



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
PRIMERA PARTE	7
1.1 ADQUISICIONES.....	8
1.2 GESTIÓN COMERCIAL – NORMALIZACIÓN DE CARTERA.....	14
1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES	18
1.4 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO	23
1.5 GESTIÓN JURÍDICA.....	26
1.6 SERVICIO AL CLIENTE.....	31
SEGUNDA PARTE	36
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVA.....	42
2.3 SISTEMA DE CALIDAD	45
2.4 TECNOLOGÍA.....	51
2.5 AUDITORÍA INTERNA 2011 - 2012	61
2.6 LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE	62
TERCERA PARTE.....	65
3.1 POLÍTICAS CONTABLES IMPLEMENTADAS EN 2011 Y 2012	66
3.2 DECISIONES ADMINISTRATIVAS CON IMPACTO OPERATIVO.....	68
3.3 RESULTADOS FINANCIEROS.....	70
CUARTA PARTE – ASUNTOS EN PROCESO	79
4.1 PLAN ESTRATÉGICO 2011-2016	79
4.2 PRESUPUESTO 2013	79
QUINTA PARTE – CONCEPTO GENERAL	81

RESUMEN EJECUTIVO

En el periodo comprendido entre el 7 de junio de 2011 y el 31 de octubre de 2012, se obtuvieron resultados destacados en materia de adquisiciones, venta de inmuebles y recaudo de cartera. Los resultados se exponen a continuación:

- El portafolio de activos a comercializar aumentó de manera importante: Se adquirieron y transfirieron a CISA activos por \$1,223,656 millones, representados en 995 inmuebles por valor propio de \$788,881 millones y 29 carteras por valor de capital de \$434,775 millones.
- En virtud de la ley de presupuesto 1420 de 2010 y la ley 1450 de 2011 del PND, CISA firmo convenios de transferencia a título gratuito de 953 inmuebles por un valor registrado de \$786,572 millones así:
 - Ley de Presupuesto: 249 inmuebles con valor propio de \$44,337 millones.
 - PND: 704 inmuebles por \$742,235 millones. Se destaca la transferencia de 5 Zonas Francas por PND con un valor de \$456,045 millones.
- Se realizaron ventas por \$94,299 millones de pesos, de los cuales el 44% fue por promesas de inmuebles originados en las leyes del PND y Ley de Presupuesto.
- En el periodo CISA entregó 44 inmuebles valuados en \$57.341 millones a título gratuito a otras entidades. De igual manera, realizó giros al Tesoro Nacional por valor de \$15.176 millones resultantes de la venta de bienes inmuebles recibidos en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo (giro de \$4.227 millones) y de la Ley de Presupuesto (transferencia de \$10.949 Millones).
- Para el negocio de Cartera se adquirieron 25,532 obligaciones por valor de capital de \$434,775 millones. En el periodo se recaudaron \$43,810 Millones.

La Presidencia de CISA promovió y direccionó una serie de actividades orientadas al fortalecimiento Institucional de la Entidad a fin de reducir la brecha entre la CISA que requiere el Estado y la CISA que se recibió al comienzo de la gestión.

Se destaca que la Capacidad Operacional de CISA está soportada en tres pilares fundamentales: su gente, su tecnología y sus procesos. Estos tres pilares, junto con la cultura de resultados instaurada en CISA, sirvieron de cimiento para ejecutar y emprender las acciones que se describen a continuación:

- Formulación del Direccionamiento Estratégico de la entidad con visión 2016 incorporando lineamientos estratégicos, una revisión y actualización de la Misión y la Visión, se definieron Metas Grandes y Ambiciosas para el periodo (Megas) y se estructuró el Mapa Estratégico del Plan estratégico.

➤ Fortalecimiento de la Estructura Organizacional:

- Creación de la vicepresidencia de Gestión de Activos Públicos la cual tiene como objetivo principal la adquisición de activos y la interacción con las Entidades del Estado que requieran los servicios del colector público.
- Se realizó la separación funcional de las labores de las Vicepresidencias Comercial y de Operación de Activos focalizando su gestión en los negocios de Inmuebles y de Cartera respectivamente.
- Se escindió la Gerencia de Valoración de la Vicepresidencia de Operación de Activos fusionándola con la Gerencia de Planeación que depende directamente de Presidencia con el ánimo de generar total independencia en los procesos de valoración.
- La gestión de Mercadeo pasó a ser direccionada por la Presidencia.
- Se redefinió el papel del Programa de Gestión de Activos - PROGA bajo la nueva Jefatura de Gestión de Información de Activos Públicos con el fin de consolidar a CISA como el Coordinador de la Información de los Activos del Estado.

➤ Optimización del Modelo de Negocio de CISA

De manera paralela a la optimización y perfeccionamiento de la capacidad instalada de CISA se definieron las estrategias para marcar el rumbo y lograr un crecimiento relevante en los resultados de su gestión misional.

- Se dio un giro en la operación de recaudo de cartera al dejar de utilizar los operadores de cobranza para recaudo e iniciar una gestión “In-house”
- Se diseñaron servicios y asesorías especializadas en gestión de activos públicos para apoyar la gestión de las entidades del Estado.
 - Gestión Inmobiliaria:
 - Administración de Inmuebles.
 - Comercialización de Bienes inmuebles.
 - Saneamiento técnico y Jurídico de Inmuebles.
 - Levantamiento de Información de Inmuebles.
 - Administración de Cartera (incluye levantamiento de información, cobro persuasivo y cobro coactivo cuando aplica).

- Software Estado: CISA ha desarrollado herramientas tecnológicas para gestionar cartera, inmuebles y procesos judiciales, poniendo al alcance de las entidades públicas la plataforma tecnológica diseñada por CISA, junto con los servicios de procesamiento y almacenamiento de datos en la nube, “cloud computing”.
 - Estructuración de Proyectos especiales de acuerdo a los requerimientos particulares de los clientes.
- La gestión comercial a lo largo del año 2012 estuvo altamente orientada hacia la comercialización de las 5 Zonas Francas transferidas por el Ministerio de Industria y Comercio ubicadas en Barranquilla, Palmaseca, Cartagena, Santa Marta y Cúcuta.
 - Modificaciones al mapa de procesos diseñándose un nuevo marco estratégico del “Sistema Integrado de Gestión” y un nuevo mapa de procesos para evidenciar la integración de las actividades y la importancia de ofrecer soluciones al estado en materia de gestión de activos públicos.
 - Optimización del Plan de Calidad redefiniéndose la política integral de CISA y los objetivos del “Sistema Integrado de Gestión” a fin de incluir en este los sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental, seguridad de la información y la gestión de riesgos.
 - Certificaciones:
 - Se implementó la NTC ISO 31000:2009: Norma Técnica Colombiana “Gestión del Riesgo. Principios y Directrices”.
 - Se inició la implementación de la NTC ISO 27001:2005: Norma Técnica Colombiana “Tecnología de Información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos”, con el propósito de generar valor en las soluciones tecnológicas que se están ofreciendo a las Entidades del Estado.
 - Gestión Administrativa y del Talento Humano: Con el objetivo de garantizar la productividad y sostenibilidad de los resultados del negocio se realizó una revisión del modelo de Competencias de CISA el cuál fue actualizado conforme al direccionamiento estratégico. Como resultado se definieron nuevas competencias y valores orientados a la consecución de metas, al conocimiento del entorno y la generación de una cultura de planeación y control.

Se trabajó permanentemente en el fortalecimiento del talento humano de la Entidad a través de:

- Fortalecimiento de las habilidades Gerenciales y competencias organizacionales para los líderes de la organización.
 - Capacitación del Capital Humano en aspectos técnicos o comportamentales.
 - Programas de Reconocimiento a los colaboradores
 - Ejecución del Programa de Bienestar
 - Ejecución del Programa de Salud Ocupacional
 - Mejoramiento del espacio de trabajo mediante la adaptación física de las oficinas de Bogotá y Medellín.
- En el periodo comprendido entre Junio de 2011 a Octubre 2012 se realizaron importantes acciones en materia tecnológica de mantenimiento y actualización de la Plataforma para fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa. Se realizó la migración del Correo Electrónico y las comunicaciones a Plataforma en Nube, los recursos de hardware igualmente fueron virtualizados a nube para optimizar su rendimiento.
- Desarrollos Normativos
- Se efectuó el estudio y estructuración del Decreto 4054 de 2011, el cual reglamenta la movilización de activos públicos en Colombia a través de CISA, en cumplimiento del artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 contentiva del Plan Nacional de Desarrollo.
 - Se proyectó el decreto modificador del Decreto 4054 de 2011, con el cual se busca precisar asuntos propios del trámite de transferencia dispuesto en el artículo 238 del Plan Nacional de Desarrollo, el cual se encuentra en estudio por parte del Ministerio de Hacienda.
 - Se elaboró el proyecto de decreto que reglamentará el artículo primero de la Ley 226 de 1995, el cual fue discutido y estudiado con el Ministerio de Hacienda, quien lo tiene en estudio final. Esta norma permitirá hacer más expedita la enajenación de participaciones accionarias recibidas por CISA.

PRIMERA PARTE

GESTION COMERCIAL Y OPERATIVA

1.1 ADQUISICIONES

El direccionamiento estratégico de la entidad, basado en la visión de CISA como el gran aliado de las entidades del Estado para la movilización de activos improductivos definió los lineamientos que rigieron las adquisiciones de la entidad para el periodo Junio 2011 a Octubre 2012.

Se definió que CISA incrementará sustancialmente su inventario de activos inmobiliarios y de cartera, gestionando las directrices gubernamentales plasmadas en la ley del Plan Nacional de Desarrollo.

Compras de Cartera

El 1ro de Junio de 2011 CISA contaba con un portafolio de cartera comprendido por 90,862 obligaciones con un saldo de capital de \$523,134 millones. La siguiente tabla muestra la clasificación del portafolio inicial de cartera:

Cartera	Rango Capital	No. Obligaciones	Saldo de Capital *
Masiva	\$0 a \$100 MM	77,246	\$ 288,292
Especial	\$100 a \$500 MM	6,762	\$ 88,751
Corporativa	Mayor a \$500MM	6,265	\$ 131,900
Oficial	N/A	589	\$ 14,190
TOTAL		90,862	\$ 523,134

**Cifras expresadas en millones de pesos*

La clasificación de esta misma cartera, de acuerdo a su procedencia al inicio del periodo de este informe, es la siguiente:

Cartera	No. Obligaciones	Saldo de Capital*
Fondo Nacional de Garantías	27,942	\$ 217,879
ICETEX	11,011	\$ 53,983
INCODER	22,768	\$ 50,979
Compras 2008-2010 Y Cartera CISA	25,123	\$ 82,665
Remanente	4,018	\$ 117,626
TOTAL	90,862	\$ 523,134

**Cifras expresadas en millones de pesos*

Entre Junio de 2011 y Octubre de 2012, se logró un aumento del portafolio de cartera en 25,532 obligaciones para CISA por un saldo de capital de \$434,775 millones.

Concepto	Total
Carteras compradas	29
Saldo de capital *	\$ 434,775
Valor compra *	\$ 29,873
Número de Obligaciones	25,532

*Cifras expresadas en millones de pesos

El presupuesto de adquisiciones de cartera entre Junio de 2011 y Octubre de 2012 fue de \$309,465 millones. En este periodo se consiguió una resaltante ejecución de 140%.

Concepto	Presupuesto	Ejecución	% cumplimiento
Adquisición de Carteras (Valor saldos de capital *)	\$ 309,465	\$ 434,775	140.49%

Cifras expresadas en millones de pesos

El detalle de las compras de cartera por entidades y origen es el siguiente:

Entidad		Saldo de Capital Adquirido *
Compras CISA	FGA	\$ 4,260
	Findeter - coop. Castilla	\$ 133
	FNG	\$ 187,969
	Fondo de Bienestar Social de la Contraloría	\$ 251
	Instituto Colombiano Agropecuario	\$ 205
	ISVIMED	\$ 25,243
	Minhacienda - Findeter	\$ 46,959
	Minhacienda - Fosadec	\$ 76,434
Total Compras CISA		\$343,454
Compras o Contratos por PND y Ley de Presupuesto	Instituto Nacional para ciegos	\$ 129
	Comisión de regulación de energía y gas	\$ 1,302
	Das	\$ 581
	Dpto Administrativo de la Función Publica	\$ 1,887
	Ese Antonio Nariño en liquidación	\$ 2,424
	Fiduprevisora par caja agraria	\$ 29,743
	ICA	\$ 47
	INCODER	\$ 943
	Instituto Nacional de Salud	\$ 52
	Ministerio de Educación	\$ 19,489
	Ministerio de agricultura	\$ 945

Entidad		Saldo de Capital Adquirido *
	Ministerio de comercio, industria y turismo	\$ 2,386
	Mintic - Inravisión	\$ 8,570
	Superintendencia de la Economía Solidaria	\$ 434
	Supervigilancia	\$ 1,737
	U.A.E. Aeronáutica civil	\$ 22,652
Total Compras o contratos por PND y Ley de Presupuesto		\$93,321
Total Compras de Cartera		\$ 434,775

*Cifras expresadas en millones de pesos

Compras y transferencias de Inmuebles

Con la entrada en vigencia de la Ley 1420 de 2010, Presupuesto General de la Nación, y de la Ley 1450 de 2011, Plan Nacional de Desarrollo, CISA produjo una notable ejecución y gestión para movilizar activos según lo ordenado en las leyes. Producto de esta gestión, CISA firmó convenios de transferencias de 953 inmuebles a título gratuito por un valor de registro de \$786,572 millones que se reparten en 249 inmuebles con valor propio de \$44,337 millones por Ley de Presupuesto y 704 inmuebles por \$742,235 millones resultantes de la aplicación de la ley del Plan Nacional de Desarrollo

Se destaca la transferencia por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de 5 zonas francas por valor de \$456,045 millones.

En cumplimiento del lineamiento estratégico, se realizaron firmas de convenios para compras y transferencias por un valor registrado de \$788,881 millones que representaron un aumento de 995 inmuebles en el portafolio a gestionar por CISA.

La clasificación de acuerdo con el origen de los inmuebles es la siguiente:

- El 94% (\$742,235 millones representados en 704 inmuebles) corresponde a la firma de transferencias a título gratuito originadas en la Ley 1450 de 2011 Plan Nacional de Desarrollo;
- El 5.6% corresponde a la firma de transferencias de 249 inmuebles realizada por la Ley 1420 de 2010 de Presupuesto General de la Nación.
- El 0.29% corresponde a las compras de 42 inmuebles por valor de \$2,309 millones adquiridos por \$861 millones de pesos. Estas compras fueron realizadas por condiciones fuera del marco de las dos Leyes anteriores.

Las Entidades con quienes se gestionó esta movilización de activos son las siguientes:

Entidad		Valor de Registro *
Compras CISA	Caja Popular de Vivienda de Manizales	\$ 272
	FNG	\$ 1,706
	INFITULUA	\$ 331
	Total Compras CISA	\$ 2,309
Transferencias recibidas por PGN	Colciencias	\$ 776
	Contraloría General de la Nación	\$ 2,860
	DIAN	\$ 23,487
	INCI e INSOR	\$ 59
	Incoder	\$ 93
	Invias	\$ 616
	IPSE	\$ 569
	Ministerio de Agricultura	\$ 1,912
	Ministerio de Justicia e Interior	\$ 520
	Ministerio de transporte	\$ 1,488
	MINITERIOR	\$ 8,998
	Policía Nacional	\$ 1,967
	Procuraduría General de la Nación	\$ 434
	Registraduría Nacional del Estado Civil	\$ 52
	Superintendencia de Sociedades	\$ 93
	Supernotariado y Registro	\$ 344
	U.A.E de la Aeronáutica Civil	\$ 69
	Total Transferencias recibidas por PGN	\$ 44,337
Transferencias recibidas por PND	Agencia nacional de hidrocarburos	\$ 5,707
	DIAN	\$ 15,802
	Fondo pasivo social ferrocarriles nacionales	\$ 23,655
	ICA	\$ 560
	Incoder	\$ 126
	Instituto colombiano agropecuario	\$ 11,053
	Instituto colombiano de desarrollo rural	\$ 1,198
	INSTITUTO NACIONAL DE VIAS	\$ 18,948
	Instituto nacional penitenciario y carcelario	\$ 1,369
	IPSE	\$ 120
	MINAMBIENTE	\$ 483
	Mincomercio	\$ 458,872
	Ministerio de Agricultura	\$ 21,340
	Ministerio de educación nacional	\$ 53,723
	Ministerio de minas y energía	\$ 3,800
Ministerio de transporte	\$ 26,323	

Entidad		Valor de Registro *
	MINTIC	\$ 28,760
	MINTRANSPORTE	\$ 1,520
	PAR ADPOSTAL	\$ 2,530
	PAR CAJA AGRARIA	\$ 10,132
	PAR ELECTRIFICADORAS	\$ 2,721
	PAR INURBE	\$ 51,740
	PAR TELECOM	\$ 29
	Servicio nacional de aprendizaje	\$ 616
	SUPERINDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 2
	SUPERSOCIEDADES	\$ 7
	Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - Dansocial	\$ 1,100
	Total Transferencias recibidas por PND	\$ 742,235
	Total general	\$788,881

*Avalúo Comercial o Catastral expresado en millones de pesos

La ejecución del presupuesto entre Junio 2011 y Octubre de 2012 ha tenido un significativo cumplimiento de 608%. Al comparar las adquisiciones presupuestadas contra las realizadas en el periodo se tiene:

Fuente	Presupuestado*	Ejecutado*	% Cumplimiento
Adquisiciones por compras, PND y PGN en el periodo 1 Junio de 2011 a 31 de Octubre de 2012.	\$129,687	\$788,881	608%

*Cifras expresado en millones de pesos

Adicionalmente, como proveedor de servicios al estado CISA realizó negocios de comercialización de 23 inmuebles con valor de \$27,406 millones de pesos para la ETB, Artesanías de Colombia y el Distrito de Barranquilla. Como agente inmobiliario gestionó la compra de 8 inmuebles por valor de \$8,360 millones de pesos para las fuerzas militares. Esto representa una gestión total en inmuebles por \$824,674 millones en el periodo de gestión.

Actividades para fortalecer la gestión de nuevos Negocios

Con el fin de fortalecer el posicionamiento de la entidad como Colector de Activos del Estado, así como difundir la normatividad y el portafolio de servicios, se realizó un foro sobre “La gestión de Activos Públicos, una manera eficiente de hacer buen gobierno”,

con el acompañamiento de la Alta Consejería para las Regiones y la Participación Ciudadana y representantes de los gobiernos departamentales y municipales.

Estos se realizaron durante el año 2012 en las ciudades de Medellín el 15 de agosto, Barranquilla 29 de agosto, Bogotá septiembre 12 y Bucaramanga septiembre 27. Para informar al público objetivo de la realización de estos, se hizo una campaña intensiva de relaciones públicas en los principales medios de comunicación de cada región, logrando entrevistas radiales y publicación de la información en los periódicos y emisoras de la región. Asistieron los Alcaldes, Secretarios de Hacienda, Secretarios de Gobierno, Gerentes y Directores de las entidades descentralizadas, y demás funcionarios encargados del manejo de los activos en las entidades.

Paralelo a estos foros se implementó una campaña dirigida a todas las entidades del Estado bajo el slogan “le quitamos un peso de encima”, la cual fue difundida a través del envío de correos directos, campañas virtuales, avisos de prensa en revistas dirigidas al sector público y presentaciones lúdicas en el marco de los foros.

LE QUITAMOS UN PESO DE ENCIMA




CISA
Central de Inversiones S.A.
Vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Somos el Colector de Activos Públicos y Coordinadores de la Gestión Inmobiliaria del Estado. Trabajamos al servicio de las Entidades Públicas del Orden Nacional y Territorial, con el fin de mejorar la productividad de los activos del Estado.

Si su entidad necesita:

- Quién le compre su cartera y derechos fiduciarios.
- Quién le gestione su cartera.
- Quién le compre sus inmuebles.
- Quién le administre o comercialice sus inmuebles.
- Quién realice el levantamiento de información de sus inmuebles.
- Quién le suministre herramientas tecnológicas que le faciliten la administración de sus activos (cartera, inmuebles y procesos judiciales).

¡CISA SE ENCARGA!



CISA
Central de Inversiones S.A.
Vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Bogotá: Calle 63 No. 11-09 Tel. (1) 546 0400 Ext. 4016 / 4293
Cali: Calle 13 No. 73 - 116 Local 103 Tel. (2) 524 1898
Barranquilla: Carrera 54 No. 68 - 196 ofc. 201 Tel. (5) 371 5900
Medellín: Carrera 43A No. 34 - 95 Local 100 Tel. (4) 261 7600
Línea nacional gratuita: 01 8000 911 188
www.cisa.gov.co

Adicionalmente CISA tuvo presencia en el Congreso Nacional de Autoridades Municipales realizado en Bogotá del 22 al 24 de febrero de 2012 en el Centro de Alto Rendimiento, el cual fue organizado por la Federación Colombiana de Municipios.

1.2 GESTIÓN COMERCIAL – NORMALIZACIÓN DE CARTERA

El último trimestre del año 2011 se dio un giro en la operación de recaudo de cartera al dejar de utilizar los operadores de cobranza para recaudo e iniciar una gestión “In-house”; La gestión directa ha significado una adaptación operativa focalizada que permite:

- Cobranza Inteligente: Asignación de mayores recursos a aquellas obligaciones que tienen mayor probabilidad de recaudo y la utilización del Call Center como plataforma que permite acceso remoto, realización de llamadas predictivas y geo-referenciación, entre otros.
- Construcción de Know-How y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
- Seguimiento y medición diaria a la gestión.

En el Plan Estratégico se incorporó el Proyecto de Optimización del Modelo de Gestión de Cartera que incluye la definición e implementación de:

- Estrategias acordes con los diferentes segmentos de Cartera.
- Plan para el Fortalecimiento del Proceso de localización de deudores a través de la obtención de bases de datos depuradas y de la realización de acuerdos con entidades del Estado para compartir información.
- Plan de Identificación Oportuna de Deudores Fallecidos mediante la suscripción de convenio con la Registraduría Nacional del estado Civil y con el apoyo de una firma que aporta los registros de defunción susceptibles de reclamación del seguro de vida.
- Categorización de los clientes: Definición de políticas y estrategias especiales de recaudo según tipología de clientes.
- Campañas y brigadas especializadas.

Recaudo de cartera:

Los recaudos de cartera provinieron de cinco frentes: recaudo en efectivo, bienes recibidos en dación en pago o adjudicados en remate, reestructuraciones, ventas de paquetes de cartera y gestión ante las aseguradoras para el cobro de seguros por siniestros ocurridos a los deudores. En el periodo se alcanzó un recaudo por \$43,811 millones de pesos para un cumplimiento del 91% del presupuesto.

Entidad	Presupuesto*	Ejecución *	% ejecución
Fondo Nacional de Garantías	\$11,586	\$9,418	81%
Icetex	\$9,643	\$6,994	73%
Incoder	\$4,827	\$1,919	40%

Entidad	Presupuesto*	Ejecución *	% ejecución
Isvimed	\$5,361	\$4,138	77%
Compras 2008-2010 Y Cartera CISA	\$14,676	\$18,021	123%
Remanente	\$2,194	\$3,320	151%
Totales	\$48,287	\$43,811	91%

*Cifras expresadas en millones de pesos

La clasificación del portafolio de cartera al cierre de octubre de 2012 es la siguiente:

Cartera	Rango Capital	No. Obligaciones	Saldo de Capital *
Masiva	\$0 a \$100 MM	90,318	\$448,804
Especial	\$100 a \$500 MM	5,032	\$197,866
Corporativa	Mayor a \$500MM	9,337	\$216,838
Oficial	N/A	3,286	\$82,161
TOTAL		107,973	\$945,669

*Cifras expresadas en millones de pesos

La siguiente tabla presenta el portafolio por grupos de deudores.

Cartera	No. Obligaciones	Saldo de Capital *
Fondo Nacional de Garantías	38,914	\$395,138
Icetex	9,903	\$49,272
Incoder	20,916	\$44,638
Isvimed	4,681	\$22,028
Compras 2008-2010 Y Cartera CISA	28,684	\$341,671
Remanente	4,875	\$92,921
TOTAL	107,973	\$945,669

*Cifras expresadas en millones de pesos

Actividades Promocionales y Programas de Cartera

La gestión de recaudo se soportó en la realización de distintos eventos tales como brigadas nacionales y mini brigadas por región que invitaron a los deudores a suscribir acuerdos de pago.

Los principales programas fueron:

En el mes de noviembre de 2011 se suscribió alianza con la Gobernación del Huila, en donde se acordó que la Gobernación asumiría el pago del 5% del saldo a capital para los deudores del Incoder y el deudor asumiría el 15% para extinguir la deuda, de acuerdo a política aprobada por la Junta Directiva de la Entidad. En estos términos se realizó una minibrigada del 16 de noviembre al 30 de diciembre, visitando todas las veredas del Departamento, logrando suscribir acuerdos por valor de \$41 millones de pesos.

Campaña “Toma chocolate, paga lo que debes”: Durante los meses de julio y agosto de 2012 se implementó una campaña a nivel nacional bajo el slogan “toma chocolate, paga lo que debes”, con los siguientes objetivos:

- Posicionar a CISA como una entidad Vinculada al Ministerio de Hacienda, que le brinda a sus clientes excelentes beneficios para que normalice su deuda.
- Motivar al grupo objetivo para que se comunique con CISA a través de los diferentes medios dispuestos en esta campaña y concrete acuerdos de pago.

TE AYUDAMOS A NORMALIZAR TU VIDA FINANCIERA



Deudores de:

- ICETEX
- ISVIMED
- ENTIDADES BANCARIAS CON GARANTÍA DEL FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS

TOMA CHOCOLATE, PAGA LO QUE DEBES.

CISA entidad vinculada al Ministerio de Hacienda, te ayuda a normalizar tu vida financiera.

- Verifica el estado de tu crédito: vía internet, por teléfono o en nuestras oficinas;
- Logra un acuerdo de pago con las mejores facilidades y beneficios, paga lo que debes y
- Mejora tu calificación en las centrales de riesgo.

Bogotá: Calle 63 No. 11 - 09 Tel: (1) 546 0480
Barranquilla: Carrera 54 No. 68 - 196 ofc. 201 Tel. (5) 371 5900
Call: Calle 13 No. 73 - 116 Local 103 Tel (2) 524 1898
Medellín: Carrera 43A No. 34 - 95 Local 100 Tel. (4) 261 7600



CISA
Central de Inversiones S.A.
VINCULADA AL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

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

- Campaña radial en las principales emisoras a nivel nacional y regional.
- Publicación de avisos de prensa en los principales periódicos a nivel nacional y regional.

- Perifoneo, volantes y ubicación de afiches en sitios estratégicos en los municipios.
- Correos Directos enviados por los operadores.
- Pautas en los diferentes canales televisivos a nivel nacional.
- Publicaciones en el diario ADN
- Entrevistas a directivos de CISA en diferentes medios de comunicación escrita y radial tales como El Tiempo, La República, Portafolio, El Heraldo, Diario del Magdalena, Diario del Huila, El Nuevo Siglo, Cadena Radial RCN, entre otros.
- Menciones en los principales canales de televisión a nivel nacional como RCN, Caracol y City TV.
- Telemercadeo a través del Call Center de CISA
- Campaña a través de celulares: envío mensajes de texto.
- Campaña virtual enviada a todos los deudores.
- Mensajes a los deudores a través de las UMATAS.
- Envío de correos directos
- Difusión de las campañas a través de Facebook y Google y twitter.



1.3 GESTIÓN COMERCIAL DE INMUEBLES

CISA, como colector de activos públicos recibe inmuebles improductivos, con problemáticas de definición de áreas, propiedad, uso, y otras restricciones; el proceso de comercialización de inmuebles se puede resumir como integrado por dos partes: El alistamiento de los inmuebles y su comercialización propiamente dicha. Las estrategias definidas para la optimización del modelo de comercialización incluyen:

- Comercializar las 5 zonas francas: Barranquilla, Palmaseca, Cartagena, Santa Marta y Cúcuta.
- Creación de alianzas estratégicas con entidades estatales para obtener mayor agilidad en trámites de alistamiento, enajenación y saneamiento de Inmuebles.
- Gestión comercial y mercadeo intensa definiendo metas, mediciones y estrategias diferenciales por tipología y condiciones de los inmuebles.

- Convenios con una red de comercializadores especializados por tipo de inmuebles.
- Creación de una Página Web interactiva con orientación comercial.
- Publicación de precios acordes con las condiciones de los inmuebles.
- Para el cumplimiento de las metas de venta se diseñaron e implementaron políticas orientadas a la reducción de los tiempos de alistamiento, acelerando así su retorno al mercado inmobiliario.
- Para optimizar eficiencia en la comercialización de los inmuebles se han suscrito alianzas estratégicas con terceros que llegan a nichos de mercado no explorados por CISA; igualmente se definieron estrategias particulares para la comercialización de grupos especiales de inmuebles (Reserva Forestal, Zonas Orden Público, Pro indivisos y Zonas Francas entre otros).

Al 1 de Junio de 2011 el inventario de CISA era de 225 unidades inmobiliarias por valor comercial de \$121,074 millones de pesos distribuidas así:

TIPO	TIEMPO EN EL INVENTARIO			VALOR COMERCIAL*
	0 – 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años	
Bodegas	8	4	2	\$15,639
Casas, apartamentos y fincas	31	19	7	\$18,963
Centros Vacacionales	6			\$7,572
Clínicas	4	1		\$24,907
Locales	7	3	1	\$3,823
Lotes	64	33	10	\$40,899
Otros	19	4	2	\$9,270
TOTAL	139	64	22	\$121,074
TOTAL GENERAL	225			

*Cifras expresadas en millones de pesos

En el periodo comprendido entre el 1 de junio de 2011 y el 31 de octubre de 2012 se prometieron en venta 171 inmuebles por valor \$94,299 millones de pesos. Las ventas conforme con la procedencia de los inmuebles es la siguiente:

Procedencia	Presupuesto de Promesas*	Promesas Ejecutadas*	% Cumplimiento
Compras 2007 - 2010	\$ 67,916	\$ 34,536	50 %
Compras 2011	\$ 9,846	\$ 6,496	65 %
Ley de presupuesto	\$ 21,911	\$ 18,963	86 %
Compras 2012	\$ 1,109	\$ 0	0 %
PND	\$ 56,593	\$ 23,159	41 %
Zonas Francas	\$ 0	\$ 3,752	3752 %
Remanente	\$ 1,964	\$ 7,391	376 %
TOTAL	\$ 159,341	\$ 94,299	59.18%

*Cifras expresadas en millones de pesos

La distribución de los inmuebles prometidos en venta según tipo y antigüedad se resume en el siguiente cuadro:

Tipo	Tiempo en el inventario			Valor de venta*
	0 – 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años	
Bodegas	26	3	3	\$ 8,376
Casas, apartamentos y fincas	51	10	11	\$ 9,785
Centros Vacacionales	5	0	0	\$ 1,262
Clínicas	2	0	0	\$ 753
Locales	53	4	0	\$ 13,358
Lotes	184	16	11	\$ 46,391
Otros	55	4	1	\$ 14,375
TOTAL	376	37	26	\$ 94,299

*Cifras expresadas en millones de pesos

El inventario comercializable final de inmuebles comercializables a octubre 31 de 2012 clasificados según su origen es el siguiente:

Procedencia	Cantidad	Valor Comercial*
Comercialización para terceros	8	\$ 9,824
Compras 2007 - 2010	95	\$ 43,853
Compras 2011	28	\$ 916
Compras 2012	5	\$ 507
Ley de presupuesto	93	\$ 19,831
PND	142	\$ 59,228
Remanente	25	\$ 2,093
TOTAL	396	\$ 136,252

*Cifras expresadas en millones de pesos

Eventos realizados para apoyar la gestión de ventas de inmuebles

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

- Modificaciones a la política de ventas de inmuebles en cuanto a la metodología para el cálculo del Valor Presente Neto en la Ficha de Análisis de Oferta – FAO.
- Campañas permanentes de Mercadeo: envío de correos directos, publicación de avisos de prensa en los principales diarios del país

- Realización de campañas virtuales a las diferentes Bases de Datos segmentadas.
- Lanzamiento del programa “Comercialice el portafolio de CISA”, dirigido a la red de inmobiliarios adscritos a CISA, con la entrega mensual de un archivo interactivo del portafolio del inventario actualizado.
- Publicación de avisos de prensa en los principales periódicos a nivel nacional
- Realización de campañas virtuales a las diferentes bases de datos segmentadas
- Promoción de los inmuebles a través de los portales de metrocuadrado y la guía.com
- Campaña inmobiliarios: envío de un archivo virtual quincenal a la red de inmobiliarios adscritos a CISA con el inventario actualizado.
- Señalización de los inmuebles de mayor valor con pendones y/o vallas publicitarias
- Con el fin de informar al público objetivo sobre la subasta de la Zona Franca de Santa Marta se publicaron avisos en la revistas Semana y Dinero, en los periódicos El Tiempo, El Heraldo y Diario del Magdalena, así como realización de una campaña intensiva de relaciones públicas en los diferentes medios de comunicación, logrando la publicación de artículos en los periódicos El espectador, El Tiempo, Heraldo, Portafolio, Diario del Magdalena, entre otros.
- Para la promoción de las zonas francas se colocó un stand promocional en la XVI Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas, realizado en Cali del 19 al 21 de septiembre.

Transferencias a otras Entidades

De acuerdo al marco normativo vigente, CISA ha realizado labores comerciales orientadas a transferir inmuebles entre entidades contribuyendo a la satisfacción de necesidades inmobiliarias y al ahorro de recursos al Estado para suplir éstas necesidades. CISA ha entregado 44 inmuebles valuados en \$57.341 millones a título gratuito a otras entidades. De igual manera, ha realizado giros al Tesoro Nacional por valor de \$15.176 millones resultantes de la venta de bienes inmuebles recibidos en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo (giro de \$4.227 millones) y de la Ley de Presupuesto (transferencia de \$10.949 Millones).

Zonas Francas Públicas

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en cumplimiento del artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 gestionó la transferencia a CISA de las zonas de Santa Marta, Barranquilla, Palmaseca, Cúcuta y Cartagena.

En desarrollo de este proceso se realizó visita en el mes de octubre de 2011 a cada una de las zonas francas, con el fin de conocer las instalaciones físicas y realizar acercamiento con cada uno de los Usuarios Operadores para comprender su operación,

y verificar la ejecución de los planes de inversión a que se comprometieron éstos con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e identificar las responsabilidades que CISA adquirió para su administración.

De igual forma se adelantó reunión con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para obtener información sobre los Usuarios Operadores y a la gestión de control que esta entidad funge sobre el régimen franco.

Paralelamente se adelantaron mesas de trabajo con asesores externos de CISA para determinar cómo se debía adelantar el proceso de transferencia de la propiedad y cesión de los contratos de arrendamiento con el fin de lograr una “transferencia perfecta” que facilite el control de las obligaciones de los usuarios operadores y posteriormente la comercialización de las mismas.

Jurídicamente, se procederá a iniciar un proceso de regulación de cánones entre CISA y el Usuario Operador con base en estudios de mercado del canon de arrendamiento por metro cuadrado en Zona Franca para las zonas francas de Palmaseca, Barranquilla y Cartagena.

Se contrató a la firma Research and Opportunities International Strategy Consultants Ltda (R & O) para la asesoría integral para el manejo de los bienes ubicados en las Zonas Francas Públicas de Palmaseca, Barranquilla, Cartagena y Cúcuta. Entre su alcance se define que R&O realizara:

- Indicaciones a CISA sobre los posibles riesgos jurídicos, comerciales o indemnizaciones que puedan generarse en la administración de los bienes que hacen parte de las Zonas Francas, al igual que frente a un eventual proceso de comercialización de los mismos.
- Acompañar a CISA en las reuniones de consulta que sostenga con otras entidades del sector público, sobre la adopción de políticas o medidas tendientes a facilitar el proceso de venta de los bienes, siempre que se haya acordado previamente la pertinencia de esta participación.
- Asesorías a CISA en la preparación de respuesta a requerimiento de los diferentes órganos de control, usuarios operadores, entre otros.
- Informes a CISA, sobre los orígenes y fundamentos del proceso de privatización de las Zonas Francas, intereses de las partes involucradas que aún participan en la propiedad o en la operación dentro de las zonas Francas y sus implicaciones frente al proceso de venta.

En el ámbito comercial y con el propósito de realizar la valoración de las Zonas Francas de Palmaseca, Barranquilla, Cartagena y Cúcuta, se recibieron propuestas de valoración de dos firmas de banca de inversión (Latinvestco y Barracuda Finance), las cuales se encuentran en estudio. Se contactaron para este ejercicio un total de 5 firmas quienes informaron su interés en la comercialización de estos activos más que en su valoración.

A octubre de 2012, se han prometido en venta seis bodegas y un patio de la Zona Franca de Santa Marta por valor de \$3.752 millones de pesos y se están promocionando las 3 bodegas restantes y el patio cobertizo.

Cuentas de Participación – Contrato INVÍAS

En el convenio del corredor férreo se tiene un total de 138 contratos de arrendamiento vigentes con facturación mensual de \$76 millones de pesos antes de IVA. El valor de las cuentas por cobrar es de \$279 millones de pesos que corresponde al 6% del total facturado, reportando una utilidad para CISA de \$312 millones de pesos.

En el contrato de la antigua Zona Franca de Buenaventura, se tiene un total de 11 contratos de arrendamiento vigentes con facturación mensual de \$232 millones de pesos antes de IVA. El valor de las cuentas por cobrar es de \$938 millones de pesos que corresponde al 25% del total facturado, los cuales se recaudaran entre los meses de octubre y noviembre, reportando una utilidad para CISA de \$466 millones de pesos.

Cabe mencionar que se encuentran en proceso la normalización de 7 contratos, los cuales facturarán \$253 millones de pesos mensuales antes de IVA, aproximadamente.

1.4 NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

En función de las directrices estratégicas CISA tomó su Know-How para ofrecerlo a otras entidades a través de las nuevas líneas de negocio. Esto también ha representado una oportunidad para convertir a la entidad en una aliada estratégica del estado al proveer soluciones y servicios que permiten reducir la carga operativa y los gastos asociados con la administración y gestión de activos. A continuación se presenta una descripción en detalle de las líneas de negocio creadas durante el periodo de este informe:

Gestión Inmobiliaria: Administración de inmuebles

A lo largo de la Vigencia del 2011 se diseñó el producto de Administración de Inmuebles, que consiste en administrar los inmuebles que tienen las entidades en arriendo, comodato o están desocupados. El producto ofrece la gestión del proceso administrativo en temas de impuestos, servicios, seguridad y aseo entre otros, de acuerdo a las necesidades de cada entidad.

El servicio integral facilitado por CISA incluye:

- Realizar el pago de impuestos a nivel nacional y regional (departamental, municipal, distrito).
- Ejecutar el trámite administrativo de radicación de prescripción de impuestos
- Mantenimiento para el funcionamiento de los servicios públicos.

- Efectuar Pago de administración y/o expensas comunes en inmuebles con régimen de propiedad horizontal.
- Coordinar y verificar la prestación de servicio de aseo, según la periodicidad acordada por el cliente.
- Coordinar y verificar la prestación de servicios de vigilancia, de acuerdo con la periodicidad acordada por el cliente.

Gestión Inmobiliaria: Arriendo de inmuebles

Esta iniciativa propende igualmente por la reducción de las cargas operativas y los gastos asociados con la administración y arrendamiento de inmuebles de las entidades del estado. El alcance de este servicio incluye:

- Proceso de Promoción, Comercialización, Análisis de posibles arrendatarios y legalización del contrato
- Facturación y recaudo de cuotas de arrendamiento.
- Pago de cánones al cliente.
- Pago de administración (régimen propiedad horizontal).
- Informe de pagos y soportes.

Levantamiento de Información de Inmuebles

El objetivo de esta nueva línea es la de prestar el servicio de levantamiento de información de los inmuebles de propiedad de entidades públicas y tiene como beneficio la ampliación y depuración de la información de los Activos Inmobiliarios del Estado generando una base de datos confiable.

Se han desarrollado tres productos partiendo desde uno básico consistente en la identificación de los inmuebles con base en la información del Certificado de Tradición y Libertad hasta llegar al más completo que incluye la coordinación de la solicitud para elaboración del informe de avalúo del inmueble.

Administración de cartera y cobro coactivo

CISA diseñó el producto de Administración de Cartera y Cobro Coactivo para proveer una solución a las necesidades identificadas en las visitas comerciales realizadas.

Sabiendo que algunas entidades no cuentan con procesos adecuados para el recaudo de sus cuentas por cobrar, se aprovecha la experiencia en recuperación de carteras morosas CISA y se ofrece una solución a las entidades al administrar el proceso. Este consiste en realizar el levantamiento de información, cobro persuasivo y cobro coactivo cuando aplica y de acuerdo a los convenios que se establezcan con los clientes entidad.

Software Estado

El objetivo de esta línea de negocio es ofrecer un paquete de soluciones tecnológicas a las entidades del estado que les permita una administración eficiente y adecuada de sus activos fijos inmobiliarios y una mejor gestión de su cartera. CISA ha desarrollado diferentes sistemas de información (software) para gestionar su negocio. Estos aplicativos están desarrollados con los mejores estándares y la más adecuada infraestructura tecnológica.

Las aplicaciones a disposición de las entidades son:

OLYMPUS ESTADO: Gestión Integral de inmuebles

El software permite:

- Registrar la información detallada de sus inmuebles en aspectos tales como:
 - Características físicas del inmueble
 - Identificación (matriculas inmobiliarias y cédulas catastrales)
 - Avalúos
 - Información jurídica (propiedad, gravámenes, procesos, etc.)
 - Contratos (tercerización actividades administrativas, arriendos, comodatos)
 - Cuentas internas de servicios públicos
 - Seguimiento y planeación de visitas y mantenimiento de inmuebles
 - Control de pagos e ingresos
- Alertas automáticas para control de procesos y vencimientos
- Generación de informes generales y personalizados
- Reemplaza el registro de la información en la aplicación SIGA y permite que CISA cuente con información más confiable y oportuna sobre el inventario de inmuebles del estado.

COBRA ESTADO: Gestión Integral de Cobro

El software permite:

- Administrar la información detallada de sus obligaciones tales como:
 - Datos Generales del Deudor, codeudor y referenciales: nombre, dirección, teléfono, correo, celular.
 - Información de Obligaciones: SalDOS (Vigente, Vencido), Intereses (Corriente, Mora,) Seguros (Vida, Incendio y terremoto), entre otros.
 - Garantías de las obligaciones: avalúos, hipotecas, deudas.
 - Información de codeudores (Nombre, Direcciones, Teléfonos, Correos, Celulares)
 - Gestión realizada a clientes para normalización y cobro: acuerdos, reestructuraciones, daciones, contactos y localización
 - Control Integral de los pagos

- Procesar las obligaciones (calculo de intereses, aplicación de pagos, cumplimiento de acuerdos).
- Generación de informes generales y personalizados
- Generación de alertas automáticas para controlar las actividades de gestión de cobro.

TEMIS ESTADO: Administración de Procesos Judiciales

El software permite:

- Registrar la información detallada de sus procesos jurídicos tales como:
 - Alistamiento procesal
 - Asignación de procesos judiciales a los abogados
 - Información del proceso (Juzgado, Partes procesales, valores pretendidos, tipos de procesos, entre otros)
 - Actuaciones procesales
 - Estados procesales:
 - Gastos y costas procesales
 - Auditoria procesales
 - Medidas cautelares
 - Tareas procesales
 - Alertas automáticas para el control de procesos y vencimientos.
 - Generación de informes generales y personalizados.
 - Cobro Coactivo

1.5 GESTIÓN JURÍDICA

Procesos judiciales

En desarrollo de su objeto social y como Colector de Activos del Estado, CISA adquiere créditos de difícil recuperación judicializados y para judicializar, con deficiencias documentales, viéndose avocada no sólo a continuar con el seguimiento e impulso procesal, sino a la instauración de procesos judiciales encaminados a su reposición o subsanación, a comparecer en diversos procesos y trámites judiciales en calidad de demandada o accionada, con ocasión de la gestión de administración y recaudo de los créditos.

De igual forma CISA recibe inmuebles para su saneamiento y comercialización, los cuales, en su mayoría, soportan limitaciones o gravámenes legales, técnicos o administrativos, que en algunos casos requieren del inicio de labores de saneamiento y defensa de su titularidad.

Por lo anterior, a octubre de 2012 se tienen 25.381 procesos en curso con una dispersión geográfica que abarca 526 municipios.

- 1 de Junio 2011 a 31 de Diciembre 2011

Procesos Judiciales	Número procesos	Valor*
Como Demandados	371	34,659
Como Demandantes	28.865	300,188
Total	29,236	334,848

*Cifras expresadas en millones de pesos

- 1 de Enero 2012 a 31 de Octubre 2012

Procesos Judiciales	Número procesos	Valor*
Como Demandados	147	23,912
Como Demandantes	25,234	294,513
Total	25,381	318,426

*Cifras expresadas en millones de pesos

La Clasificación de los Procesos en los que la Compañía ha sido demandada y que a la fecha están vigentes es la siguiente:

Tipo proceso	Número procesos	Valor*
Acción Constitucional	19	\$ -
Administrativo	1	\$ 2,036
Ejecutivo	2	\$ 5,922
Laboral	16	\$ 1,198
Ordinario	87	\$ 20,127
Penales	11	\$ -
Verbal	11	\$ 544
Total	147	\$ 23,912

*Cifras expresadas en millones de pesos

Con relación a los 147 procesos en contra de CISA se destacan:

- Acciones Constitucionales (19) : A la fecha hay 4 acciones de grupo en etapa de notificación; en estos procesos se efectuó la correspondiente denuncia de pleito, llamamiento en garantía o litisconsorcio necesario de C.G.A, Crear País o Sociedad Andina, a quienes con anterioridad se realizó la venta de la cartera de crédito. Adicionalmente hay 15 acciones populares de las cuales ocho están en etapa de pruebas, cinco en notificación, una con Audiencia de pacto de cumplimiento fallido y una en alegatos de conclusión.
- Procesos Ordinarios Laborales (16): se clasifican en 4 de funcionamiento y 12 de la operación comercial sobre los cuales se está realizando seguimiento a cuatro procesos con sentencia a favor pendiente de decidir apelación y casación, cuatro procesos con sentencia en contra pendiente de decidir apelación, consulta y casación, tres en etapa de pruebas y notificación, cuatro en audiencia de conciliación y de trámite y uno con solicitud por parte de CISA de terminación por pago efectuado por la Compañía de Gerenciamiento de Activos S.A.S..
- Con relación a los 87 procesos ordinarios en contra, su distribución geográfica corresponde a: 25 en la sucursal de Barranquilla, 27 en la sucursal de Bogotá, 24 en la sucursal de Cali y 11 en la sucursal de Medellín. Procesos a los cuales se les realiza seguimiento periódico el cual se evidencia en el aplicativo vigila. Los procesos a la fecha se encuentran en diferentes etapas procesales a saber: 14 en traslado y contestación, 3 en notificación, 11 en audiencia de conciliación, 35 en etapa probatoria, 10 alegatos de conclusión, 13 en sentencia, 1 en casación.

Con respecto a los 25.234 procesos a favor de la compañía es importante mencionar que:

- 21.916 procesos corresponden a cartera adquirida al Fondo Nacional de Garantías FNG, correspondiendo esta al 87% de los procesos vigentes del portafolio.
- 1.890 procesos corresponden a otras nuevas compras de cartera.
- 1,428 procesos corresponden al remanente de la venta de cartera de CISA a CGA del año 2007 con características de difícil recaudo y alta posibilidad de contingencias.

De igual forma se tienen 6.334 procesos en curso para cierre operativo, sobre los cuales la obligación presenta saldo capital cero o ya registra cancelada la obligación, pero aún existe un proceso vigente el cual requiere de gestión.

- **Trámites relacionados con Tutelas**

En el transcurso del año 2012, han sido notificadas a CISA 146 tutelas, de las cuales 99 fueron falladas a favor, 7 en contra, encontrándose en trámite 40.

- **Saneamiento de Inmuebles**

En el mismo periodo se realizó el saneamiento de 29 gravámenes habilitando la comercialización de inmuebles valuados en \$ 3,935 millones de pesos; estos gravámenes estaban relacionados con hipotecas, embargos, acciones constitucionales, prohibición de enajenar, comodato, afectaciones, invasiones o restituciones.

En materia contractual

Durante este periodo, se adelantaron y concluyeron 12 procesos contractuales a través de Concursos Públicos (de los cuales se adjudicaron 10 y los dos restantes fueron declarados desiertos), 6 Concursos Directos, 72 trámites de contratación abreviada y 4 convenios interadministrativos de funcionamiento como se detallan a continuación:

Contratación				
Modalidad de Contratación	Objetos Contractuales	No. De Contratos en Proceso	No. De Contratos ejecutados	Valor*
Vigencia Fiscal Año 2011 comprendida entre el día 1 del mes Junio y el día 31 del mes Diciembre				
Contratación Abreviada	ARRENDAMIENTO	1		\$220
	COMPRAVENTA		1	\$114
	CORRETAJE		1	\$138
	PRESTACION DE SERVICIOS	18	5	\$1,944
	SUMINISTRO	2		\$81
Concurso Directo	PRESTACION DE SERVICIOS	4		\$2,102
Concurso público	PRESTACION DE SERVICIOS	2		\$664
Contratación				
Modalidad de Contratación	Objetos Contractuales	No. De Contratos en Proceso	No. De Contratos ejecutados	Valor*
Vigencia Fiscal Año 2012 comprendida entre el día 1 del mes Enero y el día 31 del mes Octubre				
Contratación Abreviada	ARRENDAMIENTO	1		\$192
	COMPRAVENTA	2	1	\$446
	CONSULTORIA	1		\$110
	OBRA	1	1	\$306

Contratación				
Modalidad de Contratación	Objetos Contractuales	No. De Contratos en Proceso	No. De Contratos ejecutados	Valor*
	PRESTACION DE SERVICIOS	31	4	\$2,580
	SUMINISTRO	1		\$50
Concurso Directo	SUMINISTRO	1		\$570
Concurso público	CORRETAJE	1		\$0
	PRESTACION DE SERVICIOS	2		\$7,559

*Cifras expresadas en millones de pesos

De la misma forma, actualmente se desarrollan 2 procesos de contratación adelantados bajo el procedimiento de concurso público previsto en la circular normativa N°. 44, con los cuales se busca contratar los servicios de Vigilancia y Seguridad para los inmuebles de propiedad de CISA y el servicio de Call Center; los dos concursos por un valor total de \$12.300 millones de pesos aproximadamente.

Contratos o convenios asociados a la operación comercial de CISA:

Se suscribieron 50 contratos o convenios asociados a la operación comercial distribuidos de la siguiente manera:

Tipo de Convenio	Cantidad		Valor *
	Cuantía Indeterminada	Con valor	
Comercialización	4	1	118
Compra de Activos (Cartera e Inmuebles)	1	21	20,766
Asesoría		2	388
Convenio Marco Cartera e Inmuebles	11	1	122
Cuentas en participación	1		
Recaudo "Depto. Huila"	1		
Administración de Cartera	2	2	1,400
Cooperación	2	1	42
Total	22	28	22,836

*Cifras expresadas en millones de pesos

Se destaca la celebración de un convenio por \$42 Millones de pesos con Ministerio de Cultura para la prestación de los servicios de Software estado (Utilización de Olympus bajo la modalidad Software AS service).

A su vez, se han realizado 47 modificaciones ampliando principalmente plazos, dentro de las cuales se encuentran 13 modificaciones en valor por la suma \$11.916 millones de pesos y una disminución en el valor de un convenio por la suma de \$274 millones de pesos.

Contratos de funcionamiento:

En el periodo comprendido entre el 01 de junio y el 31 de octubre del año 2012, se suscribieron 81 contratos por valor de \$17.081 millones de pesos; adicionalmente, se suscribieron 41 modificaciones a contratos vigentes, que incluyen incrementos en el valor de algunos de ellos, por un valor de \$ 1.746 millones de pesos, en dos de ellos se realizó la disminución en el valor del contrato por \$2.520 millones de pesos.

Igualmente, se celebraron cuatro convenios de funcionamiento de CISA, dos de ellos sin cuantía y uno por valor de \$130 millones de pesos. El primero por medio del cual CISA otorga al Ministerio de Cultura, en su condición de Licenciatario, una licencia para hacer uso de los software denominados: i) Olympus y ii) IMC (Información Maestra de CISA) a título no exclusivo; el segundo por medio del cual la Contaduría General de la Nación permitirá a CISA el acceso directo a la información Contable Pública que reposa en sus bases de datos; el tercero, mediante el cual el IGAC realizará los avalúos a los inmuebles en que CISA tenga interés y el cuarto por medio del cual la Supernotariado le permite a CISA la consulta vía web, de la información disponible en el Sistema de Información Registral.

Liquidaciones de contratos y convenios

En este periodo se suscribieron 46 actas de liquidación de contratos y 11 de convenios.

Gestión ante entes de control

Durante el mismo periodo no se abrió ninguna investigación en contra de la compañía o sus funcionarios por parte de los entes de control.

1.6 SERVICIO AL CLIENTE

En agosto de 2011 se creó la Jefatura de Servicio al Cliente a fin de consolidar esta área como generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la Entidad.

Dentro de las gestiones realizadas por el área se destacan:

- Diseño e implementación de un nuevo protocolo de atención al ciudadano en la línea anticorrupción y puesta en funcionamiento del servicio clic to call directo al call-center desde la página web de CISA.

- Realización de campañas invitando a normalizar deudas a los deudores de Ictetex, la Región Caribe, e Isvimed.
- Se realizaron trabajos especiales tales como la verificación de clientes de cartera fallecidos a fin de cobrar los seguros donde se identificaron 3.287 créditos vigentes de clientes fallecidos.
- En cuanto a racionalización de trámites, para la solicitud de paz y salvo de una obligación, se disminuyó en 5 días el tiempo de respuesta, pasando de 20 a 15 días a partir del momento de la recepción de la solicitud.
- En alineación con la política pública para proveer a los ciudadanos un acceso oportuno y de calidad a los trámites y servicios ofrecidos por el Estado, CISA participó en las dos ferias de Atención al Ciudadano organizadas por el DNP en Sincelejo y Cartagena. Así mismo, participó en el diplomado “Formación en servicio al ciudadano” liderado por mencionada entidad.
- Se participó por primera vez en la feria anual de la cooperativa BCH como inicio de la campaña para promocionar el servicio de levantamiento de gravámenes y la localización de los clientes potenciales que requieren sanear sus inmuebles.

Durante el 2012 la gestión de servicio al cliente se enfocó en incrementar los ingresos por concepto de levantamiento de gravámenes, apoyar al área comercial a través de la gestión del call-center, implementar la racionalización de trámites contemplada en la Ley Antitramites, participar activamente en el fortalecimiento de la política de Servicio al Ciudadano bajo la directriz del Gobierno Nacional y la mejora continua del proceso de Servicio al Cliente:

- CISA Central de Inversiones S.A., con el fin de contribuir a solucionar la problemática social generada con la liquidación del extinto Banco Central Hipotecario, viene adelantando la cancelación de gravámenes constituidos a favor del BCH sobre cartera no cedida a otras entidades, de conformidad con un convenio que para tal fin, suscribiera con el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras FOGAFIN. Con esta gestión, CISA ha realizado del 2009 a la fecha, la cancelación de 11.079 gravámenes a nivel nacional, permitiendo así que los antiguos deudores del BCH, saneen jurídicamente sus inmuebles, facilitándoles su comercialización y permitiéndoles reactivarse en el sector financiero. Con el fin de incrementar el volumen de cancelación de gravámenes, se realizó una campaña de promoción de este servicio mediante la publicación de avisos en prensa, repartición de volantes, visitas a notarias y unidades residenciales en las ciudades de Bogotá, Acacias, Apartado y Pasto.

Para el periodo del presente informe de gestión se atendieron 3,400 levantamientos de hipoteca, lo que generó un ingreso para la Entidad de \$261 millones de pesos, presentando un incremento del 26% con relación al periodo anterior.

- Se brindó apoyo al área comercial en los temas de inmuebles, mercadeo, técnicos y cartera a través del call-center.

En relación con inmuebles se atendieron 1173 interesados en obtener información de los inmuebles en venta y se programaron 274 citas para visitar las propiedades.

Con el área de mercadeo, entre otras gestiones, se actualizó la información de los contactos para enviar las invitaciones y confirmar asistencia de los representantes de las Entidades Publicas a los Foros de Gestion de Activos que se realizaron en Medellín, Barranquilla, Bogotá y Bucaramanga.

- Se cumplió con la estrategia de implementación de la ley Antitramites, liderada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, con la disminución de 15 a 13 días hábiles en el tiempo de respuesta a las solicitudes de liberación de garantías. En el mes de marzo de 2,012 se abrió al público la Oficina de Atención al Cliente, la cual ha sido visitada por 1,283 personas interesadas en realizar solicitudes de paz y salvos, revisiones de crédito y levantamientos de gravámenes.
- De la convocatoria que realiza el Departamento Nacional de Planeación-DNP, se participó en dos ferias nacionales de Servicio al Ciudadano en las ciudades de Pasto y Apartado, en ellas se atendieron 207 ciudadanos, interesados en los temas relacionados con las entidades del Sector Hacienda. En los eventos adicionales, convocados por el Gobierno Nacional en el marco del fortalecimiento de la política de Servicio al Ciudadano, se participó en el primer encuentro sectorial de servicio al ciudadano convocado por la Secretaria General del Ministerio de Hacienda y Crédito Publico; cuatro funcionarios de SAC participaron en la convocatoria realizada por la Escuela Superior de Administración Publica ESAP, la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano y el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, al Seminario Taller Fortalecimiento de competencias para el Servicio al Ciudadano "Servicio Humanizado".
- Dentro de la mejora continua del proceso de Servicio al Cliente, se modificó la circular 005 con el fin de reducir los tiempos de respuesta en el trámite de cancelación de gravámenes. Se revisó la caracterización del proceso de Servicio al Cliente, resultando en una acción preventiva al proceso. Durante todo el año se realizó una campaña de depuración de SQR y de control del correo devuelto. Se inicio el proceso de contratación de la actualización del aplicativo TMS-PQR, para pasar de la versión 8 a la versión 11, ésta debe estar funcionando en el mes de diciembre. Por ultimo, se inició el piloto del servicio para bajar los "paz y salvos" de las obligaciones canceladas en el sistema, desde la página web.

Solicitudes recibidas por los canales de contacto

Durante el periodo junio 2011 – octubre 2012 se atendieron 163,613 clientes que requirieron información de cartera e inmuebles; 27,805 a través de solicitudes escritas; 4,386 clientes de forma presencial en las sucursales de Bogotá, Cali, Medellín,

Barranquilla y la Oficina de Atención al Cliente; y en el call-center se recibieron 131,422 llamadas.

Atención Escrita

De las 27,805 solicitudes escritas de clientes, 26,341 (95%) correspondieron a solicitudes y el 5% restante estuvo compuesto por 25 reclamos, 993 derechos de petición, 207 requerimientos gubernamentales y 239 tutelas las cuales se respondieron a los ciudadanos dentro de los términos establecidos por la Entidad.

Atención telefónica

De los 131,422 clientes atendidos en el call-center entre 74,804 llamadas inbound y 56,618 llamadas outbound resultaron programaciones de visitas para ver los inmuebles que se encuentran disponibles para la venta y solicitudes para normalización de su cartera por parte de los deudores. A través del call-center se gestionaron las campañas de las brigadas de cartera, invitaciones a eventos y construcción de las bases de clientes para realizar la divulgación de ventas de inmuebles.

Encuesta de satisfacción del cliente final cartera e inmuebles, notarias, atención en sucursales y monitoreo atención telefónica.

Durante el periodo junio 2011 – octubre 2012 se realizaron siete (7) mediciones de satisfacción al cliente final entrevistando 1,500 clientes, los cuales habían sido atendidos por el proceso comercial y de servicio al cliente. El resultado fue una satisfacción de los clientes del 92% en promedio para el año 2011, y el 94% para el año 2012, este incremento se presentó debido a que los meses de enero y febrero mostraron un nivel de satisfacción del 97%.

Adicionalmente durante el 2011 se llevaron a cabo dos mediciones a través de 400 clientes que acudieron a realizar los trámites de cancelación de hipoteca en las notarías 21, 29, 36 y 62 con un resultado del 95% de satisfacción del servicio prestado por estas. Para el 2012 se han hecho dos mediciones, manteniéndose el resultado. Se realizaron 12 mediciones de cliente incognito generando mejoras en los procesos comercial, de gestión de activos y servicio al cliente.

Así mismo se realizó una encuesta a los compradores de inmuebles de los últimos dos años la cual confirmó que el 81% de los entrevistados (165 compradores) aún conservan la propiedad del inmueble y que el 19% (39 compradores) lo vendieron, definiendo un parámetro respecto al perfil del comprador de inmuebles; en general los clientes se mostraron satisfechos de haber hecho negocios con CISA.

Se inició el monitoreo de la calidad de atención al cliente que se presta en las sucursales mediante la aplicación de una encuesta mensual a través de los diferentes front-desk de las sucursales en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla las cuyos resultados y comentarios de los clientes son compartidos con las áreas respectivas buscando mejoras en la atención y percepción que tiene el cliente de CISA. Así mismo,

se realizó el seguimiento mensual de las llamadas no atendidas por parte de los funcionarios de CISA en la Dirección General, dando retroalimentación a los que presentan un indicador de 20% sin atender y felicitaciones a los que tuvieron un índice superior al 97%.

Encuesta de Satisfacción del Cliente Originador

En septiembre de 2012 CISA adelantó un estudio tendiente a medir el nivel de satisfacción del cliente originador; con el fin de:

- Determinar la satisfacción que se presenta a lo largo de las diferentes fases en que puede dividirse el ciclo del servicio ofrecido por CISA a nuestros clientes.
- Obtener elementos que permitan medir la efectividad de las acciones que hasta el momento se han implementado, y de ser necesario estructurar nuevas estrategias con miras a generar un mayor nivel de satisfacción con el servicio prestado por la entidad.

Los resultados más relevantes de la encuesta se encuentran en la tabla relacionada a continuación, en la cual se destaca que el nivel de la satisfacción general pasó de 75.25% a 80.30% mejorando 5.05 puntos respecto al año anterior.

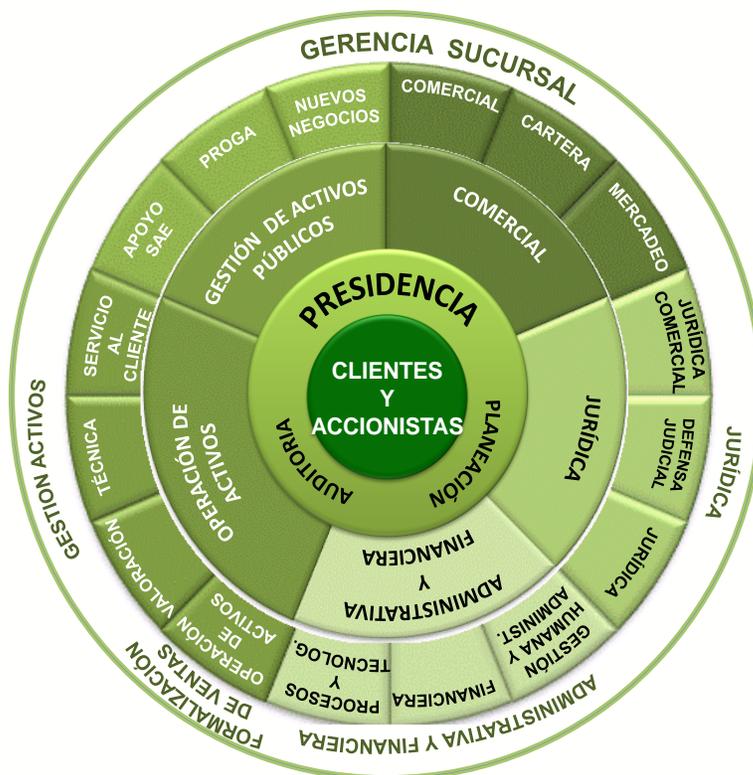
Aspecto Evaluado	Comparativo de Resultados		Rango	A favor 2012
	2011	2012		
Satisfacción General	75.25	80.3	Positivo	+ 5.05
Contacto inicial – Asesor	85.00	86.36	Excelente	+ 1.36
Presentación de la Oferta	68.95	74.26	Deficiente	+ 5.31
Estructuración del convenio	66.58	73.33		+ 6.75
Recepción de Activos	70.00	78.79	Débil	+ 8.79
Levantamiento de Información	55.83	79.61		+ 23.78

Con base en los resultados se implementaron acciones orientadas a la optimización de procesos y lograr así la satisfacción del cliente originador.

SEGUNDA PARTE

ESTRUCTURA Y PROCESOS DE APOYO

Con la implementación de esta nueva vicepresidencia, se generaron igualmente cambios en las Vicepresidencias Comercial y de Operación de Activos. En este orden de ideas, la estructura de CISA con corte a diciembre 31 de 2011 era la siguiente:



En la vigencia 2012, luego de verificar los impactos y resultados de los cambios 2011 y con el objetivo de cumplir con los compromisos adquiridos con el Estado de generar recursos en la monetización de activos improductivos de entidades públicas, CISA cambió su estrategia de gestión, iniciando con una reasignación de responsabilidades teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

Las funciones de las Vicepresidencias Comercial y de Operación de Activos estaban compartidas desde el punto de vista del tipo de bien, es decir; la Vicepresidencia de Operación de Activos recibía el inmueble, lo administraba y posteriormente lo disponía para que la Vicepresidencia Comercial hiciera el esfuerzo de su venta en el menor tiempo posible. Para cartera, la Vicepresidencia de Operación de Activos recibía las obligaciones, las calificaba y las disponía para que comercial normalizara la cartera. Si bien es cierto que este esquema permitió diferenciar las actividades de apoyo de las comerciales, se decidió focalizar el esfuerzo en todo el proceso por tipo de activo (inmuebles y cartera), garantizando la trazabilidad, continuidad y efectividad de cada uno de los procesos.

Adicionalmente, algunas actividades de apoyo como la operatividad de servicio al Cliente estaban a cargo de una Vicepresidencia ejecutora de negocios.

En este orden de ideas, con el análisis realizado por la compañía y la prioridad e importancia en la consecución de los objetivos corporativos, que se pueden resumir en la sostenibilidad y crecimiento de CISA, los retos asignados en la nueva estructura son:

Vicepresidencia Comercial:

- Establecer las normas y políticas para el proceso de comercialización y venta de activos inmuebles y muebles para de este modo contribuir en el objeto social de CENTRAL DE INVERSIONES S.A, generando rentabilidad por medio de la venta de activos.
- Determinar esquemas de administración de inmuebles eficientes, eficaces, efectivos y competitivos, para optimizar los costos y gastos.
- Establecer políticas y reglamentar los procedimientos para la recepción física y documental, para la administración y las reparaciones, obras y mantenimiento de inmuebles permitiendo el mantenimiento y conservación adecuado de los bienes para facilitar su comercialización.
- Establecer los lineamientos y los procedimientos para la selección de las Lonjas Avaluadoras y la realización de los avalúos de los inmuebles de propiedad, y/o administrados por CISA, o que se encuentran en etapa de valoración para ser comprados, o que corresponden a servicios contratados por terceros con CISA.

Con la asignación de los inmuebles a esta Vicepresidencia se buscó optimizar los gastos y la rotación del inventario.

Vicepresidencia Operación de Activos

Los retos para la Vicepresidencia de Operación de Activos son:

- Reglamentar, establecer y controlar las políticas para la normalización y recaudo de cartera.
- Establecer el procedimiento para realizar la distribución del portafolio, gestión de cobro, evaluación y toma de decisiones.
- Implementar la gestión directa de cartera.
- Proponer nuevas políticas de normalización y recaudo para la consecución de resultados.
- Fortalecer la base de datos de los deudores
- Instrumentar soluciones para la administración de cartera de terceros

Vicepresidencia Administrativa y Financiera

Sus principales retos son:

- Reglamentar las políticas y procedimientos que permitan generar información de las operaciones contables de Central de Inversiones S.A. mediante el desarrollo del trabajo en forma lógica y consecuente cumpliendo con los principios básicos

como son: planeación, ejecución, monitoreo, control, confiabilidad y comprensibilidad.

- Administrar los recursos financieros en Dirección General y en Sucursales;
- Controlar la ejecución presupuestal
- Suministrar la plataforma de infraestructura tecnológica que requiera CISA
- Garantizar un capital humano competente y un ambiente de trabajo adecuado para desarrollar los procesos de CISA, con un enfoque de consecución de resultados.
- Mejorar continuamente la gestión, a través del Sistema Integrado de Gestión "SIG"
- Proveer la infraestructura necesaria para la ejecución de actividades
- Mantener las certificaciones de calidad
- Hacer seguimiento a la satisfacción de los Clientes y proponer acciones de mejora cuando no se alcancen los resultados esperados.

Mercadeo

Continuó con el apoyo y asesoría para toda la compañía, haciendo énfasis en la investigación de las preferencias y necesidades de los Clientes Originadores y Finales, con el propósito de implementar estrategias que permitan posicionar a CISA como el colector de activos del Estado. Su gestión pasó a ser direccionada por la Presidencia.

Sus principales retos son:

- Implementar estrategias de mercadeo y publicidad para generar un mayor volumen de ventas
- Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad CISA
- Formular, dirigir y coordinar las políticas y procedimientos de mercadeo para posicionar a CISA como el Colector de Activos del Estado
- El mercadeo se convertirá en la herramienta de divulgación que permitirá generar confianza entre los Clientes Originadores y recordación para los Clientes Finales.

Planeación

Adicional a las funciones asignadas al proceso de planeación estratégica, debe asegurar la correcta toma de decisiones respecto a la viabilidad de una negociación, cuando sea necesario realizar la valoración de los activos.

Los principales retos respecto a la valoración son:

- Valorar los activos a adquirir, de acuerdo a los modelos aprobados.
- Definir elementos para estructurar los modelos financieros en negociaciones distintas a las compras o administraciones de cartera e inmuebles.
- Verificar los resultados de la valoración y diagnosticar las posibles desviaciones frente al mercado



En el mes de octubre de 2012, con el propósito de facilitar la toma de decisiones, se creó la Jefatura de Gestión de Información Pública, la cual asumirá las responsabilidades que tenía asignadas la Coordinación PROGA y su objetivo principal será definir e implementar mecanismos efectivos de información y comunicación que faciliten la materialización de la política de gestión de activos públicos y el cumplimiento de los objetivos de identificación de oportunidades de negocio para CISA a través de la asesoría a las Entidades del Estado.

2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVA

Con el objetivo de garantizar la productividad y sostenibilidad de los resultados del negocio, a través de planes de retención y satisfacción de los colaboradores con la organización, se profundizó en ocho aspectos clave a saber:

1. Fortalecimiento de las habilidades Gerenciales y competencias organizacionales para los líderes
2. Capacitación del Capital Humano en aspectos técnicos o comportamentales.
3. Revisión del Modelo de Competencias.
4. Mejoramiento de los valores de la compañía.
5. Evaluación del Ambiente Laboral
6. Programas de Reconocimiento a los colaboradores
7. Programa de Bienestar
8. Programa de Salud Ocupacional

A continuación se hace una breve reseña de las acciones realizadas en cada aspecto:

El Programa de Formación y Desarrollo 2011 se enfocó principalmente en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales para los líderes, buscando alinear el estilo de liderazgo con el modelo establecido para la Compañía a través del Sello Líder CISA, que balancea la responsabilidad por los resultados con el desarrollo de las personas. Paralelamente se realizaron capacitaciones técnicas que permitieran el mejoramiento de los procesos o la generación de nuevas estrategias que impacten la operación o el negocio, así por ejemplo, fundamentos básicos, intermedios y altos en Excel, Access, introducción a la fiducia, estatuto anticorrupción, Ley 1420 de 2010, conversatorios de cartera, medios magnéticos, CRM, fundamentos en cobro coactivo entre otras; fortaleciendo las competencias orientadas al “saber hacer” para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Se dictaron 399 horas de capacitación con una inversión total de \$158.445.000 (ciento cincuenta y ocho millones cuatrocientos cuarenta y cinco mil pesos).

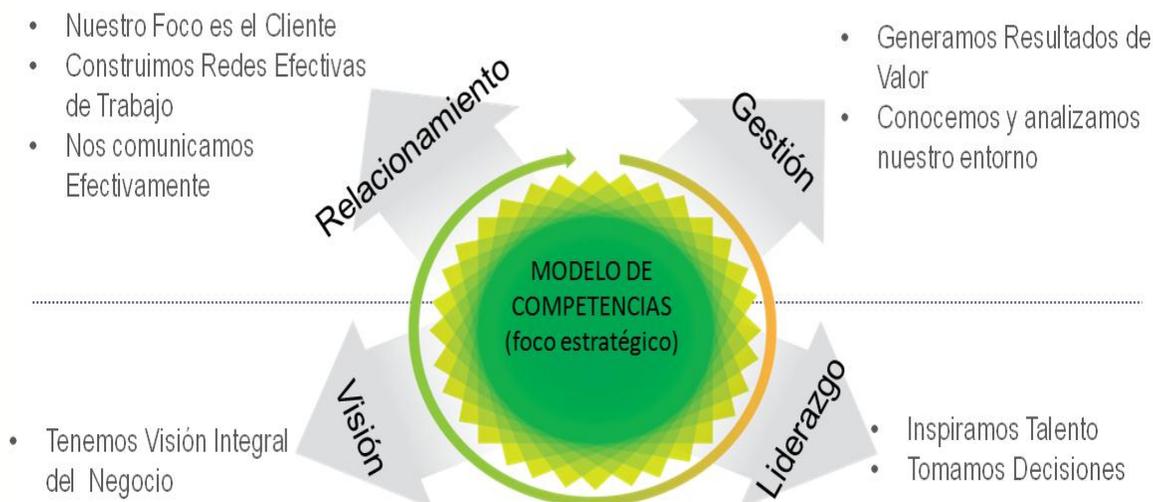
En el ejercicio de Planeación estratégica para el 2012 se identificó que la compañía debe trabajar en fortalecer una cultura orientada a la planeación y a los resultados, así como en el desarrollo de personas. Este ejercicio está dirigido principalmente al equipo directivo de la compañía, para esto, la Vicepresidencia Administrativa y Financiera está adelantando un proceso de Coaching con sesiones individuales y grupales, el cual busca fortalecer las competencias del líder CISA y alinear el equipo buscando una mayor efectividad en los procesos orientados a la generación de resultados de valor para la compañía.

De igual manera, en el transcurso del año se ha capacitado al capital humano en: Access, Derecho para no abogados, herramienta para la recuperación de cartera, código contencioso administrativo, convención bancaria, diplomado en finanzas, derecho concursal, Habeas Data, formación de auditores internos, presentaciones de alto impacto, entre otros; fortaleciendo las competencias técnicas para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Por otro lado, siendo el objetivo de esta vicepresidencia alinear los procesos con la visión de la compañía, se estructuró para la cobranza directa un programa denominado CREO (Construyo, Realizo, Ejecuto y Observo), el cual busca proporcionar a los gestores las herramientas de negociación y desarrolla las competencias en recuperación efectiva y oportuna en cartera.

Uno de los objetivos del año 2012 que actualmente se desarrolla y que continuará para el 2013, ha sido la creación de una cultura orientada al conocimiento, para esto se han realizado capacitaciones internas permitiendo cada vez más un mayor nivel de adaptabilidad, aprendizaje, resolución de problemas o disminución de re-procesos, a fin que el conocimiento técnico no se encuentre únicamente en un colaborador disminuyendo la curva de aprendizaje no solo de lo técnico sino del conocimiento interno de Casa.

A la fecha se han dictado 510 horas de capacitación con una inversión total de \$244.879.860 (doscientos cuarenta y cuatro millones ochocientos setenta y nueve mil ochocientos sesenta).



El Modelo de Competencias implementado en el año 2008 fue actualizado conforme a la nueva estrategia del negocio: Brindar soluciones al Estado que dinamicen la movilización y gestión de sus activos. Como resultado se obtienen nuevas competencias bajo criterios aun más estratégicos orientados a la consecución de metas, al conocimiento del entorno y a un nivel alto de planeación estratégica.

Para lograr afianzar los principios y valores institucionales en los empleados y asegurar que éstos sean incorporarlos en la gestión de su día a día se realizó una reducción de 18 principios y valores a 4, estableciendo para cada uno de ellos su definición y comportamientos observables, para posteriormente verificar su uso en la gestión de la compañía. En el 2012 se realizó el despliegue de los cuatro (4) valores definitivos y se les presentaron todos los cambios estratégicos de la compañía (misión, visión, política y objetivos integrales, nuevo mapa de procesos), adicionalmente se realizó la medición de los comportamientos definidos en el 2011.

CISA evaluó en el año 2011 su Ambiente Laboral a través del Great Place to Work Institute que cuenta con una herramienta que permite potenciar la cultura de la organización, tener un benchmarking del mercado y definir acciones y objetivos concretos y desafiantes para mejorar cada día.

La evaluación realizada califica cinco variables obteniendo los mejores resultados en Orgullo y Respeto para identificar las principales oportunidades de mejora en Imparcialidad, Credibilidad y Camaradería.

Como resultado final se obtuvo una calificación en el rango de Sobresaliente con un valor de 79.8%; el reto para el año 2012 es llegar al 85.5% continuando en sobresaliente y estando a 9.0 puntos del rango de Excelencia.

Adicionalmente, la encuesta evidenció que la compañía retiene a sus colaboradores a través de la conciliación de la vida personal y laboral, su desarrollo y/o la compensación de la misma.

Con el fin de generar un mejoramiento continuo, aumentar la productividad, incentivar comportamientos claves para el éxito del negocio y promover la sana competencia, se diseñó, implementó y en este momento se mantiene como política permanente los Programas de Reconocimiento tales como “Lluvia de Estrellas” y “Full Gente” los cuales, estimulan espacios para la generación de propuestas sobre la optimización de procesos o implementación de estrategias novedosas, se reconocieron contribuciones y comportamientos deseados en la organización.

En el Programa de Bienestar, se desarrollan actividades orientadas al mejoramiento de las relaciones y el entorno familiar, actividades recreo- deportivas, eventos culturales y el fortalecimiento de la cultura de Empresa Familiarmente Responsable - EFR logrando una utilización de las políticas del 81% de la población.

Paralelamente se continuó trabajando en preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los colaboradores a través de la capacitación al COPASO en inspecciones planeadas e investigaciones de accidentes de trabajo. Se realizaron inspecciones de seguridad a cada uno de los puestos, identificando los factores individuales y organizacionales a los cuales están expuestos en la empresa. Se aplicaron métodos correctivos específicos con el fin de inhibir los posibles factores de riesgo presentes en el puesto de trabajo.

Buscando atraer y retener el capital humano de la compañía se realizó un estudio de valoración de cargos con el fin de tener una estructura salarial que esté acorde con el mercado y con la contribución de valor cada uno de éstos y así definir una política salarial competitiva, que ayude a apalancar los retos de la Compañía en el mediano y largo plazo.

2.3 SISTEMA DE CALIDAD

Durante 2011, CISA siguió consolidando su modelo de gestión por procesos, reforzando los conceptos de calidad en los cuales se han detectado oportunidades de mejora tales como el proceso de saneamiento y gestión de activos y la detección y tratamiento del producto no conforme.

La verificación de los resultados de los procesos permitió la actualización de indicadores, modificando su mecanismo de seguimiento, sus metas o sus rangos, con el propósito de contar con cifras confiables de desempeño. Se realizaron igualmente actualizaciones a la normatividad.

En el mes de diciembre se hicieron ajustes en el proceso de adquisición de activos, centralizando las responsabilidades propias de los nuevos negocios en la Gerencia

Jurídica Comercial. Con esta modificación se busca disminuir los tiempos del proceso de adquisición de activos y fortalecer el acompañamiento legal para viabilizar negociaciones. Los beneficios esperados con este cambio están enmarcados en la consecución de las metas comerciales asociadas con el Cliente Proveedor.

En el mes de septiembre de 2011 ICONTEC realizó a CISA la auditoria de seguimiento en el marco de la revisión al Sistema Integrado de Gestión, generándose un reporte con cero “No Conformidades”.

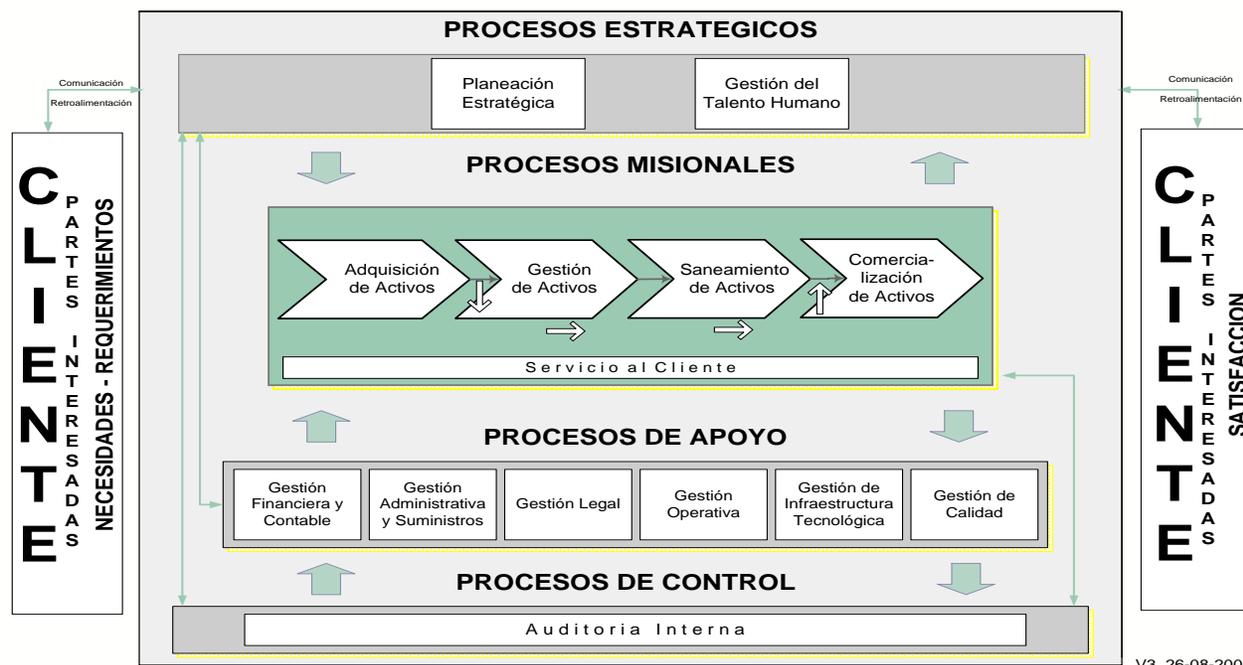
Dentro de los aspectos relevantes identificados vale la pena mencionar los siguientes:

- Iniciativa para implementar la norma ISO 14001, producto de la conciencia y responsabilidad social de la organización con el medio ambiente, fortaleciendo también el uso de los recursos.
- Mejorar en la gestión del riesgo, referidas especialmente a la identificación, evaluación de los riesgos y la caracterización y valoración de la efectividad de los controles. Estas actividades lograron evaluar y comparar los procedimientos implementados por CISA frente a los estándares y mejores prácticas de Administración de Riesgos. Adicionalmente se analizaron las políticas, estándares, normatividad, metodologías y técnicas con el fin de alinear lo definido con la NTCISO31000
- Implementar la estrategia de Cliente Oculto que identifica entre otros aspectos los niveles de competencia que tienen los grupos de trabajo frente a las condiciones del servicio al cliente y que ha permitido identificar oportunidades de mejora importantes en procura de aumentar la satisfacción de los usuarios.
- Sistema de generación de alertas que permite identificar oportunamente posibles riesgos que merecen atención e implementación de acciones preventivas que eviten incurrir en incumplimientos que afecten los intereses de la organización y la satisfacción de los clientes.

Adicionalmente se ejecutaron las siguientes actividades:

- Actualización del normograma por procesos.
- Revisión de los trámites de CISA en el marco de la política anti-trámites.
- Participación en el estudio DAFP - Universidad Santo Tomas referente a la "Madurez de los Sistemas de Gestión de Calidad".
- Formación de auditores internos de calidad (equipo de 20 funcionarios).

El mapa de procesos con el cual contaba CISA a Junio de 2011 era el siguiente:



Con base en la evolución del “Sistema Integrado de Gestión” para la vigencia 2012 se decidió diseñar un nuevo marco estratégico del SIG y un nuevo mapa de procesos que evidencie la integración de las actividades y la importancia de ofrecer soluciones al estado en materia de gestión de activos públicos, adicionalmente se incluyeron normas que permitan atender las necesidades de las partes interesadas y lograr la satisfacción de los Clientes. Es así como a partir de esta vigencia se trabaja con base en el siguiente mapa:



Los procesos se clasificaron en cuatro grupos:

- **Procesos estratégicos:** Regidos por el concepto “Planificar”, establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, partes interesadas, entes de control y las políticas de la organización. De igual manera se relacionan con el concepto “Verificar”, al realizar seguimiento y medición de los procesos, los productos o servicios con respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos definidos, con el fin de retroalimentar e informar sobre los resultados para tomar acciones en busca de mejorar continuamente el desempeño de los procesos, aplicando el concepto “Actuar”. Los procesos Estratégicos del SIG son Planeación Estratégica y Gestión del Talento Humano.
- **Procesos misionales:** Están enfocados al concepto “Hacer”, definen los procesos necesarios para entregar los productos y servicios al cliente. Hacen parte de este tipo de procesos: Soluciones para el Estado, Gestión de Activos Inmuebles, Administración de Cartera, Saneamiento de Activos y Judicialización, Comercialización de Inmuebles y Muebles, Normalización de Cartera, Servicio al Cliente y Mercadeo.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Incluyen el concepto de facilitar el “Hacer” de los procesos necesarios para la prestación del servicio, soportan los procesos misionales de la entidad. Estos procesos son Gestión Financiera y Contable, Gestión Administrativa y Suministros, Gestión Legal, Gestión de Infraestructura Tecnológica y Gestión de Calidad.

- **Proceso de Control:** Está enfocado con el concepto de verificar y evaluar la gestión de los procesos del SIG en CISA. El proceso de control para CISA es Auditoría Interna.

En marzo se realizó el primer seguimiento por parte de ICONTEC a la norma EFR Empresa Familiarmente Responsable, obteniendo como resultado la continuación de la certificación con cero no conformidades.

Durante el primer semestre de 2012 se implementaron las normas NTC ISO 14001:2004: Norma Técnica Colombiana “Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso” y la NTC ISO 31000:2009: Norma Técnica Colombiana “Gestión del Riesgo. Principios y Directrices”. Por otro lado se fortalecieron a través de talleres y capacitaciones las políticas y procedimientos de los procesos con base en la NTC GP 1000:2009: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y la NTC ISO 9001:2008: Norma Técnica Colombiana “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”

Adicionalmente se socializó el nuevo marco estratégico del Sistema Integrado de Gestión a través de la política y objetivos:

POLÍTICA INTEGRAL:

“CISA está comprometida con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, el respeto por su entorno, la prevención de la contaminación y el equilibrio de la vida laboral y personal de sus colaboradores. De esta manera maximiza el retorno económico y social de los activos del Estado, construye relaciones de mutuo beneficio y es el aliado estratégico de sus clientes; a través de un mejoramiento continuo de sus procesos, una adecuada gestión del riesgo, el cumplimiento de los requisitos legales y un manejo de la información que asegura su confidencialidad e integridad, para ser la mejor opción del Estado en la materialización de la política de gestión de activos públicos.”.

OBJETIVOS INTEGRALES:

- ✓ Brindar soluciones al Estado que dinamicen la movilización y gestión de sus activos.
- ✓ Monetizar eficientemente la cartera, los inmuebles y demás activos que sean adquiridos, transferidos o administrados.
- ✓ Aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos y asegurar el cumplimiento de las expectativas de sus partes interesadas.
- ✓ Mejorar las competencias de sus colaboradores y promover su crecimiento integral.
- ✓ Disminuir los impactos ambientales negativos generados por la operación de CISA.
- ✓ Tener información segura y procesos óptimos a través de sus herramientas tecnológicas.

Las actividades de direccionamiento, implementación y fortalecimiento realizadas en el marco del Sistema Integrado de Gestión permitieron atender la auditoría de ICONTEC, producto de la cual se renovaron las certificaciones de calidad y se otorgó la certificación ambiental. En este orden de ideas, en materia de normas con corte a octubre 31 se cuenta con los siguientes sellos:



- ✓ NTC GP 1000:2009: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- ✓ NTC ISO 9001:2008: Norma Técnica Colombiana “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- ✓ NTC ISO 14001:2004: Norma Técnica Colombiana “Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso”.
- ✓ Norma EFR 1000-1 Edición 3: “Modelo de Gestión de Conciliación e Igualdad”.
- ✓ NTC ISO 31000:2009: Norma Técnica Colombiana “Gestión del Riesgo. Principios y Directrices” (no certificable).

A partir del segundo semestre de 2012 se inició la implementación de la NTC ISO 27001:2005: Norma Técnica Colombiana “Tecnología de Información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos”, con el propósito de generar valor en las soluciones tecnológicas que se están ofreciendo a las Entidades del Estado.

Con corte a octubre 31 de 2012, con base en el principio de mejoramiento continuo, se han establecido las siguientes ACPM’s (acciones correctivas, preventivas y de mejora)

Tipo	Total	Implementadas	En Proceso
No Conformidades resultantes de Auditorias	336	315	21
Otras No Conformidades	192	159	33
No conformidades Potenciales	48	35	13
No Conformidades Potenciales Riesgos	43	9	34
Oportunidades de Mejora	491	393	98
Icontec (2009, 2010,2011, 2012)	21	12	9
Total	1131	923	209



FUENTE: MATRIZ DE CONTROL Y APLICATIVO ISOLUCION

Como estrategia del SIG para la vigencia 2013, se implementará la NTC OHSAS 18001 “Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional”, en la cual se establecen los requisitos para un sistema de administración de seguridad y salud ocupacional que le permita a CISA controlar sus riesgos y mejorar su desempeño laboral.

2.4 TECNOLOGÍA

En el periodo de análisis de este informe, se realizaron las siguientes actividades:

Rediseño Página Web:

El proyecto consistió en ofrecer a los clientes de CISA una página que les permitiera una mejor interacción con la compañía vía web. También lograr cumplir con los lineamientos de GEL (Gobierno en Línea).

Con el fin de ampliar nuestro impacto en la comunicación y generar mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos de CISA, durante el 2012 se implementó un proyecto para rediseñar la página web, en el cual se trabajaron puntos fundamentales como:

- Diseño de un buscador de inmuebles, en el cual los usuarios pueden hacer la consulta por filtros como ubicación, áreas, precio, entre otros
- Diseño de un módulo para consulta de cartera: con solo ingresar su número de cédula los usuarios pueden saber si son deudores de CISA y de que entidad proviene su obligación.

Venta de inmuebles		Cartera	
Tipo de inmueble: TODOS	Departamento: TODOS		Puede solicitar información sobre su obligación tan solo con indicar su NIT o Número de Cédula.
Ciudad: TODOS	Precio: TODOS		
<input type="button" value="Buscar"/>		<input type="text"/> <input type="button" value="Buscar"/>	

Adicionalmente se implementaron servicios en línea como:

- Expedición de paz y salvos (aplica para las obligaciones canceladas en Cobra)
- Atención al cliente a través de videollamada (vía skype o messenger / gestor con atención en CISA que pueda negociar en línea).
- Agendamiento de citas para conocer los inmuebles
- Ofertar por un inmueble: a través de la web el cliente puede presentar una oferta para la compra de un inmueble

Adicionalmente se realizó lo siguiente:

Cambio del CMS (administrador de contenidos) de la página web, junto con su diseño visual.

Se actualizó la página con un administrador de contenidos moderno y dinámico que permite administrarla de forma más eficiente. Este proceso se logró con la consultoría de una empresa especializada en el diseño web, la cual realizó un trabajo de levantamiento de información acorde con las necesidades del cliente de CISA.

Migración del Correo Electrónico

En el año 2011 se actualizó el servidor de correo electrónico a Windows 2008 Server R2 con plataforma de correo Exchange 2010 (última versión de Microsoft para esta plataforma). Se migraron 200 cuentas de correo de toda la organización.

Adicionalmente se llevó a cabo la Migración del Correo Electrónico y Comunicaciones Unificadas en Plataforma Nube (Cloud Computing); Cloud Computing es un modelo para habilitar el acceso a un conjunto de servicios computacionales (ej. Redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) de manera conveniente y por demanda, que pueden ser rápidamente aprovisionados y liberados con un esfuerzo administrativo y una interacción con el proveedor del servicio mínimo.

Las ventajas que se obtuvieron para implementar el modelo Cloud Computing en el servicio de correo electrónico son:



Internet para Todos

El internet es una de las herramientas más utilizadas en el desarrollo de las funciones en el día a día de los colaboradores (Correo Electrónico-Consultas WEB-Página WEB-VPN). Adicionalmente nuevas tendencias como redes sociales están cambiando la manera de realizar publicidad y mercadeo en las empresas.

Por esta razón CISA implementó a partir del mes de Julio de 2011 el programa “Internet para todos” el cual tiene como objetivo que los funcionarios tengan acceso a internet y a redes sociales.

Para racionalizar el uso de internet se formuló la campaña “Cuestión de Confianza” fortaleciendo los principios y valores de la compañía al evidenciar las libertades que se adquieren con el proyecto internet para todos pero a su vez la responsabilidad ante el mismo.



Dominio CISA.GOV.CO

Buscando la recordación de la página web y correo electrónico se gestionó el nuevo dominio www.cisa.gov.co (página web) y @cisa.gov.co (correo electrónico), generando igualmente el reconocimiento como empresa del gobierno. El Dominio se implementó desde el mes de Septiembre de 2011.

Plan de Continuidad

En el mes de diciembre de 2011 se realizó una prueba al Plan De Continuidad simulando diferentes incidentes que se pueden presentar que afecten la prestación del servicio de Tecnología de Información.

El alcance de la prueba fue afectar los siguientes servicios:

- Servidores blade físicos.
 - Servidor de Base de datos.
 - Servidor de Archivos y de impresión.
 - Servidor de Dominio – DHCP – DNS.
 - Servidor de Internet.
- Equipos de Seguridad Perimetral (ASA)
- Equipos de comunicación (ROUTER SUCURSALES).
- Planta telefónica dirección general.

La prueba evidenció que los equipos servidores, firewall, planta telefónica, router que se tienen como contingencia soportaron el negocio durante el día de la prueba.

Actualización de la Plataforma Tecnológica

Este proyecto tiene como objetivo principal fortalecer los servicios tecnológicos utilizando los últimos productos desarrollados por Microsoft.

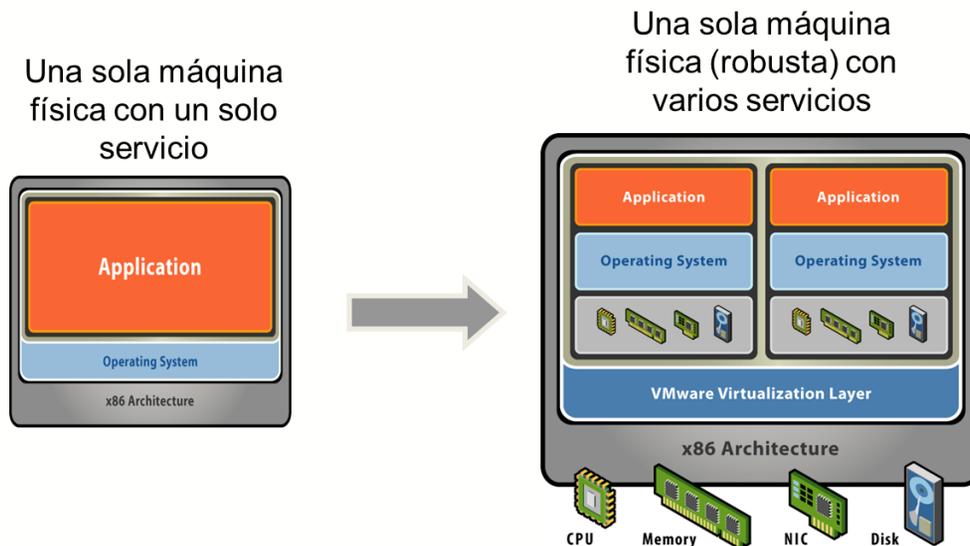
En desarrollo de dicho proyecto se realizaron las siguientes actividades:

- Migración de servidor de base de datos a SQL Server 2008 R2 generando beneficios en la estabilidad, seguridad, capacidad de administración del sistema, rendimiento y desempeño.
- Actualización de 149 Equipos de escritorio a Windows 7 y Office 2010 bajo la modalidad de arrendamiento simple con las ventajas técnicas de las nuevas versiones.
- Actualización de Sistema Operativo Windows 2008 Server para los Servidores de las Sucursales generando mayor seguridad en la infraestructura, mayor tiempo de disponibilidad en los servicios de TI y acceso a las nuevas mejoras realizadas a las aplicaciones.
- Actualización de Sistema Operativo Windows 7 y herramienta Office 2010 para los usuarios.
- Actualización de controladores de Dominio.
- Renovación de Servidores y Equipos Activos de Red Bajo la Modalidad HAAS y Virtualización.

Virtualización Plataforma de Servidores

Dentro del Plan de Renovación de Servidores, entre septiembre de 2011 y septiembre de 2012 se realizó la renovación de la plataforma de servidores y dispositivos de red internos para lo cual se realizó la compra de tres servidores de generación HP Blade 460C G7, con la renovación se estructuró la implementación del proyecto de virtualización de servidores.

La virtualización es el proceso por el cual se utilizan los recursos de hardware, optimizando su performance (rendimiento) para tener más servicios en una misma máquina física.



Con la virtualización se logra realizar la reducción de 13 servidores físicos a 3 servidores físicos, optimizando todo el recurso de hardware y reduciendo el consumo de energía.

Para los equipos de red se realizó la actualización de plataforma de red, creando subredes con listas de control de acceso, lo cual permite fortalecer la seguridad de la red interna y optimizando el tráfico de red interno.

Renovación sistema almacenamiento

En Julio de 2012 se realizó la renovación del Sistema de Almacenamiento el cual soporta las Bases de datos, aplicaciones, archivos y servidores virtuales la cual fue necesaria dada la obsolescencia del sistema anterior.



El proyecto trajo ventajas a CISA al realizar el fortalecimiento de su infraestructura tecnológica y otras como:

- Disminución de Costos (Mantenimiento-Energía)
- Continuar con el proceso de virtualización.
- Fortalecer la continuidad del negocio.
- Realizar el cambio del Hardware actual

El sistema que se adquirió tiene capacidad de 4.3 TB, optimizo los procesos de lectura y escritura, brindo nuevas tecnologías en anchos de banda, sistemas de almacenamiento, compatibilidad con los servidores actuales, disco duros de mayor capacidad. La solución se adquirió con un soporte por 3 años 7x24 directamente con el fabricante, obteniendo ahorros en el mantenimiento del equipo actual.

Información Unificada

El proyecto de información unificada cuyo desarrollo se inició en Julio de 2012 tiene como alcance la construcción de una solución que permita la generación de informes para el análisis de información de inmuebles y cartera, de forma automática, con manejo de control de datos y que minimice la carga operativa que se tiene hoy en día por el proceso manual de generación de dichos informes.

ANTECEDENTES



La interpretación y presentación de informes por parte de los diferentes procesos origina confusión y falta de uniformidad, lo anterior evidencia la **necesidad urgente** de implementar un **procedimiento único de cifras y reportes**.

Actualmente se encuentra en producción el Cubo de ofertas de inmuebles el cual permite realizar análisis de información generando el histórico de dichas ofertas, el cual es consultado para los informes de Presidencia semanal, informes de la

Vicepresidencia Comercial y los requeridos por la sucursales. Con la implementación de este proyecto se pretende:

- Optimizar el tiempo de respuesta en la generación de informes.
- Contar con una fuente de datos centralizada para la generación de estos informes.
- Generar múltiples de informes en tiempo real y en el menor tiempo posible dando respuesta oportuna a las diferentes solicitudes de informes realizados por la compañía.

Software Estado (Cloud Computing)

En respaldo a la gestión del Proyecto de Software Estado, Entre octubre de 2011 y febrero de 2012 el área de tecnología de la entidad ha facilitado la creación de los 3 aplicativos ofrecidos (Cobra Estado, Temis Estado y Olympus Estado) para que operen bajo la plataforma Cloud Computing la cual permite un amplio acceso a nivel nacional y brinda los siguientes servicios:

El servicio ofrece:

- El procesamiento y almacenamiento de la información (servidores, disco duro, sistemas operativos, bases de datos)
- Interfaces con las aplicaciones internas de las entidades
- Mesa de soporte especializada.
- Capacitación en línea.
- Seguridad de la información bajo encriptación
 - Disponibilidad de la solución de 99,9% 7x24.
 - Seguridad de la información basada en ISO27001.
 - Acceso a las aplicaciones desde cualquier lugar con conexión a internet.

Adicionalmente, los aplicativos son ajustados de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Desarrollo de Software

En el periodo se adelantaron varios proyectos entre los que se destacan:

- **Automatización de Procesos Manuales**

Se trabajó en la automatización de los procesos manuales de la compañía buscando mejorar su eficiencia mediante el suministro de herramientas de última generación, optimizando la operatividad y minimizando los riesgos en el manejo de la información. Al inicio del año se presupuestaron 41 proyectos desarrollándose 44 en total.

- **Mejoras al Aplicativo Olympus**

Con el fin de facilitar la gestión de control a las tareas administrativas de los inmuebles se implementaron mejoras a la herramienta de administración de inmuebles consistentes en la generación de una ventana de gastos totales por inmueble, concepto y sucursal así como la generación de Informes automáticos para el control a la gestión administrativa de inmuebles con propiedad 100% CISA y proindivisos y la implementación de la funcionalidad para el control al gasto por cupo rotativo.

Se encuentra en desarrollo la funcionalidad para la generación de bases de inmuebles para aseguramiento por incendio y terremoto.

- **Olympus Estado como Proyecto**

La Empresa ha venido trabajando en el desarrollo del software de Olympus como herramienta estatal de administración de inmuebles. Este proyecto está en fase de estructuración y diseño en la cual se realizó el montaje de un piloto en el Ministerio de Cultura, para la utilización de los aplicativos IMC y Olympus, instalando los aplicativos y realizando capacitaciones a los usuarios finales y a la parte técnica; adicionalmente se cargaron 53 inmuebles, se configuraron los perfiles, estados y marcas que se van a utilizar para el correcto funcionamiento del aplicativo en esta entidad.

Al cierre del 2011 se realizó una consultoría con el proveedor Intergrupo para revisar el código fuente, las librerías de apoyo que utilizan los aplicativos y la estructura física y lógica de las bases de datos para establecer sus características y verificar su correcto funcionamiento en la plataforma Nube (Microsoft Azure). Igualmente se verificó el uso de buenas prácticas de programación.

- **OTIUM - Gestionador de Nuevos Negocios**

El sistema OPTIUM permite administrar y gestionar los nuevos negocios de la compañía, llevando el rastro de las decisiones tomadas en cada negocio, midiendo los tiempos de duración y número de negocios realizados con entidades.

- **Aplicativos Cobra y Temis**

Se pusieron en producción éstos aplicativos cuyo objetivo es proveer a las áreas misionales de la compañía de herramientas de última generación que permitan mejorar la gestión actual de cobranzas y de procesos.

Se realizó la migración de los datos de Vigila a Temis y se realizó la capacitación en las sucursales.

Se realizó la migración de los datos de Cartera y Praccisa al nuevo aplicativo Cobra (Aproximadamente 12 millones de Registros) y se realizó la capacitación en las sucursales, adicional a lo anterior, se han realizado los ajustes necesarios con el fin de estabilizar el aplicativo Cobra en producción.

- **Soporte a SAE**

Durante el periodo CISA brindó asesoría y acompañamiento a la SAE en la implementación de nuevas funcionalidades de las aplicaciones entregadas y en el análisis de la recuperación de los desarrollos realizados allí durante los dos últimos años a fin de integrarlos a un nuevo aplicativo CISA.

- **Software Customer Relationship Management – CRM**

Se llevó a cabo el análisis de las herramientas existentes en el mercado, la selección de proveedor, la capacitación a usuarios y la parametrización del aplicativo para uso del área de Nuevos Negocios

Se esta adelantando también el proyecto para realizar la implementación de CRM en las áreas comercial y PROGA. La correcta ejecución de este proyecto propenderá por:

- Contar con un sistema consolidado de administración de contactos y los productos asociados
- Disponer del histórico de información comercial y de procesos de la Gerencia de Nuevos Negocios
- Contar con una visión personalizada por cliente en línea
- Contar con una herramienta que permita hacer seguimiento a las tareas surgidas en cada área según el proceso en cada negocio.
- Identificar los tiempos reales utilizados en cada proceso, con el fin de establecer acciones de mejora.
- Contar con indicadores de gestión de tareas que permitan el seguimiento al negocio para implementar planes de acción según su análisis.
- Obtener informes de gestión y su control en los periodos requeridos por la organización
- Disponer de una herramienta estratégica para conocer la gestión del negocio por ejecutivo.
- Diseñar estrategias para focalizar la labor de los ejecutivos de Gerencia de Nuevos Negocios
- Conocer el comportamiento de las líneas de negocio

2.5 AUDITORÍA INTERNA 2011 - 2012

El proceso de Auditoría Interna de CISA, en cumplimiento del mandato constitucional y lo establecido en la leyes 87 de 1993, 489 de 1998, y sus correspondientes decretos reglamentarios, en el periodo rendido convocó y participó en nueve Comités de Coordinación del Sistema de Control Interno en los que se presentó el seguimiento a los distintos planes de mejoramiento diseñados e implementados por la entidad (Plan Estratégico Institucional, Plan de Tratamiento del Riesgo, Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República, Plan de Acción de Gobierno en Línea, Plan de Eficiencia Administrativa, Plan de Desarrollo Administrativo y Plan de Mejoramiento por Procesos). Igualmente, se presentaron en dicho estamento los informes de las auditorías de gestión practicadas por el proceso de Auditoría Interna y resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional; asimismo, se presentó el Plan de Acción del proceso de Auditoría Interna para el año 2012 y sus modificaciones.

De otra parte, se convocaron y sesionaron siete subcomités de Control Interno en las sucursales, en los que se presentaron los resultados preliminares de las auditorías practicadas a cada sucursal; en ellos, se realizó seguimiento a los Planes de Mejoramiento diseñados para subsanar las observaciones formuladas por Auditoría Interna en los informes de auditoría presentados.

Respecto a sus funciones certificantes, el proceso de Auditoría Interna verificó y certificó trimestralmente la información reportada en el SUIP (Sistema Único de Información de Personal), en la actualidad SIGEP, en relación con las novedades y la actualización de la información laboral de los empleados públicos de la entidad; se verificó semestralmente la veracidad de la información registrada en el Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales SISMEG (antes SIGOB), resultado que fue reportado a la Presidencia de CISA; también se reportó el resultado de la verificación de la información registrada por la entidad en la plataforma LITIGOB, de los procesos judiciales de funcionamiento, y trimestralmente se reportó a la Presidencia de la Entidad, el resultado de la verificación del cumplimiento de las políticas públicas de austeridad del gasto.

En cuanto a las auditorías de Gestión practicadas por el proceso, se realizaron las siguientes: en la Sucursal Barranquilla se practicaron dos auditorías para los periodos marzo 2010 a marzo 2011, y abril de 2011 a marzo de 2012; en la Sucursal Cali se practicó una auditoría para el periodo enero a diciembre de 2011; en la Sucursal Medellín se practicaron dos auditorías para los periodos septiembre 2010 a julio de 2011, y agosto 2011 a julio de 2012; en la Sucursal Bogotá se practicó una auditoría para el periodo julio de 2010 a agosto de 2011. En estas auditorías se evaluó el cumplimiento de las políticas institucionales de los procesos de Comercialización de Inmuebles y Muebles, Normalización de Cartera, Gestión Financiera y Contable, Prevención del Lavado de Activos y/o Financiación del Terrorismo, y cumplimiento de las Políticas Públicas de Control Social y Participación Ciudadana.

Igualmente en el periodo rendido se practicaron las siguientes auditorías: Evaluación del proceso de Servicio al Cliente correspondiente al último semestre del año 2011 y el primer semestre del 2012, en cumplimiento de la ley 1474 de 2011; análisis a la

variación de los gastos de funcionamiento del primer cuatrimestre del año 2012, en relación con el mismo periodo de la vigencia anterior; se evaluó el proceso de Rendición de Cuentas a la Ciudadanía del período enero – diciembre de 2011; se presentaron los resultados del segundo ciclo de la Auditoría Interna a la Implementación y Gestión del Modelo

“Empresa Familiarmente Responsable - Efr”; se evaluó el Sistema de Control Interno del proceso de Gestión Financiera y Contable, en relación con el manejo del disponible y manejo del efectivo en cajas menores, giro de cheques, manejo de cajas fuertes y traslado de fondos, directrices establecidas en la Circular Normativa No 61. Estos informes se remitieron a todos los líderes de procesos, gerentes y responsables de las sucursales, vicepresidentes y Presidente de la entidad, formulando oportunidades de mejora y no conformidades resultantes de los hallazgos evidenciados; los responsables de dichos procesos diseñaron planes de mejoramiento y/o acciones de tratamiento, estableciendo para ello acciones que corrigieran las desviaciones evidenciadas.

En el periodo rendido se ejecutó el programa diseñado para la revisión de la información contable y financiera de la entidad, conforme a lo señalado en la Resolución No 357 de julio de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación; los resultados fueron comunicados al líder del proceso financiero y contable y a los responsables de su ejecución.

Frente a la vigencia 2011, se evaluó el Sistema de Control Interno de la Entidad obteniendo una calificación del 99.52%, ponderación que demuestra el alto grado de desarrollo y formalización del Sistema de Control Interno de la entidad; no obstante, se evidenciaron excepciones que no afectaron la estructura y operatividad del sistema y que fueron comunicadas a la administración de la entidad y al Comité de Coordinación de Control interno. Igualmente, se realizó la Evaluación del Sistema de Control Interno Contable dando cumplimiento a la Resolución 357 de 2008 expedida por la Contaduría General de la Nación, resaltando la mejora de la calificación obtenida en la vigencia 2011, respecto a la correspondiente a la vigencia 2010; lo anterior, ya que se obtuvo para el año 2011 una calificación de 4.98%, frente al 4.74% alcanzado en el año 2010 (rango de calificación de 0-5).

2.6 LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES SAE

La creación de la SAE como filial de Central de Inversiones S.A. – CISA, buscaba como fin primordial la administración y comercialización de los activos bajo el control de la Dirección Nacional de Estupefacientes – DNE a través del FRISCO. En agosto de 2009 se suscribieron convenios interadministrativos por parte de la SAE con la DNE (hoy en liquidación), para administrar y comercializar los bienes a cargo del FRISCO.

A raíz de una serie de eventos suscitados por la DNE en el primer trimestre del año 2010, hechos que generaron desequilibrios contractuales perjudicando a SAE, se producen acciones por parte de la DNE tales como la modificación del inventario en forma unilateral, así como el trato diferencial de la DNE con SAE respecto de las

Lonjas de Propiedad Raíz, entre otras. Lo anterior confluye con un pronunciamiento generado por la Procuraduría General de la Nación el mes de Diciembre de 2010, acerca de las falencias presentadas por la DNE en materia de planeación y estudios previos a la celebración del contrato interadministrativo celebrado entre DNE y SAE. Por estos y otros motivos la Procuraduría requiere la terminación de dicho contrato interadministrativo de administración y comercialización, hasta tanto no exista una política pública integral para el manejo de este tema.

La DNE procedió a la no prórroga del contrato suscrito con la SAE y a emitir las resoluciones Nos 1956 y 1957 mediante las cuales revocó las resoluciones por las que se entregaron a la SAE los inmuebles que esta entidad venía administrando y comercializando. Nombró a la SAE como depositaria provisional, respecto a los bienes a administrar, advirtiéndole que dicha medida además de poder ser revocada en cualquier momento, tenía carácter transitorio mientras el Gobierno Nacional establecía un modelo integrado de administración y comercialización de dichos bienes. Estas resoluciones modificaron sustancialmente las condiciones económicas del contrato generando una serie de restricciones para la SAE que no permiten el desarrollo adecuado de las actividades.

Como resultado de las Resoluciones emitidas por la DNE, la SAE da inicio a una acción de nulidad y restablecimiento del derecho ante la jurisdicción de lo Contencioso Administrativo, solicitando que se reconozcan a la SAE perjuicios causados por la suma de \$7,760 millones de pesos, acción que actualmente cursa en El Tribunal Administrativo de Cundinamarca.

Con la expedición del Decreto 3183 de 2011 se declara la liquidación de la DNE. En dicho decreto se faculta al liquidador para suscribir contratos con entes estatales que permitan la comercialización de bienes incautados y extinguidos. Teniendo en cuenta lo establecido en el decreto, se suscribe contrato interadministrativo en Junio de 2012 entre la DNE en liquidación y la SAE. El contrato suscrito no ha producido los efectos esperados por la SAE dado que las condiciones no son equitativas y no han ingresado inmuebles nuevos para su comercialización; además de esto la DNE en liquidación considera que los bienes considerados como más representativos serán comercializados por esta directamente.

Debido a la finalización del contrato interadministrativo No. 029 del 6 de agosto de 2009 entre la DNE y la SAE, las fuentes de ingresos de la compañía sufrieron un cambio radical. Durante la vigencia del contrato No. 029, la SAE contaba con la posibilidad de percibir ingresos por 3 vías diferentes: (1) la Administración de Inmuebles Improductivos, (2) la Administración de Inmuebles Productivos y (3) las Comisiones de Venta. Al terminar el contrato y ser declarado como depositario de los bienes inmuebles se termina la facultad de vender y asimismo de percibir ingresos por la administración de los inmuebles improductivos.

A lo largo del año 2012, SAE ha concentrado sus esfuerzos en formalizar un contrato con la DNE que le permita continuar con su actividad; sin embargo, esta no ha facultado a la SAE como administrador exclusivo de los bienes. Actualmente la SAE se encuentra

en causal de disolución, dado que su patrimonio se ha reducido en más de un 50% respecto del valor del capital social. A efectos de conjurar la causal de disolución y permitir que la SAE continúe siendo el Gestor de Activos Especiales del Estado, la administración adelanta las gestiones ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para que la entidad sea capitalizada por parte de CISA manteniéndose en condiciones normales de operación

En 2012 CISA ha estado llevando a cabo capitalizaciones en la SAE para el mantenimiento de la infraestructura operativa y sostenimiento del valor de los intangibles formados desde su iniciación; CISA ha invertido en dicho periodo la suma de \$2,200 millones de pesos. A esto se suma la capitalización efectuada en 2011 por valor de \$5,000 millones y el capital inicial aportado de \$600 millones para un total de \$7,800 millones en capitalizaciones que han brindado una solución temporal a los problemas de liquidez de la compañía.

A la fecha, la situación de indefinición normativa para la SAE y la dificultad para desarrollar su objeto social obliga a la junta directiva a considerar su liquidación o su posible venta al Ministerio de Justicia o al Ministerio de Agricultura. Actualmente se están contemplando distintos escenarios para la liquidación de la sociedad que varían en duración de ejecución y por consecuencia de esto en su valor de liquidación. Cualquiera de estos escenarios compromete a CISA financieramente.

TERCERA PARTE

RESULTADOS FINANCIEROS DE CISA

3.1 POLÍTICAS CONTABLES IMPLEMENTADAS EN 2011 Y 2012

Buscando una mayor razonabilidad de los resultados financieros adecuados al negocio de CISA como colector de activos, se ajustaron las políticas contables en cuanto al registro de causación de gastos de inmuebles y al sistema de aplicación al costo de los recaudos de cartera así como el criterio de provisiones de cartera.

Cambio en la Dinámica de registro de gastos de inmuebles

En desarrollo de su objeto social los activos inmobiliarios adquiridos por CISA se convierten en inventario disponible con el propósito de ser comercializados a terceros y no como bienes para el funcionamiento de la compañía.

Durante el año 2010 y en periodos contables anteriores, los costos y gastos tales como pagos de administración de los inmuebles, impuesto predial, pago de contribución por valorizaciones, pago de servicios públicos domiciliarios, pago de cuotas extraordinarias de manutención de inmuebles, entre otros no se reconocieron como gastos del periodo sino que se activaron reconociéndolos como mayor valor del inventario de activos para la venta. Mantener la política de activación de gastos como mayor valor del inventario implica que estos gastos afectan la rentabilidad del producto en el periodo en el que se enajenen y no en el periodo en el que fue necesario incurrir en ellos, lo que puede desvirtuar los resultados económicos entre periodos.

En línea con esta precisión CISA, en el año 2011, consideró oportuno reconocer el hecho económico de que un bien inmueble puede permanecer en el inventario por más de un periodo contable y puede acumular diferentes gastos pero es propio reconocerlos en el estado de resultados en el periodo en que se causen y no en el periodo en el cual se enajene el inmueble.

El total de gastos de inmuebles activados a diciembre 31 de 2010 sumaba \$7,593 millones de pesos. Por las ventas de inmuebles realizadas en el 2011 el estado de resultados se vio afectado por cuenta de estos gastos activados en \$ 2,656 millones.

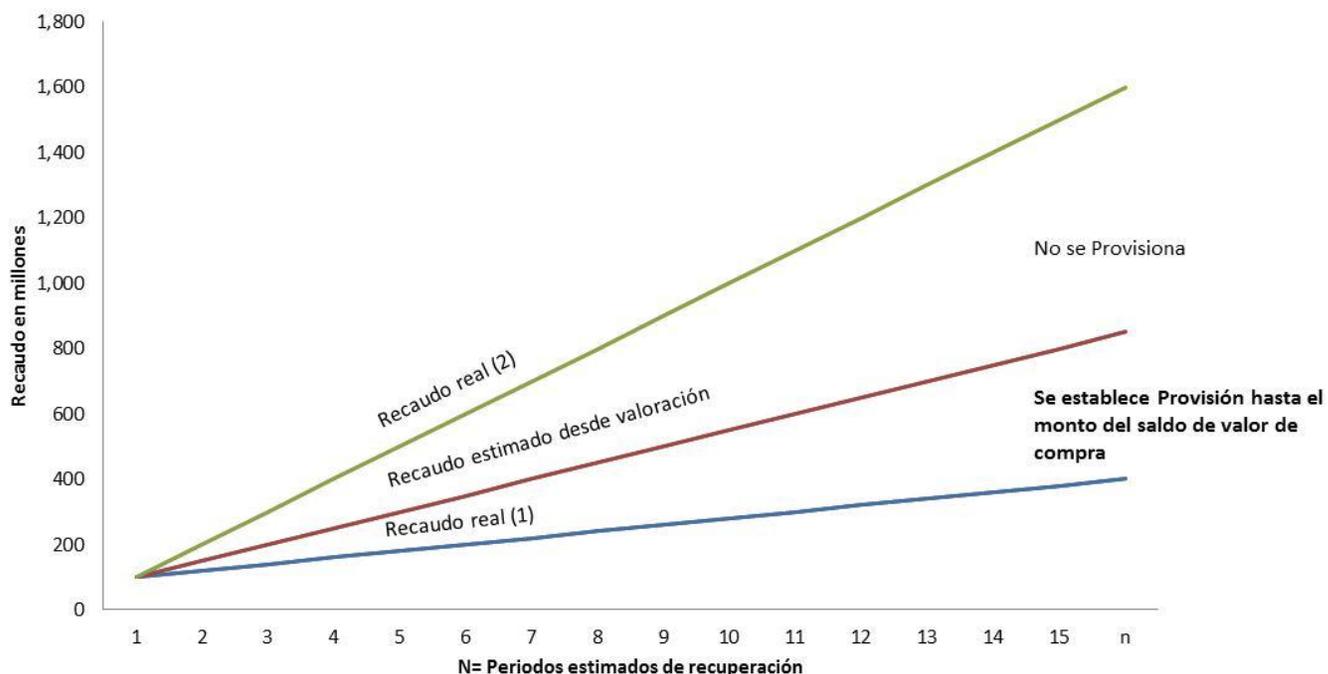
Cambio en la metodología de Provisión de Cartera

A partir del mes de Octubre del año 2011 fue aprobada por la Junta Directiva la nueva metodología de provisión de cartera. Anterior a esta fecha las provisiones reflejaban el riesgo de no pago de cada deudor y se efectuaban de manera individual, considerando el comportamiento de cada una de las obligaciones contenidas en cada paquete adquirido de acuerdo con el comportamiento de pagos.

En el proceso de adquisición de cartera, la valoración que realiza CISA se efectúa de manera global por paquete de cartera y no de manera individual para cada uno de los deudores; de esta forma se registra en el Activo. Hasta octubre de 2011 aunque las carteras hubieran recuperado el valor de compra del paquete adquirido, se provisionaba individualmente cada obligación que no estuviera registrando pagos por

un 25% del saldo de capital cada año durante 4 años. Este método de provisión no se ajustaba al comportamiento del recaudo del paquete ni a los valores proyectados de recaudo al momento de su valoración para la compra.

Con la nueva metodología, el cálculo de la provisión se maneja de la siguiente manera: Por cada paquete de cartera adquirida y registrada en el Activo se compara trimestralmente el recaudo estimado en la valoración al momento de su adquisición con el recaudo real. Cuando el recaudo ejecutado este por debajo del estimado, se provisiona dicha diferencia hasta por el valor de compra de la cartera; en caso contrario no procede ninguna provisión.



Ajuste al porcentaje de Aplicación de pagos

La política anterior de aplicación al costo de los recaudos de cartera suponía que CISA recaudaba el 100% del valor de las obligaciones individualmente consideradas, sin hacer referencia al valor activado de cada paquete de cartera adquirido. Considerando que CISA adquiere en su mayoría cartera castigada por otras entidades, el potencial de recaudo no es del 100% sino aproximadamente del 30% del valor de capital. Esta metodología hace que al final de la vida productiva de cada una de las carteras quede activado por amortizar una proporción importante del costo.

Partiendo de la premisa que la recuperación durante la vida útil de una cartera es inferior al 100% del saldo de capital adquirido, a partir de noviembre de 2011 se implementó la nueva metodología de aplicación de pagos que amortiza con cada recaudo un mayor valor del costo, el cual resulta de comparar el porcentaje de compra de cada una de las carteras frente a la expectativa real de recuperación.

Las premisas de este método son las mismas utilizadas para la valoración de cada uno de los paquetes de cartera, al momento de su adquisición, lo cual genera una consistencia total entre el modelo de valoración, el registro contable y la realidad financiera de cada una de las carteras.

Este nuevo método de registro evita la generación de ingresos netos de manera anticipada, debido a que al final de la vida útil de las carteras su saldo de valor de compra es cero, considerando las mismas variables utilizadas en el modelo de valoración al momento de su compra.

Ahora bien, en caso que dicha cartera no recaude el valor estimado en el tiempo previsto en el modelo de valoración, igualmente su saldo de valor de compra será cero por el efecto de las provisiones que se causan al comparar el recaudo estimado con el recaudo real.

Efecto total de las nuevas metodologías:

CONCEPTO	VALOR
Reversión del exceso de provisión	15,097.00
Reversión de la provisión de renta	2,188.00
subtotal	17,285.00
Menos	
Finalizaciones de cartera	-9,528.00
Gasto por impuesto diferido	-4,982.00
subtotal	2,775.00
Provisión de inmuebles constituida	-4,057.00
Pérdida neta efecto de los ajustes aplicados	-1,282.00

**Cifras en millones de pesos*

3.2 DECISIONES ADMINISTRATIVAS CON IMPACTO OPERATIVO

Política de Seguros - Deudores de Cartera

De acuerdo con la normatividad que rige a CISA, esta se encuentra en la obligatoriedad de asegurar valores o bienes del estado que se encuentren bajo su tenencia, custodia o administración, bien sea por fondos y/o por compañías aseguradoras.

En 2012 se inició una identificación y valoración del riesgo de CISA orientada a validar si los costos asociados a la protección de riesgos de vida de deudores podían ser asumidos por CISA dentro de un fondo para al mismo tiempo generar un ahorro favorable para la entidad. Se definió el Costo de Riesgo como la suma de los costos y gastos necesarios para amparar los bienes, incluidas las primas, más las

indemnizaciones no pagadas, más el costo financiero derivado del tiempo que se toma un asegurador para hacer un reembolso por un siniestro, más los deducibles que sume el asegurado, más el costo de administración del riesgo. Se realizó un análisis histórico de los gastos de CISA, en donde se encontró que costo de riesgo histórico era excesivamente superior al valor de riesgo cubierto y recuperado en siniestros.

Contemplando lo anterior, se realizó una evaluación del marco legal para definir la obligatoriedad de CISA en cuanto al aseguramiento de sus bienes, intereses del estado y operaciones de crédito. Esta evaluación concluyó que para CISA no existe un impedimento legal de asumir riesgos, siempre y cuando haya un estudio que lo soporte y un fondo que permita contemplar las pérdidas potenciales. Así las cosas, se realizó el estudio que demostró que, basado en los resultados de los estados financieros de la entidad, CISA cuenta con niveles de tolerancia y apetito de riesgo altos y por tal razón puede considerarse la constitución de un fondo para la entidad.

Esto orientó a la definición de cambios en la política de Seguros donde se eliminó la póliza de vida grupo deudores y por ende el pago de las primas. Estos montos se invirtieron en el fondo de protección CISA el cual se creó inicialmente por \$2.775 millones y tendrá unos ajustes mensuales de acuerdo a las condiciones del portafolio de cartera de CISA en la diferencia en el saldo de compra.

En materia funcional, el esquema de autoaseguramiento por fondos genera ahorros significativos estimados es en \$880 millones de pesos anuales para el portafolio actual. Las pólizas patrimoniales y de riesgo de CISA se continuaron utilizando bajo la modalidad de corredores de seguros y Compañías aseguradoras.

Unificación de los contratos de Outsourcing

Con el propósito de reducir los costos en la contratación por outsourcing y unificar el control para la administración de este tipo de contratos, se realizó un concurso para establecer una única compañía proveedora de este servicio. Esta iniciativa trajo consigo un ahorro en los gastos por comisión que CISA reconoce por estos servicios al bajar de 16.75% en promedio a 6.5%.

3.3 RESULTADOS FINANCIEROS

VIGENCIA 2011 Y ENERO A OCTUBRE 2012

CONCEPTO	ENE - DIC 2011	ENE - OCT 2012
INGRESOS	76,983	69,390
COSTOS OPERACIONALES	35,090	32,138
GASTOS OPERACIONALES	25,929	33,596
UTILIDAD BRUTA	15,965	3,655
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,036	3,836
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,721	14,823
UTILIDAD OPERACIONAL	4,281	-7,332
OTROS INGRESOS Y OTROS EGRESOS	3,664	480
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7,945	-6,852
IMPUESTOS	5,374	4,897
UTILIDAD NETA	2,571	-11,749

* Cifras en millones de pesos

Los ingresos operacionales en la vigencia 2011 fueron \$76.983 millones, de los cuales el 51% corresponden a ingresos de cartera y el 49% a ingresos de inmuebles.

Durante el período enero – octubre 2012, los ingresos operacionales son de \$69.390 millones, compuestos por los ingresos de cartera por \$29,561 millones, correspondientes al 43% y los ingresos de inmuebles por \$39,830, equivalentes al 57%.

Los resultados financieros del mes de Octubre de 2012 registraron una inusitada pérdida en la línea de negocios inmobiliarios de \$10,739 millones, y consecuentemente afectaron sustancialmente los resultados globales de la compañía, en razón a dos importantes eventos:

En primer lugar, en el mes de Noviembre, pero causado en forma retroactiva en el mes de Octubre, la Vicepresidencia Financiera y Administrativa, en funciones de Presidente, reverso en forma inconsulta ingresos por valor de \$6,288 millones correspondientes a cánones de arrendamiento recibidos de las zonas francas de Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Palmaseca y Cúcuta de propiedad de CISA. Esta causación de cánones recibidos en el 2012, se soporto en su momento en el concepto jurídico del asesor legal de CISA en materia contractual, Dr. Gonzalo Suárez, quien aclaro que las referidas zonas francas son propiedad de CISA desde el momento en que se registró la resolución de transferencia por parte del Ministerio de Comercio, y consecuentemente son también propiedad de CISA los frutos que estos inmuebles generen. Por esta razón estos ingresos quedaron registrados en los estados financieros de CISA hasta el mes de Septiembre, de la forma como también han quedado registrados los costos

correspondientes a la administración de estas zonas francas por valor de \$5,964 millones. Sorprende la reversión de estos ingresos en razón a que la Contaduría General de la Nación no se ha pronunciado aun respecto a la solicitud formal y escrita que le hiciera la Presidencia de CISA en cuanto a la forma como CISA debía proceder a efectuar las mencionadas contabilizaciones.

En segundo lugar, también en forma inconsulta la Vicepresidencia Financiera y Administrativa resolvió en el mes de Noviembre hacer una provisión retroactiva al mes de Octubre del inmueble denominado Charrascal por valor de \$4,142 millones. El Comité de Presidencia había decidido en el mes de Septiembre volver a solicitar el avalúo de este inmueble con el Agustín Codasi , en razón a que el avalúo realizado en dicho momento registró una diferencia (disminución de \$6,200 millones) con respecto al avalúo de este inmueble efectuado en el año inmediatamente anterior.

Ingresos y Gastos de Cartera

Durante el año 2011 el total de ingresos por la operación de cartera alcanzó los \$38.990 millones producto de la gestión de recaudo por \$30,834 millones y a otros ingresos generados por esta línea de negocios. Dentro de este ingreso de cartera esta la recuperación de provisiones por \$11,425 millones, de los cuales \$11,078 millones fueron consecuencia del cambio en la nueva política de provisión de cartera que se implementó en el mes de octubre de 2011.

Los ingresos por cartera durante el periodo enero - octubre de 2012 se generaron principalmente por la recuperación de cartera, es decir en un 87% equivalente a \$25,592 millones. Por concepto de recuperación de provisiones se han generado \$1,807 millones que corresponden al 6% de los ingresos, el restante 7%, fue generado por saneamiento, recuperación de siniestros, recuperación de provisión de embargos, recuperación de provisión de litigios y gastos legales y administración de cartera, que en conjunto suman \$2,162 millones.



**Cifras en millones de pesos*

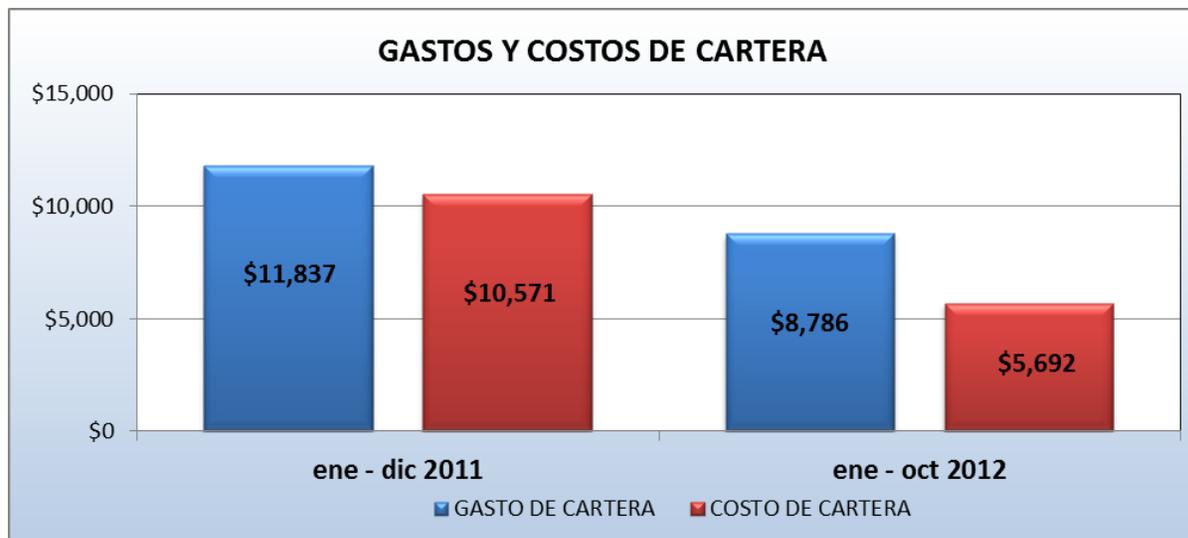
Los gastos de cartera para el año 2011 alcanzaron los \$11.837 millones.

Los costos de cartera (finalización de obligaciones), fueron en total de \$10,571 millones; de los cuales \$9,528 millones, son producto de las finalizaciones a los saldos de cartera por la implementación de la nueva metodología de aplicación de pagos aprobada por la junta directiva en el mes de noviembre de 2011.

Estos cambios en las políticas de provisión y aplicación de pagos de cartera, generaron un ahorro de Impuesto de Renta de \$1,356 millones, consecuencia del tratamiento como deducción de las finalizaciones de cartera.

Durante el periodo enero – octubre 2012 los gastos de cartera fueron en total de \$8,876 millones, de los cuales el 71% corresponde a gastos directos por gestión de cartera, que en total suman \$6,325 millones, el 18% de los gastos de cartera corresponde a las provisiones, que suman \$1,642 millones, los gastos de intereses por financiación para la compra de cartera ascienden a \$443 millones, es decir un 5% sobre los gastos de cartera, \$376 millones por devolución de recaudos y daciones, equivalentes al 4.2% sobre el total de gastos.

El 89% del costo de cartera, corresponde al valor de la cartera recaudada lo cual equivale a \$5,077 millones, el 11% restante proviene de la pérdida por gestión de cartera improductiva hasta la fecha por \$615 millones.



Ingresos y Gastos de Inmuebles

Para 2011 los ingresos de inmuebles fueron de \$37,994 millones provenientes de la venta de inmuebles propios por \$27,312 millones, recuperación de provisiones por \$3,338 millones y otros ingresos de inmuebles por \$7,294 millones.

Los ingresos por inmuebles durante el periodo enero – octubre de 2012 alcanzan los \$39,830 millones, de los cuales el 69% proviene de ingresos por escrituración que corresponden a \$27,614 millones, por servicio de arrendamiento de inmuebles se han percibido \$4,077 millones, equivalentes al 10% de los ingresos por inmuebles, por concepto de comisión en venta de inmuebles PND se han registrado ingresos de \$2,610 millones, que corresponden al 7% sobre los ingresos por inmuebles, la prorrata de gastos de inmuebles vendidos asciende a \$1,255 millones equivalentes al 3%, los intereses percibidos por la venta de inmuebles a crédito ascienden a \$960 millones, equivalentes al 2%, por concepto de saneamiento recaudo de inmuebles han ingresado \$627 millones equivalentes al 1.6%, los levantamientos de hipotecas y las comisiones por comercialización de inmuebles alcanzan los \$745 millones, correspondientes al 1.9% sobre el total de ingresos.

Otros ingresos por inmuebles han sido generados por venta de bienes inmuebles, arrendamientos, recuperación de provisiones, intereses de mora en promesas de compraventa, ajuste de precios e indemnizaciones de daños en inmuebles que en total suman \$1,930 millones, equivalentes al 5% sobre el total de ingresos por inmuebles.



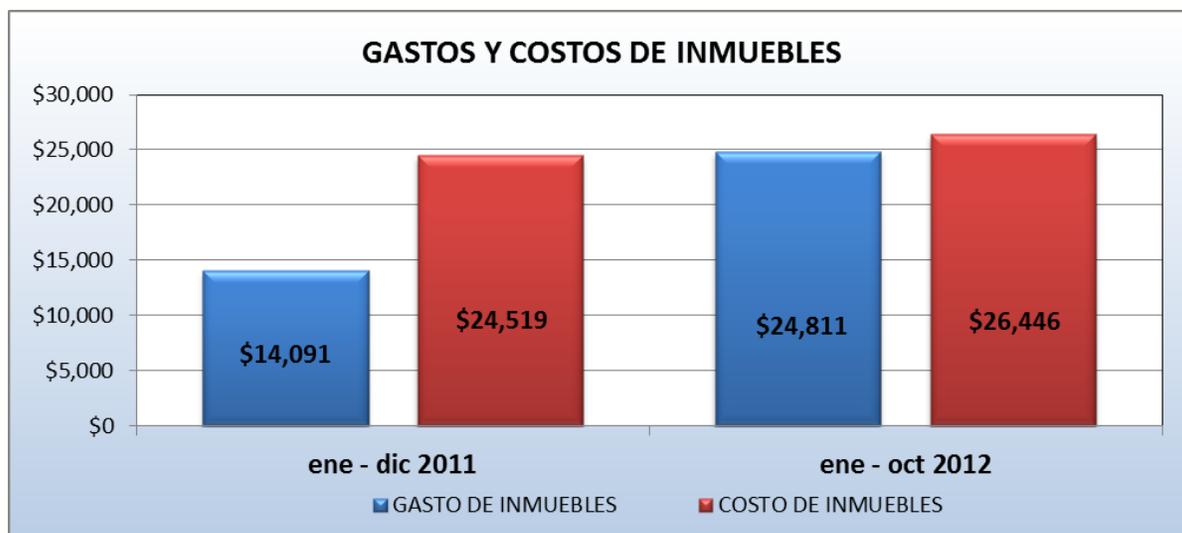
**Cifras en millones de pesos*

Los costos de inmuebles alcanzaron los \$24,519 millones en el 2011, costos relacionados directamente con el decrecimiento en los ingresos de inmuebles.

Los gastos junto con las provisiones de inmuebles ascendieron a \$14,091 millones durante 2011. Es importante mencionar que se provisionaron \$3,927 millones para cubrir el deterioro del valor comercial de algunos inmuebles. Lo anterior, no generó sobrecostos para la compañía ya que fue una apropiación del resultado neto en el cambio de las políticas de provisión y aplicación de pagos de cartera

Los gastos por inmuebles para el periodo enero- octubre 2012 ascienden a \$24,811 millones, de los cuales \$19,599 millones corresponden a gastos directos de inmuebles, equivalentes al 79% sobre el total de los gastos, las provisiones suman \$5,204 millones que representan el 21% de los gastos por inmuebles.

Los costos de inmuebles para el periodo comprendido entre enero y octubre de 2012 alcanzan \$26,446 millones, de los cuales \$20,898 millones, es decir el 79% corresponden al costo de compra de inmuebles, \$2,769 millones equivalentes al 10% se generan por los costos activados de inmuebles, \$2,538 millones que representan el 9.6% por costo de venta de fidecomisos y \$242 millones, que registran el 1% provienen de la compra de bienes inmuebles.



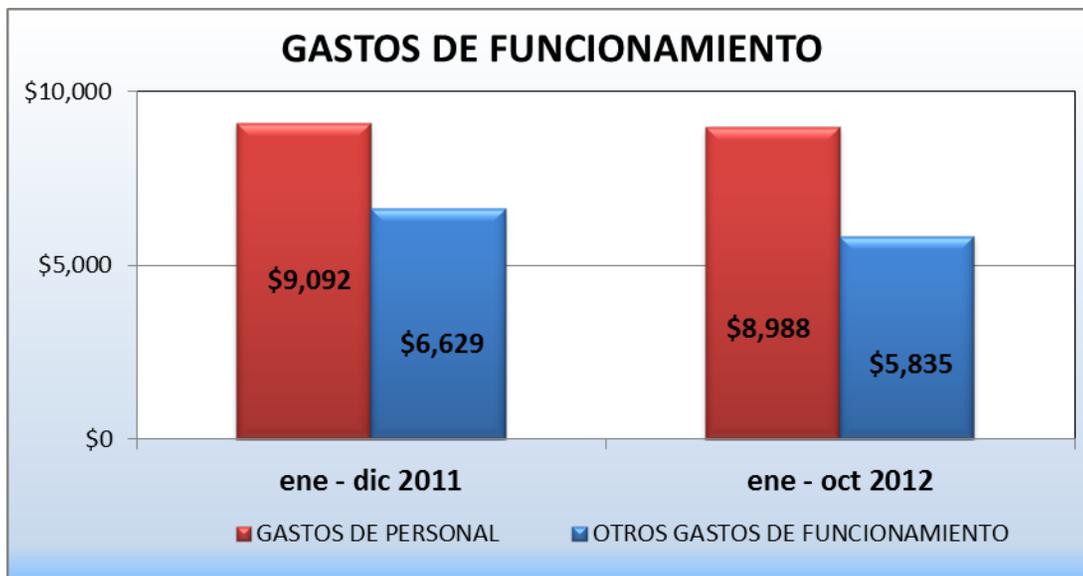
**Cifras en millones de pesos*

Gastos de Funcionamiento

En los gastos de funcionamiento para el año 2011 se observan principalmente los gastos directos de personal \$9,092 millones y otros gastos de funcionamiento por \$6,629 millones.

Los gastos de funcionamiento para el periodo enero – octubre 2012 se encuentran principalmente representados por los gastos de personal de los cuales \$3,826 millones, corresponden a gastos generales de personal y equivalen al 43%, los gastos de personal por cartera registran \$2,405 millones correspondientes al 27%, los gastos de personal por inmuebles ascienden a \$2,758 millones, equivalentes al 30% sobre el total de los gastos de personal para el periodo comprendido entre enero y octubre de 2012.

Dentro de los otros gastos de funcionamiento generados entre enero y octubre de 2012 que corresponden al 39% sobre el total de gastos de funcionamiento, es decir \$5,835 millones se encuentran los gastos generales, personal indirecto, servicios y honorarios.



**Cifras en millones de pesos*

Otros Ingresos y Egresos

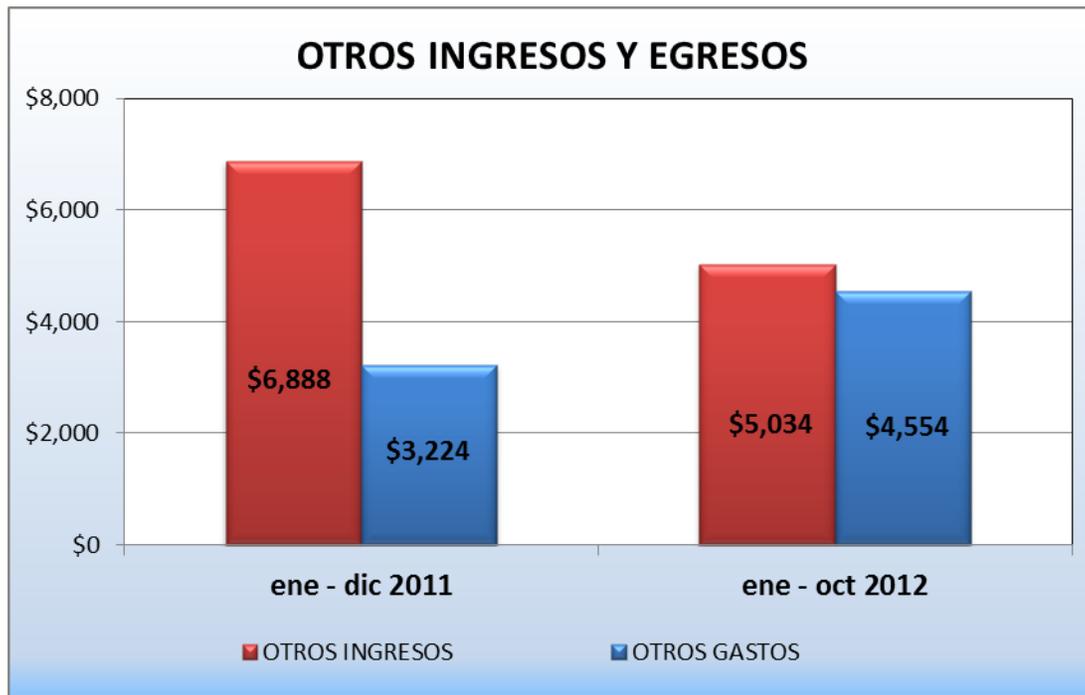
En el rubro de Otros Ingresos y Egresos para el año 2011 se observan en otros ingresos \$6,880 millones, representado en su mayoría por rendimientos financieros de \$3.386 millones, dividendos de las acciones EPSA e INCA por \$2.311 millones.

En el periodo 2012 se alcanzaron ingresos por \$5,034 millones, de los cuales el 80% se originó a través de rendimientos financieros. El restante 20% equivale a los ingresos por intereses de obligaciones de los deudores, recuperación de provisiones fiscales, recuperación de provisión de otros activos, comisión por gestión de cobro de seguros, entre otros.

Los otros egresos para el año 2011 fueron de \$3,224 millones. Los otros egresos entre enero y octubre de 2012 alcanzan un total de \$4,554 millones. Estos incluyen los gastos asociados a la Sociedad de Activos Especiales - SAE, las amortizaciones de cargos diferidos y pagos de sentencias y conciliaciones en procesos judiciales.

Es importante anotar en el presente punto, que para el año 2012 se realizó una capitalización de \$2200 millones de pesos en el mes de junio, esto sumado a la inversión inicial de \$5600 ya realizada. Así mismo, CISA impactó su estado de resultado por los años 2009 al 2011 por un monto negativo de \$4701 millones producto del resultado de su filial.

Adicionalmente, se registran gastos de inmuebles de ley de presupuesto por \$1.583 millones por concepto de servicios públicos, avalúos, vigilancia, gastos notariales y otros, dada la obligatoriedad de CISA de mantenerlos mientras los comercializa o transfiere.



**Cifras en millones de pesos*

Impuestos

Los impuestos a diciembre del 2011 ascendieron a \$5,374 millones, cifra que está compuesta por los siguientes gravámenes:

- Impuesto 4*1000 por valor de \$262 millones
- Impuesto de Industria y comercio por valor de \$1.129 millones
- IVA no descontable en gastos administrativos por \$ 213 millones
- Impuesto Diferido de Renta por valor de \$3,770 millones

Siguiendo los lineamientos de los entes de control, el impuesto al Patrimonio causado y pagado en 2011, se cargó a la cuenta Revalorización del Patrimonio sin afectar el resultado de la compañía para el mismo período.

Los impuestos para el periodo enero- octubre de 2012 ascendieron a un total de \$4.897 millones, cifra que está compuesta por los siguientes gravámenes

- Impuesto de Renta por valor de \$1,181 millones
- Impuesto al Patrimonio por valor de \$2,408 millones
- Industria y comercio por valor de \$861 millones
- Gravamen a las Transacciones Financieras 4*1000 por valor de \$279 millones
- IVA no Descontable por valor de \$169 millones

Indicadores Financieros

Los principales indicadores financieros reportados para los periodos enero diciembre de 2011 y enero – octubre de 2012 son:

Indicador	Ene – Dic 2011	Ene – Oct 2012
Índice de Endeudamiento	19.4%	25.3%
Índice de Rentabilidad	3.3%	-26.9%
ROE	1.1%	-5.3%
ROA	0.9%	-4.0%
Índice de liquidez (veces)	3.97	3.00
Índice de solvencia (veces)	3.96	3.94

Resultado Auditoría Regular Vigencia 2010 - CGR

En la auditoría regular vigencia 2010 efectuada por la Contraloría General de la República en el año 2011, se evaluaron diferentes aspectos de los procesos de la entidad como el contable, el financiero, el sistema de control interno, el proceso contractual, el plan de mejoramiento y el componente ambiental, entre otros.

La Contraloría General de la República informó que los Estados Contables presentan razonablemente la situación financiera de la compañía a 31 de diciembre de 2010. Así mismo, el ente de control conceptuó sobre la Gestión y resultado de los Estados Contables de CISA, a través del fenecimiento de la cuenta fiscal y sin salvedades; opinión que mejora la opinión formulada para la vigencia 2009.

El Sistema de Control Interno Contable obtuvo una calificación de 1.24 (escala de 0 a 3) mejorando frente a la calificación de la vigencia 2009, que fue de 0.56, manteniéndose en un nivel de eficiente, lo cual indica que otorga confiabilidad a la organización en el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

El ejercicio de 2011, le reporto a CISA una utilidad operacional de \$ 1,727 millones y una utilidad neta de \$2,571 millones.

CUARTA PARTE – ASUNTOS EN PROCESO

4.1 PLAN ESTRATÉGICO 2011-2016

En el último trimestre de 2011, la Presidencia, a través de la Gerencia de Planeación, formuló el Plan Estratégico de la Entidad con visión 2011-2016.

Dicho plan se inició con la formulación de cinco Lineamientos Estratégicos fundamentales que establecen los puntos focales para la gestión de CISA:

- CISA será un estratega efectivo en la administración de altos volúmenes de cartera y en la comercialización de activos inmobiliarios especiales.
- CISA incrementará sustancialmente su inventario de activos inmobiliarios y de cartera, gestionando las directrices gubernamentales plasmadas en la ley del Plan Nacional de Desarrollo.
- CISA tendrá una política de alta rotación y rentabilidad para la monetización de inmuebles, combinada con baja tolerancia al inventario remanente. En cartera se aprenderá a recaudar a tasas propias de los mejores estándares.
- CISA, soportado en su tecnología y know-how, será facilitador de Servicios Integrales a las entidades del Estado para asegurar la buena gestión de los activos públicos.
- CISA creará una base de datos confiable de los activos inmobiliarios del Estado.

Una vez hecho lo anterior se revisaron y actualizaron la Misión y la Visión, se definieron Metas Modificaciones al mapa de procesos

El plan fue presentado en las Juntas Directivas de Noviembre 16 de 2011, Febrero 10 de 2012 y Junio 22 de 2012.

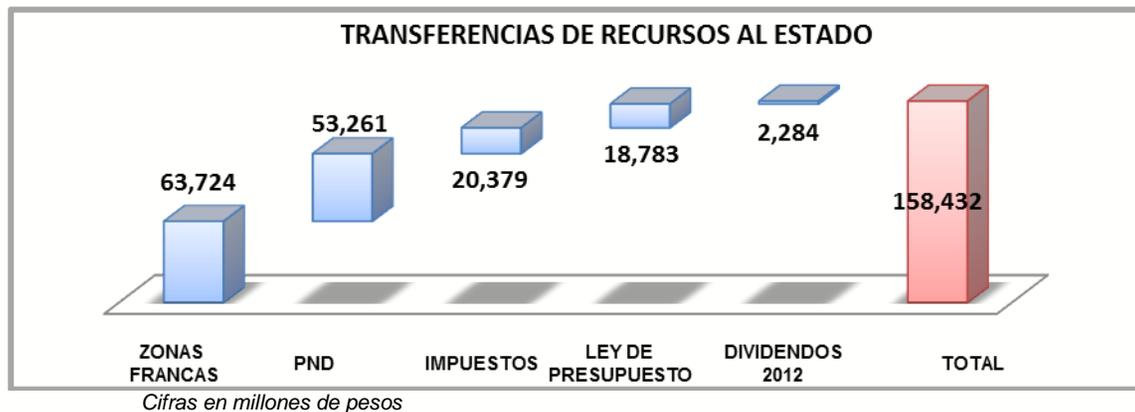
4.2 PRESUPUESTO 2013

A mediados de 2012 se inició el trabajo de estructuración del anteproyecto de presupuesto para el año 2013, el cual fue presentado y aprobado por la junta directiva el 31 de octubre de 2012.

El anteproyecto de presupuesto 2013 contempla la ejecución de las distintas líneas de negocio: Cartera, Inmuebles propios, Inmuebles originados las leyes del PND y la Ley de Presupuesto, las Zonas Francas, la comercialización de inmuebles, la administración de inmuebles y la venta de acciones en propiedad de CISA entre otros. Los anteriores negocios significarán una utilidad operacional de \$52,921 millones de pesos. Esta cifra,

implica la generación de \$268,040 millones de pesos en ventas de inmuebles, incluyendo la promesa en venta de las zonas francas de Palmira y Cúcuta. En materia de cartera, estos ingresos significan el recaudo de \$39,449 millones de pesos.

CISA deberá convertirse en una notable fuente de recursos para el estado, al definirse un total de \$158,432 millones de pesos en la transferencia de recursos al Estado.



Eso supone que se harán transferencias al tesoro por cuenta de la venta las Zonas Francas por \$63,724 millones, otros \$72,044 millones por los compromisos monetarios por el Plan Nacional de Desarrollo y Ley de Presupuesto, y otros \$22,663 millones por concepto de impuestos y dividendos.

QUINTA PARTE – CONCEPTO GENERAL

CISA pasó de ser una empresa que vendía y normalizaba activos propios de inmuebles y cartera, a una empresa que proyecta sus ingresos a través de un amplio portafolio de negocios entre los que se encuentra la comercialización y administración de inmuebles, proyectos especiales como Zonas Francas y otros servicios. Ahora CISA cuenta con una estructura financiera y un sistema contable que actúa de acuerdo con la naturaleza de un colector de activos del estado.

CISA realizó una importante reestructuración organizacional orientada al éxito comercial y al posicionamiento de la entidad como Colector de los Activos del Estado. En materia operativa y comercial se creó la vicepresidencia de Gestión de Activos Públicos como punta de lanza para obtener un exitoso aumento de los inventarios y portafolios a gestionar por CISA. De igual manera se promovió un mejor rumbo para la gestión de comercialización de inmuebles y la normalización de cartera, esto se consiguió mediante la separación funcional de las labores de las Vicepresidencias Comercial y de Operación de Activos.

En materia estratégica, se redefinieron los papeles para la gestión de normalización de cartera. CISA optó por iniciar la gestión directa del portafolio, dejando a un lado el uso de operadores de cobranza externos y generando al interior de la organización las condiciones óptimas para utilizar todo el potencial en materia de tecnología y know-how en las estrategias de recaudo de cartera.

Se creó la Jefatura de Servicio al Cliente a fin de consolidar esta área como generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la Entidad. El área de mercadeo se definió a disposición de la presidencia y el área de valoración se integró a las funciones de planeación estratégica con el fin de generar total independencia en los procesos de valoración y comercialización. Con el propósito de consolidar a CISA como el Coordinador de la Información de los Activos del Estado se redefinió el papel del programa de gestión de activos - PROGA convirtiéndose en la Jefatura de Gestión de Información de Activos Públicos. Este será uno de los retos esenciales de la entidad para proyectar a CISA como el Coordinador de la Información de los Activos del Estado e identificar oportunidades de negocio para la organización.

Hoy se entrega un CISA más robusto y mejor alineado operativamente y que debe encaminarse a materializar las directrices estratégicas como reto primordial para su sostenimiento en el mediano y largo plazo. La venta de las zonas francas representa un reto comercial de alta importancia por sus resultados económicos esperados y la reputación de la entidad en el manejo de proyectos públicos especiales. Como desafíos de mediano y largo plazo, CISA deberá posicionarse como aliado estratégico de las entidades del estado mediante sus nuevas líneas de negocio. Comercialmente, será necesario establecer mecanismos para ser más competitiva y atractiva en la compra de

activos a sus principales clientes, paralelamente deberá propender por buscar la mejor eficiencia y uso de su capacidad instalada para recaudar más y mejor al igual que generar ventas de inmuebles de manera más efectiva.

En materia del anteproyecto de presupuesto 2013, CISA deberá convertirse en una notable fuente de recursos para el estado por cuenta de la venta de las ventas de Zonas Francas, los compromisos monetarios por el Plan Nacional de Desarrollo y Ley de Presupuesto, impuestos y dividendos

CISA enfrenta un reto grande para conseguir y materializar desarrollos normativos requeridos que amplíen el campo de acción de la entidad como colector. Entre estos se encuentran:

- 1) Excluir a CISA del trámite de Ley 226/95 para la venta de participaciones accionarias, 2) la definición de criterios para transferencia gratuita de inmuebles a Entidades Públicas
- 2) El otorgamiento de jurisdicción coactiva a CISA
- 3) Habilitar a CISA para celebrar convenios con Entidades Públicas para la administración de tributos
- 4) Una normatividad más obligante dentro del Plan Nacional de desarrollo que trascienda de las entidades de orden nacional a las entidades territoriales.

Estas permitirán la creación de una plataforma fundamental para el futuro éxito de la organización.

BOGOTÁ - Dirección General: Tel.(1) 546 0400 - Cll. 63 No.11-09
BARRANQUILLA: Tel.(5) 371 5900 - Cra. 54 No.68 - 196 Of.201
MEDELLÍN: Tel.(4) 261 7600 - Cra. 43a No.34-95, Lc.100
CALI: Tel.(2) 524 1898 - Calle 13 No. 73 - 116
Línea nacional gratuita 01 8000 911 188
www.cisa.gov.co

