

### INFORME DE GESTION AÑO 2008

El año sobre el que nos compete informar, significó para FIDUPREVISORA, S.A. un positivo cambio de tendencia en su desempeño empresarial, lo que favorece notoriamente a nuestros accionistas y fideicomitentes.

Nuestras utilidades fueron de \$24.040 millones y crecieron 59,2%, muy por encima del aumento en 2007, que fue de 11,9%; de igual forma, el total de los activos fideicomitados fue de \$12,1 Billones, con un incremento de 75,3% respecto del año anterior, y una participación del total del sector de 10,1%, superior al 6,3% del año 2007.

Gracias a los excelentes resultados obtenidos en la gestión de consecución de negocios y optimización de gastos, nuestros principales indicadores registran un mejor desempeño con respecto a la vigencia anterior y al presupuesto estimado. Se destacan la rentabilidad del patrimonio (22%), margen neto (29%), margen EBITDA (53,4%), crecimiento comisiones y honorarios (34,4%) y margen operacional (51,2%).

En la vigencia del 2008 mantuvimos el liderazgo en la administración de recursos y reservas pensionales (\$9,8 bill), por la consecución de varios negocios del sector y generamos una nueva cartera colectiva, la de ALTA LIQUIDEZ, que contribuye a la administración de recursos financieros públicos.

Fuimos pioneros en la tercerización de control interno dentro del sector público, en beneficio de la gestión y transparencia de nuestros procesos y renovamos el certificado de calidad ISO 9001:2000 hasta el 2011. Mantuvimos la calificación triple a “aaa” de fortaleza en la administración de portafolios y triple A/2 “AAA/2” en nuestras carteras colectivas.

Realizamos un Foro empresarial, con el apoyo del Diario La República para dialogar sobre aspectos de interés del sector con nuestros actuales y potenciales clientes. Este espacio de análisis se institucionalizará en adelante, de manera que encontremos cómo evaluar periódicamente los temas de mayor impacto del sector fiduciario.

Quedan significativos retos para cumplir en la empresa durante el año actual y los venideros. Se evidencian aquellos referidos al fortalecimiento de la capacidad tecnológica de la organización, con el necesario complemento de los controles correlativos, para consolidar ventajas competitivas; la observación permanente de las condiciones volátiles de los mercados para responder por los cambios que en ellos produzcan las actuales circunstancias de dificultad económica mundial y el fortalecimiento patrimonial de la empresa, de forma tal que el capital permita asumir los niveles de crecimiento ambicionados por la organización.

La gestión del año 2008 fue realizada bajo la conducción de Nelson Rodolfo Amaya Correa. A partir de febrero de 2009 se inició una nueva administración en cabeza de Juan José Lalinde Suarez

### 1. INFORME ECONOMICO Y SECTORIAL.

**A pesar del panorama de mercados de capitales convulsionados durante 2008, de la crisis de solvencia de los sistemas financieros y el menor ritmo de actividad económica, Fiduprevisora S.A. ha logrado no solo mantener sino incrementar en forma substancial su participación de mercado y mejorar los resultados financieros de la compañía y de los fideicomisos administrados.**

La economía colombiana durante el año 2008 ha tenido un claro proceso de desaceleración en el ritmo de su crecimiento generado particularmente por la coyuntura en el comportamiento de los mercados externos, el incremento en las tasas de interés locales como instrumento de política monetaria y el menor ritmo de la actividad productiva en sectores generadores de valor como la industria manufacturera, la generación eléctrica y los servicios sociales. La tasa de crecimiento en términos reales transcurridos los tres primeros trimestres del año 2008 muestra una tendencia promedio del 3,8% que comparada con el 7,5% para el mismo lapso del 2007 evidencia la tendencia hacia menor actividad. El año 2009 presenta perspectivas de un crecimiento cercano al 3% en términos reales, meta que puede ser de buen recaudo si se considera que las economías desarrolladas han entrado en fase recesiva; sectores como la infraestructura, la explotación de minas y canteras, el transporte y telecomunicaciones al igual que la inversión pública, son los llamados a generar un ritmo de crecimiento que mantenga el aparato productivo en niveles cuya capacidad sean el soporte de la meta de crecimiento. No deja de ser positivo e importante, el hecho que el Banco de la República haya decidido como medida de incentivo el disminuir sus tasas de referencia a niveles del 9% así como el mantener una continuidad en la política de seguridad democrática que de garantías a la inversión extranjera en épocas que se requiere dar confianza al capital.

La inflación del 2008 se situó en el 7,67% como tasa anual de variación de precios superando en gran medida el objetivo del rango entre el 3,5% y el 4,5% propuesto por el Banco Central. En tal comportamiento influyeron particularmente factores exógenos a herramientas de política monetaria como lo fue los altos precios internacionales de los combustibles, factores climáticos que afectaron el rubro de alimentos y los mismos costos de transporte que se trasladan directamente al consumidor.

El año que finaliza mantuvo la coyuntura de incrementos en la tasa de interés de referencia del Banco de la República como medida de control de la inflación y desaceleración en la demanda interna. En especial, tanto en el mes de Enero como en Julio de 2008 la tasa repo se incrementó 25 p.b. en cada ocasión, alcanzando una tasa de referencia del 10% lo que en efecto logró contracción en la demanda y menores expectativas inflacionarias. Sólo a finales del año, en su sesión del mes de diciembre, el Banco Central como medida de choque ante un panorama de desaceleración económica y menores presiones en los precios, irrige liquidez a la economía y disminuye la tasa de interés repo al 9,50%. Dicho

panorama sirvió de antesala a la alta volatilidad en las tasas de negociación de los títulos del mercado de deuda pública, deuda privada, operaciones de fondeo e indicadores de referencia como la tasa DTF. Los incrementos en las tasas de deuda pública que sirven de patrón a los demás mercados mantuvieron una volatilidad entre un 10% y un 14% lo que implicó una volatilidad de 400 puntos básicos.

La insolvencia de algunas entidades financieras a nivel mundial, la iliquidez en dichos mercados y la incertidumbre en materia de actividad económica derivó en la alta volatilidad que se mantuvo en forma constante durante el 2008 tanto en los mercados externos como en sus activos y monedas. Por las circunstancias descritas la TRM tuvo una devaluación del 10,9% cerrando el año en niveles de \$2.234 expresando el nerviosismo frente a la crisis financiera internacional. Durante el año la cotización osciló con un máximo de \$2.392 y una mínima de \$1.652, es decir cerca de \$750 de rango de volatilidad lo que equivale a dos veces la volatilidad del año 2007 que había sido del orden de los \$300.

## 2. ANALISIS DEL SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

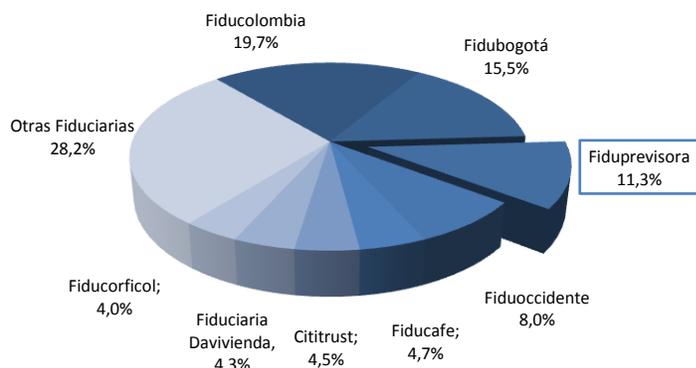
A diciembre de 2008 el total de los activos fideicomitidos del sector ascendió a \$120,7 billones con un incremento de 10,6% con respecto al año anterior. Fiduprevisora absorbió el 45,3% de este crecimiento pasando de \$6,9 billones a \$12,1 billones con un crecimiento del 75,6%. La participación paso de un 6,3% en 2007 a un 10,1%.



En activos pensionales, Fiduprevisora mantiene el liderazgo pasando de \$5 billones administrados en el 2007 (17,3% del total), a \$9,8 billones (23,5% del total). Esto implica un crecimiento del 95,3%, mientras que el sector, en este rubro, solo crece a un ritmo del 43,6%.

Respecto a los ingresos, el sector reportó \$746.368 millones de los cuales le corresponden a Fiduprevisora \$83.296, pasando de una participación del 10,3% en el 2007 al 11,2%. Nuestro crecimiento fue de 35,6% mientras que el sector creció un 24,6%.

### Participacion Utilidades Sector Fiduciario Año 2008



Las utilidades del sector a diciembre de 2008 alcanzaron \$213.662 millones, de las cuales Fiduprevisora participó en un 11,3% (en el 2007 habíamos participado en un 10%). El crecimiento del sector es del 41,7% mientras que Fiduprevisora crece a un 59,2%.

Los ingresos operacionales del sector, a diciembre de 2008 fueron de \$723.149 millones. Fiduprevisora aportó el 11,2%, en el 2007, 10,1%. El crecimiento del sector al mes de diciembre fue de 24,4% y la fiduciaria creció el 37%

### Fiduprevisora y Fiduciarias Públicas



Seguimos siendo líderes frente al grupo total de *fiduciarias públicas* en los indicadores de **rentabilidad del activo, relación gastos e ingresos operacionales y rentabilidad del patrimonio.**

## 3. PRINCIPAL GESTION Y RESULTADOS DE LA EMPRESA DURANTE EL AÑO 2008

Durante el 2008 Fiduprevisora desarrollo su gestión con base en los elementos estratégicos definidos para la vigencia 2008-2012 a través de tres grandes proyectos: (1) Generar crecimiento en negocios rentables, (2) Mejorar el servicio y la atención a nuestros clientes y (3) Mejorar la productividad y la calidad en nuestros procesos.

Los principales logros de alcanzados en cada proyecto fueron:

#### Generar crecimiento en negocios rentables

- Ampliamos la oferta comercial en carteras colectivas.
- Fortalecimos la gestión comercial con el sector público en entidades nacionales y territoriales.

- Incrementamos el liderazgo en procesos de liquidaciones y manejo de remanentes.

### **Mejorar el servicio y la atención a nuestros clientes**

- Optimizamos los procesos de contratación a través de una revisión y adecuación de funciones y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
- Mejoramos los mecanismos de atención a los docentes afiliados al FOMAG.
- Implementamos un proceso integral de servicio al cliente.
- Rediseñamos la página Web dando cumplimiento a los lineamientos de Gobierno en Línea.

### **Mejorar la productividad y la calidad en nuestros procesos**

- Mejoramos la calidad y oportunidad de la gestión de control interno.
- Fortalecimos los procesos de ingresos y pagos para la atención de negocios y carteras colectivas.
- Incrementamos la contingencia técnica para asegurar la continuidad de los procesos.

Gracias a la orientación estratégica planteada por la organización se obtuvieron los siguientes resultados.

### **3.1 GESTIÓN COMERCIAL**

La gestión comercial estuvo enfocada en las cuatro líneas de negocio: Fiducia con el sector público, Fiducia de Inversión, Liquidaciones y Remanentes y Fiducia con el sector privado, y logramos al cierre del año ingresos por comisiones y honorarios de fideicomisos y consorcios por valor de \$70,036 millones (34,4% de incremento). De esta cifra, \$19.826 millones corresponden a nuevos negocios y prórrogas de contratos vigentes a través de 68 contratos.

Como principales logros comerciales destacamos:

- **Fiducia con el Sector Público.** La estrategia ejecutada estuvo encaminada al desarrollo del mercado lo que permitió ingresos por \$55.749 millones. Se destaca el contrato con Positiva Compañía de Seguros S.A para la administración de las reservas pensionales.
- **Fiducia de Inversión:** Se implementó una estrategia de diversificación de productos, y logramos la autorización por parte de la Superintendencia Financiera de una nueva Cartera Colectiva denominada ALTA LIQUIDEZ, diseñada para las entidades territoriales y sus descentralizadas, en concordancia con las políticas de inversión de sus recursos definidas en el Decreto 1525 de 2008.

En total, finalizamos el año con la administración de recursos en carteras colectivas por \$697.802 millones que representan un crecimiento del 51% en relación con el cierre de 2007. Se generaron ingresos por \$5.963 millones.

- **Liquidaciones y Remanentes:** La estrategia ejecutada se encaminó a consolidar el desarrollo del producto a través de gestión directa con entidades territoriales. La Superintendencia Nacional de Salud nos designó como Agente Interventor y se firmaron 15 contratos para la administración de los remanentes de procesos de liquidación. Los ingresos causados por este tipo de negocios fueron de \$7.009 millones.
- **Fiducia con el Sector Privado.** Durante el año 2008 la estrategia se enfocó en reestructurar y mejorar la fidelidad de los clientes tradicionales, explorar nuevas líneas y establecer fundamentos para posicionar la marca de Fiduprevisora para 2009. Su principal resultado fue lograr un incremento en comisiones fiduciarias derivadas de nuevos negocios en un 52%. Se generaron \$1.315 millones en comisiones y honorarios por esta línea de negocio.

En cuanto a la gestión de publicidad y mercadeo realizada resaltamos la campaña de “Valores que hacen la diferencia” que impulsó los valores de Fiduprevisora y su solidez. Esta campaña se llevó a cabo sensibilizando al público a través de pautas publicitarias y promocionales alusivas.

### 3.2 GESTIÓN DE NEGOCIOS

La gestión de negocios se encaminó al mejoramiento de los procesos misionales tanto en la oficina principal como en las regionales, con el ánimo de minimizar riesgos, incrementar productividad y otorgar al cliente un servicio con valor agregado.

Fiduprevisora presenta una rotación de cuentas por cobrar de 14,5 veces correspondiente a 25,1 días, mientras que el sector presenta una rotación de 6,15 veces equivalente a 59,3 días. Este indicador demuestra una adecuada gestión de cobro en comisiones y honorarios.

Se llevó a cabo una reorganización del área, previa evaluación de las cargas laborales por funcionario, definiendo necesidades de personal, reparto de negocios fiduciarios y unificación de funciones. Así mismo, se independizó la coordinación de pagos, desligando de esta manera el proceso de ejecución propiamente dicha del pago con el fin de incrementar los controles y minimizar los riesgos operativos que se presentan en la ejecución de los negocios.

Finalmente se liquidaron efectivamente 87 contratos fiduciarios, priorizando las liquidaciones pendientes con mayor antigüedad y se dio cumplimiento a la Circular 046 de 2008, en lo pertinente a la operación y rendición de cuentas de los negocios fiduciarios vigentes.

- **Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio**

Se destaca la atención en salud que se realizó a través de los mismos prestadores contratados en el año 2007, atendiendo una población de docentes y beneficiarios de 862.376 personas, con un costo de \$547.986 millones.

Se ejecutó la nueva contratación de prestación de servicios de salud para los docentes afiliados al Fondo y sus beneficiarios. Este proceso se llevó a cabo a través de la convocatoria pública-selección abreviada 001 y 003. Dentro del mismo proceso, se adelantó la libre elección por parte de los docentes de aquellas regiones donde existía la posibilidad de que el servicio médico asistencial se prestara por más de un contratista médico.

Se realizaron gestiones de recaudo con algunos entes territoriales con el fin de obtener el giro de recursos apropiados para atender deuda de pasivos pensionales, logrando obtener a favor del Fondo de Prestaciones del Magisterio, la transferencia de recursos del Fondo de Pensiones Territoriales – FONPET, por valor de \$300.000 millones.

### • **Liquidaciones e Intervenciones**

Para fortalecer el seguimiento y control a los procesos de liquidaciones asignados a la Fiduciaria, se creó la Dirección de Liquidaciones y Remanentes; de esta forma se reforzó el seguimiento a los apoderados generales dentro de la ejecución de los procesos liquidatorios. En consecuencia de estos controles, se realizaron las siguientes actividades:

- Limitación a los poderes generales.
- Reuniones mensuales de seguimiento con los apoderados generales.
- Elaboración del manual de procedimientos de la Dirección de Liquidaciones y Remanentes.
- Realización y monitoreo del mapa de riesgos de los procesos de liquidatorios.

En virtud de lo anterior cumplimos con los cronogramas de liquidación propuestos, logrando procesos rápidos, eficientes y con economía.

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 y del Ministerio de Protección Social.

### **3.3. GESTIÓN FINANCIERA**

El portafolio de inversión administrado presentó un crecimiento del 62,3% pasando de \$7,7 billones a \$12,5 billones, el incremento presentado se explica fundamentalmente por la consecución de nuevos negocios para administración. Este incremento motivó mejoras de los procesos de inversiones y gestión de riesgos.

Las carteras colectivas administradas por Fiduprevisora se ajustaron en el término establecido por la Superintendencia Financiera conforme al decreto 2175/07; en ésta medida se modificaron los reglamentos, se designó el Gerente para que de forma exclusiva administre dichos recursos, se

designó el Contralor Normativo para verificar el cumplimiento de la normatividad y se conformó el Comité de Inversiones.

La rentabilidad presentada por las carteras administradas estuvo dentro de los primeros lugares, con bajas duraciones como cubrimiento ante las altas volatilidades presentadas en los mercados financieros.

En la realización de los pagos e ingresos se movieron aproximadamente \$24 billones en 1.6 millones de operaciones, con un alto nivel de eficiencia dado al continuo mejoramiento de los procesos.

### **3.4 GESTIÓN DE RIESGOS**

La administración cumplió y ejecutó las políticas emanadas por parte de la Junta Directiva en materia de Sistemas de Administración de Riesgo e informó oportunamente las actualizaciones a sus manuales, nueva normatividad y reportes de forma periódica conforme a sus políticas internas.

La administración de los riesgos de inversión se realizó dando cumplimiento a la normatividad de la Superintendencia Financiera y se enfocó 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.

En materia de Riesgo de Liquidez, la entidad cumplió lo enunciado en las circulares 016 y 018 de 2008 al igual que la carta circular 080 de 2008. Es así como se remitió oportunamente en el mes de julio el plan de trabajo en materia de la implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez SARL y en el mes de diciembre se remitió a la Superintendencia Financiera la metodología técnica a aplicar en materia de medición de riesgo de liquidez al igual que el Plan de Contingencia descrito en la Carta Circular 080.

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. Fueron debidamente reportados los cupos para aprobación del Comité de Riesgos y Junta Directiva, los cuales fueron actualizados oportunamente en los sistemas y/o aplicativos de control.

Dentro del Sistema de Administración de Riesgo de Mercado se cumplió con la medición, control y reporte de los riesgos de mercado, así como la verificación y reporte del cumplimiento en los límites VaR ajustados por parte del Comité de Riesgos. De igual forma, fueron entregados a las Carteras Colectivas y Fideicomisos la medición y reporte de la cuantificación de su exposición por riesgo de mercado. Se reportó a la Junta Directiva los límites, su cumplimiento y los ajustes a que a ello hubiere lugar. Se transmitió la información respectiva a la Superintendencia Financiera conforme las fechas

impuestas por la normatividad. Por último, se presentó el plan de trabajo sobre las herramientas tecnológicas a adquirir para ejecutar en el año 2009 y así realizar la revisión al modelo interno de VaR.

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la entidad dio cumplimiento a la circular 041/07 de la Superintendencia Financiera reportando sus conclusiones, metodologías y resultados al Comité de Auditoría y por intermedio de éste a la Junta Directiva. Adicionalmente se actualizaron los mapas de riesgo operativo, se complementó el sistema con metodologías de evaluación de controles y el principio de modelación cuantitativa de pérdidas esperadas por riesgos operativos. De igual forma se capacitaron a los funcionarios tanto a nivel general como en el proceso de inducción.

El Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, fue implementado el 1 de julio de 2008 dando cumplimiento a la normatividad vigente y certificándolo como tal ante la Superintendencia Financiera con la salvedad de la implementación de la herramienta tecnológica de Bodega de Datos, la cual fue posteriormente en el mes de diciembre puesta en producción. 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 actualización del Manual SARLAFT, en sus políticas, etapas, elementos y herramientas técnicas a implementar. Se realizaron los debidos reportes a la UIAF conforme lo mencionado normativamente y se adelantaron los programas de capacitación dirigidos a todos los funcionarios destacando la importancia y obligatoriedad del cumplimiento de las políticas que para efectos de SARLAFT deben adelantar en el desarrollo de sus actividades.

En relación con la **Revelación de Riesgos y Efectos Económicos del año 2008**, se relaciona el Anexo No. 1 al presente Informe de Gestión.

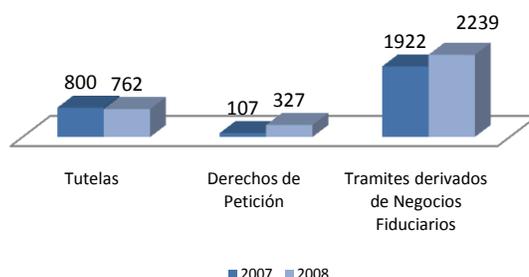
### **Anexo No 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento Año 2008**

#### **3.5 GESTIÓN JURÍDICA**

La Fiduciaria atendió 345 procesos judiciales, 119 de los cuales fueron nuevos. Se fallaron 28 procesos, 24 con fallo a favor.

En otros campos, se atendieron oportunamente 762 acciones de tutela dentro de los términos señalados para el efecto y 327 derechos de petición, relacionados principalmente con los procesos liquidatorios en los que Fiduprevisora actúa o actuó como liquidador y con la ejecución de otros contratos fiduciarios.

**Servicios jurídicos prestados  
Años 2007 - 2008**



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 gestionaron 2.239 trámites derivados de los negocios fiduciarios administrados, 301 de contratación de empresa y 151 trámites de contratos fiduciarios.

Se emitieron 295 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 diferentes áreas, igualmente realizó actividades de reporte de novedades legislativas y control normativo de manera permanente y dirigida a las distintas áreas de la Empresa.

Se brindó soporte jurídico permanente a los distintos patrimonios autónomos y 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 230 quejas presentadas por los consumidores financieros, identificándose que las mismas se derivan del Fideicomiso Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio.

### 3.6 GESTIÓN TECNOLÓGICA

Con la participación de terceros especializados en el tema de Seguridad de la Información, se llevaron a cabo actividades conducentes al fortalecimiento de la Red Segura de la organización y de las herramientas informáticas asociadas a ésta; igualmente, se efectuaron pruebas de vulnerabilidad (Ethical Hacking) sobre la infraestructura física y sobre los aplicativos misionales que dieron origen a recomendaciones y acciones de mejora. Asimismo, se dio inicio al programa de sensibilización en seguridad de la información, enfocado a todas las áreas y funcionarios de la empresa.

Con el concurso de las áreas relacionadas con los procesos críticos de la operación, se realizaron pruebas sobre el Plan de Continuidad y conforme a sus resultados, se efectuaron ajustes sobre éste, generándose adicionalmente, nuevos planes de prueba y de capacitación que se encuentran en curso.

Se verificó el cumplimiento de la normatividad establecida en la Circular Externa No. 052/07 emitida por la Superfinanciera, relacionada con Seguridad de la Información.

### **3.7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Se realizaron ajustes en la estructura de la organización para adecuarla a sus estrategias comerciales y a sus retos operativos. Los procesos fortalecidos fueron gestión comercial para fiducia con el sector privado, servicio al cliente, gestión de portafolios, gestión jurídica y gestión de negocios con el fin de especializar la administración de consorcios, liquidaciones y control de oficinas regionales.

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 \$ 620 millones. Por otro lado, invertimos \$23 millones en auxilios educativos para mejorar el nivel profesional de los funcionarios y su desempeño.

En cuanto la gestión documental se microfilmaron 1.500.000 folios, continuando así con el proyecto de microfilmación de acuerdo con los parámetros establecidos por el Archivo General de la Nación.

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

Suscribimos un contrato de tercerización de las actividades de Control Interno con la firma *PriceWaterhouseCoopers*, sobre el cual se destacan las siguientes actividades ejecutadas durante la vigencia:

- Realización de Auditorías Internas de Calidad las cuales soportan la implementación de la NTCGP 1000 y apoyan el mejoramiento continuo de la entidad.
- Identificación de debilidades de control y sugerencias de planes de acción acordados con las áreas involucradas en la evaluación buscando el mejoramiento del Sistema de Control Interno.
- Estructuración de un plan de auditoría 2008-2009 basado en riesgos operativos por proceso.
- La evaluación independiente del Sistema de Control Interno de la entidad a través de auditorías internas y emisión de reporte al DAFP.
- Interacción con la administración para el fortalecimiento del control interno en Fiduprevisora.

## 4. RESULTADOS FINANCIEROS

---

### **BALANCE**

#### **Activo**

A 31 de diciembre de 2008, el valor de los activos ascendió a \$125.170,6 millones, con un aumento del 13% con respecto al año anterior.

La parte corriente equivale al 80% con un incremento del 14.5%, reflejado principalmente en el rubro de cuentas por cobrar, consecuente con el aumento de los negocios de la empresa, pero con una adecuada gestión de recaudo.

Se presenta una variación del 9,2% en el rubro otros activos, dada especialmente por el incremento en la cuenta de participación de los consorcios, que pasó de \$11.060,2 millones del año 2007, a \$12.686,2 millones en el año 2008, y la cuenta de gastos anticipados que pasó de \$167,7 millones en el 2007 a \$492,7 millones en el 2008 debido a la renovación de todas las pólizas de seguros de la Fiduciaria.

La rentabilidad del activo presenta una variación del 5,57% pasando en el 2007 de 13,64% a 19,21%, superior a lo registrado por el sector fiduciario. El sector solo presenta una variación de 2,07% pasando de un 15,61% en el 2007 a un 17,67% en el 2008.

#### **Pasivo**

Acumulamos un valor de \$15.980,9 millones incrementándose el 6% con respecto al 2007.

Se destaca principalmente el impuesto de renta por pagar equivalente a \$1.358 millones, con un aumento de 42.9%, que se explica por el incremento de la utilidad

Otro crecimiento relevante corresponde a la cuenta del impuesto diferido que pasó de \$9.8 millones en el 2007 a \$274,3 millones en el año 2008 por efecto de la valoración del portafolio cuyo valor fiscal estuvo por debajo del valor de mercado.

#### **Patrimonio**

Registramos al cierre un valor de \$109.189 millones con una variación del 13,8% con respecto al 2007. La principal variación se refleja en el rubro de capital suscrito y pagado.

La rentabilidad del patrimonio presenta una variación de 6,27% pasando en el 2007 de 15,74% al 22,02%. El sector pasa de 18,81% a 22,43% lo cual muestra una gestión más eficiente en Fiduprevisora a favor de sus accionistas.

El valor intrínseco de la acción pasa de \$5.777,49 en el 2007 a \$5.656,18 en el 2008.

### ESTADO DE RESULTADOS

#### Ingresos

Obtuvimos un valor acumulado de ingresos por \$83.296 millones, con un crecimiento de 35,6% con respecto a la vigencia 2007.

Dada la buena gestión comercial por la consecución de nuevos negocios y la prórroga de algunos otros, se presenta un incremento de 34% en comisiones y honorarios de fideicomisos y consorcios que a corte del año 2008 ascendieron a \$70.036 millones contra \$52.099 millones generadas en el año 2007.

#### Gastos

El total de gastos acumuló un valor \$46.330,8 millones, con incremento de 19.4% respecto al año anterior.

Registramos un incremento moderado en gastos de personal de 6,16% y un crecimiento notorio registra el gasto correspondiente a negocios administrados en consorcios de 30,3%, asociado a mayores ingresos de dichos negocios.

Aplicando un adecuada planeación tributaria, el impacto de la tasa efectiva del impuesto renta del 2008, equivale al 34%.

## 5. CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y CALIFICACIONES DE RIESGO

La Fiduciaria desarrollo una gestión de mejoramiento continuo sobre sus procesos y ejecutó las actividades requeridas para el cumplimiento de la norma técnica NTCGP1000:04 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

En las evaluaciones del Sistema de Gestión de Calidad las entidades certificadoras destacan el estilo de dirección y la madurez del sistema el cual se ha implementado desde el año 2001.

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/2 al riesgo de crédito y mercado. Esto significa que las carteras colectivas siguen teniendo un alto grado de nivel seguridad en el portafolio administrado y que la sensibilidad del Fondo a condiciones cambiantes del mercado y exposición a la volatilidad del valor del capital invertido es baja, por lo tanto factores como lo son el riesgo de mercado, tasa de interés y liquidez no lo afectan de manera considerable.

### 6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

---

FIDUPREVISORA S.A. cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo que contiene los derechos de los accionistas y 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, Riesgos, Inversiones de Carteras Colectivas y Administración de Negocios, 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, la Contraloría General de la República, el Autorregulador del Mercado de Valores, la Superintendencia Financiera, el Departamento Administrativo de Función Pública, la Oficina de Control Interno y las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Riesgo Operativo.

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 realizaron 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 2008 - 2012, la cual fue revisada y ajustada 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 Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT-, las aplicables al Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), del Sistema de Riesgo Operativo (SARO), Riesgo de Mercado (SARM) y Riesgo de Liquidez (SARL).

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 2008 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

---

Durante la vigencia 2008 y en desarrollo de los sistemas de evaluación y monitoreo implementados, Fiduprevisora identificó necesidades de ajuste a los sistemas operativos y de información, los cuales serán objeto de las iniciativas estratégicas del año 2009.

En el año 2009 se plantea un importante reto de actualización tecnológica en busca de procesos más eficientes, con menores niveles de riesgo, con tiempos de respuesta adaptados a las exigencias del mercado y que permitan optimizar costos directos de operación.

Como consecuencia de la nueva etapa contractual del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y con el propósito de asegurar un mejor control y una mejor prestación del servicio a los usuarios, Fiduprevisora incrementará el enfoque y el alcance de la auditoría a los contratos de prestación de servicios de salud.

Con motivo de la revisión de los elementos estratégicos de la entidad y acorde con los retos propios del sector fiduciario, se ha definido una estrategia general para el año 2009: **“NEGOCIOS RENTABLES CON EXCELENCIA OPERATIVA”**.

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.

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

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.

Es de resaltar que la administración de la fiduciaria es consciente de los cambios y expectativas de la alta volatilidad que mantienen tanto los mercados financieros como la actividad productiva per se, razón por la cual enfoca su planeación estratégica, controles de riesgo y visión de negocio hacia un escenario de una economía interna sujeta a circunstancias inmersas en el contexto global, con procesos de desaceleración e incluso recesivos en otras economías, y una mayor competitividad en el sector fiduciario, factores que obligan necesariamente a realizar una constante revisión y seguimiento a la gestión encaminada para el año 2009.

## 9. INFORMACION FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS.

---

- Al 31 de diciembre del 2008, los activos y pasivos del ente económico existen en la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período.
- 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 2008 y las transacciones registradas durante el año que terminó 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.
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2008 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.
- 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 2008 entre Fiduciaria La Previsora S.A. y los socios y administradores se celebraron las siguientes operaciones (**Anexo No 3: 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.

El presente informe fue discutido en el seno de la sesión extraordinaria No 219 de la Junta Directiva de la entidad celebrada el 10 de febrero de 2009 y No 220 del 13 de febrero de 2009, y las observaciones de dicho órgano fueron acogidas e incorporadas al mismo.

Atentamente,

---

**JUAN JOSÉ LALINDE SUAREZ**

**Presidente**