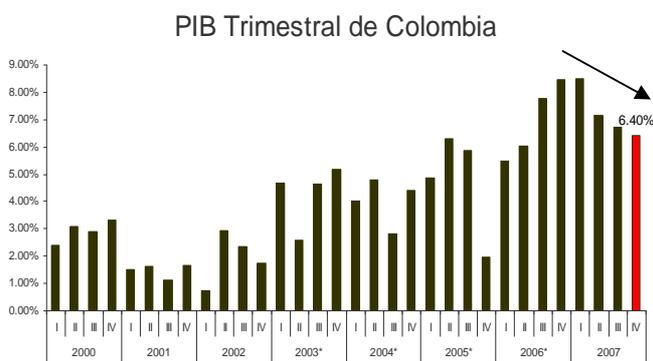


INFORME DE GESTION AÑO 2007

1. INFORME ECONOMICO Y SECTORIAL.

Actividad Económica

El año 2007 se presenta como uno de los años con mejor comportamiento en materia de crecimiento económico. Las cifras de variación del PIB entre los meses de Enero y Septiembre indican que la economía colombiana creció 7.46% en este lapso de tiempo. Pese a lo anterior debe señalarse que la información suministrada por el DANE indica que cada trimestre de este año exhibe un registro menor que el anterior.



Fuente: DANE

Los diversos indicadores líderes del desempeño económico, confirman la moderación en el ritmo de expansión económica. Variables como la demanda de energía, el comercio minorista, el volumen de pedidos y la utilización de la capacidad instalada reportan<sup>1</sup> deterioros, en el marco de un incremento generalizado de las tasas de interés de la economía colombiana.

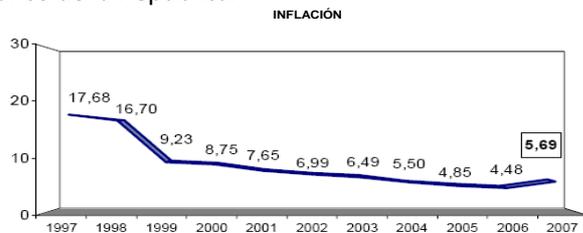
<sup>1</sup>Informe Fedesarrollo.

Basados en la información presentada, se espera que la cifra del PIB en Colombia para el cuarto trimestre del 2007 se ubique cerca de 6.40%, manteniendo la senda de moderación descrita, con lo que para el 2007 el crecimiento económico en Colombia bordearía un 7.10%.

El crecimiento económico impactó de manera positiva la gestión de Fiduprevisora en un aumento de negocios administrados, crecimiento de saldos en carteras colectivas y cumplimiento de metas de ingresos y utilidad.

Inflación

Durante el 2007, el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor modificó la tendencia a la baja que desde finales de los años noventa experimentó la economía de Colombia. Factores climáticos sumados a un fortalecimiento de la demanda por bienes agrícolas a nivel mundial, presionaron los precios del rubro de alimentos afectando el cumplimiento de la meta de inflación establecida por el Banco de la República.



Fuente: DANE

Además del impacto del precio de los alimentos, rubros como el de cultura, vestuario y salud ejercieron presión para el repunte en la inflación del 2007.

El desempeño de la inflación afectó parcialmente el ingreso real de la empresa en algunos negocios que están pactados a tasas asociadas al salario mínimo o al IPC.

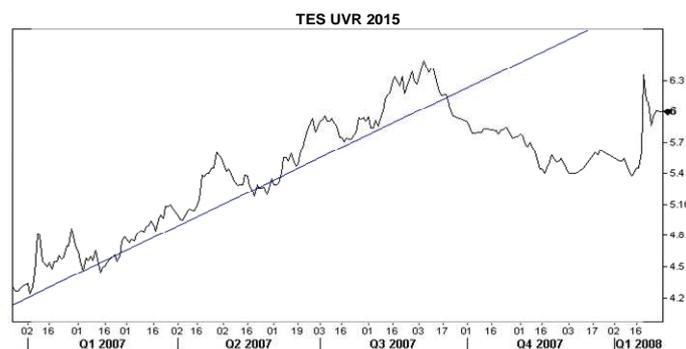
### Evolución de las tasas de interés

A lo largo del 2007, la política monetaria reaccionó ante los cambios observados tanto en la inflación como en la demanda interna. El 2006 finalizó con una tasa repo en un nivel de 7.5%, y a diciembre de 2007 el emisor realizó un ajuste al alza de 200 puntos base, en ocho movimientos consecutivos de un cuarto de punto porcentual, que dejó la tasa de intervención en 9.5%, con su consecuente impacto en los títulos de renta fija.

Esta presión alcista en las tasas de interés generó un impacto negativo en la valoración de los portafolios de largo plazo, ya que afectó los ingresos por rendimientos financieros tanto de recursos propios como de aquellos administrados. Sin embargo, logramos aprovechar espacios de negociación en el mercado en aquellos instrumentos indexados a la inflación y a la DTF, que moderaron el impacto negativo, principalmente en el último trimestre.



Fuente: REUTERS



Fuente: REUTERS

### **Mercado Cambiario.**

El fortalecimiento del peso colombiano frente al dólar (USD) observado desde el 2003, se extendió a lo largo del 2007. Para este último año la tasa representativa del mercado registró una revaluación superior al 11%, con una significativa volatilidad del orden de \$300; el primer semestre del año fue testigo de la ruptura de los \$2.000 pesos por dólar, mientras que en el segundo semestre el deterioro de los mercados externos presionó una recuperación moderada en el precio del dólar en el mercado cambiario local.



Como respuesta a esta tendencia, recompusimos los portafolios, incluido el de la empresa, para morigerar el impacto negativo en las rentabilidades de inversiones denominadas en dólares. De igual manera, utilizamos estrategias de cobertura cambiaria para cumplir el propósito de estabilidad de retorno en inversiones.

## **2. ANALISIS DEL SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA**

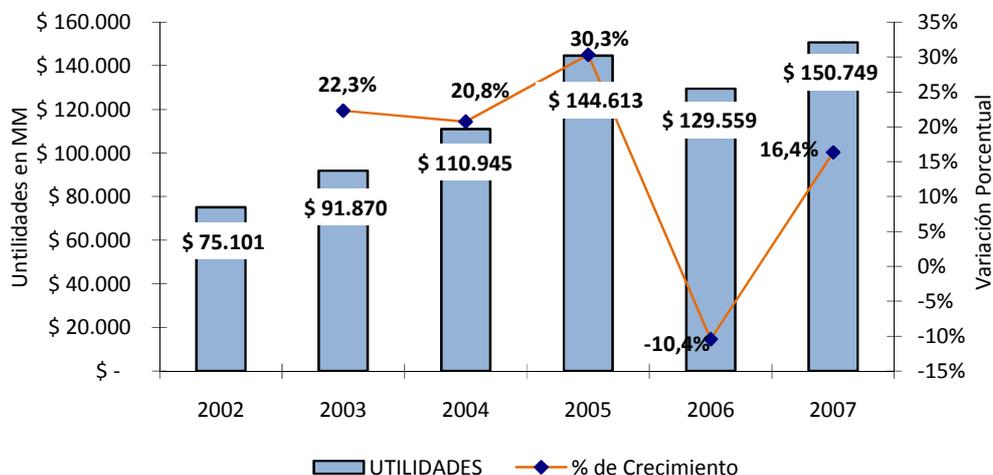
Las cifras disponibles a cierre de la vigencia de 2007 indican que el número de sociedades fiduciarias activas se ha mantenido constante en 26 firmas. Al corte de diciembre de 2007, el conjunto de dichas sociedades presentó activos totales por valor de \$966,761 millones (FIDUPREVISORA S.A. con 11,5%), con un incremento de 7,7% con respecto al mismo mes del 2006 (FIDUPREVISORA S.A.: 24,2%). Por su parte, los pasivos ascendieron a \$165,155 millones (FIDUPREVISORA S.A. con 9%) con un crecimiento del 0.2% frente a Diciembre de 2006 (FIDUPREVISORA S.A.: 14,1%) y el patrimonio alcanzó la suma \$801,606 millones (FIDUPREVISORA S.A. con 12%) con un crecimiento del 9,5% (FIDUPREVISORA S.A.: 25,9%).

El incremento en el patrimonio correspondió a un aumento significativo en el capital social y a resultados de ejercicios anteriores, consolidándose así la capacidad del sector para administrar mayor número de negocios de pasivos pensionales y carteras colectivas.

En cuanto a los resultados, las utilidades acumuladas del sector en el mes de diciembre de 2007 alcanzaron la suma de \$150,749 millones, que representan un repunte de 16,4% frente al mismo mes del 2006.

**Ingreso por Comisiones.** A diciembre de 2007 el total de ingresos por comisiones del sector ascendían a la cifra de \$ 461,237 millones (incluyendo consorcios y uniones temporales). Respecto a diciembre de 2006, los ingresos por comisiones del sector presentan un crecimiento de 13,1%.

### Utilidades y variaciones anuales a diciembre de 2007

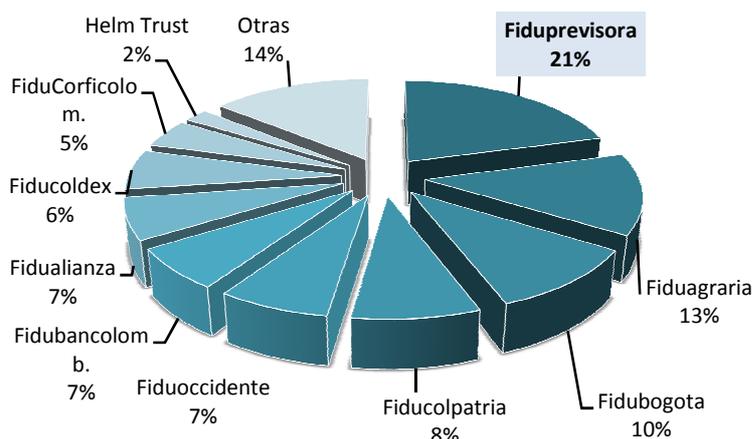


Fuente: Superintendencia Financiera

**Activos Fideicomitidos.** A diciembre de 2007 el total de activos administrados en el sector asciende a \$109,1 billones. Al comparar el monto de los activos fideicomitidos frente al cierre del año 2006, se advierte un incremento de 16,2%.

**Fiduprevisora en el sector.** Durante el año 2007, Fiduprevisora se destacó dentro del sector en los siguientes aspectos:

### Comisiones de Administración y Pagos

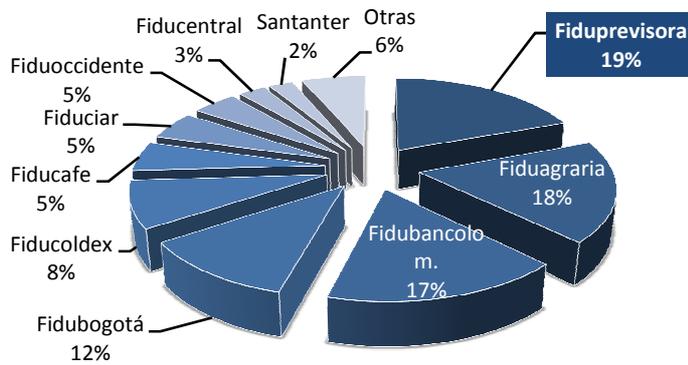


Fuente: Superintendencia Financiera - Cifras de Enero a Diciembre de 2007

En relación con los ingresos operacionales recibidos por comisiones de fideicomisos de administración y pagos, Fiduprevisora tiene una participación del 21% con respecto al total del sector, ocupando de esta forma el primer lugar con \$43,476 millones de pesos facturados a diciembre de 2007.

Se destaca también FIDUPREVISORA S.A. como la entidad con mayor participación en ingresos por **consorcios** sobre el total de recursos facturados por el sector. A diciembre de 2007, las comisiones recibidas ascendían a \$18,945 millones, equivalente al 19% del facturado por la totalidad de fiduciarias.

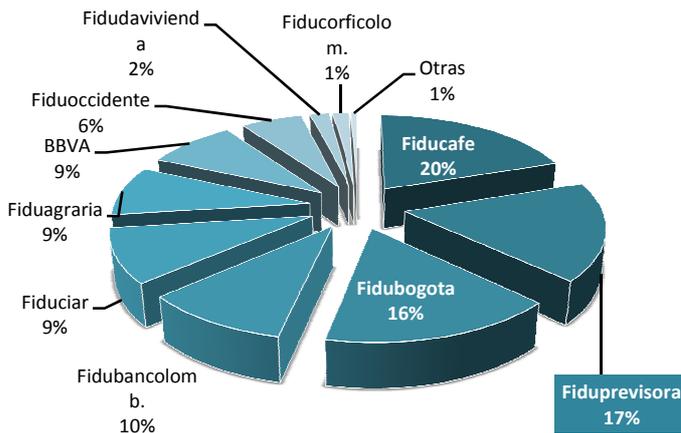
**Ingresos de fideicomisos celebrados en consorcio**



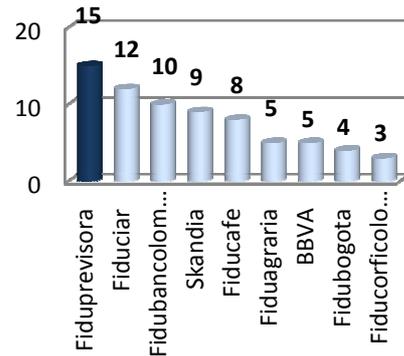
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia - Información a dic/07

En relación con activos administrados de **pasivos pensionales**, nos ubicamos en segundo lugar, con una participación del 17% correspondiente a \$5 billones a través de 15 contratos.

**Activos Administrados Pasivos Pensionales**



**Número de negocios pasivos pensionales**

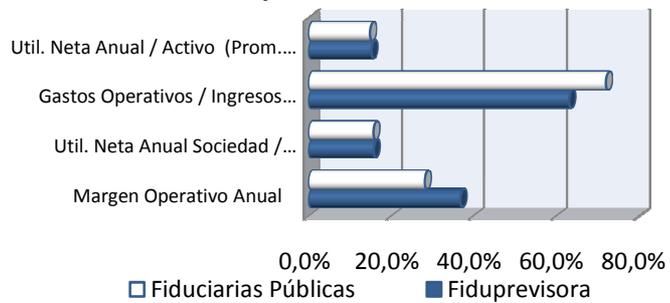


Fuente: Superintendencia Financiera – Cifras a diciembre de 2007

Por otro lado, se destaca nuestro desempeño frente al grupo total de fiduciarias públicas en los indicadores de **rentabilidad del activo, relación gastos e ingresos operacionales, rentabilidad del patrimonio y margen operativo anual**. Esto permite concluir una gestión destacada en cuanto a generación de utilidades e ingresos.

**Fiduprevisora y Total Fiduciarias Públicas**

**Principales Indicadores**



Fuente: Superintendencia Financiera - Datos a dic/07

### 3. PRINCIPAL GESTION Y RESULTADOS DE LA EMPRESA DURANTE EL AÑO 2007

#### 3.1. GESTIÓN COMERCIAL

Durante el año 2007, la gestión comercial estuvo encaminada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de FIDUPREVISORA S.A., para mantener nuestro posicionamiento en los principales negocios del sector.

Como resultado de lo anterior, al cierre del año 2007 se generaron ingresos por comisiones y honorarios por \$52.099 millones. De esta cifra, \$5.655 millones correspondieron a nuevos negocios y prórrogas de algunos contratos, para un cumplimiento presupuestal del 104,8%. Así mismo en el año 2007 se suscribieron 141 negocios.

Adicionalmente, desarrollamos un Modelo de Estrategia Comercial para el período 2008 - 2012, para responder a los retos del mercado, con una nueva segmentación, redistribución de funciones con sus procesos asociados y definición de estrategias de crecimiento y competitividad.

Como principales logros comerciales destacamos:

- **Fiducia con el Sector Público.** La entidad desarrolló una importante gestión de estructuración de negocios con el sector público, principalmente con el Ministerio de Protección Social, para administrar recursos de prestaciones sociales de **FOPEP** y **PROSPERAR**, Ministerio del Interior y de Justicia para el manejo de los fondos del programa de Derechos Humanos y los celebrados para administración de remanentes de los procesos liquidatorios del Inurbe y BCH.

Por otra parte, en el mes de Octubre de 2007 se incrementaron los recursos administrados en el Fideicomiso **FONPET**, por aproximadamente \$364.000 millones, situación que incrementó las comisiones por este negocio en \$35 millones mensuales.

- **Fiducia con el Sector Privado.** Se suscribieron 52 contratos con entidades del sector privado, representados principalmente en fideicomisos de administración y pagos e inmobiliarios.
- **Fiducia de Inversión.** Obtuvimos un crecimiento en las carteras colectivas administradas de 17%, para unos saldos a 31 de diciembre de \$462.089 millones, \$352.134 millones en la cartera a la vista y \$109.955 millones en la cartera a plazos.
- **Liquidaciones e Intervenciones.** Se obtuvo la designación de FIDUPREVISORA S.A. como liquidador de la ESE Rafael Uribe Uribe, la Dirección de Salud del Cauca, Loterías Departamentales, Lotería la Nueve Millonaria y la Lotería El Libertador.

Así mismo, la Superintendencia Nacional de Salud designó a la Fiduciaria como Agente Interventor para administrar el Hospital San Francisco de Asís y el Hospital San Vicente de Paul de Lorica.

Finalmente es importante resaltar la gestión de publicidad y mercadeo realizada durante el año 2007, a través de:

- Estudio de satisfacción de clientes con la asesoría de una compañía experta con el fin de realizar una evaluación real de la percepción de los clientes actuales de la fiduciaria y formular planes de acción e indicadores de seguimiento.
- Elaboración y publicación del **Boletín Trimestral Fiduprevisora**, del cual circularon 15.000 ejemplares distribuidos directamente a clientes actuales y a clientes potenciales a través del diario La República.
- Desarrollo de la imagen institucional a través de la elaboración de material promocional y contenidos institucionales.

### 3.2 GESTIÓN DE NEGOCIOS

El número de negocios administrados se incrementó con respecto a 2006 en un 19%, al pasar de 289 a 344. Esta cifra no incluye los negocios celebrados en consorcio de los cuales la Fiduciaria no es representante.

La gestión de negocios se enfocó a atender con altos estándares de calidad los compromisos adquiridos con nuestros clientes y usuarios.

- **Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio**

Se logró atender con oportunidad el estudio de expedientes de más de 72.000 solicitudes de prestaciones económicas, y se adelantó la actualización de la base de datos de beneficiarios y de afiliados a través de procesos de validación y depuración, con 311.688 docentes afiliados,.

Respecto de la administración de servicios de salud, se destaca la estructuración del modelo ajustado para la prestación de los servicios de salud, aprobado por el Consejo Directivo del Fondo y el Ministerio de Educación Nacional, la revisión y ajuste del enfoque de las auditorías y la definición de indicadores de cumplimiento de los contratistas.

Adicionalmente se adelantó una encuesta de satisfacción a usuarios de los servicios de salud, con niveles globales de satisfacción del 70%.

Finalmente se destaca durante esta vigencia la definición de las condiciones para la prórroga del contrato por tres años y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos del Fondo.

- **Otros Negocios Fiduciarios**

La administración de negocios se encaminó a mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de un seguimiento permanente al cumplimiento de obligaciones contractuales y visitas periódicas a cada uno de ellos, con base en las cuales se implementaron planes de acción y mejoramiento, que permitieron reducir tiempos de respuesta.

Se logró la renovación de importantes negocios con el Ministerio de Protección Social, Ministerio de Educación, Empresa de Energía de Bogotá y el Fondo de Pensiones de Telecom.

Se fortaleció el monitoreo a la oficinas regionales y se implementó una ficha de control mensual para realizar un seguimiento, entre otros, a la ejecución y operación de los negocios.

Por otro lado, se logró un recaudo promedio del 96% de las comisiones calificadas en A, evitando así el deterioro de la cartera y el aumento de provisiones.

También se destaca la liquidación efectiva de 80 contratos fiduciarios, priorizando las liquidaciones pendientes con mayor antigüedad.

A finales del año, FIDUPREVISORA S.A. inició la revisión y alineación del modelo operacional con la estrategia comercial definida para optimizar la estructura organizacional y los procesos y aplicar los mejores estándares de atención al cliente.

- **Liquidaciones e Intervenciones**

En desarrollo de las liquidaciones asignadas, cumplimos con los cronogramas de liquidación propuestos, logrando procesos rápidos y eficientes con reducción significativa de costos en plantas transitorias, honorarios, entre otros.

Respecto de las intervenciones administrativas de entidades vigiladas con pleno cumplimiento de la reglamentación pertinente, presentamos las valoraciones técnicas y financieras de las mismas para su evaluación y consideración por parte de la Superintendencia Nacional de Salud.

Realizamos una permanente reorganización y ajuste de los procedimientos internos procurando mejorar los mecanismos de control y seguimiento a los apoderados generales de la Fiduciaria ante estos procesos.

### **3.3. GESTIÓN FINANCIERA**

En desarrollo de la gestión de administración e inversión de recursos, la entidad manejó aproximadamente \$58 billones de pesos, representados en 1.4 millones de operaciones incluyendo pagos, traslados e ingresos.

Con el fin de optimizar los procesos de tesorería e inversiones la entidad realizó varias reestructuraciones de procesos buscando mayor eficiencia y calidad en los servicios. En el área de tesorería se separaron los procesos de pago, ingresos y administración de portales bancarios y se fortalecieron los controles.

Con el propósito de mejorar la gestión de portafolios, se especializó el manejo de inversiones, de acuerdo con la naturaleza de los recursos en tres grupos: pensionales, no pensionales y carteras colectivas, en este último dando cumplimiento al decreto 2175 de 2007 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Las principales estrategias de inversión definidas para la gestión de portafolios durante el año 2007 fueron:

- Disminuir las posiciones expresadas en moneda extranjera y tomar coberturas en aquellos portafolios que lo permitían conforme a las políticas de inversión y los límites aprobados, dada la tendencia de revaluación presentada desde el inicio de la vigencia.
- Aumentar las posiciones en deuda pública expresadas en UVR e indexados al IPC, debido a la expectativa de incremento en la variación de precios generales en la economía durante el segundo semestre la cual se vio materializada al cierre de año.
- Cumplir con las disposiciones legales relativas al porcentaje máximo de deuda pública en portafolios de pasivos pensionales. En consecuencia, incrementar la posición en títulos de deuda privada, pero indexados al IPC y DTF, como alternativa frente al aumento de las tasas, disminuyendo la exposición al deterioro de la rentabilidad de los portafolios administrados por la inversión en títulos expresados en tasa fija.
- Ampliar los saldos en depósitos a la vista, dada su alta rentabilidad actual, mediante la aplicación de una estrategia de negociación de tasas de captación bancarias y la utilización de un modelo de correlación saldos-tasas, logrando así un menor impacto en la valoración a precios de mercado.
- Realizar un monitoreo permanente al Valor en Riesgo de los portafolios administrados, anticipando señales de alerta en la volatilidad de las posiciones activas buscando una adecuada relación rentabilidad/riesgo.

Gracias a la nueva estructura de la mesa de dinero, durante el cuarto trimestre logramos el primer lugar en rentabilidad, respecto de las de las fiduciarias consorciadas en FONPET, del mismo modo, ubicarnos en los primeros lugares de rentabilidad en las Carteras Colectivas.

Por otro lado y con el fin de fortalecer la atención a los inversionistas de las carteras colectivas y a nuestros fideicomitentes y ampliar los análisis técnico, fundamental y de mercado, se creó un cargo para investigaciones económicas, lo cual contribuyó al desarrollo de estrategias de inversión en la gestión de portafolios.

Conscientes de la necesidad de mantenernos al día en los instrumentos de mercado, los operadores de la mesa de dinero ampliaron sus conocimientos a través de capacitaciones sobre el mercado de valores y principalmente las relacionadas con derivados financieros.

Adicionalmente el soporte tecnológico fue actualizado con el fin de dar cumplimiento oportuno a las circulares 16 y 18 de 2007 relacionadas con la transmisión de informes de portafolio y de repos y simultáneas.

### **3.4 GESTIÓN DE RIESGOS**

Se creó y fortaleció la Gerencia de Riesgos como una dependencia directa de la Presidencia, la cual tiene a su cargo la administración de los riesgos de inversión, operacional y SARLAFT.

La administración de los riesgos de inversión se realizó dando cumplimiento a la normatividad de la Superintendencia Financiera y enfocada a fortalecer la administración de portafolios a través de la

implementación de nuevos modelos y reportes, referidos al monitoreo sobre la composición de los recursos de liquidez y manejo de cuentas de ahorros.

Se revisaron y ajustaron los modelos de cupos de emisor y contraparte a través de metodologías de backtesting que permitieron realizar un análisis de las necesidades reales de la entidad y la eficiencia de los modelos. Los ajustes realizados mejoraron la gestión de administración de riesgo de crédito y contraparte acorde con el volumen de operaciones y la situación del mercado.

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la entidad dio cumplimiento a la circular 041/07 y la resolución 1865/07 de la Superintendencia Financiera. Se levantaron y actualizaron los mapas de riesgo operativo de los 37 procesos de la entidad incluyendo las oficinas regionales y los consorcios. Adicionalmente se definió y puso en marcha la Unidad de Riesgo Operativo.

En relación con el SARLAFT durante la vigencia 2007 se adelantaron las actividades enfocadas al cumplimiento de las circulares externas 022 y 061 de 2007 de la Superintendencia Financiera, ampliando el alcance del anterior SIPLA y fortaleciéndolo como un sistema de administración de riesgo. Se destaca la implementación de los mecanismos de identificación, medición y control de acuerdo con las características particulares de este tipo de riesgo y el diseño y documentación del Manual SARLAFT, en sus políticas, etapas y elementos. Adicionalmente las funciones de Oficial de Cumplimiento fueron separadas de la Oficina de Control Interno y asignadas al Gerente de Riesgos.

Finalmente la entidad adelantó programas de capacitación dirigidos a todos los funcionarios en aspectos relacionados con los sistemas de administración de riesgo operativo y de lavado de activos y financiación del terrorismo.

En relación con la **Revelación de Riesgos y Efectos Económicos del año 2007**, se relaciona el Anexo No. 1 al presente Informe de Gestión.

### **3.5 GESTIÓN JURÍDICA**

Con el propósito de atender en debida forma los procesos judiciales en los que la empresa aparece vinculada, apoderamos 226 procesos judiciales de manera oportuna a nivel nacional. Efectuamos seguimiento a 37 procesos judiciales, cuyo apoderamiento es efectuado por abogados externos y obtuvimos 31 fallos judiciales favorables para la Empresa, provenientes de distintos Despachos Judiciales.

Dentro de las gestiones del Área Jurídica en materia judicial, atendimos 800 acciones de tutela de manera exitosa y 107 derechos de petición dentro de la oportunidad procesal señalada para el efecto, relacionadas principalmente con los procesos liquidatorios en los que FIDUPREVISORA S.A. actúa o actuó como liquidador y con la ejecución de contratos fiduciarios, en los cuales la Empresa realiza la administración de recursos y pago de sumas de dinero dentro del marco de distintos procesos liquidatorios.

De esta manera, durante el año 2007 se obtuvo un 100% de decisiones favorables, en la medida que los derechos demandados por esa vía, no tuvieron acogida en las distintas instancias judiciales,

conforme a las tesis planteadas bajo la coordinación, orientación y dirección de la Vicepresidencia Jurídica, con el apoyo de todo el equipo humano que la conforma.

En materia de provisiones, se hizo el seguimiento a los informes de los abogados que apoderan los distintos procesos en curso y, de acuerdo con éstos, se ajustaron según la política adoptada por la Administración y siguiendo los lineamientos fijados por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Se optimizaron los tiempos de respuesta y calidad en cuanto a los procesos de contratación derivada de los fideicomisos administrados por la Fiduciaria, de los contratos de la empresa y de la estructuración jurídica de los nuevos negocios fiduciarios.

Se gestionaron 1.922 trámites derivados de los negocios fiduciarios administrados.

La Vicepresidencia Jurídica emitió 436 conceptos jurídicos para atender solicitudes internas y externas de diversa índole, los cuales versaron sobre revisión de pliegos de licitaciones, de invitaciones, asistencia jurídica y acompañamiento legal a las Vicepresidencias y Gerencias de FIDUPREVISORA S.A., e igualmente realizó actividades de reporte diario de novedades legislativas y control normativo de manera permanente y dirigida a las distintas áreas de la Empresa.

Se brindó soporte permanente a los distintos procesos liquidatorios en los que la empresa fue designada como agente especial de intervención, con fines no sólo de administración sino también con fines de liquidación, así como también se dio respuesta a los requerimientos de los distintos entes de vigilancia y control.

Por último, y una vez implementada la figura del Defensor del Cliente Financiero, se atendieron 85 quejas presentadas por los consumidores financieros, dentro de las cuales 34 fueron resueltas a favor del cliente por hechos de terceros, 37 fueron resueltas a favor de la Empresa, 9 fueron inadmitidas, 2 fueron desistidas y 3 quedan pendientes por resolver. En éste sentido, todas las quejas presentadas fueron resueltas favorablemente para FIDUPREVISORA S.A., y, de la totalidad de quejas presentadas, se identificó que las mismas se derivan del Fideicomiso Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio.

### **3.6 GESTIÓN TECNOLÓGICA**

#### **Seguridad en la Información**

La entidad, consciente de la importancia de la administración y gestión de la seguridad en la información, adelantó importantes proyectos, destacándose la implementación de Red Segura, que incluye un nuevo firewall, segmentación de la red de acuerdo al manejo de datos por áreas, filtrado de contenido en la Web y antivirus perimetral. Los principales beneficios de este proyecto se refieren a fortalecer la seguridad interna en la red de datos, asegurar mayor fluidez en el tráfico de datos internos y externos, controlar el tráfico inoficioso en la web, asegurar la red interna y robustecer la seguridad para las conexiones físicas.

#### **Infraestructura**

Se adelantó la renovación y actualización del hardware de usuario final, la implementación de mejoras y afinamiento para aumentar el rendimiento de la base de datos de empresa y el montaje

del componente particionamiento en el motor de base de datos con el fin de disminuir tiempos de consulta.

### **Desarrollo**

Las herramientas desarrolladas y adquiridas se definieron bajo los principios de innovación, calidad, integración, automatización, seguridad, precisión, eficiencia y versatilidad. Todo esto acorde con las necesidades de la organización y de sus clientes.

En cuanto a soluciones de software se destaca el desarrollo del Sistema de Pagos Masivos, el cual permite el cargue de información aplicando las validaciones y controles necesarios para los procesos de pagos, Nomina Pensionados, el cual permite el cálculo de liquidación de nómina de pensionados controlando las novedades recibidas mensualmente adicionalmente los reintegros y reprogramaciones.

Se implementaron nuevos servicios a través del portal Web Fiduprevisora como el servidor de archivos clientes, que permite el intercambio de información en un ambiente seguro y accesible desde cualquier lugar a través de Internet.

## **3.7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **Talento Humano**

Con el propósito de realizar una adecuada administración de la planta de personal, determinamos aplicar la estrategia de vincular los costos de personal asociados a la operación de los negocios con el desarrollo de cada uno de ellos, de manera que se entiendan como costos variables vinculados a la duración de cada negocio.

En consecuencia, la planta de personal disminuyó en un **0.39%** en relación con el año anterior, acompañado esto de una redistribución de cargos para concentrar la planta en aquellos misionales y tercerizar los requerimientos asociados a los procesos operativos.

Adicionalmente se realizaron dieciocho ascensos y quince encargos a nuestros funcionarios logrando así desarrollar competencias organizacionales por medio de nuevos roles y responsabilidades.

El índice de rotación disminuyó con respecto al año 2006, pasando de 1,52% a 0,94%, lo que refleja un incremento en el nivel de motivación y una gestión asertiva en la selección de personal.

En consonancia con la política de bienestar y retención laboral, se aprobaron créditos para empleados en las líneas de gastos excepcionales, libre inversión, educación básica, educación superior, calamidad y vehículo por un total de \$ 715 millones. Por otro lado, invertimos \$17 millones en auxilios educativos para mejorar el nivel profesional de los funcionarios y su desempeño.

El programa de capacitación realizado durante la vigencia 2007 se enfocó a incrementar las competencias de los funcionarios, por un valor de \$130 millones en 70 cursos.

Se incrementó el porcentaje de empleados que participaron en actividades de bienestar (deportivas y recreativas) en un 27% con respecto al año 2006.

Respecto de los programas de salud ocupacional, se cumplieron aquellos relativos a medicina del trabajo, medicina preventiva e higiene y seguridad industrial, partiendo del principio de la debida inspección por parte de la ARP.

#### **Recursos Físicos**

Se logró el traslado de las áreas jurídica y administrativa al edificio central, lo que facilita la gestión de apoyo al resto de las áreas de la organización. Así mismo, el programa de espacios productivos logró disminuir riesgos a nivel psicolaboral y optimización de espacios.

Durante la vigencia 2007 se adelantaron actividades de microfilmación y se implementó el nuevo aplicativo de activos fijos que busca mejorar los procesos de control e información de los recursos físicos.

La instalación del tarifador de teléfonos apoyó la gestión de disminución de este gasto en un 16.3%. Así mismo se ajustaron las políticas de control del gasto de los servicios de consumo como papelería, impresiones, fotocopias y útiles de escritorio.

### **3.8 GESTIÓN DE CONTROL INTERNO**

Se destaca la ejecución del plan de auditoría interna integral que incluye los componentes del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, el Sistema de gestión de Calidad y el Sistema de Administración de Riesgo Operativo sobre los 37 procesos de la entidad, que permitió cumplir con el plan de trabajo definido para la vigencia 2007 y optimizar la utilización del recurso humano encargado de los procesos de Evaluación y Control de la Gestión.

Con base en los informes de las auditorías practicadas y el seguimiento y acompañamiento realizado por la Oficina de Control Interno, las dependencias auditadas implementaron acciones correctivas relacionadas con los procesos de conciliaciones, inversiones, cajas menores y liquidación de fideicomisos.

El detalle de las actividades realizadas y el aporte del Comité de Auditoría a la administración se incluyen en el Informe del Comité de Auditoría correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2007.

## **4. RESULTADOS FINANCIEROS**

### **BALANCE**

#### **Activos**

A 31 de diciembre de 2007, el valor de los activos ascendió a \$110.723 m, con un aumento del 24% con respecto al año anterior.

La parte corriente equivale al 79% con un incremento del 21.3%, representado en \$15.397 m y reflejado principalmente en el rubro de inversiones con ocasión del manejo de los excedentes correspondientes a las utilidades del año 2006.

Se presenta una variación del 49,7% en el rubro otros activos, dada por el incremento en la cuenta de valorizaciones, que pasó de \$2.515 m del año 2006, a \$7.131 m en el año 2007, debido a la actualización de los avalúos de los bienes inmuebles.

### **Pasivos**

Acumulamos un valor de \$14.816 m (incremento de 14% respecto de 2006).

Se destaca principalmente el impuesto de renta por pagar equivalente a \$3.166 m, con un aumento de 55%.

La cuenta de otros pasivos (\$4.177 m) presentó una variación del 15%, generada especialmente por el registro de la participación que tiene FIDUPREVISORA S.A. en las cuentas de pasivos de los consorcios.

La recuperación de \$690 m por fallo a favor en el proceso de González Gutiérrez Ltda., originó la disminución en la partida correspondiente a pasivos estimados en 7,2%, pasando de \$5.855 m en el 2006 a \$5.434 m en el 2007.

### **Patrimonio**

Registramos al cierre un valor de \$95.907 m con una variación del 26% con respecto al 2006.

La principal variación se refleja en el rubro de reservas debido al aumento de la legal, la estatutaria y de efectos tributarios, de 32%.

Correspondiente con lo mencionado en los activos, la cuenta de superávit por valorización muestra un incremento del 183% al pasar de \$2.515 m a \$7.131 m.

Por otro lado, siguiendo las instrucciones impartidas por el CONPES, la Fiduciaria en el mes de febrero de 2008 hará la capitalización de la utilidad del año 2006, razón por la cual se presenta el rubro de utilidades de ejercicios anteriores por valor de \$9.491 m.

## **ESTADO DE RESULTADOS**

### **Ingresos**

Obtuvimos un valor acumulado de ingresos por \$61.447 m, con un crecimiento de 13,4% con respecto a la vigencia 2006.

Dada la buena gestión comercial por la consecución de nuevos negocios y la prórroga de algunos otros, se presenta un incremento de 17% en comisiones y honorarios que a corte del año 2007 ascendieron a \$52.099 m contra \$44.551m generadas en el año 2006.

### **Gastos**

El total de gastos acumuló un valor \$38.813 m, con incremento de 16% respecto al año anterior.

Registramos un incremento moderado en gastos de personal de 9%, mientras que el comportamiento de los gastos relativos a impuestos diferentes de renta, sobretodo el de patrimonio, registró un incremento de 115%. Igual crecimiento notorio registra el gasto correspondiente a negocios administrados en consorcios, de 18%, asociado a mayores ingresos de dichos negocios.

Aplicando un adecuada planeación tributaria, el impacto en el rubro de impuesto de renta fue solo de 4,5%, pasando de \$7.212 m del año 2006, a \$7.534 m en el año 2007.

## **5. CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y CALIFICACIONES DE RIESGO**

La Fiduciaria continuó fortaleciendo sus procesos e inició un plan de trabajo con el fin de ampliar el certificado de calidad actual y obtener el NTCGP 1000. Durante la revisión externa realizada por la auditoría del ICONTEC se destacaron los avances obtenidos en materia de administración de riesgos y en el conocimiento de los elementos del sistema de calidad en los diferentes niveles de la organización.

Con relación a las calificaciones de riesgo, la entidad renovó con la firma Duff and Phelps la calificación triple a (aaa) correspondiente a la Fortaleza en la Administración de Portafolios, de igual forma las carteras colectivas mantuvieron su calificación Triple AAA/1 al riesgo de crédito y mercado.

## **6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

FIDUPREVISORA S.A. cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo que contiene los derechos de los accionistas y demás inversionistas e igualmente cuenta con un Código de Conducta Ética que regula el accionar de sus empleados, quienes a su vez están regidos por el Código Único Disciplinario como servidores públicos. La información relativa a la sociedad está en todo momento a disposición de los grupos de interés, accionistas y entidades de control y la información de los fideicomisos está permanentemente a disposición de los clientes.

La Asamblea de Accionistas propende por el crecimiento, eficiencia, rentabilidad y respaldo de la Sociedad de manera transparente. La Junta Directiva de la entidad orienta las gestiones y resultados de la Administración, para lo cual se reúne mensualmente y de manera extraordinaria cada vez que se requiere. Los Comités de Auditoría y Riesgos, en los que participan miembros de la Junta Directiva y funcionarios de la Alta Gerencia, se han reunido mínimo en el calendario previsto y han establecido y monitoreado las políticas y parámetros necesarios para la adecuada gestión de riesgos.

La Junta Directiva y la Alta Gerencia están al tanto de la responsabilidad que implica el manejo de los diferentes riesgos, brindando el apoyo, monitoreo y seguimiento debidos.

La Administración ha emprendido y realizado las acciones de mejoramiento necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la Empresa y atiende las recomendaciones de la Revisoría Fiscal de la Entidad, la Contraloría General de la República, Autorregulador del Mercado de Valores, Superintendencia Financiera, Departamento Administrativo de Función Pública, la Oficina de Control Interno y las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad.

Igualmente, a nivel interno, existen los Comités de Presidencia, SARC, SARO, Inversiones, Tecnología, Comercial, Conciliaciones, Compras, Seguridad de la Información, Modelo Estándar de Control Interno – MECI, MECI Contable, Primarios, Archivo, que permiten gestionar activamente cada uno de sus temas. Por otra parte, de manera bimestral se realizan las reuniones del Comité de Coordinación de Control Interno, a las cuales asiste el equipo directivo de la Fiduciaria y un delegado de la Oficina de Control Interno del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Se realizan comités de seguimiento y control con fideicomitentes, consorcios y entidades en liquidación, con la periodicidad acordada para verificar el desarrollo y ejecución de los contratos. La Fiduciaria desarrolló sus actividades enmarcadas en una planeación estratégica definida para el período 2004 - 2008, la cual fue revisada y ajustada anualmente y sirvió de guía para la definición de proyectos e iniciativas estratégicas destinadas a alcanzar los resultados presupuestados y la visión definida.

La sociedad cumple con las disposiciones del Sistema de Prevención del Lavado de Activos SIPLA y las aplicables sobre el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC). Al cierre del ejercicio se encontraba en proceso de implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT-

Las áreas de control y gestión de riesgos cuentan con la infraestructura tecnológica adecuada para brindar la información y los resultados necesarios, tanto por el tipo de operaciones, como por el volumen de las mismas. Estamos atentos a los desarrollos de nuevas herramientas y sistemas de monitoreo que contribuyan al mejoramiento de procesos para incorporarlos en los nuestros.

En cumplimiento de las normas legales, la entidad tiene implementada la figura de la Defensoría del Cliente por medio de la cual se han desarrollado los mecanismos de publicidad y los canales de acceso a ésta por parte de clientes y usuarios.

## **7. CUMPLIMIENTO NORMAS DERECHOS DE AUTOR**

Durante el año 2007 se dio estricto cumplimiento a las normas de derechos de autor en lo relacionado con la adquisición, mantenimiento y renovación de las licencias de software que se utilizan en desarrollo del objeto social de la compañía.

De igual forma se verificó el cumplimiento cabal de las normas de derechos de autor en la suscripción de contratos de prestación de servicios y en general en todos los actos jurídicos que se celebraron durante esta vigencia.

Con lo anterior, se dio cabal cumplimiento a las disposiciones legales vigentes y a los estatutos sociales de la Fiduciaria.

## **8. EVOLUCION PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD**

FIDUPREVISORA S.A. redefinió para la vigencia 2008 – 2012 sus elementos estratégicos, enfocando su gestión al crecimiento sostenido y a la generación de valor a sus accionistas, clientes, colaboradores y la comunidad en general a través de la prestación de servicios con altos niveles de calidad, ética y eficiencia.

Con el fin de medir y evaluar el cumplimiento de su misión y visión, la entidad inició el proceso de conformación de un Sistema de Información Gerencial que le permita contar con indicadores que midan el cumplimiento de sus objetivos y metas y al propio tiempo comparar la gestión con la evolución del mercado y del sector.

En lo referente al cumplimiento de nuestros objetivos corporativos, para el 2008 definimos un presupuesto altamente retador que pretende ingresos con un aumento superior al 20% a través del desarrollo de estrategias de crecimiento y competitividad y ampliando nuestra participación en carteras colectivas, liquidaciones, fiducia con el sector público y fiducia con el sector privado.

FIDUPREVISORA S.A. se compromete a la consecución de negocios rentables dentro de los niveles de riesgo definidos y a mantener su liderazgo en negocios de seguridad social, liquidaciones y administración y pagos.

Por otro lado la entidad continuará con programas de mejoramiento en su capacidad operativa, en sus procesos y en su plataforma tecnológica que permitan cumplir con los objetivos de eficiencia, eficacia y efectividad.

En la medida en que el 2008 avanza, las evoluciones observadas tanto en la economía colombiana como en la economía mundial, han incrementado la incertidumbre sobre el desempeño de las principales variables macroeconómicas en el futuro inmediato. Las presiones de inflación, sumadas a la vulnerabilidad en el frente externo (relaciones comerciales y mercados de referencia) respaldan las recomendaciones que apuntan a mantener portafolios indexados, administrar los niveles de liquidez, acompañado de determinación de duraciones que permitan sortear tanto endurecimiento de la política monetaria local, como un incremento en la volatilidad de los mercados externos.

#### **9. INFORMACION FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS.**

- Al 31 de diciembre del 2007, los activos y pasivos del ente económico existen en la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período.
- Así mismo todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
- Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos representan probables erogaciones económicas futuras (obligaciones), obtenidos o a cargo del ente económico en la fecha de corte.
- Todos los elementos han sido reconocidos por valores apropiados.
- Los hechos económicos han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
- Los estados financieros a que se hace referencia aquí están razonablemente presentados, en todos los aspectos de importancia, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia promulgados por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- La administración de la Fiduciaria ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse del cumplimiento de lo requerido en el Artículo 57 del Decreto 2649 de 1993, relacionado con las afirmaciones sobre la existencia de los activos y pasivos de la Fiduciaria al 31 de diciembre de 2007 y las transacciones registradas durante el año que termino en esa fecha, la integridad en el reconocimiento de los hechos económicos realizados, la valuación de los elementos de los

estados financieros en cuanto se han reconocido por los importes apropiados y la presentación y revelación de los hechos económicos, los cuales han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.

- Se han puesto a disposición de los accionistas todos los registros contables y documentación de respaldo relacionada y todas las actas de las reuniones de accionistas y de la Junta Directiva, según se describen en nuestro certificado de Libros de Actas.
- Los actos de los administradores de la Compañía se ajustaron a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- La correspondencia, los comprobantes de las cuentas, los libros de actas y de registro de acciones, se llevan y se conservan debidamente.
- Hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o los de terceros que están en poder de la fiduciaria.
- Existe concordancia entre el informe de gestión preparado con destino a la Asamblea de Accionistas y los estados financieros objeto de su examen.
- La compañía tiene establecidos mecanismos de control que garantizan el cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y de derechos de autor.
- Se han adoptado las medidas necesarias para minimizar los riesgos involucrados y mejorar los controles sobre las deficiencias informadas por ustedes relacionadas con el sistema de control interno.
- La fiduciaria ha elaborado y pagado las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de conformidad con las normas vigentes.
- Se ha dado cumplimiento a los parámetros establecidos sobre buen gobierno corporativo.
- La empresa ha implantado los mecanismos de control en atención a las normas relacionadas con la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo - SARLAFT.
- La fiduciaria ha adoptado las medidas necesarias para dar cumplimiento a las normas relacionadas con la administración de riesgos de las operaciones de tesorería, riesgos de mercado y del Sistema de Administración de Riesgo Operacional - SARO.
- La entidad ha adoptado las medidas necesarias para dar cumplimiento a las normas relacionadas con la Gestión de los Riesgos de Mercado, según las actividades y términos señalados por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Se han adoptado las medidas necesarias para dar cumplimiento a las normas relacionadas con el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC, según los términos señalados por la Superintendencia Financiera.

- Como hecho subsecuente se informa acerca de la solicitud a trámite arbitral presentada ante el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá por parte del Ministerio de Protección Social, con el fin de solucionar, a través de Tribunal de Arbitramento, las diferencias surgidas entre el Ministerio de la Protección Social y el Consorcio FISCALUD integrado por FIDUCIARIA BANCOLOMBIA –representante del Consorcio-, FIDUCAFÉ S.A. y FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A., relacionadas con la liquidación del contrato de encargo fiduciario No. 000255 del 14 de diciembre de 2000.

En la actualidad se adelantan gestiones para la designación de árbitros y apoderados. Asimismo, existen sólidos argumentos de defensa a favor de las fiduciarias consorciadas que serán esgrimidos dentro del avance del proceso.

- Adicional a lo anterior no han ocurrido acontecimientos importantes después del ejercicio.
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2007 entre los accionistas, La Previsora Compañía de Seguros S.A. y Fiduciaria la Previsora S.A. no hubo:
  - Servicios gratuitos o compensados.
  - Operaciones cuyas características sean consideradas como restrictivas en el artículo 3º de la ley 45 de 1990.
- Durante el período mencionado, entre la Fiduciaria La Previsora S.A. y los directores y administradores, y entre la Fiduciaria La Previsora S.A. y Previsora Compañía de Seguros, personas jurídicas, en las cuales los directores y administradores sean a su vez representantes legales o socios con una participación igual o superior al 5% del patrimonio técnico, no hubo:
  - Préstamos sin interés y contraprestación alguna, servicios ó asesorías sin costo, con excepción de los préstamos para gastos excepcionales autorizados para los empleados de la fiduciaria por la Junta Directiva.
  - Préstamos que impliquen una obligación que no corresponde a la esencia o naturaleza del contrato mutuo.
  - Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros excepto, por los préstamos para administradores reglamentados y autorizados por la junta directiva de la Fiduciaria La Previsora S.A.
  - Aparte de lo anterior, Fiduprevisora S.A. no ha tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés de la sociedad controlante, a su vez la sociedad Previsora S.A. Compañía de Seguros, no ha tomado o dejado de tomar decisiones en interés de FIDUPREVISORA S.A.
- Durante el año 2007 entre Fiduciaria La Previsora S.A. y los socios y administradores se celebraron las siguientes operaciones (**Anexo No 2: Transacciones con Partes Relacionadas**).

- Con los representantes legales operaciones relacionadas con pago de prestaciones sociales, pagos de viáticos, manutención y transporte, cuentas por cobrar de préstamos incluyendo amortización de capital e intereses.
  - Con la Junta Directiva operaciones relacionadas con el pago de honorarios de junta directiva, comité de riesgos y comité de auditoría.
  - Con La Previsora S.A. Compañía de Seguros S.A., vinculado económico, las operaciones registradas corresponden a saldo por amortizar de seguros y amortización de seguros de cumplimiento tomados por Fiduprevisora S.A. como contratista.
  - La Fiduciaria cumplió con la relación de solvencia requerida por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en su parte quinta, capítulo I, artículo 146, numeral octavo y el Decreto 2175 de junio de 2007, para la integración de las carteras colectivas y la administración de activos recibidos que conforman reservas o garantías de obligaciones del sistema de seguridad social.
10. Para dar cumplimiento a lo ordenado por la Superintendencia Financiera de Colombia en su comunicación No.2008008849-001-000 del 19 de febrero de 2008, por medio del cual solicitó información sobre los contratos que de manera directa e indirecta y bajo cualquier modalidad o nombre, esté vinculada una entidad pública, recursos públicos o parafiscales, o que sean de propiedad o estén en administración de entes de naturaleza pública, ya sean estos del sector central o de entidades territoriales o descentralizadas por servicios, del orden nacional, departamental, distrital o municipal, se anexa como parte integrante del presente informe de gestión, el informe remitido por FIDUPREVISORA S.A. a la Superintendencia Financiera de Colombia el día 25 de febrero de 2008. **(Anexo 3: Informe Relación de negocios)**

El presente informe fue discutido en el seno de la sesión extraordinaria No. 194 de la Junta Directiva de la entidad celebrada el 11 de febrero de 2008, y las observaciones de dicho órgano fueron acogidas e incorporadas al mismo.

Atentamente,

**NELSON RODOLFO AMAYA**  
**Presidente**

## **Anexo No. 1 GESTION DEL RIESGO - Revelación de Riesgos y Efectos Económicos**

### **Operaciones de Tesorería**

Dando cumplimiento a los requisitos mínimos de administración de riesgos establecidos en la Circular Externa 088 de 2000, expedida por la Superintendencia Financiera, FIDUPREVISORA S.A. enmarcó su operación de tesorería en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas definidos para la toma de decisiones, así:

### **Objetivos y Estrategias en la Administración del Riesgo:**

La gestión del riesgo de FIDUPREVISORA S.A., persigue el objetivo esencial de administrar activamente la exposición a la incertidumbre de acuerdo con el perfil de riesgos de nuestros clientes y accionistas, mediante políticas de gestión y de controles aprobadas por la junta directiva, las cuales están direccionadas al control de los riesgos implícitos en todas las actividades de FIDUPREVISORA S.A.

A través de los comités de Riesgos y de Inversiones se analizan y diseñan las políticas, objetivos, límites y procedimientos de administración de riesgos del portafolio de la sociedad y de los portafolios administrados por la Fiduciaria, con el fin de procurar una eficiente y eficaz administración de los mismos. Estos lineamientos son aprobados por la Junta Directiva y por los organismos que los fideicomitentes dispongan, cuando así está establecido en los contratos.

La Fiduciaria ha consolidado una cultura de administración integral del riesgo, que le permite garantizar que el análisis, la medición y el control del riesgo esté presente en todas las decisiones que se adopten.

Todos los lineamientos, políticas, objetivos, límites y procedimientos de la administración de Riesgos y de Inversiones están en el Manual de Políticas de Inversión, cuyo contenido se actualiza y se aprueba por la Junta Directiva cada vez que las necesidades de la Fiduciaria cambien o se perciban nuevos riesgos o nuevas metodologías o controles por implementar, la última actualización se realizó en el año 2007, y se aprobó nuevamente en la Junta Directiva No 185 de Julio de 2007. Este documento es de conocimiento de los funcionarios del front, middle y back office.

La administración integral del riesgo de FIDUPREVISORA S.A. define estrategias, políticas y mecanismos de medición y control para los riesgos de crédito, contraparte, liquidez, mercado.

### **Riesgo de Crédito y Contraparte:**

El riesgo de Crédito, es aquel que genera o puede generar, la pérdida potencial por incumplimiento de las obligaciones dinerarias que adquiere la empresa o institución que emite el instrumento financiero bien por su pago inoportuno o por su incumplimiento definitivo. El riesgo de Contraparte, es aquel que refiere a la pérdida potencial que se genera por el incumplimiento de una contraparte debido a una situación de iliquidez o insolvencia, o bien por falta de capacidad operativa de la institución.

La gestión del riesgo de crédito se enmarca en la evaluación y calificación de las entidades emisoras de títulos valores que son admisibles según los lineamientos aprobados por la Junta Directiva, con el fin de determinar los cupos máximos de inversión que propenden por una adecuada diversificación por emisor de los portafolios administrados. Del mismo modo, la gestión de riesgo de crédito se encamina en la evaluación y calificación de todas las contrapartes, otorgándoles un cupo de negociación.

La metodología para la asignación de cupos de emisor se enmarca en el modelo CAMEL, el cual es un sistema de calificación de las instituciones financieras que provee un panorama general para evaluar el comportamiento y la situación financiera de una entidad. Su propósito es el de reflejar la sanidad y estabilidad de la operación financiera y administrativa de una entidad, en comparación con las demás entidades del sistema financiero.

El modelo CAMEL es una herramienta útil para 'resumir' la condición financiera de las entidades, ya que se basa en aspectos y funciones comunes de cada una de las instituciones, incluyendo tanto factores cualitativos como cuantitativos, el cual se enmarca dentro de cinco conceptos básicos de calificación:

- C Capital Adecuado
- A Calidad de Activos
- M Management (Manejo Administrativo)
- E Earnings (Capacidad de Generación de Utilidades)
- L Liquidez

Así entonces, los cupos de emisor se determinan mediante el modelo CAMEL de calificación desarrollado a nivel interno; los criterios de evaluación y los ponderados de calificación cambian dependiendo del objeto social y económico del emisor.

El riesgo de contraparte se analiza de forma independiente a la administración del riesgo de emisor, para el que la Fiduciaria desarrolló un modelo de asignación de cupos de negociación que evalúa la solvencia y liquidez de las contrapartes. A este modelo cuantitativo se le adiciona una política cualitativa para mitigar el riesgo operativo de las contrapartes en el cumplimiento de las operaciones pactadas.

Se realiza una segmentación de las entidades del sistema financiero que actúan como contrapartes, garantizando la objetividad en el estudio de las variables que componen cada grupo financiero.

Así, se agrupan las entidades de la siguiente manera:

- Bancos Nacionales y Extranjeros, Bancos Especializados en Crédito Hipotecario y Corporaciones Financieras.
- Compañías de Financiamiento Comercial y Leasing.
- Instituciones Oficiales Especiales.
- Comisionistas de Bolsa.
- Fiduciarias.
- Compañías de Seguros Generales y de Vida.
- Administradoras de Fondos de Pensiones.

Para estos grupos de entidades, se evalúan los indicadores de liquidez y solvencia respectivos a cada grupo a los que se les asigna una ponderación igual de 50% a cada una sobre el valor del puntaje final.

Las metodologías antes descritas son evaluadas y revisadas constantemente por la Gerencia de Riesgos, con el fin de actualizarlas y ajustarlas dadas las necesidades y el perfil de riesgo de la fiduciaria.

Para apoyar la aplicación de la metodología de cupos se cuenta con un aplicativo de desarrollo externo que provee la información económica y de estados financieros de las entidades financieras que actúan como emisores y/o contrapartes. La Fiduciaria cuenta con un aplicativo externo adicional que provee la información financiera de las entidades emisoras del sector real.

Los cupos de emisor y contraparte son parametrizados en el aplicativo de administración de portafolios PORFIN, para ser consultados por el área de negociación y para realizar así el control en línea del cumplimiento de estos.

Todas las operaciones realizadas por la Gerencia de Inversiones son registradas en el aplicativo de Administración de Portafolios PORFIN, el cual permite controlar el monto límite establecido para los emisores y las contrapartes de forma global y por portafolio administrado.

Complementando el control sobre el riesgo de contraparte, FIDUPREVISORA S.A. tiene como política realizar las operaciones de compra y venta de títulos siempre bajo la modalidad de operaciones compensadas (DVP), de esta forma se controla que las operaciones a celebrar con contrapartes estén dentro de los montos y plazos establecidos a la hora de negociación, mitigando el riesgo de pérdida de valores por incumplimiento.

**Seguimiento a los límites y cupos establecidos.** Con el propósito de minimizar, realizar debidamente seguimiento a la exposición al riesgo crediticio de las inversiones de la Tesorería y anticipar signos de deterioro en las entidades en las que se invierte, la fiduciaria definió un sistema de alertas tempranas que busca monitorear el comportamiento de las empresas emisoras del sector financiero.

El sistema calcula el modelo de cupos con una periodicidad mensual y define distintos escenarios de percepción de riesgo de las entidades emisoras, teniendo en cuenta los cambios en la calificación final de los últimos tres periodos:

- Sin Restricción (SR): El emisor no presenta cambios significativos que amenacen su capacidad de pago.
- Restricción de Plazo (RP): El emisor ha variado medianamente su calificación y como medida preventiva se restringen las inversiones con éste a un máximo de 90 días.
- Restricción de Cupo (RC): El emisor ha variado altamente su calificación y se restringe completamente el cupo de inversión.

Este modelo se realiza en forma mensual y es analizado en el Comité de Inversiones. Así mismo, los cupos por emisor y por contraparte se calculan como mínimo de forma trimestral presentándolos ante el comité de riesgos y posteriormente a la Junta Directiva para aprobación.

**Reportes para el control del Riesgo de Crédito y Contraparte.** Los cupos aprobados por la Junta Directiva de la fiduciaria son parametrizados en los módulos de cupos del aplicativo PORFIN y del sistema de negociación MEC, a través de los cuales se realiza el control en línea de los límites aprobados. La exposición global de la Fiduciaria es controlada diariamente a través de informes que explican la ocupación de los recursos propios y administrados según los cupos aprobados; adicionalmente se cuenta con un procedimiento de control mediante el cual se hace un seguimiento semanal al estado de los límites de inversión, de liquidez y de plazo fijados para cada portafolio administrado.

Los resultados son informados diariamente a la Alta Gerencia; así mismo, se ha establecido un procedimiento o plan de contingencia que determina los tipos de sobrepasos, las acciones a realizar en caso que sean sobrepasados los límites e incluyendo las instancias a las que se debe acudir. Este procedimiento está contemplado en el Manual de Políticas de Inversiones.

**Sistema de Administración de Riesgo de Crédito SARC.** La Fiduciaria ha adoptado un Sistema de Administración de Riesgo Crediticio siguiendo los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera en el Capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995.

La metodología aplicada incluye la definición de unas políticas claras y precisas que definen los criterios bajo los cuales la Fiduciaria debe evaluar, calificar y controlar el Riesgo Crediticio.

El Sistema de Administración de Riesgo Crediticio se aplica a las comisiones fiduciarias, los préstamos a empleados y los negocios fiduciarios que administran cartera de créditos.

Para el caso de las cuentas por cobrar originadas por comisiones de servicio de la fiduciaria y para los créditos a empleados con incumplimiento, se califican de acuerdo con el criterio de altura de mora y el cálculo de las respectivas provisiones establecidos para los créditos comerciales en el Anexo del Capítulo II de la Circular Básica Contable expedida por la Superintendencia Financiera.

En cuanto a cartera de créditos a través de encargos fiduciarios o patrimonios autónomos, FIDUPREVISORA S.A. como parte integral del proceso de celebración de contratos, tiene como política que en estos se defina claramente como se realizará la administración y gestión de este riesgo.

**Parámetros de inversión.** Además de las políticas de cupos de inversión y de contraparte, los recursos e inversiones de los portafolios administrados, de las carteras colectivas y de la Sociedad, únicamente se pueden negociar con aquellos contrapartes que hayan sido calificados por una Sociedad Calificadora de Valores autorizada, que cuenten con información acerca de una póliza de infidelidad y riesgos financieros, firmas autorizadas, composición accionaria o certificado de existencia y representación legal y carta de autorización para grabación de llamadas.

Adicionalmente se controla diariamente y en línea, que las inversiones estén bajo los límites establecidos por la Junta Directiva respecto a temas como tipos de inversión, concentración de tipos de moneda y concentración de emisor. El resultado de este control es informado diariamente a la alta gerencia por parte del área de riesgos de la Fiduciaria. Los límites buscan una diversificación adecuada de los portafolios que minimicen los efectos de riesgo de mercado y crédito.

**Efectos económicos.** Como consecuencia de la aplicación de políticas y metodologías de cupos aplicables a los riesgos arriba mencionados no se generó ningún efecto económico negativo en el presente ejercicio.

En cuanto a la evaluación y calificación de las comisiones fiduciarias al finalizar el año se registró una provisión en la cuentas por cobrar por la suma de \$235.043.769

#### **Riesgo de Liquidez:**

Para gestionar el riesgo de liquidez, la Sociedad Fiduciaria analiza mensualmente en los Comités de Inversiones y semanal y diariamente los flujos de caja y las disponibilidades de recursos de cada uno de los portafolios administrados, teniendo en cuenta los vencimientos diarios de los títulos. Con base en dichos análisis, así como con las investigaciones del comportamiento de las diferentes variables de mercado, se trazan las políticas de inversión del respectivo día. Adicionalmente, el middle office se encarga de verificar el cumplimiento de los límites de liquidez establecidos en los Reglamentos de administración de las carteras y en los contratos fiduciarios, y de monitorear el movimiento diario de las carteras.

**Efectos económicos.** No hay efecto económico derivado de este riesgo en razón de la adecuada administración de los flujos de caja contractualmente pactados con los fideicomisos y la evaluación de posibles escenarios de retiros debidos a necesidades de liquidez por parte de estos. Esta administración se ve reflejada en la distribución de portafolio que se especifica en las notas de los estados financieros.

#### **Riesgo de Mercado:**

Para la gestión del riesgo de mercado, la Gerencia de Riesgos como unidad independiente respecto de las demás áreas de la tesorería, se encarga de calcular el nivel de riesgo, verificar el cumplimiento de límites fijados e informar a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia de los resultados.

El modelo Valor en Riesgo constituye una de las herramientas de medición de riesgo de mercado de la Fiduciaria A través de ésta se calcula la disminución esperada en el valor del portafolio ante cambios adversos en las condiciones de mercado de los fondos y portafolios administrados, y con esto se establecen los límites y complementan los análisis técnicos para la generación de cubrimientos.

La metodología de Valor en Riesgo se diferencia de otros indicadores en que ésta provee una cuantificación monetaria del riesgo incurrido al invertir en activos financieros y así permite una fácil y rápida discriminación de inversiones.

Para este cálculo se utiliza un Modelo de VaR Interno Delta Normal (modelo de varianzas–covarianzas que asume normalidad en el comportamiento de las variables financieras), el cual examina la exposición en riesgo de cada inversión evaluando su sensibilidad a la volatilidad de los factores del mercado que afectan su valor. Posteriormente se hacen agregados de todas las inversiones por medio de correlaciones para ver el efecto diversificado de Valor en Riesgo en el portafolio de la sociedad y demás fideicomisos.

Adicionalmente la Superintendencia Financiera de Colombia por medio de Circular Externa 031 de Agosto del 2004 y Circular Externa 027 de Agosto del 2006, amplió a las fiduciarias el régimen establecido para la gestión de los riesgos de mercado. De esta forma la Fiduciaria implementó el cálculo de Valor en Riesgo estándar propuesto por esta circular externa como herramienta complementaria a la medición del riesgo de mercado.

El Modelo de VaR Interno es evaluado periódicamente para garantizar su validez y consistencia en concordancia con las cambiantes condiciones del mercado, esta metodología es analizada mediante pruebas de Back y Stress Testing.

En el Comité de Riesgos número 34, celebrado el 03 de Diciembre de 2007, se presentaron los últimos resultados de estas pruebas, concluyendo que el modelo se ajusta a las expectativas. Las conclusiones de estos ejercicios se encuentran en el acta del mencionado comité. Por otro lado se verificó que los procedimientos, políticas y metodologías implantadas cumplieran con lo exigido en las circulares y normas por las cuales la Superintendencia Financiera regula y rige el tema.

El día 16 de Noviembre de 2007 se recibió por parte de la Superintendencia Financiera el informe final donde dan como concluida la visita realizada en Octubre de 2006, para resaltar, en dicho comunicado emiten algunas recomendaciones sobre los procesos de administración de riesgo de mercado sin consecuencias administrativas.

**Efectos económicos.** El cálculo del Valor en Riesgo busca predecir el cambio máximo esperado en el Valor del Portafolio, por efecto de movimientos en las variables de mercado con un nivel de confianza 95% a diez días. En Diciembre de 2007 el VaR Interno diversificado del portafolio con horizonte de 10 días fue de \$819.075.071,06 el cual correspondiente al 1.59% del valor del portafolio de inversiones negociables, cumpliendo de esta forma con el 2% de límite establecido por la Junta Directiva en el consumo de Valor en Riesgo. El VaR regulatorio fue de \$2.744.937.151,0.

#### **Riesgo Operacional:**

Durante el año 2007 la Fiduciaria ha adelantando las labores de implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, definidas en las circulares 049/06 y 041/07 de la Superintendencia Financiera.

Dentro de las labores adelantadas sobresale la adopción del Manual de Riesgo Operativo, el cual debe ser la guía al interior de la Fiduciaria para la Administración del Riesgo Operativo; la elaboración del Manual se efectuó adoptando los contenidos establecidos en la norma y desarrollando los elementos y etapas que se han venían trabajado en la Fiduciaria.

A partir del segundo semestre de 2007 se implementó el registro de eventos de riesgo operativo, el cual tiene un componente cualitativo y cultural, teniendo en cuenta que todos los funcionarios deben realizar el registro cuando conozcan la ocurrencia de un evento de riesgo. Al mismo tiempo existe un registro de tipo cuantitativo, que corresponde al registro de eventos que afectan los estados financieros de la Fiduciaria.

En referencia con las etapas del Sistema, se adelantaron labores de actualización de mapas de riesgo, planes de acción, identificación y levantamiento de mapas de riesgos en la oficinas

regionales, revisión de la medición de los riesgos identificados al interior de la Fiduciaria y se llevó a cabo una prueba piloto de monitoreo, etapa que será implementada en el transcurso del año 2008.

En referencia con la implementación del sistema se encuentra en niveles adecuados, teniendo en cuenta que mediante la circular externa 041/07 la Superintendencia Financiera aplazó la entrada en vigencia de las etapas y del Sistema.

FIDUPREVISORA S.A. está reforzando la plataforma tecnológica, así como la cultura frente al riesgo y el registro de eventos, durante el año 2008 se adelantarán las labores que permitan afianzar y fortalecer dichos aspectos.

**Efectos económicos.** El registro de los eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria asciende a \$463.586.092.00, correspondiente a las causaciones y pagos registrados en la cuenta contable “multas sanciones y Litigios”; en el acumulado del año la mencionada cuenta cierra con un saldo de \$690.938.554.74, la diferencia con el registro de eventos obedece a los registros contables efectuados en los meses anteriores a la implementación del registro.

Sobre los montos registrados, es posible que existan recuperaciones debido a que parte de los registros corresponde a provisiones de procesos jurídicos en trámite y en caso de ser favorables a la Fiduciaria, los montos disminuirán.

**Riesgo Legal:**

FIDUPREVISORA S.A. tiene como política que la totalidad de los títulos representativos de las inversiones que administra, que por su naturaleza sean susceptibles de ser custodiados (desmaterializados), deben mantenerse en todo momento en el depósito central de valores – DCV del Banco de la República o en un depósito centralizado de valores debidamente autorizado para funcionar por la Superintendencia Financiera.

El uso de estos depósitos centralizados garantiza la capacidad jurídica de la fiduciaria de reclamar por la tenencia y los derechos de las inversiones realizadas en los recursos de la fiduciaria y los portafolios administrados.

La Vicepresidencia Jurídica brinda conceptos requeridos para la realización de nuevos mercados o productos, en especial, lo que respecta a los contratos empleados y el régimen de inversiones y operaciones aplicable a la Fiduciaria.

Por otra parte la ejecución de los negocios fiduciarios de diversa índole en los cuales se ha especializado la fiduciaria genera en ocasiones en surgimiento de conflictos y la presentación de demandas en las cuales además de la entidad fideicomitente, se vincula también a la fiduciaria.

**Efectos económicos.** A 31 de Diciembre de 2007, FIDUPREVISORA S.A. registro como cuentas contingentes deudoras litigios en proceso a favor por \$ 1.654,8 millones según nota 22 y como pasivo

estimado y provisiones se registraron \$5.348 millones según detalle en la nota número 13 de los estados financieros.

### **Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos - SIPLA.**

Para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al Oficial de Cumplimiento en el Sistema Integral para la prevención del lavado de activos – SIPLA.

#### **Eventos principales**

- Con ocasión a la expedición de las C.E. 022 y 061 de 2007 de la SFC se presenta la transición del Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos - SIPLA al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo - SARLAFT, el cual en principio, se estableció como fecha límite para su implementación el 1 de enero de 2008, plazo que fue ampliado a través de la C.E. 061 para el 1 de Julio de 2008, con excepción de los reportes a la UIAF los cuales rigen a partir del mes de abril de 2008.
- En cumplimiento a la CE. 022 de 2007, se diseñó y documentó el cronograma para la implementación y puesta en funcionamiento de las actividades necesarias y cargos responsables de cada una de las tareas para dar cumplimiento a las disposiciones del SARLAFT, el cual fue aprobado por la Junta Directiva y remitido a la Superintendencia Financiera. Dicho cronograma fue acogido como modelo por Asofiduciarías.
- Con el fin de detectar beneficiarios de pagos reportados en Listas Clinton y Terroristas, se integraron las mismas, al Sistema Financiero Integrado lo que permitió detectar durante el año 2007, a cuatro (4) beneficiarios de pagos y su consecuente reporte a la UIAF.
- La responsabilidad del cargo de Oficial de Cumplimiento desde el año 1997, estaba asignada al Jefe de la Oficina de Control Interno. Con la expedición de la C.E. 022/07 de la Superintendencia Financiera, se consideró necesario dar cumplimiento a la separación del cargo desde septiembre 27 de 2007, responsabilidad que fue asignada al Gerente de Riesgos y como recurso humano de apoyo, se asignó el cargo de Profesional 7 – SARLAFT.

#### **Actividades Realizadas**

- En el mes de Junio, el Oficial de Cumplimiento, propuso a la Junta Directiva la expedición de nuevas políticas para la vinculación de los clientes considerados como Personas Públicamente Expuestas – PEPS. Se procedió a ajustar el Manual SIPLA y su posterior divulgación y notificación a Todo el personal tanto de planta como temporales.
- Diseño y documentación del SARLAFT, en el cual se establecieron las metodologías, criterios y parámetros mínimos que la Fiduciaria debe implementar y poner en práctica, para el funcionamiento del SARLAFT. Dicho manual comprende: consideraciones generales, políticas, etapas y elementos.
- Se efectuaron los ajustes al módulo Sipla- Flexifon para se utilizado por todas las dependencias y Oficinas Regionales.

- Adicionalmente a la capacitación que se realiza en el proceso de inducción a los nuevos funcionarios, se impartió capacitación a todos los funcionarios de Carteras Colectivas, Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, Oficinas de Cartagena y Barranquilla en aspectos operativos SIPLA.
- Mensualmente en el proceso de inducción a todos los funcionarios de planta y temporales se dicta capacitación sobre el Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos – SIPLA.

**Logros alcanzados**

- El cumplimiento del 100% del Plan de Trabajo definido para la vigencia 2007 en aspectos SIPLA.
- Cumplimiento del 100% de los informes mensuales a la UIAF y en forma trimestral a la Junta Directiva., tales como: Operaciones Sospechosas, Transacciones en Efectivo y manejo de Recursos de campañas políticas.
- Desarrollo del 100% del Manual SARLAFT según disposiciones normativas de la SFC (C.E. 022/07) y su presentación a la Junta Directiva en el mes de Diciembre para aprobación.

**Efectos económicos.** No hay efecto económico derivado de este riesgo.

**Anexo No. 2 Transacción con Partes Relacionadas**

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable de 2007 y de 2006 con vinculados económicos, accionistas, administradores, y miembros de junta directiva:

(Valores en millones de pesos)

CONCEPTO	Representantes legales		Junta Directiva		VINCULADO ECONOMICO La Previsora S.A. Compañía de Seguros		SOCIOS MINORITARIOS	
	2.007	2.006	2.007	2.006	2.007	2.006	2.007	2.006
SALDO POR PAGAR PRESTACIONES SOCIALES	707.6	149.0						
VIATICOS MANUTENCION Y TRANSPORTE	10.5	5.4						
SALDO POR COBRAR PRESTAMOS (1)	111.1	90.5						
INGRESO INTERESES	3.	1.8						
HONORARIOS JUNTA DIRECTIVA			24	22.8				
HONORARIOS COMITÉ DE RIESGOS			6.8	4.8				
HONORARIOS COMITÉ DE AUDITORIA			4.8	9.2				
SALDO POR AMORTIZAR SEGUROS					67.6	25.9		
AMORTIZACION SEGUROS					58.5	103.9		
PAGO DIVIDENDOS EN ACCIONES					0	9.743	0	0.024