

# Informe Anual de Gestión **2014**

*Versión 3 – Febrero 26 de 2015*



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

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

## RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Inmuebles:

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

## Cartera:

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

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

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



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

## PRIMERA PARTE

Informe Anual  
de Gestión

2014

## 1.1 ADQUISICIONES DE ACTIVOS Y OFERTA DE SERVICIOS

### Compras de Cartera

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

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

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

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

\* Cifras expresadas en millones de pesos

## Compras, transferencias y comercialización de Inmuebles

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

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

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

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

\* Cifras expresadas en millones de pesos

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

\* Cifras expresadas en millones de pesos

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

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

\* Cifras expresadas en millones de pesos

## Transferencias a otras Entidades 2014

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

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

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

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

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

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

\* Cifras expresadas en millones de pesos

## Actividades Estratégicas

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

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

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

### Consolidación de la Gerencia de Investigación y Desarrollo

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

En el 2014 se desarrollaron 4 líneas de negocio así:

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

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

## Fortalecimiento del Sistema de Información de Gestión de Activos

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

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

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

## Optimización del Marco Normativo

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 NORMALIZACIÓN DE CARTERA

### Recaudo de Cartera

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

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

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

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

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

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

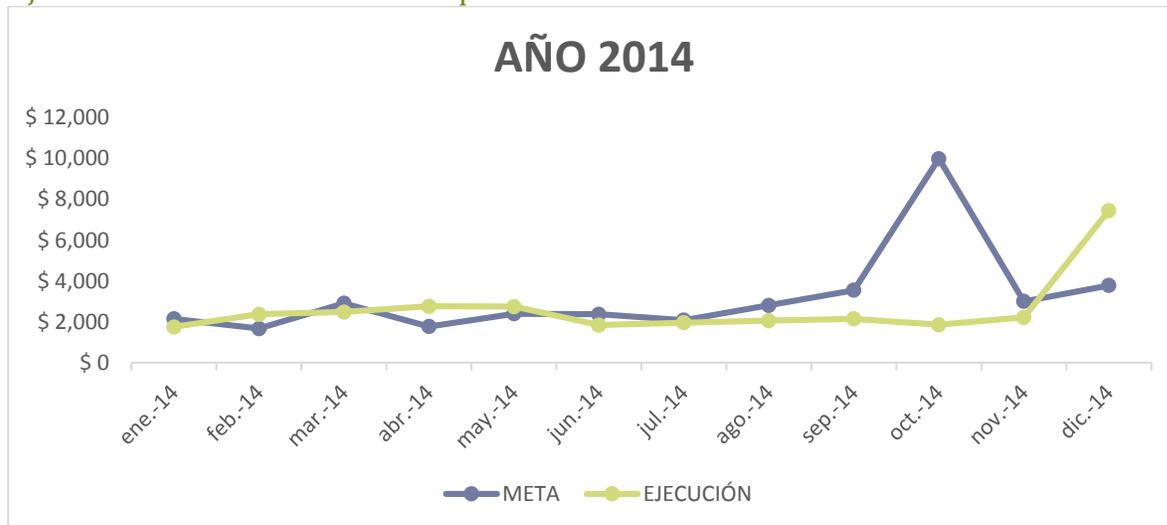
- En el primer semestre se realizó una alianza con el Grupo Bancolombia con el objeto de integrar un paquete de venta de obligaciones originadas en el banco que fueron garantizadas por el FNG, se pretendía hacer un paquete de cartera atractivo para los posibles compradores unificando los créditos; como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

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

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

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

### Ejecución de Cartera Vs. Presupuesto mensual



\*Cifras expresadas en millones de pesos

### Actividades Estratégicas

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

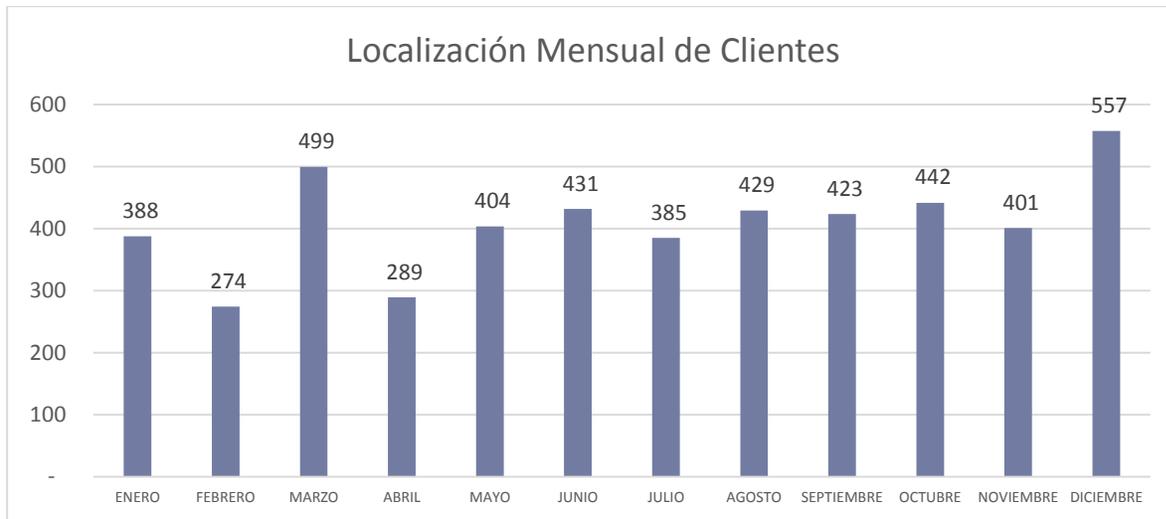
- Acuerdos de Localización

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

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

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

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



- Depuración de Cartera

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

- Gestión de Cobranza:

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

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

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

### Portafolio de Cartera

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

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

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

## 1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES

### Venta de Inmuebles

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

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

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

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

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

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

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

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

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

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

### Escrituración de inmuebles:

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

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

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

<sup>2</sup> Ibídem nota 1.

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

## **Actividades Estratégicas - Inmuebles**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Campañas especiales**

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

## **1.4 GESTIÓN ZONAS FRANCAS**

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

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

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

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

### **Zona Franca de Cúcuta**

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

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

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

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

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

### **Zona Franca de Barranquilla**

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

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

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

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

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

## 1.5 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

### Comercialización de Bienes Muebles

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

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

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

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

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

### Subastas 1 y 2

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

*\*Valores contienen IVA*

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

### Subastas 3 y 4

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

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

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

### Subastas 5 y 6

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

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

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

Subasta 7

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

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

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

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

\*Cifras expresadas en millones de pesos

\*Valores contienen IVA

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

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

El siguiente cuadro resume las actividades realizadas en el año:

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brigada sucursal Medellín dirigida a los deudores de Isvimed</li> <li>• Implementación campaña ref: métale un gol a su deuda y conviértase en el 10 de la cancha.</li> <li>• Implementación campaña ref: su carta al niño Dios ha sido aprobada</li> </ul>	<p>Junio – julio</p> <p>Diciembre 2014</p>	
<b>Comercialización de Inmuebles</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Evento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Participantes</b>
Difusión del Portafolio de Inmuebles en proceso de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de avisos de prensa en los principales diarios del país, ubicación de banners publicitarios en los portales de periódicos y metrocuadrado.com.</li> </ul>	Permanente	Público en general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas virtuales a Bases de Datos segmentadas</li> </ul>	Permanente	Segmentos Objetivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización de inmuebles con pendones y/o vallas publicitarias</li> </ul>	Permanente	Público en General
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña virtual dirigida a los inmobiliarios adscritos a CISA</li> </ul>	Permanente	Inmobiliarios Adscritos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de CISA en el Congreso de Camacol.</li> </ul>	Cartagena 4 al 6 de junio de 2014	Constructores, inversionistas, inmobiliarios y público en general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción inmuebles en redes sociales</li> </ul>	Permanente	Público en general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de CISA en el Gran Salón Inmobiliario organizado por Corferias.</li> <li>• Implementación campaña ref: su carta al niño Dios ha sido aprobada.</li> </ul>	<p>Bogotá 8 al 12 de octubre.</p> <p>Diciembre</p>	<p>Constructores, inmobiliarios, entidades bancarias, público en general.</p> <p>Público en general</p>

## 1.6 GESTIÓN JURÍDICA

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

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

### Gestión Jurídica en Asuntos Inmobiliarios

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

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

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

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

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

\*Cifras expresadas en millones de pesos

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

- Acciones Judiciales

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

- Procesos Judiciales

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

Distribución de Procesos Judiciales de Inmuebles por sucursal:

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

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

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

### Gestión Jurídica para Normalización de Cartera

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

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

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

\*Cifras expresadas en millones de pesos

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

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

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

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

*\*Cifras expresadas en millones de pesos*

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

### Suscripción de contratos o convenios

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

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

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

## 1.7 SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO

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

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

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

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

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

### Solicitudes recibidas por los canales de contacto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## SEGUNDA PARTE

Informe Anual  
de Gestión

2014

## 2.1 GOBERNANZA CORPORATIVA

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

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

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

## 2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

- **Gestión Estratégica**

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

- **Optimización de la Operación**

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

- **Viabilidad Financiera**

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

- **Posicionamiento Institucional**

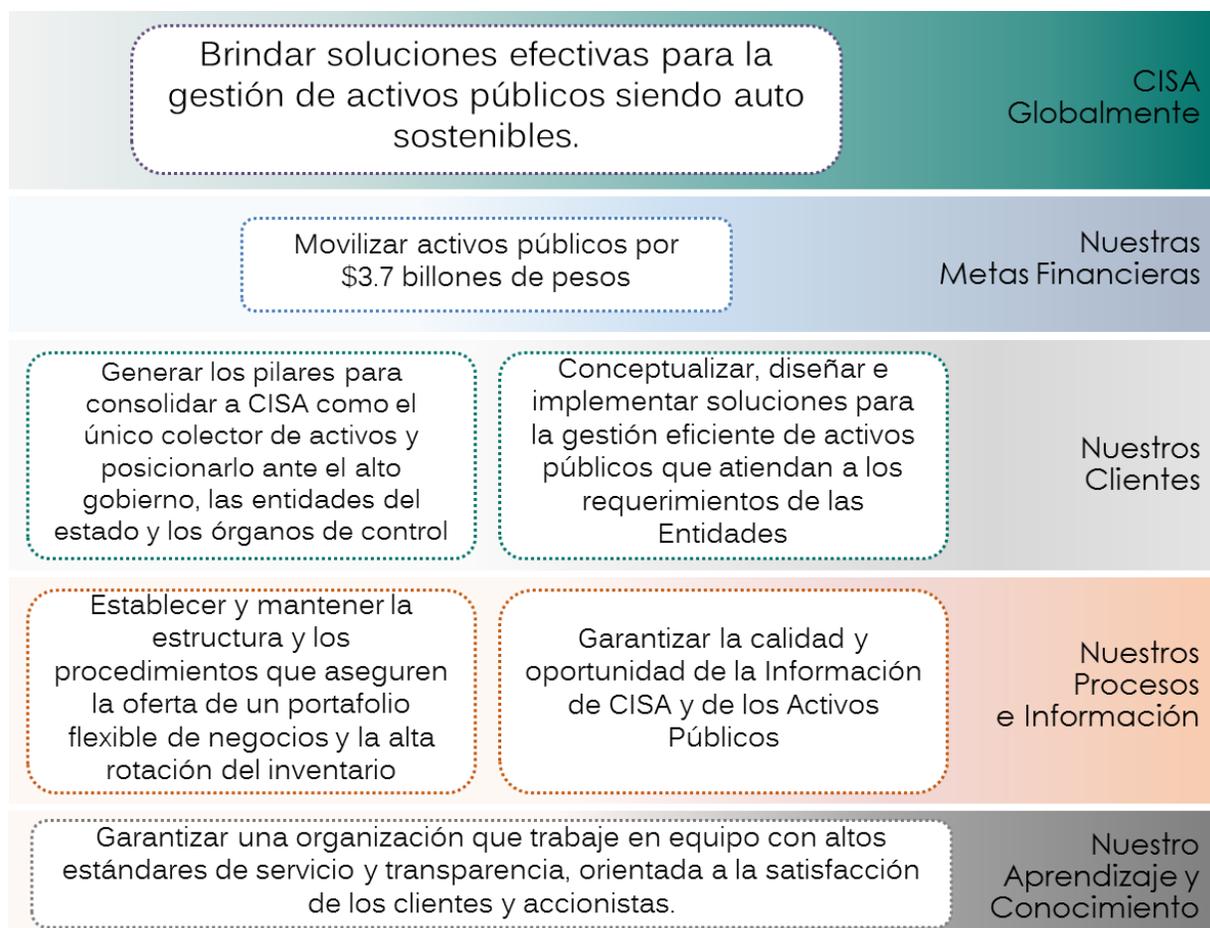
Posicionar a CISA ante las Entidades del Estado como apoyo fundamental para la solución efectiva de situaciones relacionadas con la gestión de

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

• **Fortalecimiento Normativo**

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

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



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

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

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

## 2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

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

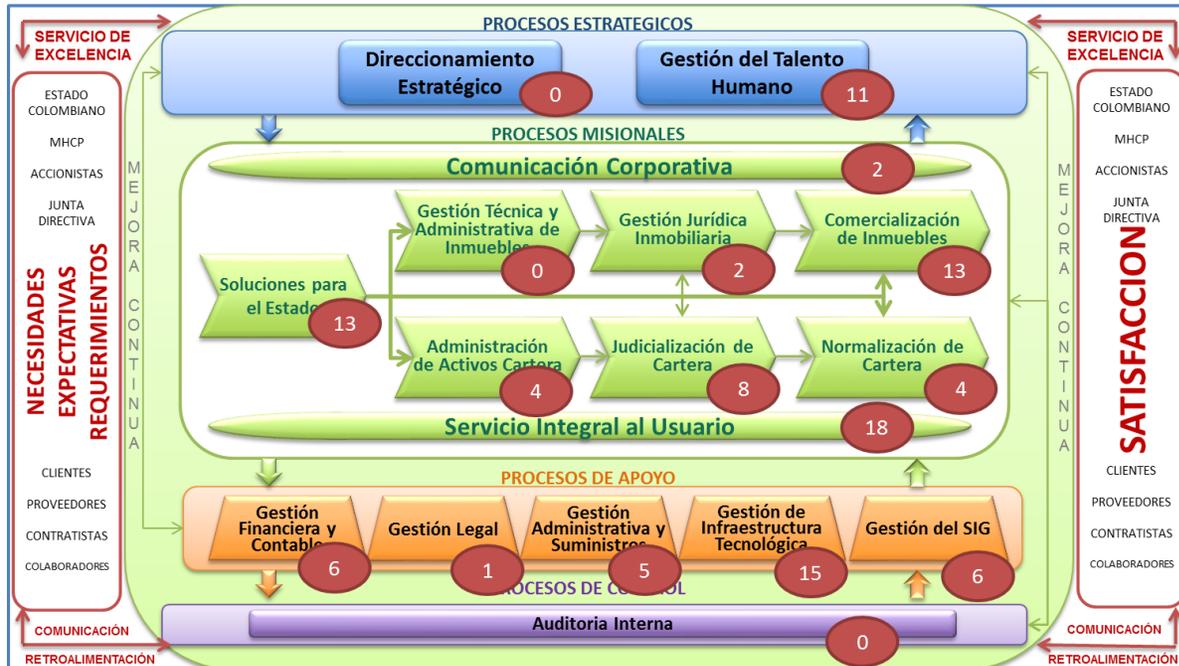
Frente	Objetivo	Acciones Realizadas	Público Objetivo
Formación y Desarrollo	Fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo mediante un Programa de Formación que responda a las necesidades estratégicas de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación técnica en temas propios de los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

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

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

## 2.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

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



Número de Flujos implementados a diciembre 31 de 2014 por proceso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Proceso Comunicaciones Corporativas**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Proceso Gestión Legal**

1. Concepto Jurídico Legal

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

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

#### **Proceso Gestión del SIG**

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

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

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



## 2.5 TECNOLOGÍA

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

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

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

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

### Desarrollo de Software

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

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

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

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

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

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

### Seguridad de la Información

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

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

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

## 2.6 INFORME DE GESTIÓN PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA 2014

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

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

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

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

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

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



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

## TERCERA PARTE

Informe Anual  
de Gestión

2014

### 3.1 RESULTADOS FINANCIEROS

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

#### BALANCE GENERAL

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

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

*Cifras en millones de pesos*

#### Activo corriente

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

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

*Cifras en millones de pesos*

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

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

*Cifras en millones de pesos*

## Pasivo

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

El siguiente es el resumen del pasivo total:

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

*Cifras en millones de pesos*

## Patrimonio

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

## ESTADO DE RESULTADOS

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

### VIGENCIA 2013 Y ENERO A DICIEMBRE 2014

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

*Cifras en millones de pesos*

## Ingresos operacionales

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

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

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

*Cifras en millones de pesos*

## Costos de venta y operacionales

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

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

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

*Cifras en millones de pesos*

## Gastos de Funcionamiento

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

## Otros Ingresos y Egresos no operacionales:

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

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

## Impuestos

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

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

## INDICADORES FINANCIEROS

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

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

**ANEXOS .....**

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

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

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

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



CARLOS ENRIQUE REYES PEREZ  
Vicepresidente Financiero y Administrativo



DUVAN HERNANDEZ  
Gerente de Procesos y Tecnología

## NO. 2 – CERTIFICACIÓN DE PAGO DE PARAFISCALES



Building a better  
working world

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## BOGOTÁ

Dirección General: Calle 63 No. 11-09

☎ (1) 546 0400

## BARRANQUILLA

Carrera 54 No. 68-196 Oficina 201

☎ (5) 371 5900

## CALI

Calle 13 No. 73-116 Local 103

☎ (2) 524 1898

## MEDELLÍN

Carrera 43A No. 34-95 Local 100

☎ (4) 261 7600

