Construcción 2010** celebrado en la ciudad de Cartagena del 2 al 4 de junio de 2010, se promocionaron 39 grandes inmuebles a nivel nacional con valor de avalúo de sesenta y tres mil seiscientos noventa millones de pesos (\$63.690 millones). Campaña “**Cisa está dando papaya**”: efectuado del 17 de agosto al 30 de septiembre de 2010, con la participación de 76 inmuebles del remanente (inmuebles comprados antes de diciembre del año 2007) por valor de avalúo de diez y siete mil seiscientos treinta y cuatro millones de pesos (\$17.634 millones). Evento “**Gran Salón Empresarial Vallempresa**”: realizado en el mes de julio de 2010 en la ciudad de Cali. Este evento tuvo la participación de todo el portafolio de la Sucursal Cali.

Gran Salón Inmobiliario Corferias: evento organizado por la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá en donde CISA participó con 103 inmuebles a nivel nacional, con valor de avalúo de setenta y cinco mil millones de pesos (\$75.000 millones). Venta Clínica las Américas: en el mes de mayo se comercializaron los derechos fiduciarios de CISA sobre el inmueble en donde funciona la Clínica de Las Américas en la ciudad de Medellín, por valor de quince mil quinientos treinta y un millones de pesos (\$15.531MM).

VALORACIÓN

Valoraciones para la compra

El modelo de valoración de CISA es el que fija el precio para la compra de activos, está reconocido por ley² y es obligatorio para las transacciones dentro de la política de Gestión de Activos.

En 2010 se realizaron se realizaron 103 valoraciones. Para cartera se realizaron, 16 y para inmuebles 87 valoraciones con un total de 960 inmuebles. En el gráfico se observa que la mayor parte de valoraciones realizadas fueron con respecto a inmuebles 84% y 16% para cartera.

² Decreto 4848 de 2007 art. 4º, Decreto 4444 de 2008 art. 24, Decreto 4637 de 2008- Parágrafo art. 4, Decreto 3297 de 2009 art. 9, Directivas Presidenciales No. 6 y No. 12 del 2009, Concepto Consejo de Estado- Sala de Consulta y Servicio Civil, diciembre 15/09, Decreto 1540 de 2010 art. 3º, Ley 1420 de 2010 art. 26, Decreto 4803 de 2010 art. 27.

Las 103 valoraciones realizadas para la compra fueron presentadas a 74 entidades públicas de todos los órdenes, entre las cuales se encuentran alcaldías, bancos, beneficencias, corporaciones autónomas, defensorías, entidades de salud, fiduciarias, gobernaciones, institutos, ministerios, patrimonios remanentes, tesorerías y universidades.



Se hicieron 46 revaloraciones durante el año, para inmuebles se realizaron 42 y para cartera 2. En el gráfico se evidencia que la mayor parte de las revaloraciones se realizaron con respecto a inmuebles.



Valoraciones para la venta

Es necesario tener en cuenta que los negocios para la venta se realizan a partir del concepto de punto de equilibrio. Dentro de este proceso es necesario conocer y tener en cuenta los costos fijos y variables de los diferentes negocios a nivel de inmuebles, cartera y fideicomisos. Las valoraciones realizadas para venta por tipo de activo ascienden a 23. Para cartera se realizaron 14 con un total de 48,466 registros y para inmuebles se realizaron 6 con un total de 111 inmuebles valorados, y en Fideicomisos se generaron 3. En el gráfico se observa que la mayor parte de las valoraciones se han realizado con respecto a cartera, con una participación del 61% dentro del total, seguido por inmuebles con el 26% y fideicomisos con el 13%.



Nuevos modelos de valoración y revisión del Costo Promedio del Capital - WACC

CISA se dio a la tarea de desarrollar y actualizar los modelos de valoración con el objeto de estar a la vanguardia del mercado y tener metodologías modernas en términos de valoración de los diferentes activos (cartera, inmuebles, fideicomisos, factoring). Estos modelos se están desarrollando para la compra y venta del universo de activos mencionados anteriormente.

Se contrató a la firma Risk Management Insight para que actualizara los modelos de cartera sin garantía, de cartera con garantía y posteriormente actualizara la metodología más acertada para la valoración de inmuebles, fideicomisos y factoring respectivamente.

Por su parte durante el 2010 se realizó en la adición de los instructivos de valoración para los diferentes activos a las circulares normativas en las cuales interviene el proceso de valoración o aquellos apartes importantes que hacen relación al mismo según tipo de activo (circulares normativas 69,100, 111, y 123).

CISA, consciente de la necesidad de contar con una tasa de referencia para evaluar la viabilidad de sus operaciones de compra y venta de carteras e inmuebles, ha utilizado la tasa del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), para estimar el valor presente de los flujos de caja proyectados en las operaciones de valoración de los activos transados. La metodología y el cálculo fueron actualizados en el año 2010.

SERVICIO AL CLIENTE

Solicitudes recibidas por canal de contacto

Se atendieron 27.543 solicitudes escritas, dando cumplimiento a los indicadores de eficacia y eficiencia y los objetivos de la Compañía. Se han atendido 4.512 clientes de forma presencial en nuestras sucursales de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. A través del Call Center, se han recibido 67.497 llamadas correspondientes a información de cartera e inmuebles, para un total de 99.552 requerimientos de clientes atendidos, de los cuales el 98.64% (98.198) corresponde a solicitudes y el 1.36% (1.354) a reclamos.

Atención Escrita

Se han atendido 7.129 paz y salvos, 6.612 levantamientos de hipoteca y 13.802 solicitudes quejas y reclamos.

En cumplimiento al convenio suscrito con Fogafin para la cancelación de gravámenes constituidos a favor del BCH, se han atendido 1.622 solicitudes generando un ingreso de ciento treinta y nueve millones de pesos

Atención telefónica

De los 67.497 clientes atendidos en el Call Center, 685 pidieron cita para visitar los inmuebles que se encuentran disponibles para la venta.

A través del Call Center se viene adelantando apoyo al área comercial, con el suministro de la base de clientes que se comunicaron a CISA y que se encuentran interesados en adquirir inmuebles; la base que se suministra se segmenta por tipo de inmueble, valor, ubicación de interés, para que el área comercial realice el contacto con los interesados de acuerdo a la disponibilidad de inmuebles.

Encuesta satisfacción cliente final: se realizó la encuesta de satisfacción para el cliente final en el mes de diciembre de 2010, en donde se entrevistó a 176 clientes, los cuales habían sido atendidos por el proceso comercial. El resultado arrojado fue que el 96% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado.

Encuesta de satisfacción del cliente originador

Como un elemento fundamental de la estrategia comercial del año 2010, se planteó la necesidad de conocer la percepción de servicio ofrecido por CISA al cliente originador. Para este efecto se contrató la firma Cindamer con el fin de aplicar la encuesta de servicios a todas las entidades con las cuales CISA ha tenido relaciones comerciales entre el año 2008 y el primer trimestre del 2010.

Los resultados de esta encuesta nos permitieron:

- Tener un conocimiento más amplio de nuestro cliente proveedor.
- Revisar los procesos en los cuales el cliente originador señaló oportunidades de mejora, con el fin de implementar mecanismos que contribuyan a mejorar el servicio, identificándose la figura de ejecutivo de cuenta como un modelo que podría integralmente cubrir este requerimiento.

Se definió una meta de satisfacción para el 2011 del 70%, la cual se estructuró a partir de la medición del 67.85% arrojada por el estudio.

NUEVOS ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN Y NUEVOS PRODUCTOS

Venta anticipada de inmuebles

El proyecto denominado “Venta Anticipada de Inmuebles” se desarrolló e implementó en el año 2010 y le permitió a la Compañía iniciar la venta de los inmuebles en proceso de transferencia de la propiedad a favor de CISA. Este procedimiento permitió una reducción del tiempo de promoción de los bienes, con un alto impacto en ahorro en los gastos que se ocasionan por concepto de administración.

Desarrollo de nuevos productos

Con la instrucción de desarrollar el negocio actual de CISA para ofrecer servicios de valor agregado, se inició la adaptación del modelo de administración de cartera y comercialización de inmuebles para ofrecerlos a terceros, bajo el precepto de hacerlos a la medida de cada cliente. Esta particularidad es fundamental, porque cada cliente tiene políticas de administración ya definidas y los modelos de CISA tanto a nivel operativo y de sistemas de información requieren ajustes para atender dichas individualidades dentro de costos de mercado. A continuación se profundizará en los avances logrados en el desarrollo de los productos de administración de cartera y comercialización de inmuebles.

Administración de Cartera

Objetivo: Establecer un esquema básico y práctico que permita implementar la administración de cartera como un producto eficiente y rentable al interior de la compañía.

Proceso: El proceso se estructuró basado en los diferentes tipos de cartera (al día, en mora) y los diferentes procesos de administración (persuasivo, pre-jurídico, judicialización) y cobro para las diferentes carteras.

Ofertas presentadas:

- Apoyo logístico Secretaría de Movilidad – Bogotá.
- Administración de Cartera Banco Agrario.
- Consejo Superior de la Judicatura (CSJ).

Comercialización de Inmuebles

Objetivo: Implementar el producto como una solución efectiva a las entidades públicas para comercializar sus inmuebles al interior de la comunidad empresarial y comercial a nivel nacional.

Proceso: El proceso se estructuró basado en la experiencia de CISA en materia de comercialización de inmuebles (lotes, locales, apartamentos, edificios) y las diferentes etapas en el proceso de comercialización.

Ofertas presentadas:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Empresas Varias de Medellín.
- Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB).
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC).
- La Previsora, compañía de seguros



TERCERA PARTE



RESULTADOS FINANCIEROS DE CISA

Estado de Resultados acumulado con corte de Diciembre 31 de 2010, presentado en millones de pesos, comparado con la ejecución del año inmediatamente anterior con corte de Diciembre 31 de 2009.

Estado de Resultados Comparativo Diciembre 2009 Vs 2010

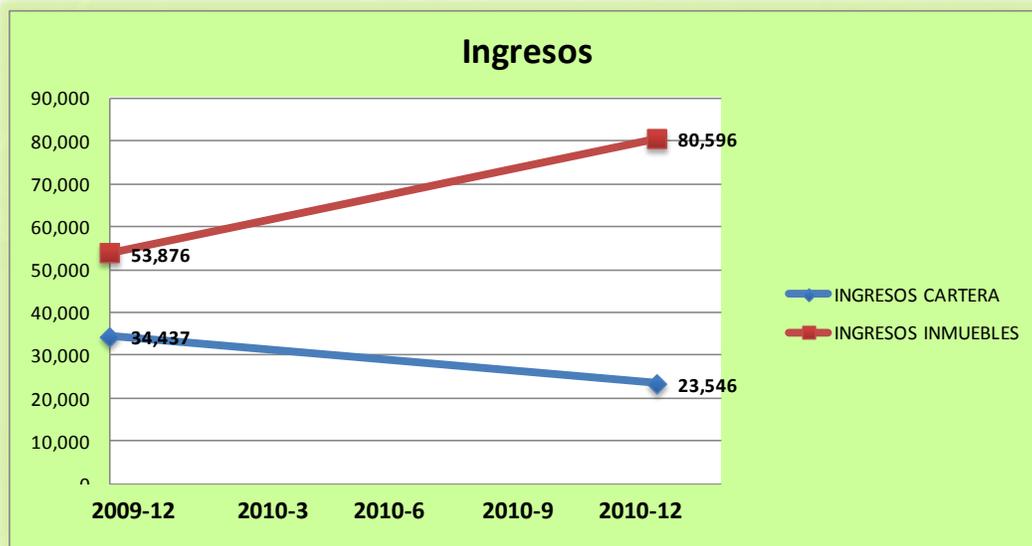
| Cuenta | 2009 | 2010 | Variación |
|-------------------------------|------------|------------|-----------|
| INGRESOS | \$ 88,313 | \$ 104,142 | 17.92% |
| COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES | \$ 73,520 | \$ 86,273 | 17.35% |
| GASTOS DE FUNCIONAMIENTO | \$ 16,846 | \$ 14,307 | -15.07% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ (2,053) | \$ 3,562 | -273.50% |
| OTROS INGRESOS Y EGRESOS | \$ 14,446 | \$ 5,879 | -59.30% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 12,393 | \$ 9,442 | -23.81% |
| IMPUESTOS | \$ 16,288 | \$ 13,911 | -14.60% |
| UTILIDAD | \$ (3,896) | \$ (4,469) | 14.72% |

Fuente: Gerencia Financiera - Estados Financieros Diciembre de 2010 - 2009

Ingresos

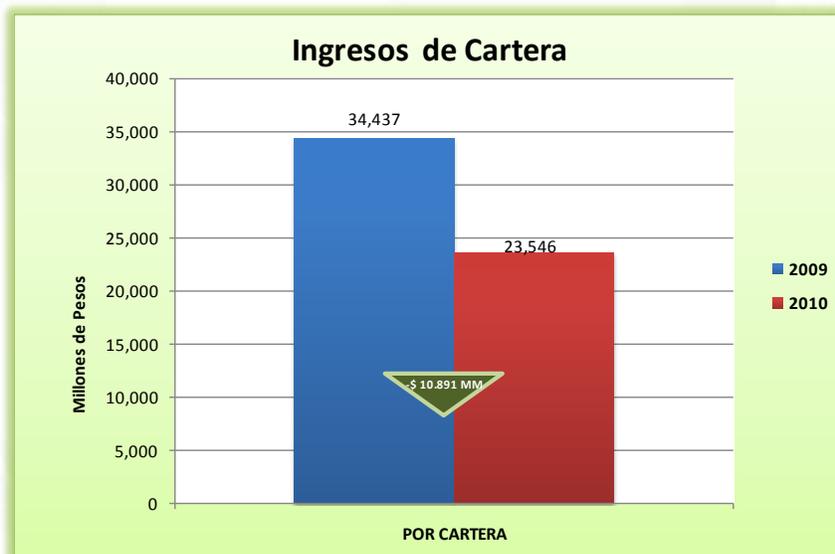
El total de ingresos presentó un crecimiento del 17.92% al pasar de ochenta y ocho mil trescientos trece millones de pesos (\$88.313 millones) del año 2009 a ciento cuatro mil cuatrocientos dos millones de pesos (\$104.142 millones) para el 2010, con una mayor participación de inmuebles en el periodo de estudio; pasando del 61% en el 2009 al 77% en el 2010, evidenciándose una importante mejora en el negocio de inmuebles. Es así como el margen del negocio de inmuebles pasa de tres mil seiscientos sesenta y cinco millones de pesos (\$3.665 millones) en el 2009 a diez mil novecientos cincuenta y siete millones de pesos

(\$10.957 millones) en el 2010. En la gráfica se presenta la evolución trimestral de los ingresos de cartera e inmuebles en el año 2010.



Cartera

El total de ingresos por la operación de cartera presenta una disminución del 31% entre los periodos en estudio al pasar de treinta y cuatro mil cuatrocientos treinta y siete millones de pesos (\$34.437 millones) en el 2009 a veintitrés mil quinientos cuarenta y seis millones de pesos (\$23.546 millones) en el 2010, con una reducción que asciende a diez mil ochocientos noventa y un millones de pesos (\$10.891 millones) de un periodo a otro, por las razones expuestas en la página 22.

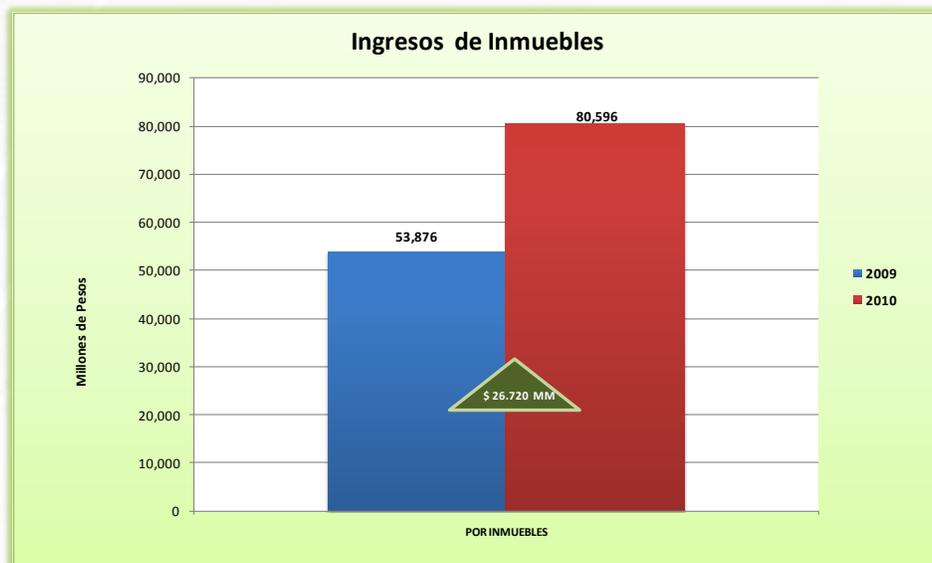


Los gastos de cartera presentaron una disminución de seis mil seiscientos setenta y cinco millones de pesos (\$6.675 millones) equivalentes al 28.63%, al pasar de veintitrés mil trescientos nueve millones de pesos (\$23.309 millones) a dieciséis mil seiscientos treinta y cuatro millones de pesos (\$16.634 millones). En la gráfica adjunta se hace una comparación de los gastos de cartera entre



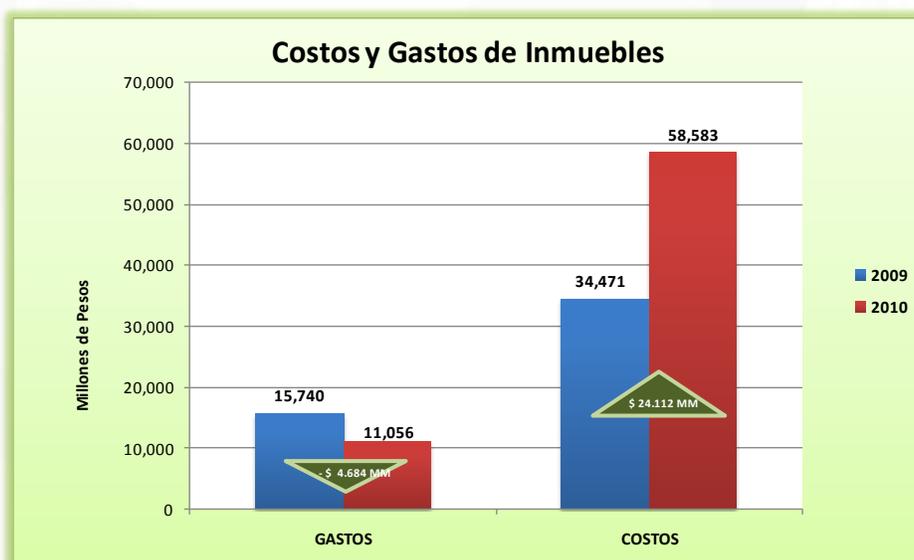
Inmuebles

Los ingresos de inmuebles muestran un crecimiento durante el año 2010 de 49.60% equivalente a veintiséis mil setecientos veinte millones de pesos (\$26.720 millones), situándose en el año 2009 en cincuenta y tres mil ochocientos setenta y tres millones de pesos (\$53.876 millones) y ochenta mil quinientos noventa y seis millones de pesos (\$80.596 millones) en el año 2010. En la gráfica se presenta la evolución de los ingresos entre el año 2009 y el año 2010.



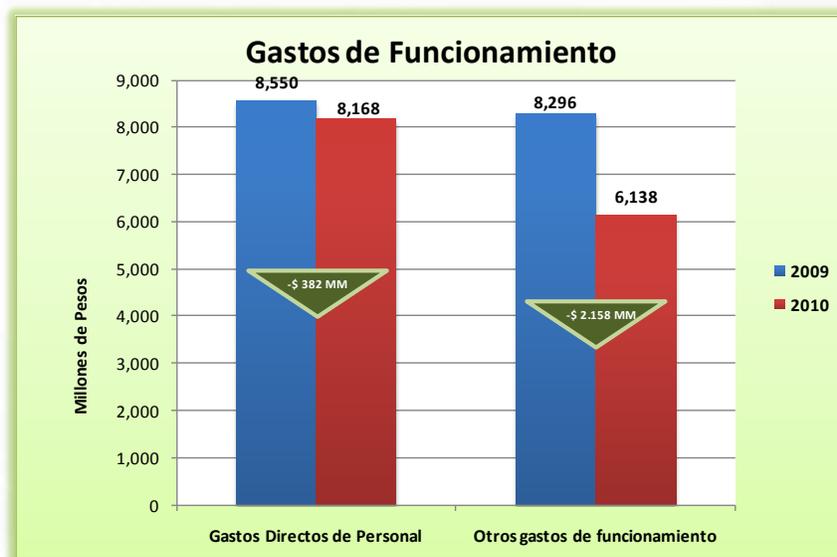
Los costos de inmuebles presentaron un crecimiento de veinticuatro mil ciento doce millones de pesos (\$24.112 millones) equivalentes al 69.9%, al pasar de treinta y cuatro mil cuatrocientos setenta y un millones de pesos (\$34.471 millones) en el 2009 a cincuenta y ocho mil quinientos ochenta y tres millones de pesos (\$58.583 millones) en el 2010, costos relacionados directamente con el incremento en los ingresos de inmuebles.

Los gastos junto con las provisiones de inmuebles presentaron una disminución de cuatro mil seiscientos ochenta y cuatro millones de pesos (\$4.684 millones), equivalentes al 29.7% al pasar de quince mil setecientos cuarenta millones de pesos (\$15.740 millones) en el 2009 a once mil cincuenta y seis millones de pesos (\$11.056 millones) en el 2010. En la gráfica adjunta se presenta la evolución de los gastos y costos para los años 2009 y 2010.



Gastos de Funcionamiento

Se destaca igualmente la reducción en los gastos de funcionamiento en un 15.07% al pasar de dieciséis mil ochocientos cuarenta y seis millones de pesos (\$16.846 millones) en el 2009 a catorce mil trescientos siete millones de pesos (\$14.307 millones) en el 2010, conformados principalmente por: **1**). Gastos directos de personal los cuales disminuyen en trescientos ochenta y dos millones de pesos (\$382 millones), al pasar de ocho mil quinientos cincuenta millones de pesos (\$8.550 millones) en el 2009 a ocho mil ciento sesenta y ocho millones de pesos (\$8.168 millones) en el 2010 **2**). Otros gastos de funcionamiento que igualmente disminuyen en dos mil cientos cincuenta y ocho millones de pesos (\$2.158 millones), al pasar de ocho mil doscientos noventa y seis millones de pesos (\$8.296 millones) en el 2009 a seis mil ciento treinta y ocho millones de pesos (\$6.138 millones) en el 2010. Lo anterior se debe principalmente a las políticas de ajuste en el gasto implementadas desde el año anterior. En la gráfica adjunta Gastos de Funcionamiento, se presenta la evolución de los gastos directos de personal y de los otros gastos, entre los años 2009 y 2010.



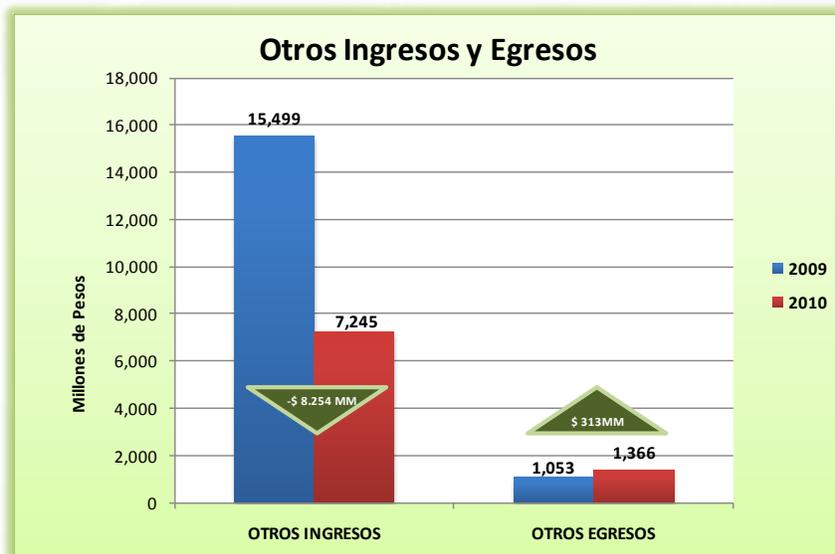
Margen Operacional

Es importante resaltar el impacto generado en el margen operacional, el cual se incrementó sustancialmente al pasar de una pérdida dos mil cincuenta y tres millones de pesos (\$2.053 millones) en el 2009 a una utilidad de tres mil quinientos sesenta y dos millones de pesos (\$3.562 millones) en el 2010 significando un crecimiento del 274%. Este resultado se debe principalmente a la mejora en el margen del negocio de inmuebles y el ajuste y control de gasto mencionado anteriormente.

Otros Ingresos y Egresos

Así mismo se puede observar la reducción del 53.9% de los otros ingresos representada en ocho mil doscientos cincuenta y cuatro millones de pesos (\$8.254 millones). Esta reducción se debe principalmente al menor volumen de rendimientos financieros obtenidos en el 2010, explicado principalmente por la descapitalización de cien mil millones de pesos (\$100.000 millones) efectuada en Junio de 2009, la cual está explicada detalladamente en el Informe de Gestión 2009 y adicionalmente, debido a la disminución de la DTF entre el 2009 y el 2010.

Así mismo mencionamos el crecimiento de los otros egresos alcanzando el 29.7% al pasar de mil cincuenta y tres millones de pesos (\$1.053 millones) en el 2009 a mil trescientos sesenta y seis millones de pesos (\$1.366 millones) en el 2010; lo anterior principalmente por la actualización patrimonial de la inversión en la compañía SAE, la cual presenta una pérdida de mil quinientos cincuenta y cuatro millones de pesos (\$1.554 millones) durante el 2010. En la gráfica adjunta se presenta la evolución de los otros ingresos y egresos para los años 2009 y 2010.



Impuestos

Los impuestos disminuyeron en un 14.24% que corresponde a dos mil trescientos diecinueve millones de pesos (\$2.319 millones) al pasar de dieciséis mil doscientos ochenta y ocho (\$16.288 millones) en el 2009 a trece mil novecientos sesenta y nueve millones de pesos (\$13.969 millones) en el 2010, comprendido por: **1).** Impuesto 4*1000 el cual disminuyó en un 63% **2).** IVA generado de la administración de inmuebles disminuyendo en un 3% **3).** ICA presentó un incremento de 7.7% y **4).** Impuesto de Renta, el cual disminuyó en un 39.9%.

Auditoría Regular Vigencia 2009

En la auditoría regular vigencia 2009 efectuada por la Contraloría General de la República en el año 2010, se evaluaron diferentes aspectos de los procesos de la entidad como el contable, el financiero, el sistema de control interno, el proceso contractual, el plan de mejoramiento y el componente ambiental, entre otros.

La Contraloría General de la República informa que los Estados Contables presentan razonablemente la situación financiera de la compañía a 31 de diciembre de 2009, de conformidad con las normas y principios de contabilidad prescritos por la Contaduría General de la Nación y que para la vigencia 2009 no existen errores, incertidumbres o salvedades, con lo cual mantiene la opinión sobre los Estados Contables de la entidad para el año 2009, con relación al año 2008 en el cual se emitió opinión limpia.

Así mismo, el ente de control conceptúa sobre la Gestión y resultado de los Estados Contables de CISA, a través del fenecimiento de la cuenta fiscal; la vigencia fiscal 2009 fue fenecida sin salvedad y con observaciones.

El sistema de Control Interno Contable obtuvo una calificación de 0.56 (escala de 0 a 3) y se encuentra en un nivel de eficiente, lo cual indica que otorga confiabilidad a la organización en el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

En cuanto a la gestión presupuestal y financiera, se evidenció el cumplimiento de las normas presupuestales en la programación y aprobación del presupuesto y manejo de recursos.

Se verificó el cumplimiento del 100% al plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.



CUARTA PARTE



ESTRUCTURA, PROCESOS Y TECNOLOGÍA

Proceso de Gestión de Calidad

Con base en los cambios realizados en la planta de personal de la compañía, se diseñó una nueva versión de la estructura organizacional, evidenciando la conformación de cada una de las Vicepresidencias desde el enfoque por procesos y con nuestro Cliente como eje fundamental. Producto de estos cambios, se actualizaron los documentos del SIG y el manual de responsabilidades.

Optimizando el acceso a la información del Sistema Integrado de Gestión SIG, se implementó el aplicativo ISOLución, haciendo de esta herramienta el mecanismo de administración y centralización de los componentes de calidad para CISA.

Como estrategia de mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión, se realizaron capacitaciones a nivel nacional, con el fin de reforzar los conocimientos generales del SIG en temas como: tratamiento del producto, medición del desempeño de los procesos por medio de indicadores de gestión; detección, identificación y ejecución de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora; así como manejo del aplicativo ISOLución. A estas capacitaciones asistieron 346 ejecutores de procesos, generando un impacto favorable representado en un aumento de la identificación y ejecución de no conformidades reales, potenciales y oportunidades de mejora, así como un mejor análisis de los indicadores por parte de líderes y ejecutores de los procesos.

En busca de la optimización y la mejora, se identificaron al interior de CISA aspectos susceptibles de ser mejorados en la ejecución de los procesos. Por ende se realizaron 111 modificaciones o actualizaciones a la documentación del SIG, de las cuales 89 fueron de Circulares Normativas y Manuales, 7 de Caracterizaciones de los Procesos y 15 de las hojas de vida de los indicadores de gestión.

Atendiendo los requisitos de las normas de calidad, se adelantó el tercer ciclo de auditorías internas de calidad, realizando un total de 30 auditorías a los procesos, en las cuales, con la participación de los líderes de proceso, se evidenciaron los aspectos por mejorar y las no conformidades en las ejecuciones de las actividades. Se instrumentaron equipos de trabajo para la evaluación permanente del sistema. Entre estos equipos vale la pena mencionar el COMITÉ DE CALIDAD, el cual tiene como objetivo primordial la definición y recomendación de directrices para el SIG. Este comité sesionó por primera vez el 8 de julio, reunión en la cual se realizó la revisión por la dirección, estableciendo el plan de acción correspondiente a la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos del SIG. Igualmente se revisó la mejora del servicio y la programación de las necesidades de recursos.

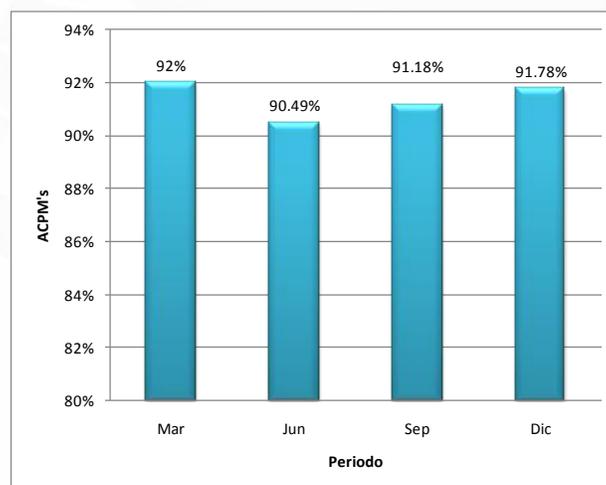
Durante julio y agosto se adelantaron las acciones de preparación para atender la auditoría de seguimiento por parte del ICONTEC, la cual se realizó del 6 al 9 de septiembre en dirección general y sucursal Barranquilla. Como resultado de la auditoría de ICONTEC se logró la continuación de las certificaciones de calidad

para las normas ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009 y el sello IQNET. Para este año se superaron las expectativas ya que para la norma NTC GP1000 se pasó de la versión 2004 a la 2009.

Con base en el principio de mejoramiento continuo, se gestionaron las acciones correctivas, preventivas y de mejora generadas. Producto de esta actividad, tenemos las siguientes cifras:



Por otro lado en la tabla adjunta se presentan los resultados del indicador "Índice de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora implementadas con Eficacia, Eficiencia y Efectividad", perteneciente al proceso de Gestión de Calidad.



Como complemento a las actividades de mantenimiento del SIG se realizó seguimiento a los siguientes aspectos:

- Registro de resultados de Indicadores.

- Producto y servicio no conforme.
- Documentación del sistema.
- Actualización del mapa de riesgos.

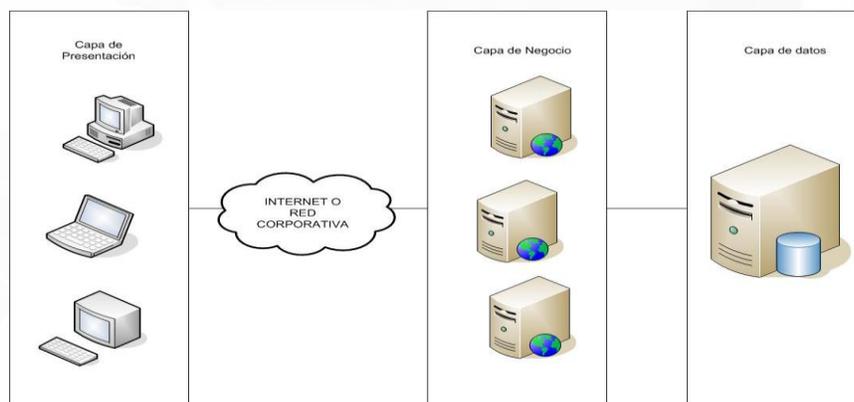
Proceso de gestión de infraestructura tecnológica

En cuanto al desarrollo de software, teniendo en cuenta las necesidades de la operación y las prioridades del negocio, se migraron los siguientes aplicativos:

- Centauro a OLYMPUS.
- COBRA y PRACCISA a COBRA.
- VIGILA a TEMIS.
- CORRE y RAFA a GESFAD.

Estos nuevos aplicativos fueron desarrollados en Visual Studio 2008 (Visual Basic 2008) con Motor de base de datos SQL Server 2005, alta interoperabilidad con BPM (Business Process Management) y con arquitectura orientada a servicios SOA-WCF (Service Oriented Architecture /Windows Communication Foundation). Igualmente estos aplicativos tienen un mejor aprovechamiento de los recursos de infraestructura tecnológica, son 100 % WEB y están en un entorno Windows (Alto rendimiento gráfico) basados en comunicación WEB. La plataforma tecnológica implementada en estos aplicativos permite la interoperabilidad con la nueva página web. En los gráficos siguientes podemos observar la Arquitectura de nuestras aplicaciones y las capas que las componen.

Diagrama de la Infraestructura Tecnológica de CISA



Como ventajas y funcionalidades en cuanto a la infraestructura y la arquitectura se puede decir que:

- Se cuenta con información centralizada.
- Se tienen Perfiles de Servicio.
- Administración de procesos.
- Sistema de alertas.
- Cálculo de estados.
- Interoperabilidad.

- Posibilidad de identificar los activos del negocio por medio de marcas de negocio.
- Posibilidad de realizar la carga de archivos planos con la estructura de los parámetros y con la lógica del negocio.
- Respuesta fácil y ágil a las necesidades de los usuarios (adaptabilidad a modificaciones).

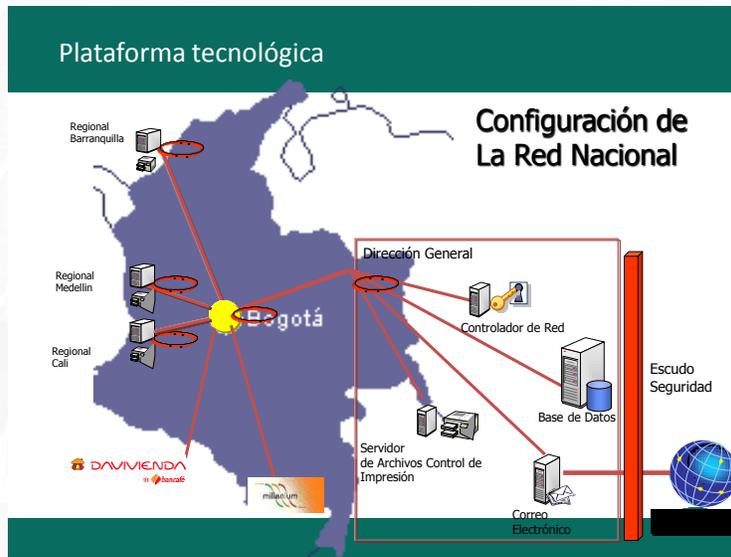
Por otro lado, con el propósito de facilitar el acceso a la información de nuestros clientes y mejorar nuestra imagen comercial se diseñó una nueva presentación para la página web de la compañía.

Como soporte a la gestión de los activos, se dio inicio al desarrollo de un nuevo aplicativo para la administración de convenios (SAC) el cual permitirá un control y seguimiento a la información general de los contratos suscritos con nuestros clientes originadores.

Adicional al proyecto de migración, se implementaron nuevos aplicativos como cajas menores (GESCAM), presupuesto (SIGEP), el programa IMC (Información Maestra de CISA) y el SIG II (Sistema de Información Gerencial), el cual es un informe detallado con información de inmuebles, cartera y contabilidad, enfocado a facilitar la toma de decisiones de la alta dirección de CISA.

Proyecto Continuidad del Negocio: en el marco de este proyecto se implementaron los cambios generados por la migración de los aplicativos de CISA, realizando la primera prueba de continuidad en el mes de Diciembre, donde la operación de CISA se efectuó desde el servidor de contingencia ubicado en nuestra sucursal de Barranquilla.

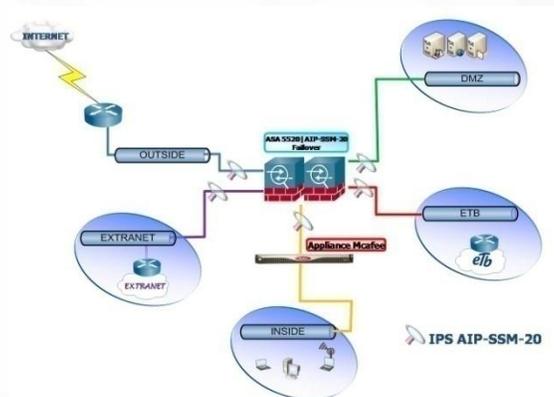
Así mismo, se apoyó con la infraestructura tecnológica el traslado de la sucursal Manizales a la ciudad de Medellín, realizando entre otras actividades, el montaje del cableado estructurado, la adecuación técnica en el centro comercial (Almacentro) para realizar la instalación de los canales de comunicación, montaje de los equipos de cómputo, la configuración de enlaces de comunicación con Dirección General, montaje de la UPS, de la planta telefónica y el servidor, quedando la plataforma tecnológica configurada de la siguiente forma:



Administración de la Base del Sistema Integrado de Gestión de Activos (SIGA): Facilitando la gestión de las Entidades objeto del PROGA, se implementó el cargue masivo de registros en el Sistema de Gestión de Activos – SIGA, es así que para el mes de septiembre se realizó el cargue para 7 entidades, con un total de 73.938 inmuebles.

Migración de Librería de Backup: Con la implementación de la nueva librería de back-up ML-4048 se renovó el equipo por obsolescencia, optimizando el proceso de los servidores de misión crítica y contratando el mantenimiento por tres años para la nueva librería. Como resultado se ha reducido el número de cintas utilizadas semanalmente, bajando costos por este concepto.

Migración de Equipos De Seguridad Cisco ASA 5520 (Firewall): Dentro del marco de renovación tecnológica, (ver gráfico de arquitectura de red) se cambiaron los equipos que protegen a la compañía de ataques informáticos, con equipos de última tecnología los cuales brindan mayor seguridad.



Migración del Servidor de Dominio Principal de Windows 2003 a Windows 2008: en el mes de Diciembre del 2010 se migró el servidor de dominio principal del sistema Operativo Windows 2003 server a Windows 2008 Server proporcionando el siguiente valor agregado: Mayor protección, sistema operativo más robusto y estable, administración simplificada de cuentas de usuario.

Renovación y actualización de Equipos de Escritorio: se realizó el proceso de contratación de arrendamiento simple de los equipos de cómputo, servidores y portátiles, con el objetivo de mejorar capacidad de disco y velocidad de los procesadores.

Implementación del Chat Corporativo OCS: se implementó el servicio del Chat Corporativo OCS, herramienta enfocada a la colaboración entre procesos, aumentando la efectividad de las comunicaciones.

Mesa de Servicio: La Mesa de Servicio se atendió bajo los lineamientos de las mejores prácticas de la metodología ITIL, logrando grandes beneficios como: Manejo de Incidentes, Manejo de problemas, Manejo de configuraciones, Manejo de cambios y Manejo de entregas.

Propiedad intelectual y derechos de autor

Conforme a lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley 603 de 2000, CISA ha dado cabal cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor contenidas en la legislación y en especial las previstas en la Ley 23 de 1982 y Decisión 486 de 2002 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena; así como también con la circular externa de la superintendencia de Sociedades de mayo 6 de 2010. Se cuenta con la certificación firmada por la Vicepresidencia Administrativa y Financiera y la Gerencia de Procesos y Sistemas, donde se informa a los órganos de administración de la entidad, que se cumple con las normas de propiedad intelectual.

AUDITORÍA INTERNA VIGENCIA 2010

El proceso de Auditoría Interna de CISA, en cumplimiento del mandato constitucional y lo establecido en la leyes 87 de 1993, 489 de 1998, y sus correspondientes decretos reglamentarios del año 2010, convocó cinco Comités de Coordinación del Sistema de Control Interno y ocho subcomités de Control Interno en las sucursales, en los que se presentó el seguimiento a los distintos planes de mejoramiento diseñados e implementados por la entidad y originados en el informe de auditoría gubernamental elaborado por la Contraloría General de la República para la vigencia 2009, e informes generados por el proceso de Auditoría Interna relacionados con la evaluación del Sistema de Control interno Institucional.

Igualmente, se presentaron en estos comités los resultados del tercer ciclo de auditorías internas de calidad practicadas y la auditoría a la implementación del modelo de empresa familiarmente responsable, EFR; el estado actual del sistema

de administración del riesgo de CISA; los cambios propuestos en la conformación y reglamentación del Comité de Control Interno, y el resultado de la evaluación de la rendición de cuentas de CISA a la ciudadanía del periodo septiembre de 2009 a julio de 2010.

Respecto a sus funciones certificantes, el proceso de Auditoría Interna verificó y certificó trimestralmente la información reportada en el SUIP (Sistema Único de Información de Personal), en la actualidad SIGEP, en relación con las novedades y la actualización de la información laboral de los empleados públicos de la entidad, así como la información que CISA reporta de los contratos de prestación de servicios suscritos por la organización; adicionalmente, se verificó semestralmente la veracidad de la información registrada en el Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales –SIGOB, resultado que fue reportado a la Presidencia de CISA.

En cuanto a las auditorías de Gestión practicadas por el proceso, se realizaron cuatro auditorías a cada una de las sucursales de la entidad, en las que se evaluó el cumplimiento de las políticas institucionales en los procesos de Saneamiento de activos, comercialización de activos y gestión financiera y contable; igualmente, se verificaron los procedimientos para la asignación y/o cancelación de citas para la visita de inmuebles del inventario en la sucursal Bogotá, y se verificó la información contractual reportada en el aplicativo SUIP y la página WEB de la Entidad. Estos informes se remitieron a todos los líderes de procesos, gerentes y responsables de las sucursales, vicepresidentes y Presidente de la entidad, formulando oportunidades de mejora y no conformidades resultantes de los hallazgos evidenciados; los responsables de dichos procesos diseñaron planes de mejoramiento estableciendo para ello acciones que corrigieran las desviaciones evidenciadas.

En la vigencia se ejecutó el programa diseñado para la revisión de la información contable y financiera de la entidad, conforme a lo señalado en la Resolución No 357 de julio de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación; los resultados fueron comunicados al líder del proceso financiero y contable y a los responsables de su ejecución. De esta labor se configuraron y registraron nueve no conformidades, dos oportunidades de mejora y un plan de mejoramiento diseñado por el proceso responsable.

De otra parte, el proceso de Auditoría Interna verificó mensualmente el cumplimiento de las medidas de austeridad establecidas por el Gobierno Nacional, informando sus resultados a la Presidencia de la organización; se evaluó de manera trimestral la variación porcentual de los gastos de funcionamiento, reportando los resultados al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y bimestralmente se informaron los hallazgos relevantes evidenciados en la institución al Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha Contra la Corrupción.

Se evaluó la rendición de cuentas de CISA a la ciudadanía correspondiente al periodo septiembre de 2009 a julio de 2010, conforme a las instrucciones

impartidas por la Secretaría General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; la calificación del proceso fue realizada con los parámetros e indicadores contenidos en la cartilla “Audiencias Públicas en la Ruta de Rendición de Cuentas a la Ciudadanía de la Administración Pública Nacional”, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El resultado fue satisfactorio en la medida que se obtuvo una calificación de 2.75 sobre 3.

Finalmente, frente al mejoramiento continuo del proceso de Auditoría Interna se actualizó la Circular Normativa No 17, norma que regula la gestión interna del proceso en relación con la optimización de los procedimientos diseñados para la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional.

GESTIÓN JURÍDICA

Procesos judiciales

Como resultado de su gestión especializada en la compra y venta de activos, CISA realiza entre otros: el saneamiento de los mismos y la recuperación de cartera como forma para obtener el pago de obligaciones civiles o comerciales, bien sea a través de escenarios de negociación propios de la dinámica del cobro comercial o de la instauración de los respectivos procesos judiciales, los cuales son fuente de ingresos más que pleitos judiciales.

A continuación señalamos los procesos en curso al año 2010, cuya dispersión geográfica abarca 500 municipios aproximadamente.

| Procesos Judiciales | Número Procesos | Valor en millones de pesos por saldo capital |
|---------------------|-----------------|--|
| Como demandante | 21.833 | 213.415 |
| Como demandado | 396 | 5.784 |
| Total | 22.229 | 219.199 |

| En contra | Tipo proceso | Número de procesos | Valor en millones de pesos por saldo capital |
|-----------|-----------------------|--------------------|--|
| | Acción constitucional | 23 | 71 |
| | Ejecutivo | 20 | 27 |
| | Laboral* | 22 | 1.398 |
| | Ordinario | 301 | 4.209 |
| | Penales | 22 | |
| | Verbal | 8 | 79 |
| | Total | 396 | 5.784 |

Nota: * Vr. Pretensiones

De los 22, 229 procesos:

- 3.528 corresponden a cierre operativo, en los que la obligación presenta saldo capital cero.
- 22 corresponden a procesos ordinarios laborales (4 de funcionamiento y 18 de la operación comercial).
- 46 corresponden a procesos y/o denuncias penales (22 en contra y 24 instauradas por CISA).

Respecto a los procesos laborales, en lo corrido del año 2010, se absolvió a CISA de un proceso de funcionamiento que pretendía una suma superior a los cinco mil millones de pesos (\$5.000 millones), de un proceso de la operación comercial que pretendía la suma de treinta y cinco millones de pesos (\$35 millones) y se terminó como reconocimiento de una excepción previa, un proceso que pretendía la suma de cincuenta millones de pesos (\$50.000 millones).

Trámites relacionados con Tutelas

Durante el año 2010 fueron notificadas a CISA 170 tutelas, de las cuales 132 fueron falladas a favor y 7 en contra, encontrándose en trámite 71.

Saneamiento de Inmuebles

En el año 2010 se sanearon 73 gravámenes relacionados con hipotecas, embargos, acciones constitucionales, prohibición de enajenar, comodato, afectaciones, invasiones, restituciones; habilitando la comercialización de 48 inmuebles valuados en veintidós mil cuatrocientos cincuenta y seis millones de pesos (\$22.456 millones).

Revisión procesos y auditorías

Durante el año 2010 se revisaron 16.661 procesos, de los cuales fue posible auditar y registrar en el aplicativo Vigila la información relacionada con 8.803 procesos.

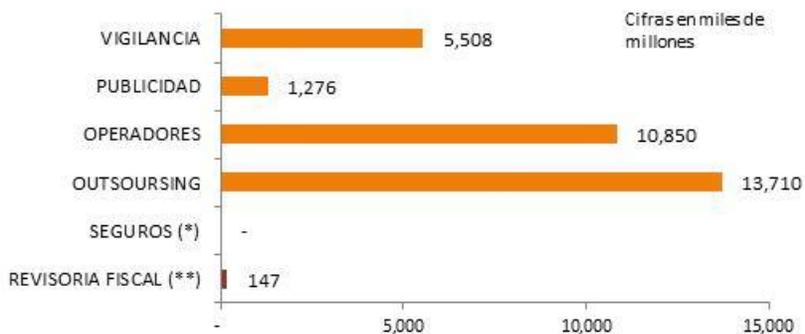
En materia contractual

Durante el año 2010, se adelantaron los procesos contractuales que se detallan a continuación:

Concursos Públicos

Se adelantaron seis (6) concursos públicos, los cuales se detallan en la grafica:

CONCURSOS PUBLICOS ENERO - DICIEMBRE 2010



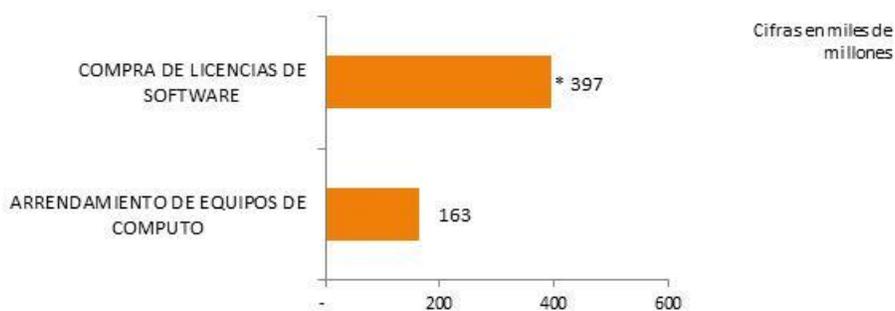
* El presupuesto del concurso de seguros es por cuantía indeterminada y solo se conoce al momento en que se deba pagar la póliza

*** Concurso cancelado de este año.

Concursos Directos

Se dio apertura a dos concursos directos así:

CONCURSOS DIRECTOS ENERO - DICIEMBRE DE 2010



*A 31 de diciembre se encuentra en etapa de remisión de invitaciones a posibles

Contratos de funcionamiento: En el transcurso del año 2010 se suscribieron treinta y nueve (39) contratos por un valor de treinta y tres mil millones de pesos (\$33.000 millones), más seis pólizas correspondientes a la adjudicación del proceso de contratación de seguros.

Adicionalmente, se suscribieron cuarenta y tres (43) modificaciones a contratos vigentes, que incluyen incrementos en el valor algunos contratos por un valor de tres mil setecientos millones de pesos (\$3.700 millones); así mismo siete modificaciones, contemplan disminución en el valor de los contratos en la suma de cuatro mil novecientos sesenta y dos millones de pesos (\$4.962 millones).

Contratos o convenios Interadministrativos: Se suscribieron veintidós (22) convenios interadministrativos, dos de ellos por valor de tres mil trescientos millones de pesos (\$3.300 millones) y los restantes son de cuantía indeterminada.

A su vez, se han realizado las siguientes modificaciones a convenios vigentes así: treinta y tres (33) modificaciones ampliando principalmente plazos y 8 actas de inclusión y/o incorporación que contemplan un valor de compra de activos por la suma de once mil setecientos millones de pesos (\$11.700 millones).

Así mismo se celebró un convenio de funcionamiento sin cuantía, cuyo objeto es aunar esfuerzos para implementar la estrategia de Gobierno en Línea en el Sector Hacienda y articular la vinculación de CISA a los servicios de la RED DE ALTA VELOCIDAD DEL ESTADO COLOMBIANO – RAVEC de la Intranet Gubernamental.

Liquidaciones de contratos y convenios: En el año, se elaboraron y/o revisaron ochenta y siete (87) actas de liquidación a contratos y convenios, de estas al 31 de diciembre se han suscrito sesenta y dos (62) actas.

Registro marca PROGA: Central de Inversiones S.A., realizó el trámite del registro de la marca PROGA en las clases 35 y 36 de la Clasificación Internacional de Niza.

La clase 35 comprende: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.

Mediante resolución N°. 48539 del 14 de septiembre de 2010 la Superintendencia de Industria y Comercio concedió el registro, el cual tiene como finalidad que la marca comprenda la gestión de negocios comerciales, teniendo en cuenta que una de las funciones del PROGA es la gestión de los activos públicos del Estado.

Clase 36: Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios.

La Superintendencia de Industria y Comercio concedió el registro, mediante Resolución N°. 34707 del 30 de junio de 2010, la cual tiene como finalidad que la marca comprenda la Administración y adquisición de los activos públicos con el fin de optimizar el retorno económico y social de estos en el menor tiempo posible, entendiéndolo como negocios monetarios y negocios inmobiliarios.

Gestiones ante entes de control: Durante el año se realizó un seguimiento constante de los procesos y/o solicitudes de información de los diferentes entes de control, reportando a la fecha 21 trámites así como su estado:

| Tramite | Entidad que tramita | Estado | Total |
|----------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------|
| Solicitudes de información | Procuraduría General de la Nación | Vigentes | 3 |
| | Contraloría General de la República | Vigentes | 1 |
| | | Archivo definitivo | 1 |
| Pendientes de apertura | Contraloría General de la República | Pendiente de apertura | 1 |
| Procesos | Procuraduría General de la Nación | Archivo definitivo | 15 |

PROCESOS DE OPERACIÓN DE ACTIVOS

Proceso de Gestión de Activos

Disponibilidad de inmuebles del inventario

El seguimiento a los inmuebles no disponibles en el inventario lo realiza el Comité de Gestión de Activos el cual tiene como objetivo buscar alternativas administrativas y técnicas que permitan la comercialización de los inmuebles.

Durante el año 2010 se logró una mejora en este indicador el cual fue igual o mayor al 90% durante los últimos 8 meses de 2010.

Comercializables con Restricción y No Comercializables

Se implementó un proyecto de auditorías cuyo objetivo era validar la calidad de la información incorporada en el aplicativo de inmuebles.

Del resultado de esta tarea se identificaron oportunidades de mejoramiento para reforzar los controles en el aplicativo con miras a reducir el nivel de errores en la digitación de la información.

Estas auditorías también permitieron generar una oportunidad de mejora en el proceso de archivo, ya que se establecieron acuerdos de servicio con las diferentes áreas usuarias de la información y Setecsa, con miras a reducir los tiempos de incorporación de documentos y el orden de los documentos.

Cuentas de participación – Contrato INVÍAS

La ejecución del contrato con el Invias, con corte a diciembre 31 de 2010 ha generado ingresos por valor de ochocientos ochenta millones, lo que ha demostrado para ambas partes las bondades del convenio, razón por lo cual el INVÍAS autorizó ampliar el número de contratos a gestionar de 150 a 600.

Depuración de información para reporte en centrales de riesgo

En agosto se dio inicio a la depuración de información que reposa en las carpetas de obligaciones compradas, con el fin de verificar las entidades o personas que pueden ser susceptibles de reporte a las Centrales de Riesgo. Para el efecto, se revisaron en total 21.479 obligaciones correspondientes a las compras 1 a 5 al Fondo Nacional de Garantías.

Estrategias para ahorro en gasto

Consolidando las estrategias utilizadas en cada concepto, en la vigencia del año 2010, se obtuvieron ahorros por Mil Seiscientos Millones de pesos (\$1.600 millones), tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Impuesto Predial: la estrategia se basó principalmente en dos aspectos: el primero, la realización del pago oportuno del impuesto con el propósito de aprovechar los descuentos por pronto pago ofrecidos en cada municipio y el segundo, la solicitud a las Oficinas de Catastro de la revisión de los avalúos catastrales por situaciones normativas que afectan negativamente el valor comercial de los inmuebles, para lograr la disminución de la base con la que se liquida el tributo.

Por concepto de reducción del avalúo se lograron ahorros por valor de Setecientos Cuarenta y Ocho Millones de pesos (\$748 millones), donde en Barranquilla se alcanzó el 72% de esta cifra.

Los ahorros por pronto pago del impuesto predial ascendieron a sesenta y seis millones de pesos.

Servicio de outsourcing: Por este concepto se lograron ahorros por Setecientos Cuarenta y Tres Millones (\$743 millones), gracias a una menor ejecución en el servicio requerido.

Vigilancia: Por este concepto se han obtenido Doscientos Setenta y Un millones de pesos (\$271,6 millones), en donde la estrategia se ha basado en los cambios de modalidad de vigilancia en los inmuebles, siempre y cuando no se afecte la calidad del servicio, ni se corra riesgos en el inmueble vigilado.

Prima Seguros de Vida Deudores: A partir del mes de agosto y con el propósito de disminuir los gastos por este concepto, se logró una disminución de la tasa sobre el valor declarado, obteniéndose entre agosto y diciembre del año 2010 ahorros por Cuatrocientos Setenta Millones de pesos (\$470 millones).

Gestión de avalúos

Capacitación: se dictaron charlas dirigidas a las gerencias y personal clave responsables de toma de decisiones en lo relacionado con los principios empleados en los avalúos, en las normas ICONTEC sobre el contenido del informe de avalúos para inmuebles urbanos y rurales y sobre la capturar en el aplicativo de administración de inmuebles de la información de los avalúos, para garantizar que los datos almacenados sean homogéneos.

Modificación circular de avalúos: Se realizó modificación a la circular 31 con el fin de incorporar cambios normativos en cuanto al contenido de informes de avalúo (Normas Técnicas Sectoriales Icontec) y una metodología para realizar calificación a la gestión de las lonjas avaluadoras adscritas a CISA.

Se realizó otro ajuste a la circular para dar cumplimiento al plan de mejoramiento formulado por la Contraloría General de la Nación, en lo que concierne a establecer un nuevo requisito relacionado con la vigencia de los certificados de libertad, empleados para efectos de la realización de los avalúos de los inmuebles en proceso de compra y de los que forman parte del inventario de CISA.

Avalúos compras e inmuebles del inventario: se practicaron en total 422 avalúos.

Proceso de Operación de Activos

En la actualidad la administración de cartera (liquidación de interés y aplicación de pagos) se realiza para 87 mil obligaciones generando una identificación y aplicación de 23.504 registros, logrando una efectividad del 98.75% en la identificación. De igual manera se atendieron 580 solicitudes de requerimientos judiciales y se entregaron 546 soportes para judicializar; con la entrada en vigencia de la ley de habeas data, se iniciaron las revisiones a la documentación de los clientes con miras a lograr el reporte de los deudores morosos a la CIFIN y a la fecha se han remitido 17,400 registros de las carteras Colciencias, Icetex y Fondo Nacional de Garantías.

Durante el periodo se realizó la transferencia de 271 inmuebles de los 388 comprados; Igualmente se formalizaron y facturaron 182 ventas de inmuebles por 67 mil millones de pesos.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVA

Se realizó el lanzamiento del programa de formación y desarrollo a nivel nacional, enfocado a la orientación a soluciones, adaptación al cambio y liderazgo, con el fin de integrar las competencias organizacionales que se han venido desarrollando

durante los últimos años, como trabajo en equipo, análisis, conciencia comercial y de servicio y comunicación efectiva. Se realizó el lanzamiento del juego gerencial, el cual fue una simulación que permitió la participación de los equipos en la interacción de un mercado actual que llevó a la toma de decisiones financieras y gerenciales. Se dio el primer paso en el establecimiento del plan de sucesión, mediante la realización de los centros de valoración para los colaboradores a través del assessment center.

Adicionalmente, se realizaron capacitaciones internas, enfocadas a fortalecer y actualizar los conocimientos en los procesos de CISA, capacitaciones externas para desarrollar y responder a los nuevos retos misionales de la compañía como: análisis financiero para el otorgamiento del crédito, avalúos, descongestión judicial - ley 1395, flujo de caja y decisiones financieras, SARLAFT, II Congreso Mundial de la Calidad, motivación en ventas; seminarios y congresos orientados en adquirir nuevos conocimientos y actualizar conceptos, de acuerdo a las necesidades de la organización. La inversión por persona en capacitación fue de un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) y en tiempo 12 horas. La inversión total en capacitación fue de ciento treinta y cuatro millones (\$134.000.000) se dictaron 21 horas.

Programa de bienestar

Para el año 2010 se realizó una encuesta de bienestar a nivel nacional, mediante la cual se recopiló la información referente a la identificación de las necesidades, expectativas e intereses de los funcionarios (participación del 64,37%). Esta información permitió elaborar el Plan de Bienestar para el 2010, en el cual se han incluido actividades tales como el programa de reinducción, actividades para los niños, actividades de desarrollo.

Con el fin de generar sentido de pertenencia entre nuestros empleados, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad, retener y atraer el mejor capital humano, se diseñó e implementó un modelo de gestión al interior de la compañía, para lograr la conciliación entre los aspectos de vida laboral y personal de los empleados de CISA, obteniendo en diciembre a través del Icontec el otorgamiento de la certificación EFR®- Empresa Familiarmente Responsable por parte de la Fundación Masfamilia .

El análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional realizada en el del 2010 a todo el personal de CISA, constituye un indicador de la gestión al interior de CISA, un diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios implementados por la empresa y cómo los observan los funcionarios. El nivel de satisfacción para el 2010 fue del 83.52%.

Al comparar los resultados obtenidos por CISA en el 2009, observamos una mejora significativa al pasar de un porcentaje promedio del 78.57% al 83.52% en el 2010.

Es de resaltar el avance de la categoría Liderazgo, al pasar del 78,60% en el 2009 a 85,54% en el 2010, donde se evalúa la percepción del nivel de influencia de los líderes dentro de la organización, en términos de compromiso generado,

orientación a resultados, motivación y aprendizaje. Adicionalmente, la categoría compromiso organizacional muestra el orgullo de los empleados de hacer parte de CISA, de los logros alcanzados y de la motivación con que van a trabajar.

Programa de salud ocupacional

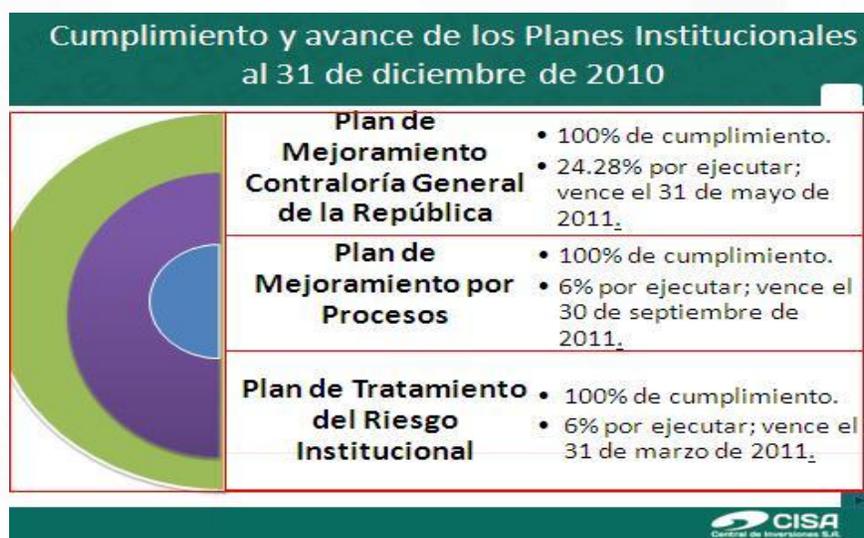
Para el presente año se desarrolló el programa de Salud Ocupacional, el cual busca: preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los colaboradores. Se continuó capacitando al equipo de Copaso (Comité Paritario de Salud Ocupacional) en investigación de accidentes de trabajo, inspecciones de seguridad y trabajo en equipo; adicionalmente se han realizado actividades de prevención del riesgo ergonómico, conservación de la salud y seguridad industrial.

Con el fin de hacer uso racional de los recursos naturales, se reforzaron las prácticas que contribuyen al cumplimiento de acciones de gestión ambiental. Se identificaron alternativas de tecnologías limpias aplicables, que permitan reducir el consumo de los recursos y hacer mejor uso de los recursos naturales, una de ellas el cambio de las bombillas incandescentes T12 de 40 y 48 watts de potencia por bombillas ahorradoras específicamente Lámparas Fluorescentes Compactas (LFC) de alta eficiencia, T8 36w o 18w de potencia.

PROCESO DE PLANEACIÓN

Estado avance planes operativos

El avance al cierre del año 2010 muestra cumplimiento del 100% en los planes operativos: Plan de mejoramiento Contraloría General de la República, Plan de Mejoramiento por Procesos y Plan de Tratamiento del Riesgo Institucional. En la lámina adjunta se presenta el estado de avance de los planes mencionados.



PDA y PIGA

El Plan de Desarrollo Administrativo - PDA y el Plan de Gestión Ambiental – PIGA, están al día. Estos dos últimos planes están actualizándose con base en la nueva orientación planteada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Ejecución del Plan Estratégico año 2010

El plan estratégico año 2010 presentó rezago en la ejecución de los nuevos negocios, hecho que fue explicado en la segunda parte de este documento. Como resultado del menor ritmo de compra y venta se deterioró el resultado financiero mostrando una ejecución del 0%, sin embargo todas las otras metas del plan cumplieron al 100%. En la gráfica se muestran los resultados del plan estratégico 2010.

| Iniciativa | Año 2010 |
|--|----------|
| Alcanzar una utilidad neta de \$11.793 millones | 0% |
| Aumentar el ingreso en 20% en recaudo de cartera \$57.981 millones | 50% |
| Facturación de inmuebles por \$106 mil millones | 63% |
| Promesas de inmuebles por \$128 mil millones | 34% |
| Aumentar las compras en 15% en cartera por \$442.615 millones | 28% |
| Optimizar gasto de la operación comercial ahorro de \$3.356 MM | 100% |
| Lograr una satisfacción cliente final del 90% | 100% |
| Entrega del estudio de medición del Cliente Originador en Mayo | 100% |
| Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión | 100% |
| Informe de estrategia de Posicionamiento CISA | 100% |
| Crecimiento del cliente originador en 10% (3 clientes nuevos) | 100% |
| Entrega informe Medición de Rentabilidad de los Productos | 100% |
| Propuesta de Mejoramiento Proceso Comercial en función de encuesta del cliente originador. | 100% |
| Desarrollo de 2 productos en el año (III y IV trimestre) | 100% |
| Impacto de CISA para el Estado | 100% |
| Fortalecimiento tecnológico | 100% |
| Información para gestión | 100% |
| Población de funcionarios que muestra mejora en competencias | 100% |
| Lograr una medición de clima del 81% | 100% |

Toma de decisiones estratégicas. Informes Gerenciales.

Dentro del Plan Estratégico 2010, se estableció como meta, el diseño de un sistema de información gerencial que apoye la toma de decisiones gerenciales al interior de la Organización y brinde una información estructurada, confiable y oportuna para generar **conocimiento útil**.

Primero, se levantó un diagnóstico que buscaba conocer las necesidades de información a nivel gerencial y el tipo de decisiones que se toman al interior de la

organización, para luego clasificarlas y organizarlas de acuerdo a su nivel jerárquico.

Adicional al diagnóstico, se realizó la depuración de la información al interior del aplicativo de inmuebles conciliado con el área de contabilidad, resultado de una de las tantas oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico, a fin de garantizar la calidad de la información al interior del sistema. Así mismo surgieron necesidades de nuevos desarrollos los cuales están siendo evaluados.

Desde la Presidencia directamente se genera un informe gerencial en tiempo real, alineado con los aplicativos de la compañía, y que consolida las principales cifras de los negocios de inmuebles y de cartera así como las cifras contables con corte mensual. Dentro del informe de inmuebles se puede ver el detalle del inventario con el número de inmuebles que pueden ser comercializados, su distribución geográfica, el tipo de inmueble y su valor propio. El informe de cartera contiene su clasificación, el número de obligaciones y el saldo a capital.

Retos futuros

En el año 2010 se trabajó intensamente la planeación de la compañía buscando desarrollar el marco de acción para el próximo cuatrienio 2011 – 2014.

En el primer semestre se desarrolló el plan de negocios año 2013, en el cual se identificaron las oportunidades en materia de Inmuebles y Cartera y se empezó a esbozar la necesidad de contar con un marco normativo fuerte para impulsar la Política de Gestión de Activos Públicos. En el segundo semestre se trabajó la propuesta de CISA sobre Política de Gestión de Activos Públicos para la ley de presupuesto y para el Plan Nacional de Desarrollo. A continuación se presentan las principales conclusiones identificadas en los dos proyectos.

Plan de Negocios 2013

Este plan permitió la identificación de los mercados potenciales de cartera e inmuebles y los clientes objetivos para cada tipo de producto. En las tablas que se presentan a continuación se presentan los mercados potenciales de cartera e inmuebles identificados.

Negocios de cartera.

| Negocios de Cartera | Mercado Objetivo Billones | Acciones |
|------------------------------------|------------------------------|---|
| Cartera de Crédito provisionada | \$ 1.2 | Comprar. Entidades con mayor cartera de crédito (Bancoldex, Icetex, BanAgrario, FNA e INFIS) |
| Cartera Fiscal | \$ 19.3 | Apoyo logístico. Evaluar a cada entidad y viabilidad financiera del negocio |
| Cartera de Crédito no Provisionada | \$ 24.5 | No se proyecta. Se podría Administrar. |
| Cartera de Facturas | \$ 2.4 | No se proyecta. Se podría Comprar. |
| Total | \$ 47.0 | |
| Cobro Coactivo Cartera Fiscal | \$ 19.3 | ¿Compra? Desarrollar normatividad, evaluar a cada entidad, definir modelo de valoración y viabilidad financiera del negocio. |

Negocios de inmuebles.

| Negocio de Inmuebles | Mercado Objetivo Billones | Acciones |
|--|------------------------------|---|
| Compra y venta de los no requeridos por las entidades | \$ 1,1 | Hacer cumplir la normatividad frente a la obligación de las entidades de ofrecer en venta sus inmuebles a CISA. Mejorar esquemas de compra y venta para rentabilizar el negocio. |
| Administración y comercialización de los no requeridos | \$ 1,1 | Definir modelo y viabilidad financiera del negocio. |

Con este análisis del mercado, se concluyó que el objetivo de corto plazo de CISA son las carteras provisionadas y los inmuebles no requeridos de las entidades Públicas.

Proyecto ley de presupuesto año 2011

Esta Administración trabajó con la activa participación de su Junta Directiva, en la articulación de una propuesta para el Gobierno Nacional en materia de Política de Gestión de Activos Públicos. Como primer resultado de este esfuerzo se incluyó el artículo 26 de la Ley No. 1420 del 13 de diciembre de 2010 “por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1º de enero al 31 de diciembre de 2011”. En la primera parte de este documento se desarrolló el contenido normativo del artículo 26.

Teniendo en cuenta que la Ley de Presupuesto obliga a todas las entidades de carácter central (130 aproximadamente) a realizar la entrega a título gratuito de los

inmuebles que no sean requeridos en el giro comercial y la venta de las carteras provisionadas a CISA antes del 30 de junio de 2011, se realizó un plan operativo con el fin de afrontar la recepción masiva de activos.

Las fuentes de información usadas para la segmentación e identificación de las entidades con activos improductivos fueron: el SIGA para inmuebles y la Contaduría General de la Nación para cartera.

Se adelantó la adecuación de los procesos, procedimientos y herramientas para dar inicio al proceso de transferencia de inmuebles y carteras al CISA.

Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014

Igualmente y con el fin de incorporar elementos fundamentales de la Política de Gestión de Activos Públicos en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, se desarrolló la propuesta de articulado, la cual está siendo revisada y enriquecida en conjunto CISA, DNP y Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El fin último de la Política de Gestión de Activos Públicos es lograr la monetización de los activos no requeridos por las entidades públicas, y lograr de esta manera recursos líquidos para el Tesoro Nacional, lo cual sumando a la reducción de gastos en las entidades públicas, coadyuvará en el alivio de las presiones fiscales del Estado.

Otras acciones identificadas para impulsar la política de Gestión de Activos Públicos que requieren coordinación interinstitucional se listan a continuación.

Otras acciones

20

Inclusión del proceso de gestión de activos en el Sistema de Gestión de Calidad de las entidades públicas.

Implementar indicadores de gestión para supervisar el cumplimiento de la política en las entidades públicas.

Incorporar a los planes estratégicos de las entidades públicas, la movilización y monetización de activos improductivos.

Articular a los órganos de control para que supervisen el cumplimiento de la política en las entidades públicas.

Reducir y mejorar estructuras para gestión de activos en las entidades públicas.

Plataforma informática e interoperabilidad para el reporte al SIGA.

Para los próximos cuatro años nuestro Gobierno tiene establecidas metas ambiciosas para garantizar el desarrollo sostenible del país con “más empleo, menor pobreza y más seguridad” y CISA está comprometida con el cumplimiento de las mismas. Dentro del proyecto de ley “por el cual se expide el Plan Nacional de desarrollo 2010-2014 Prosperidad para todos”, y actualmente sometido a consideración del Congreso de la República, CISA quedaría comprometida con la generación de recursos en la monetización de activos improductivos de entidades públicas.

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