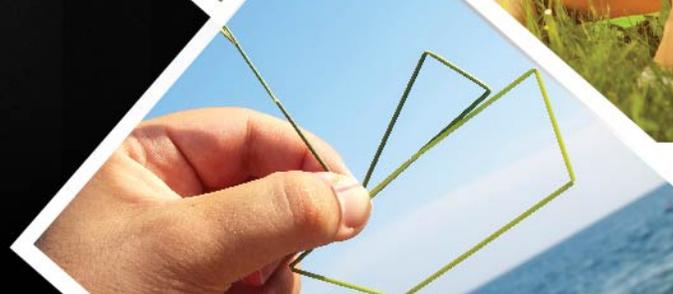


INFORME DE
GESTIÓN
2013



{fiduprevisora}

TABLA DE CONTENIDO

PROLOGO	3
1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL	7
2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA	11
3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2013	16
3.1 GESTIÓN HACIA EL CLIENTE	16
3.2 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS	24
4. RESULTADOS FINANCIEROS	35
5. CERTIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y CALIFICACIONES DE RIESGO	44
6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	48
7. CUMPLIMIENTO NORMAS DERECHOS DE AUTOR	52
8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012	54
9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD	56
10. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS	58

Prologo

Después de varios años de dificultades financieras sufridas por Estados Unidos, que obligaron a las autoridades monetarias a reducciones sistemáticas de las tasas de interés, la economía norteamericana durante el 2013 comenzó a mostrar señales positivas. Las expectativas de mayores tasas de interés en Estados Unidos enviaron de regreso recursos que por años aumentaron el valor de las inversiones de renta fija en Colombia, y todos aquellos que contaban en número importante con ellas en sus portafolios tuvieron un año difícil sin que hubiera mayor posibilidad de reaccionar. De esta forma, el 2013 fue un año difícil para cualquier entidad en Colombia con una posición propia en inversiones de renta fija, con ingresos correlacionados con el comportamiento de los portafolios de Inversión, y a pesar de que estas condiciones también golpearon a Fiduprevisora, la entidad mantuvo sus finanzas en orden, con tasas de rentabilidad positivas con base en su fortaleza financiera y una adecuada gestión del riesgo.

La estructura de negocios de Fiduprevisora permitió que la entidad estuviera cubierta ante este tipo de vicisitudes. Es así como a pesar de la difícil coyuntura, Fiduprevisora mantuvo su línea ascendente y consiguió que el 2013 representara el año de mejor resultado neto y de más altos ingresos operacionales desde su nacimiento. Lo anterior fue posible gracias al apego a la estrategia trazada años atrás, al adecuado seguimiento de los objetivos estratégicos a través de un fortalecido Balanced Score Card, al desarrollo y consolidación del proyecto de renovación tecnológica y al fortalecimiento de áreas claves de la organización.

Fiduprevisora se ha mantenido por años como una de las principales fiduciarias en Colombia. Desde el año 2009 su participación de mercado por comisiones fiduciarias ha crecido periodo a periodo. El 2013 terminó de caracterizar a Fiduciaria La Previsora como la fiduciaria pública de mayor fortaleza financiera, y de posicionarla al nivel de las fiduciarias privadas más importantes.

Su utilidad como instrumento en la aplicación de políticas de Estado es un hecho a resaltar. La Entidad ha logrado acumular una importante experiencia en la administración de recursos públicos, y es el referente de Fiducia Pública en Colombia ya por varios años, lo que ya le ha generado la capacidad de anticipar las necesidades del Gobierno Central. Fiduprevisora, es hoy en concepto de unos y otros, un importante aliado del Gobierno Nacional para el desarrollo de proyectos de interés público y social, y su gestión es calificada como positiva por entes certificadores que permanentemente auditan su resultado y la manera de hacer las cosas.

Desde que la actual Administración de la organización entró en operación, las razones de rentabilidad de la fiduciaria han mostrado una tendencia ascendente y con resultados por encima de las rentabilidades consolidadas del sector. Al cierre de la vigencia 2013, Fiduprevisora registró activos por \$293.219 millones (crecimiento del 9% comparado con el año anterior), pasivos por \$61.882 millones y patrimonio por \$231.336 millones (crecimiento del 15.8% con respecto al 2012). Lo anterior, consolida la posición de Fiduciaria La Previsora en el segundo lugar del sector fiduciario medido por nivel de activos y de patrimonio, superada únicamente por Fiduciaria

Bancolombia y ya a una distancia considerable de Fidubogotá, cuyos activos rodean la cifra de \$235 mil millones de pesos.

Con respecto al estado de resultados, la utilidad operacional de Fiduprevisora al cierre de la vigencia 2013 alcanzó la suma de \$74.905 millones y la utilidad neta de \$53.196 millones de pesos. Con los resultados anteriores, el margen operacional de Fiduprevisora llegó a niveles del 38,7% mientras el margen operacional de las fiduciarias públicas¹ alcanzó el 29,2% y el del sector el 38,2%. De esta forma Fiduprevisora mantuvo su tendencia de reducir la brecha con el sector en margen operacional y al cierre del año 2013 se encuentra a 50 puntos básicos por encima de este.

De esta forma, en el año 2013 la utilidad neta de Fiduprevisora aumentó un 0,9% con respecto al año anterior, principalmente por el crecimiento en la participación de ingresos en las líneas de negocio de Administración y Pagos y de Seguridad Social. Su margen neto al cierre del año mencionado fue de 25,7% mientras las fiduciarias públicas alcanzaron el 19,3% y el sector fiduciario consolidado el 26,8%.

A pesar de las dificultades sistémicas del año 2013 por cuenta de las inversiones en renta fija, la fiduciaria mantuvo la rentabilidad del activo en niveles aproximados a los del año anterior (19,0% año 2013), superando tanto a las fiduciarias públicas (13,6%) como al del sector en general (16,2%). Lo mismo sucede con la rentabilidad del patrimonio en la que Fiduciaria La Previsora presenta el valor de 22,9% mientras que las fiduciarias públicas llegaron al nivel de 16,9% y el sector en general a 19,8%.

Desde la perspectiva de los negocios, Fiduprevisora entró a ocupar el tercer lugar del sector por valor de Activos Administrados administrando \$34,8 billones de pesos a diciembre de 2013, muy cerca de Fiduciaria Bancolombia que administra \$43,0 billones y de Fidubogota que se encuentra alrededor de los \$42,1 billones de pesos. En Fiduprevisora, el mayor volumen de activos administrados (83,7%) se concentra en recursos de seguridad social, seguido por fideicomisos de administración y pagos con un 12,2% y de carteras colectivas con un 3,1%.

Concentrando el análisis en el periodo que comprende la gestión de la actual administración, que ya completa cinco años, las cifras muestran que en el mismo el sector fiduciario pasó de administrar a diciembre \$120,6 billones en activos (diciembre/2008) a administrar \$272,8 billones (diciembre/2013), lo cual implica un crecimiento anual de 10,8% mientras que Fiduprevisora administraba \$12,1 billones al cierre de 2008 y \$34,8 billones al cierre de 2013, registrando con ello un crecimiento anual de 23,5% y alcanzando una participación de mercado por activos fideicomitidos del 12,8%. En el mismo periodo la rentabilidad del patrimonio de Fiduprevisora pasó del 22,0% al 22,9%.

La evolución más ágil de Fiduprevisora relativa al sector, también se evidencia en el mayor crecimiento compuesto anual en ingresos y utilidades; en el periodo en mención de los últimos cinco años, los ingresos de Fiduprevisora crecieron en 20,0% anual, mientras el sector mostró un

¹Fiduciarias Públicas: Fiduprevisora, Fiducentral, Fiducoldex y Fiduagraria

crecimiento compuesto anual de 16,9%; y la utilidad neta del sector creció a una tasa compuesta del 15,9% anual al mismo tiempo que la Fiduciaria lo hizo al 17,2% anual compuesto.

Desde que la actual administración inició su gestión, tuvo como principal premisa el fortalecimiento del carácter de entidad para el servicio de lo público. Es oportuno reconocer a este tiempo, que el carácter público de la Fiduciaria está más marcado que nunca. Basta revisar el grupo de negocios de la Fiduciaria y encontrar el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastre, el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, el Consorcio SAYP, el Fondo de Solidaridad Pensional y la liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes, entre otros, para confirmar que Fiduprevisora demuestra que lo público puede ser eficiente y rentable a la vez.

En otro frente, Fiduprevisora considera un gran logro el haber obtenido de las tres principales calificadoras de riesgo la calificación Triple A de forma exclusiva en el sector, en todos los casos en referencia a calidad en administración de portafolios y riesgo de contraparte; a pesar de tener perspectivas equivalentes, las revisiones de las calificadoras de riesgo tienen elementos disimiles entre sí, por lo que haber obtenido la triple calificación triple A asegura la confianza del mercado que se configura como el principal activo de cualquier fiduciaria.

Para terminar, Fiduprevisora cumplió en el año 2013 sus compromisos financieros con sus accionistas. Sus cifras son positivas y crecientes a pesar de lo difícil que fue el 2013. Lo anterior la consolidó como la fiduciaria pública por excelencia y se podría considerar como una de las entidades públicas con mayor fortalecimiento financiero y en tal sentido, con mayores posibilidades de administrar nuevos retos que le sean asignados desde el Gobierno Central.

INFORME ECONÓMICO — Y — SECTORIAL



1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL

En el 2013, la economía mundial se caracterizó por una dinámica volátil marcada en gran medida por el comportamiento y las decisiones que sucedieron en la economía de los Estados Unidos. Después de 5 años de la llamada crisis financiera, la economía estadounidense mostró una recuperación tangible, especialmente en el sector inmobiliario, acompañado de una disminución en la tasa de desempleo. Este comportamiento tuvo como resultado primario que la Reserva Federal -FED- tomará la decisión de iniciar el desmonte del programa de estímulos monetarios e inyección de liquidez a la economía. La tasa de desempleo de EEUU inició el 2013 en 7.9% y cerró el año en 6.7%, por su parte el Producto Interno Bruto para el 2013 se ubicó en 3.2%.

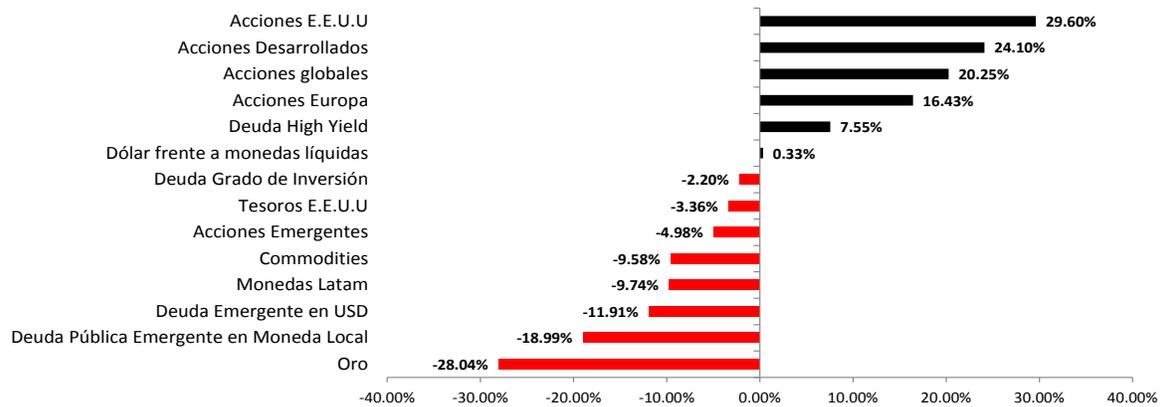
Con este desempeño y esta dinámica durante 2013, se espera que en 2014 la economía norteamericana tome su senda para la recuperación completa, con unas expectativas del gobierno y la FED de mantener un crecimiento constante por encima del 3%, buscando con la política monetaria, todavía en terrenos expansionistas, llegar a la meta de largo plazo de la inflación del 2%. Si los indicadores económicos se mantienen con cifras positivas, veremos una continuidad del recorte de los estímulos monetarios y muy probablemente un aumento en la velocidad de los mismos.

Por otro lado, Europa registró señales de mejora a partir del segundo trimestre del año 2013. La confianza perdida durante la crisis de deuda soberana en 2012 se recuperó lentamente permitiendo al Banco Central Europeo (BCE) adoptar medidas para impulsar nuevamente el crecimiento y el saneamiento del sistema financiero. Este comportamiento positivo se reflejó en la evolución del PIB que logró una expansión del 0.1 % para el tercer trimestre del año después de haber sufrido una contracción del 0.5% para el mismo periodo del 2012. Esta evolución se vio apoyada por la producción industrial y el sector manufacturero. El desempleo, factor determinante para la política monetaria de la región, cerró el 2013 en niveles de 12.1%, nivel que fue constante durante los últimos meses del año. La recuperación de Europa se revela un poco más lenta que la de los Estados Unidos, influenciada, en buena parte, por el rezago mostrado durante todo el año por parte de Francia. La salida de la recesión de la Zona Euro evidenciará una estabilidad global de las economías desarrolladas, lo cual atraerá hacia ellas un gran flujo de capitales de inversión.

Estos mejores resultados que caracterizaron a la economía durante 2013 determinaron el comportamiento de los mercados de capitales globalmente. Las cifras reportadas por Estados Unidos marcaron la tendencia y las decisiones tomadas por la FED imprimieron la volatilidad mencionada, donde los mercados emergentes, incluyendo Colombia, se vieron fuertemente determinados y afectados por esta dinámica.

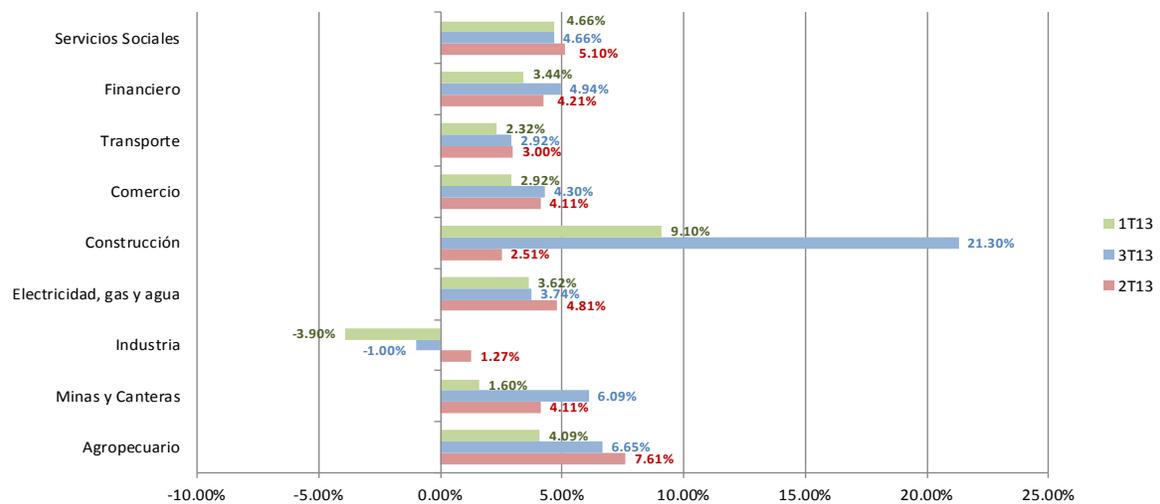
Comportamientos Activos Internacionales

Variación: 31-Dec-12 / 31-Dec-13



Por su parte en Colombia, la recuperación en la economía global, junto con una mejor y mayor dinámica local, permitieron que el país, después de un pobre comienzo, tuviese un comportamiento positivo a partir del segundo semestre. Los indicadores económicos para el cierre del año mejoraron significativamente, con lo cual Colombia se ubicó como uno de los tres países de América Latina con el mayor crecimiento. El PIB acumulado al tercer trimestre alcanzó el 5.1%, con lo que se espera que el acumulado del año 2013 esté alrededor del 4.1%, lográndose ubicar dentro del rango esperado por el Banco de la República y el Gobierno, que estaba entre 3.7% y 5.7%. Este crecimiento fue muy influenciado por el sector de la construcción, el cual creció en el tercer trimestre 21.3%, impulsado en primera instancia por las obras civiles las cuales crecieron 18.6%, mostrándose como la locomotora de crecimiento del 2013 y un pilar para el crecimiento de la economía en el 2014; el sector agropecuario creció 6.6% y el sector minero, que aunque mermó su ritmo de crecimiento de periodos anteriores, contribuyó con un crecimiento de alrededor del 4%. Es importante anotar, que pese a que en general hubo adecuados crecimientos en la mayoría de sectores, el sector industrial registró un comportamiento negativo durante el segundo semestre del año, convirtiéndose en el sector a revisar y enfocar esfuerzos para su recuperación.

Comportamiento PIB por Sectores 2013



La tasa de desempleo nacional cerró el año en 8.5%, completando siete meses consecutivos en una cifra de un dígito y constituyéndose en el nivel más bajo de los últimos 15 años.

La inflación por su parte, cerró en 1.94%, siendo este el menor nivel desde 1955, ubicándose por debajo del rango establecido como meta por el Banco de la República que se encontraba entre 2% y 4%, con la expectativa que se ubicara en 3%. Los sectores que más presionaron a la baja fueron, el grupo de los alimentos el cual solo aumentó 0.86%, vestuario 0.94% y transporte 1.39%.

En general, los indicadores económicos locales permiten prever una estabilidad en la economía para el año 2014, con expectativas de recuperación del sector industrial, un crecimiento en niveles similares a los del 2013, cercanos al 4.3% y una convergencia de la inflación hacia el 3%, nivel que el Banco de la República considera sano para la economía nacional.

A nivel interno, el mercado de valores presenció una tormenta fuerte en los meses de mayo y junio con una escalada de las tasas de intereses de los títulos de renta fija de alrededor de 250 puntos básicos fundamentado en las expectativas del evidente cambio de política monetaria de la FED. En septiembre la FED sorprendió al mercado con la noticia que no iniciaría todavía el recorte de los estímulos, y como consecuencia las tasas de los bonos de deuda a nivel global y local bajaron y buscaron estabilizarse. De este punto en adelante el mercado comenzó a reaccionar a cada noticia o dato fundamental que se reportara sobre Estados Unidos, generando mucha volatilidad en los precios e incertidumbre entre los agentes. En diciembre cuando la FED anunció el inicio del recorte a los estímulos monetarios, los mercados no reaccionaron ya que habían descontado este efecto durante los meses anteriores. En el mercado local, se presenció un cierre del año tranquilo, con bajos volúmenes de negociación, dejando los diferentes portafolios de inversión en niveles positivos. El título benchmark del mercado, julio-24, tras haber alcanzado un máximo de 7.53% a comienzos del mes de septiembre, cerró el año con una tasa del 6.83%.

Todos estos movimientos convirtieron al año 2013 en un año de circunstancias especiales y de transición hacia un posible ciclo de políticas monetarias diferentes, de tasas de interés mayores y de posibles futuras recuperaciones económicas de los países desarrollados.

SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA



2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

El sector financiero y en particular el sector fiduciario colombiano, se vio afectado por toda la turbulencia de los mercados de capitales, reflejándose en las rentabilidades de los portafolios propios y administrados. Durante los meses de mayo, junio y julio, se evidenciaron rentabilidades promedio negativas, siendo el mes de junio el más crítico. En los últimos meses del año se evidenció una recuperación fuerte del sector, incluso presentando rentabilidades promedio similares a las obtenidas en los primeros cuatro meses del año.

Actualmente, el sector fiduciario está compuesto por veintiocho (28) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son públicas, Fiducentral, Fiduagraria, Fiducoldex y Fiduprevisora, y las restantes corresponden a sociedades privadas del orden nacional y extranjero.

Balance General

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (último reporte 14/02/2014), la cuenta Activo del balance general para el total del sector fiduciario a Diciembre de 2013 ascendió a \$2.10 billones, de los cuales el 18,9% corresponde a entidades del sector público. El 51,8% de la cuenta Activo del sector fiduciario está concentrada en Inversiones y de esta cifra, el 34,8% corresponde a Inversiones Negociables en Títulos de Deuda. Las sociedades fiduciarias con mayor participación en el rubro de Inversiones de la cuenta del Activo son Fiduprevisora con 15,2% y Fidubogota con 15,1%.

El Pasivo total del sector fiduciario representa el 17,4% de la cuenta del Activo. Los rubros más significativos corresponden a Cuentas por Pagar con 34,3% y Pasivos Estimados y Provisiones con 26,5%. La fiduciaria con mayor valor en el Pasivo es Fiduprevisora con un 16,9% seguida por Fidubogota con 13,8%.

El Patrimonio del sector fiduciario presentó un crecimiento del 8,0%; las entidades que cuentan con mayor participación patrimonial son Fiducolombia con 14,4%, Fiduprevisora con 13,3% y Fidubogota con 10,6%.

La Rentabilidad del Patrimonio (ROE) consolidada del sector, pasó de 24,1% en Diciembre de 2012 a 19,8%² en el mismo periodo del año 2013, disminuyendo en 4,3%. Las entidades que contribuyeron de forma negativa al decrecimiento de esta rentabilidad fueron Fidupetrol y Gestión Fiduciaria; Fiduprevisora obtuvo a Diciembre de 2013 un ROE de 22,9%, presentando un decrecimiento de 3,4% con respecto al mismo periodo de la vigencia anterior, disminución inferior a la presentada en el sector.

²Cálculos efectuados por Fiduprevisora de acuerdo al estado de resultados publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia.

**Balance Comparativo
Sector vs. Fiduprevisora (cifras en millones de pesos)**

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic.-12	Dic.-13	Dic.-12	Dic.-13	Dic.-12	Dic.-13
SECTOR	2.087.476	2.109.154	473.753	366.744	1.613.724	1.742.411
FIDUPREVISORA	268.978	293.219	69.180	61.882	199.797	231.336

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Diciembre de 2012 - 2013
Corte de cifras publicadas a 14 de febrero de 2014

Fiduprevisora se encuentra posicionada como la segunda empresa del sector fiduciario con mayor participación en la cuenta del Activo, al registrar un valor total Diciembre de 2013 de \$293.219 millones y creciendo de un periodo a otro en 9,0%, porcentaje superior al crecimiento registrado para el sector el cual fue de 1,0%. El balance frente a los pasivos es positivo teniendo en cuenta que el nivel percibido se disminuyó tanto para el sector como para Fiduprevisora en una cifra de \$107.009 y \$7.298 millones respectivamente; a nivel porcentual, la disminución del sector fue de 22,6% y para Fiduprevisora de 10,5%. En cuanto a Patrimonio, se refleja un incremento de \$31.539 millones que la ubica como la segunda fiduciaria con mayor participación, superada solamente por Fiducolombia que a Diciembre de 2013 acumuló patrimonio por \$250.157 millones.

Estado de Resultados

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (último reporte 14/02/2014) y cálculos propios, los ingresos del sector a Diciembre de 2013 ascendieron a \$1.289.098 millones, con un aumento del 3,1% con respecto al mismo período del año 2012. Fiduprevisora presentó un incremento importante en sus ingresos, del orden de 15,0% que equivalen a \$26.995 millones.

De las entidades del sector, Fiducolombia participa con un 17,3% en el total de Ingresos, seguido por Fiduprevisora con 16,1% y Fidubogota con 11,2%. A nivel de entidades, las fiduciarias públicas participan en el 21,5% de los ingresos del sector por valor de \$277.116.

Los costos y gastos del sector (sin impuesto de renta) alcanzaron los \$785.421 millones, aumentando un 16,2%. Para el caso de Fiduprevisora, estos crecieron en 25,2%, es decir, 8,9% más que el sector; la fiduciaria que incrementó en mayor valor porcentual sus gastos fue Fiduciaria Davivienda con 89,1% equivalente a un aumento de \$22.310 millones.

En cuanto a resultados consolidados a Diciembre de 2013, las utilidades del sector ascendieron a \$345.383 millones, presentando un decrecimiento de 11,1% con respecto al mismo periodo del 2012. Las fiduciarias que presentaron mayor disminución de la utilidad fueron Fiducolombia con \$22.910 millones y BBVA Fiduciaria con \$8.101 millones, por el contrario, las entidades con mayor crecimiento fueron Fiduskandia con 4439,1% equivalente a \$24.159 millones y Fiduciaria Cititrust con 45,4% equivalente a \$12.427 millones. En el caso de Fiduprevisora, la utilidad neta a Diciembre de 2013 se situó en \$53.196 millones, cifra superior en \$475 millones con respecto al mismo periodo de la vigencia anterior.

**Participación en Comisiones y Utilidades
Sector vs. Fiduprevisora (cifras en millones de pesos)**

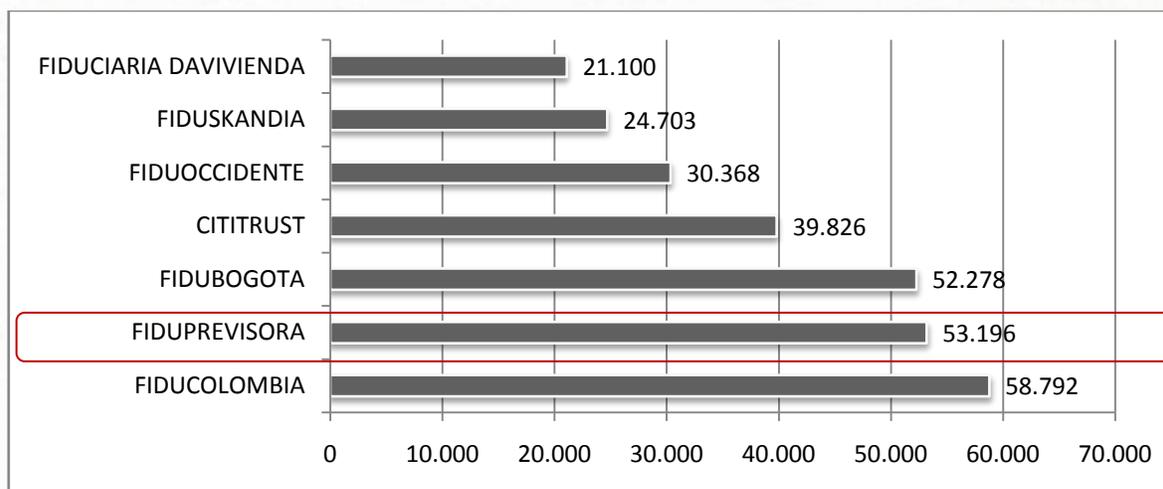
ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic.-12	Dic.-13	Dic.-12	Dic.-13
SECTOR	1.065.075	1.084.317	388.528	345.383
FIDUPREVISORA	159.701	186.986	52.721	53.196
% Participación Fiduprevisora	14,99%	17,24%	13,57%	15,40%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Comisiones a Diciembre de 2012 – 2013 y Utilidades a Diciembre de 2012 - 2013

Corte de cifras publicadas a 14 de febrero de 2014

La participación de Fiduprevisora frente al sector con respecto a Comisiones y Honorarios creció 2,25% generada por el incremento de los ingresos por este concepto en \$27.285 millones; en forma similar, la participación en Utilidades se incrementó en 1,83%, conllevando a ubicar a la entidad como la segunda fiduciaria con mayor volumen de utilidad generada, situación concordante con los propósitos de posicionar a Fiduprevisora de forma constante como una de las mejores fiduciarias del sector.

Principales Fiduciarias por Utilidades Año 2013 (cifras en millones)



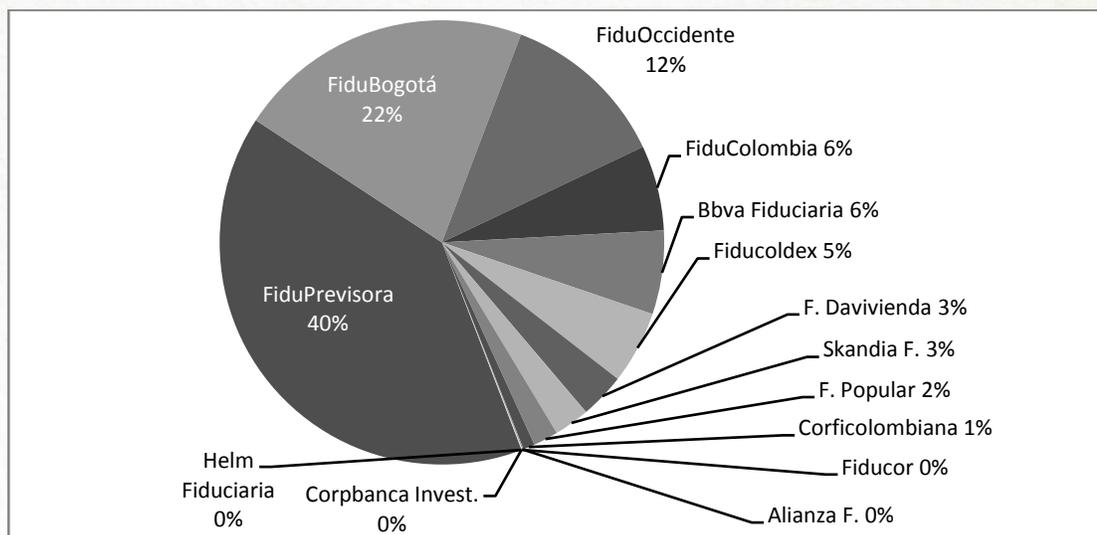
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2013

Corte de cifras publicadas a 14 de febrero de 2014

A Diciembre de 2013, el total de los Activos Fideicomitidos del sector ascendió a \$272,86 billones con un incremento del 10,8% con respecto al mismo periodo del año 2012. Fiduprevisora se ubica en el tercer lugar con una participación del 12,8% sobre el total sector.

Por otra parte, se destaca el primer lugar de Fiduprevisora en la administración de Activos Pensionales con \$29,3 billones de los \$73,2 billones del sector, es decir, con una participación total de 40,1%.

Activos Fideicomitidos - Seguridad Social



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2013
Corte de cifras publicadas a 24 de febrero de 2014

Fiduprevisora administra en la línea de seguridad social negocios con alto impacto social, dentro de los cuales se destacan: el consorcio CCP con un monto administrado equivalente a \$13,4 billones, Consorcio SAYP con un monto equivalente a \$6,0 billones y Previsora Vida – Inversión con \$5,4 billones. Logrando así posicionar a la Entidad como la Fiduciaria líder en este nicho de negocio.

PRINCIPAL GESTIÓN
Y RESULTADOS DE LA
EMPRESA AÑO 2013



3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2013

3.1 GESTIÓN HACIA EL CLIENTE

En 2013, se cumplieron los objetivos definidos en el Plan de Negocios logrando un cumplimiento del 122% con respecto al presupuesto de nuevos negocios. Este resultado se obtiene principalmente en virtud de los ingresos generados por los Consorcios Colombia Mayor 2013 y FOPEP 2013, además de la Liquidación de empresas de Entidades Territoriales de Apartadó, Palestina, Buenaventura, Margarita (Bolívar) y Palmira (ESES).

Las estrategias más importantes definidas en el Plan de Negocios fueron:

Fiducia Pública:

- Aumentar la participación en negocios del sector público
- Tarifas competitivas

Fiducia de Inversión:

- Segmentación por nivel de ventas (Corporativo, Empresarial, PYME).
- Mercado Institucional (Capítulo IV Decreto 1525).
- Entidades territoriales (Segmentadas de acuerdo con las categorías Municipales a Nivel Nacional ICLD).

Liquidaciones y Remanentes:

- Acompañamiento al Estado- Aliado estratégico: contacto permanente con Entidades del Orden Nacional y Territorial.

Es de anotar que los negocios celebrados buscan dar a la entidad una estabilidad a largo plazo en cuanto a sus ingresos operacionales, que le permitan el crecimiento sostenido al igual que el liderazgo y la competitividad dentro del sector.

a. NEGOCIOS

FIDUCIA CON EL SECTOR PÚBLICO

Gestión Comercial

La gestión comercial en este nicho de negocio estuvo encaminada a lograr grandes negocios con el sector público, acompañando a través de esto, al Estado como principal aliado estratégico en sus políticas de gobierno.

- Consorcio Fopep 2013. Administración de los recursos del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional; Fiduprevisora participa en el consorcio con el 25%.

- Consorcio Colombia Mayor 2013. Administración de los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional, en el cual Fiduprevisora tiene el 70% de participación.
- Consorcio FPB 2013. Administración de los recursos pensionales del Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP, en el cual Fiduprevisora tiene el 50% de participación.
- Unidad Administrativa Especial de Gestión de Tierras administración de los recursos requeridos para la restitución de tierras de los despojados.
- Unidad de Planeación Minero Energética – UPME.
- COLPENSIONES administración de los recursos destinados a la Unidad de Gestión para apoyar la sustanciación de las providencias judiciales.
- Positiva Compañía de Seguros – Renta Variable, administración del Portafolio de Renta Variable que respaldan las reservas técnicas del Fideicomitente.
- Empresa Nacional de Renovación y Desarrollo Urbano Virgilio Barco Vargas SAS, administración de los activos transferidos destinados al Proyecto Ministerios (renovación).

Gestión de Negocios Fiduciarios

Se focalizaron esfuerzos en la administración y operación de negocios fiduciarios como el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de DesastresFNGRD, en especial al cubrimiento de las siguientes actividades: a) Puesta en marcha del proyecto Banco de Maquinaria,b) Pago de subsidios de apoyo económico y de arrendamiento a damnificados por la ola invernal, c) Creación de la nueva subcuenta denominada Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Artículo 151 dela Ley 1607 de 2012), con el fin de apoyar el financiamiento de programas y proyectos de inversión para ésa zona; y d)Administración y legalización de los recursos destinados para la atención de la ola invernal 2010-2011, ejecutados a través de la Subcuenta Colombia Humanitaria.

Durante la vigencia del año 2013, Fiduprevisora continuó adelantando la administración del fideicomiso Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG, en el cual se administraron en tal vigencia ingresos provenientes de recaudos directos, transferencias de la Nación y de las Entidades Territoriales por valor de \$6.781.134.488.164, recursos con los cuales se atendieron compromisos de Servicios Médico asistenciales de 413.747 aportantes afiliados y 431.145 beneficiarios; Prestaciones Económicas para 159.015 pensionados, 12.329 Cesantías Definitivas, 28.216 Cesantías Parciales, 282.045 Intereses a las Cesantías y Otros gastos, todo por un valor de \$6.454.972.809.571.

FIDUCIA DE INVERSION

Gestión adecuada de los recursos de las tres Carteras Colectivas administradas (Cartera Colectiva Abierta Efectivo Vista, Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia

Efectivo Plazos y Cartera Colectiva Abierta Alta Liquidez), cerrando el año con activos por valor de \$1.120.011.332.350.

La Cartera Colectiva Efectivo a la Vista presentó liderazgo frente a las demás carteras, administrando recursos por \$773.736.427.086. Se destaca la vinculación activa de clientes como CAFAM con un promedio de \$40.000.000.000 de recursos nuevos y Central de Inversiones S.A. - CISA con promedio de recursos de \$15.000.000.000, potencializando clientes como Protección, Colfondos y Emcali, ya vinculados, pero llegando a manejar recursos nuevos del orden de \$30.000.000.000 en lo corrido del 2013.

Por otra parte, la Cartera Colectiva a Plazos mejoró su desempeño con respecto al año 2012, en razón a la estrategia de vincular personas naturales y por la gestión efectuada con fideicomisos como el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, lo cual permitió cerrar el año con un incremento del 6.6% respecto al año anterior.

Por último, para la Cartera Colectiva Alta Liquidez, la estrategia comercial se enfocó en la gestión realizada por la fuerza de ventas de Bogotá y las regionales de Cartagena y Barranquilla, la cual aprovechó el mercado natural en el cual está posicionada la organización. Como resultado se evidencia un crecimiento en el último año en el 48%.

LIQUIDACIONES Y REMANENTES

Patrimonios Autónomos de Remanentes

En la vigencia 2013 se celebraron prórrogas de catorce (14) contratos de fiducia mercantil, mediante los cuales se administran Patrimonios Autónomos de Remanentes de entidades del orden nacional y territorial, entre los cuales se encuentran: Siete (7) Electrificadoras de la Costa Atlántica, PAR Cajanal EPS, PAP Caja Agraria Pensiones, PAR ESE Jose Prudencio Padilla, PAP ESE Policarpa Salavarrieta, PAP ESE Luis Carlos Galán Sarmiento, PAP ESE Rita Arango Álvarez del Pino en Liquidación y PAR BCH en Liquidación.

De otra parte, se efectuó el proceso de entrega, recibo y puesta en marcha del Patrimonio Autónomo PAR CORPOTIC en Liquidación y se coordinaron, los asuntos relacionados con la ejecución de cada una de las obligaciones contenidas en los contratos fiduciarios, sin presentarse hechos o circunstancias de naturaleza administrativa o jurídica que hubiesen afectado o impactado el desarrollo de las obligaciones contraídas.

Adicionalmente, durante el segundo semestre de 2013 culminaron su vigencia y entraron en etapa de liquidación los Patrimonios Autónomos de Remanentes PAP ECOGAS en Liquidación y PAR INURBE en Liquidación.

Liquidación de Entidades

La Fiduciaria continúa actuando como liquidador de la Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica CORELCA S.A. ESP en Liquidación y de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación; estos procesos de liquidación fueron prorrogados mediante decreto del Gobierno Nacional hasta los meses de enero y julio de 2014, respectivamente.

Adicionalmente, mediante decreto 2115/13 se prorrogó el plazo para la liquidación del ISS, en razón al estado de complejidad en el que se encontró la entidad y los diversos temas que requerían un mayor avance y/o culminación, como han sido la entrega de expedientes pensionales a Colpensiones, la aprobación del cálculo actuarial, la depuración contable, la determinación de pasivo externo y cierto no reclamado, la culminación del proceso de entrega de la función de reconocimiento y pago a la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal, contratación de la organización del archivo, entre otros.

Adicionalmente, se inició el proceso liquidatario de seis (6) Empresas Sociales del Estado:

- E.S.E. Hospital Antonio Roldan Betancur en Liquidación de Apartadó – Antioquia,
- E.S.E. Hospital Santa Ana en Liquidación de Palestina – Caldas, E.S.E.
- Centro de Salud San Francisco Javier en Liquidación de Margarita –Bolívar,
- E.S.E. San Vicente de Paul en Liquidación de Palmira Valle del Cauca
- E.S.E. Hospital Regional de Bolívar en Liquidación
- E.S.E. Hospital Departamental de Buenaventura

LIQUIDACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS

A partir de la gestión de administración fiduciaria adelantada y el seguimiento realizado sobre los negocios que entran en su etapa de liquidación, se logró la liquidación efectiva de 35 contratos fiduciarios.

CONSORCIOS

Fiduprevisora S.A. continuó liderando importantes negociosfiduciarios de seguridad social bajo la modalidad de Consorcio, que le permitieron consolidar su posición en el mercado en éste tipo de negocios; se destacan los siguientes contratos:

- a. Consorcio COLOMBIA MAYOR 2013 a través del cual se administran los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional.
- b. Consorcio FPB 2013 a través del cual se administran los recursos y se realiza el pago de la nómina de los pensionados del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá FONCEP.
- c. Consorcio FOPEP 2013 a través del cual se administran los recursos y se paga la nómina del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional - FOPEP.

b. ADMINISTRACION DE RECURSOS PUBLICOS

1. Información cuantitativa respecto de los negocios que administran recursos públicos.

**NÚMERO DE NEGOCIOS QUE ADMINISTRAN RECURSOS PÚBLICOS
POR TIPO Y PARTICIPACION DENTRO DEL TOTAL
DICIEMBRE 2012 – 2013**

TIPO DE NEGOCIO	NUMERO DE NEGOCIOS		PARTICIPACIÓN	
	2012	2013	2012	2013
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	89	87	82%	80%
FIDUCIA DE GARANTIA	2	2	2%	2%
FIDUCIA DE INVERSION	1	1	1%	1%
FIDUCIA INMOBILIARIA	1	1	1%	1%
OTROS CON RECURSOS DE SEGURIDAD SOCIAL	1	1	1%	1%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	15	16	14%	15%
TOTAL	109	108	100%	100%

**VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS - RECURSOS PÚBLICOS
POR TIPO Y PARTICIPACION DENTRO DEL TOTAL
DICIEMBRE 2012 – 2013**

TIPO DE NEGOCIO	VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS		PARTICIPACIÓN	
	2012	2013	2012	2013
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	\$ 4.440.098.635.822	\$ 4.049.834.825.627	12%	12%
FIDUCIA DE GARANTIA	\$ 0	\$ 0	0%	0%
FIDUCIA DE INVERSION	\$ 241.879.850.260	\$ 827.647	1%	0%
FIDUCIA INMOBILIARIA	\$ 48.152.144.889	\$ 49.436.878.480	0%	0%
OTROS CON RECURSOS DE SEGURIDAD SOCIAL	\$ 7.459.877.199.214	\$ 6.062.967.907.367	21%	18%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	\$ 23.940.809.000.203	\$ 23.214.099.019.585	66%	70%
TOTAL	\$ 36.130.816.830.388	\$ 33.376.339.458.706	100%	100%

Cifras en pesos colombianos

2. Crecimiento por nicho de mercado o segmento, liquidaciones, riesgos materializados, estado de principales litigios.

**CRECIMIENTO EN EL NÚMERO DE NEGOCIOS QUE ADMINISTRAN
RECURSOS PÚBLICOS POR TIPO DE NEGOCIO
DICIEMBRE 2012 - 2013**

TIPO DE NEGOCIO	NUMERO DE NEGOCIOS		CRECIMIENTO
	2012	2013	2013-2013
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	89	87	-2%
FIDUCIA DE GARANTIA	2	2	0%
FIDUCIA DE INVERSION	1	1	0%
FIDUCIA INMOBILIARIA	1	1	0%
OTROS CON RECURSOS DE SEGURIDAD SOCIAL	1	1	0%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	15	16	1%
TOTAL	109	108	-1%

**CRECIMIENTO EN EL VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS
DE RECURSOS PÚBLICOS POR TIPO DE NEGOCIO
DICIEMBRE 2012 – 2013**

TIPO DE NEGOCIO	VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS		CRECIMIENTO
	2012	2013	2012 - 2013
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	\$ 4.440.098.635.822	\$ 4.049.834.825.627	-9%
FIDUCIA DE GARANTIA	\$ 0	\$ 0	0%
FIDUCIA DE INVERSION	\$ 241.879.850.260	\$ 827.647	-100%
FIDUCIA INMOBILIARIA	\$ 48.152.144.889	\$ 49.436.878.480	3%
OTROS CON RECURSOS DE SEGURIDAD SOCIAL (a)	\$ 7.459.877.199.214	\$ 6.062.967.907.367	-19%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL (b)	\$ 23.940.809.000.203	\$ 23.214.099.019.585	-3%
TOTAL	\$36.130.816.830.388	\$33.376.339.458.706	-8%

Cifras en pesos colombianos

- (a) La disminución con respecto al año 2012 obedeció a la disminución de los recursos administrados del Fosyga por parte del Consorcio SAYP 2011, por efecto del incremento de los pagos en las diferentes subcuentas que se administran.
- (b) La disminución en los activos administrados obedeció a la terminación del contrato celebrado con Colpensiones.

**CRECIMIENTO EN EL VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS DE CARTERAS COLECTIVAS
RECURSOS PÚBLICOS
POR TIPO Y PARTICIPACION DENTRO DEL TOTAL
DICIEMBRE 2012 -2013**

CARTERA	VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2012		VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2013	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
PÚBLICO	\$ 1,441,120,283,178	87%	\$ 926,795,339,840	83%
PRIVADO	\$ 220,007,816,109	13%	\$ 193,215,992,510	17%
TOTAL	\$ 1,661,128,099,287	100%	\$ 1,120,011,332,350	100%

**CRECIMIENTO EN EL VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS
RECURSOS PÚBLICOS EN CARTERAS COLECTIVAS
DICIEMBRE 2012 -2013**

CARTERA	VALOR DE CIERRE 2012 (cifras en pesos)	VALOR DE CIERRE 2013 (cifras en pesos)	CRECIMIENTO
VISTA	\$ 1,405,335,192,601	\$ 773,736,427,086	-45%
PLAZOS	\$ 78,410,527,832	\$ 83,787,929,820	7%
ALTA LIQUIDEZ	\$ 177,382,378,854	\$ 262,486,975,444	48%
TOTAL	\$ 1,661,128,099,287	\$ 1,120,011,332,350	-33%

La razón principal por la cual la Cartera Colectiva Efectivo Vista presentó una disminución en su valor con respecto al año 2012, se debe al comportamiento de las rentabilidades dadas en el mercado de valores colombiano en los meses de mayo y junio periodo en el que se generaron retiros por valor de \$972.780 millones. La segunda obedece a la tasa de interés ofrecida a los clientes preferenciales de las diferentes entidades financieras, la cual es fija y oscila entre el 3.5% y el 4.5% EA, dependiendo del volumen de los recursos y su estacionalidad.

Para la Cartera Colectiva a Plazos el comportamiento fue creciente en un 7% respecto al año anterior, como resultado de la estrategia de vinculación de personas naturales y de fideicomisos como el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

La estrategia para la Cartera Colectiva Alta Liquidez se concentró en aprovechar el mercado natural en el cual está posicionada la organización, evidenciando un crecimiento del 48%.

CARTERA	VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2012		VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2013		VARIACIÓN AÑO
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	
PÚBLICO	\$ 1,441,120,283,178	87%	\$ 926,795,339,840	83%	-55%
PRIVADO	\$ 220,007,816,109	13%	\$ 193,215,992,510	17%	-14%
TOTAL	\$ 1,661,128,099,287	100%	\$ 1,120,011,332,350	100%	-69%

Con corte al 31 de diciembre 2012 y 2013 se presentó una variación negativa del 55% en los recursos públicos administrados en las Carteras Colectivas, por la salida masiva de recursos de la subcuenta Colombia Humanitaria del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres por valor de \$38.953 millones y la ejecución de los recursos de la cuenta principal del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, que generó la cancelación de inversiones en el 2013 por valor de \$291.000 millones. Para el caso de los recursos privados, la disminución del 14% obedece a la sensibilidad de los clientes a las tasas de interés de las cuentas de ahorro.

Gestión de Riesgo Operativo

Fiduprevisora S.A. cuenta con un Sistema de Administración de Riesgo Operativo, documentado a través del Manual de Políticas del SARO, a través del cual realiza la identificación de los potenciales riesgos que pueden ocasionar pérdidas a la entidad, tanto económicas como legales y reputacionales. De igual forma, los eventos ocurridos en función de la gestión de los negocios de administración de recursos públicos, son revelados y gestionados a fin de mitigar el impacto de los mismos.

Relación de Procesos Relevantes donde Fiduprevisora actúa como Demandada

A través de la Vicepresidencia Jurídica se ejerce la defensa judicial de ochocientos sesenta y tres (863) procesos en los que la Fiduciaria actúa en calidad de parte demandada. No obstante lo anterior, es importante aclarar que seiscientos sesenta (660) procesos obedecen a vinculaciones realizadas en calidad de Entidad liquidadora, ciento sesenta (160) corresponden a procesos en los que la Fiduciaria es vinculada como vocera y administradora de Patrimonios Autónomos y cuarenta y tres (43) corresponden a demandas en contra de la Fiduciaria en posición propia, de las cuales se encuentran provisionadas siete (7), dos como eventuales y cinco como probables.

3.2 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

a. Administración de Portafolios

Se realiza de acuerdo con la normatividad aplicable a cada uno de ellos y a su política de inversión, cumpliendo con los objetivos establecidos por el fideicomitente y las políticas y límites establecidos por la Fiduciaria para el manejo de portafolios.

Los portafolios administrados, se dividen en dos grandes grupos para efectos de medir su desempeño:

Portafolios Discrecionales: Corresponden a aquellos que permiten efectuar las estrategias de inversión enmarcadas dentro de la normatividad respectiva y de acuerdo con la evolución y expectativa del comportamiento de las variables económicas internas y externas, para estos portafolios el orden de los principios sobre los cuales se estructura el portafolio son: Seguridad, Rentabilidad y Liquidez.

Los portafolios discrecionales al cierre de diciembre de 2013 presentaron una disminución en su valor al pasar de \$13,94 billones al cierre de 2012 a \$12,12 billones, lo que se explica por los retiros continuos para atender obligaciones de los Fideicomisos como es el caso del Consorcio SAYP 2011 que disminuyó el valor de recursos administrados en \$2,11 billones y del Consorcio Colombia Mayor en \$ 0.2 billones, entre los más relevantes. La rentabilidad promedio ponderada de los últimos doce meses se ubicó en 4.22% E.A., el indicador de eficiencia en administración de portafolios fue superior al benchmark³ en 18 puntos. La estrategia para tener un mejor desempeño se basó en iniciar el año con alta duración acorde con las variables económicas de su momento lo que permitió capturar un alto rendimiento en los primeros tres meses del año, al iniciar el segundo trimestre se comenzó a reducir duraciones lo que permitió un menor impacto negativo una vez se conoció en mayo la decisión de la Reserva Federal de EE.UU de iniciar el desmonte del apoyo de liquidez el cual se hizo efectivo en el mes de diciembre. Dada la alta volatilidad y pérdida de valor de las diferentes inversiones a nivel global durante el segundo semestre se propendió por bajar duración respecto al benchmark, ponderar en mayor medida la exposición a referencias liquidas de deuda pública y realizar un rebalanceo constante de los portafolios en deuda corporativa indexada a DTF, IPC e IBR.

Portafolios No Discrecionales: Tienen como principal objetivo la liquidez, por tanto el orden de los principios para su estructuración es: Seguridad, Liquidez y Rentabilidad, estos portafolios presentaron un alto rendimiento producto de la gestión óptima de los mismos. Es así como a principios del año 2013 se tenía una alta exposición en TES TF y en títulos corporativos TF de corto plazo, lo que permitió altas valorizaciones dada la alta

³Benchmark incluye: Consorcio CCP 2012, Carteras Colectivas Generales de un valor mayor a \$500 mil millones dentro de las cuales están las administradas por Fidubogotá, Fiducolombia, Fidudavienda, Fiducorcolombiana, Fiduoccidente, Fidualianza y Fiduprevisora.

correlación de estos títulos con la política monetaria expansiva del primer trimestre del año 2013. Iniciado el segundo trimestre, en consideración a los grandes montos de recursos retirados y a la alta volatilidad de los mercados financieros, se incrementó la exposición a TES TF de plazo inferior a un año y de mayor liquidez con el objetivo de atender oportunamente la solicitud de recursos y tener una baja exposición a riesgo de mercado, además, se ha realizado un continuo rebalanceo de las posiciones en deuda corporativa indexada a DTF, IBR e IPC, aprovechando el bajo nivel de estos indicadores y la evolución esperada al alza de los mismos, lo que permitirá una valoración de los flujos futuros de estos títulos.

Los portafolios no discrecionales al cierre del 2013 presentaban un valor de \$ 8,5 billones, inferior al valor de estos portafolios al cierre del 2012 cuando presentaban un valor de \$9.25 billones; se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 3.54% EA. Es de resaltar que la composición de los portafolios permitió atender plenamente con los requerimientos de liquidez, preservando el capital invertido de los recursos.

b. Operaciones de Tesorería

Se movilizaron recursos financieros por valor de \$86.8 billones de pesos, por concepto de operaciones de pagos, ingresos y traslado de recursos, realizando más de 2.3 millones de operaciones de pago por \$30.3 billones, 399.238 ingresos por valor de \$27.1 billones y 14.736 traslados de recursos por valor de \$29.4 billones para cubrir las distintas operaciones, todo dentro de un nivel alto de eficiencia, eficacia y efectividad en las transacciones.

c. Sistemas de Administración de Riesgos

La administración cumplió y ejecutó las políticas emanadas de la Junta Directiva en materia de Sistemas de Administración de Riesgo. También informó oportunamente de las actualizaciones a sus manuales, nueva normatividad y reportes de forma periódica conforme a sus políticas internas. Adicionalmente, fue importante el fortalecimiento de la medición y el control de la variable riesgo, a través de la revisión y formulación de nuevas metodologías no solo vanguardistas sino también adaptativas a las necesidades y riesgos del negocio.

En materia de administración de Riesgo de Liquidez se evidenciaron mejoras sustanciales en la implementación de nuevos modelos, al igual que en el fortalecimiento de los existentes. Dentro del mejoramiento de los modelos existentes cabe resaltar la migración de la información y la implementación de herramientas de control del sistema hacia las bases de datos relacionales e integración del sistema con el SAOF, así como también una integración más profunda en los procesos de análisis de riesgo con los Sistemas de Riesgo de Mercado y de Crédito.

Se implementó el modelo Forward Looking IRL para el monitoreo de la liquidez de las Carteras Colectivas, obteniendo el pronunciamiento de No Objeción por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, lo cual confirma a los clientes de las Carteras Colectivas la calidad de los modelos implementados para el seguimiento de los riesgos asociados con la operación de las carteras.

Los resultados de los modelos de riesgo de liquidez fueron presentados al Comité de Riesgos, al Comité de Inversiones de Carteras Colectivas y a la Junta Directiva; en el caso de portafolios administrados distintos a los de seguridad social, se documentó e informó a los fideicomitentes mediante el informe de gestión del negocio y/o comités fiduciarios.

La administración del Riesgo de Crédito y de Contraparte tuvo como piedra angular en su gestión, la evaluación periódica de los emisores en los cuales los portafolios mantuvieron posiciones de inversión. Se destaca la evaluación y actualización periódica de cupos para emisores y contrapartes del sector financiero propendiendo no solo por una adecuada diversificación de las inversiones de los portafolios administrados, sino también un seguimiento constante de la salud financiera de los mismos. Se revisó mensualmente el modelo de alertas tempranas, que permitió tomar medidas preventivas frente a aquellas entidades que representaron un riesgo alto así como se revisaron criterios metodológicos respecto a nuevos productos de inversión.

Se continuó fortaleciendo los controles automáticos y periféricos que permiten vigilar de manera oportuna el debido cumplimiento de las políticas establecidas en concordancia con las continuas necesidades de inversión que se evidencian conforme se mantuvo un alto nivel de recursos administrados durante el 2013. Así mismo, se analizaron y evaluaron de manera detallada aquellos productos financieros y nuevas inversiones, con el fin de proponer y establecer un marco de inversión que contemple de manera integral lo dispuesto normativamente y metodológicamente, siguiendo estrictos criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad.

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.

Con la implementación de modelo como la del VaR Montecarlo, se realiza un monitoreo ágil y oportuno sobre las operaciones realizadas en el mercado de valores y las posiciones administradas por la sociedad, brindando herramientas para la adecuada identificación de los riesgos de mercado a los cuales se encuentran expuestas la inversiones, se implementaron alertas tempranas sobre los límites de VaR aprobados por Junta Directiva.

En materia de riesgo operativo, se adelanta la gestión, administración y control de sus riesgos de conformidad con los requerimientos de la normatividad vigente; de igual forma

se gestionan los riesgos de corrupción, bajo las directrices de la Junta Directiva y el Comité de Riesgos, así como, su seguimiento a través del Comité de Riesgo Operativo.

Al corte del 31 de diciembre de 2013, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”, la evolución de los riesgos y la gestión realizada es de conocimiento de la Alta Dirección y la Junta Directiva, a través de los informes periódicos presentados en dichas instancias.

Fiduprevisora S.A. estableció la política de anticorrupción y anti fraude corporativo y llevo a cabo el levantamiento de la matriz de riesgo correspondiente, con el propósito de facilitar el desarrollo de los controles que apoyan la detección y prevención de la corrupción y el fraude en contra y/o a través de la entidad. En consecuencia, se promueve un comportamiento consistente en toda la organización, proporcionando directrices y asignando responsabilidades orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control en la gestión.

En cuanto se refiere al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, se fortalecieron los procedimientos y las herramientas tecnológicas destinadas a la generación y evaluación de alertas transaccionales, obteniendo resultados positivos que permitiendo una mejor identificación de operaciones inusuales y/o sospechosas.

Se inició un proceso de homologación de la Matriz de Riesgos LA/FT con la Matriz SARO lo que permite la inclusión de los controles definidos y documentados en cada uno de los procesos relacionados con SARLAFT y cuya ejecución permite la mitigación de riesgo LA/FT, con esta actualización se permite una única calificación de eficiencia de controles y su uso compartido en los dos sistemas de administración de riesgo.

Como soporte a la labor de Administración de Riesgos, a través del área de Controles y Valoración, se garantizó el cumplimiento de las políticas y protocolos establecidos por la Junta Directiva y los entes de control para el desarrollo de operaciones en el mercado de valores colombiano. Específicamente, durante el 2013, se realizó seguimiento continuo a las operaciones realizadas por la tesorería por medio de herramientas tales como el cuadro maestro de banderas, el informe de máximos y mínimos, el análisis de partes relacionadas y el informe trimestral de mercados.

Con respecto al proceso de auditoría de valoración, se realizó diariamente la auditoria por medio de una calculadora automática desarrollada en Matlab, la cual replica el proceso de valoración, a cargo de la Oficina de Cumplimiento. Lo anterior con el fin de garantizar la idoneidad de dicho procedimiento y la transparencia en la información transmitida a los clientes y entes reguladores.

Anexo No 1: Gestión del Riesgo – Revelación de Riesgos y Efectos Económicos

Anexo No 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento Año 2013

d. Sistema de Control Interno

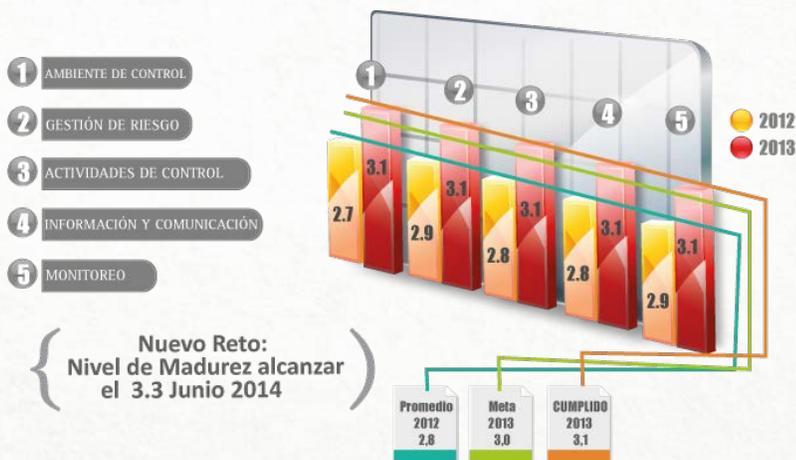
La Auditoría Interna cumplió con el Plan Anual de Trabajo trazado para el 2013, el cual cubrió los procesos que por su importancia e impacto en el negocio ameritan ser objeto de valoración permanente. Resultado del proceso auditor, se adoptaron mejoras en materia de procedimientos y controles, enfocadas a mitigar los riesgos operativos asociados a la evolución del negocio fiduciario, las cuales han contribuido al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno – SCI.

La Administración de la organización y el Comité de Auditoría, fueron informados de los resultados obtenidos en cuanto a evaluación del SCI y su efectividad, además de las gestiones continuas para fortalecer la cultura del control interno y la administración del riesgo. El Comité supervisó las funciones y actividades de la Auditoría Interna, garantizando que en el ejercicio de sus labores mantuviera total independencia y que el alcance de sus pruebas respondiera a las necesidades de control de Fiduprevisora.

A comienzos del segundo semestre de 2013, la Auditoría Interna bajo el referente internacional (COSO), calificó el nivel de madurez del sistema de control interno de la Fiduciaria obteniendo un resultado del 3.1 con el cual se evidencia un mejoramiento en el sistema al superar la meta establecida del 3,0. La calificación obtenida indica un S.C.I. definido y debidamente formalizado.

En tal sentido, el Comité de Auditoría estableció como objetivo incrementar a 3.3 la calificación del nivel de madurez del SCI para el segundo semestre del año 2014, para efectos de garantizar el mantenimiento de los estándares implementados por la entidad. A continuación se presenta el resultado obtenido:

NIVEL DE MADUREZ



e. Gestión Jurídica

Se ejerció de manera eficiente la defensa judicial de los procesos que cursan en contra de la Entidad, logrando que en 259 procesos judiciales se obtuviera fallo a favor de los intereses de la Fiduciaria e impidiendo con ello, que la entidad incurriera en pérdidas económicas por valor Quince Mil Cincuenta y un Millones Trescientos Siete Mil Ciento Noventa Pesos (\$15.051'307.190,00) que corresponde a la suma de las pretensiones de esos procesos judiciales.

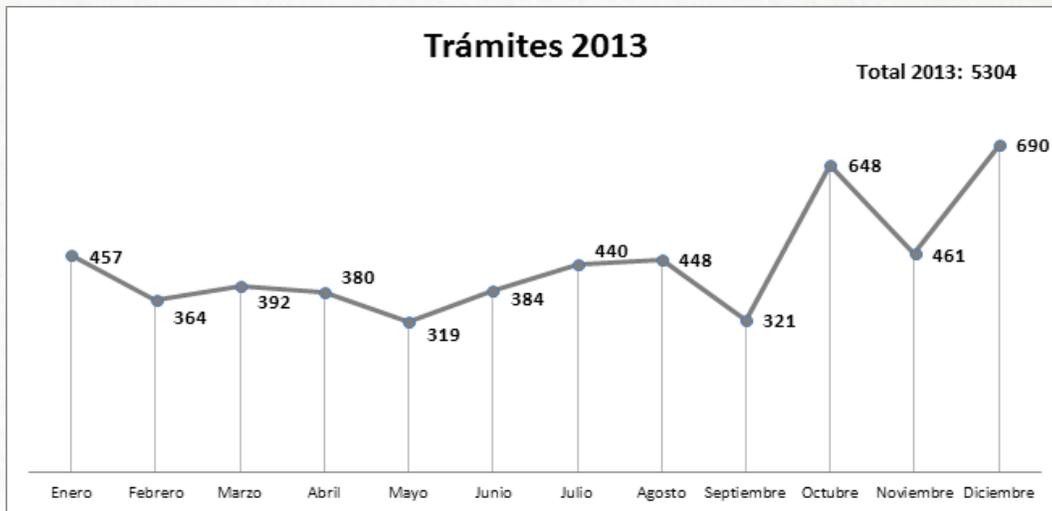
Se gestionaron de manera exitosa, es decir, con el 99.99% de fallos a favor de la Entidad, 1.771 trámites relacionados con Acciones de Tutela derivadas principalmente del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y de entidades liquidadas por la Fiduciaria.

Por otra parte, en atención a la liquidación del Instituto de Seguro Social y los numerosos trámites heredados de dicha entidad, se hizo seguimiento a 7.484 incidentes de desacato y se tramitaron las cancelaciones de 242 sanciones de arresto y/o multa, que surgieron contra los representantes legales de la Fiduciaria con ocasión de la liquidación.

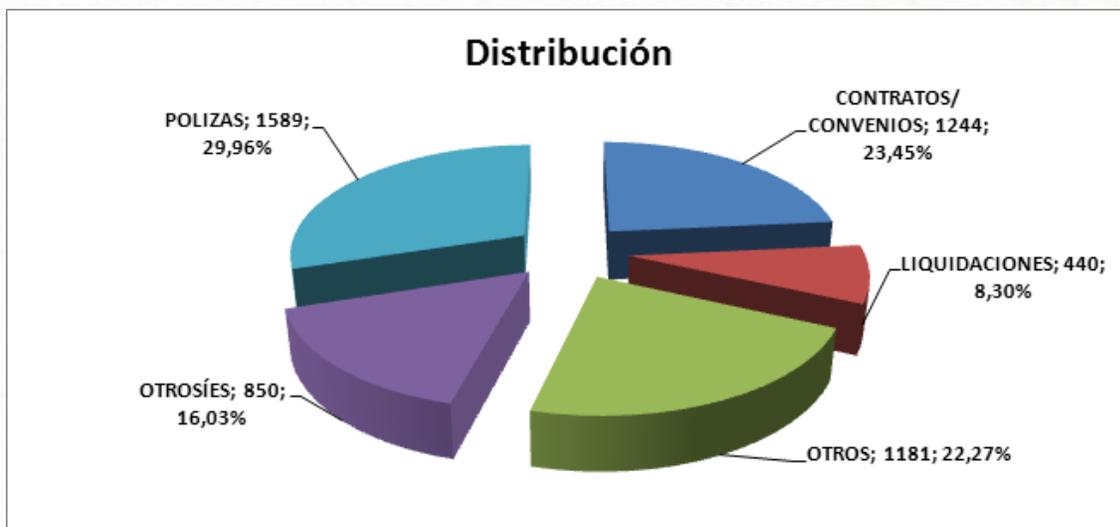
Se atendieron 1209 quejas presentadas por los consumidores financieros a través del Defensor del Consumidor Financiero, identificando que las mismas se derivaron en su gran mayoría del fideicomiso Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

Dentro de la gestión adelantada por la Unidad de Gestión de Contratos del Fondo Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres, durante la vigencia 2013, se robusteció el proceso de atención exclusiva de trámites contractuales celebrados habitualmente por este negocio, con el fortalecimiento del grupo de trabajo al servicio de dicha Unidad, así como de los recursos tecnológicos y administrativos para la gestión del negocio.

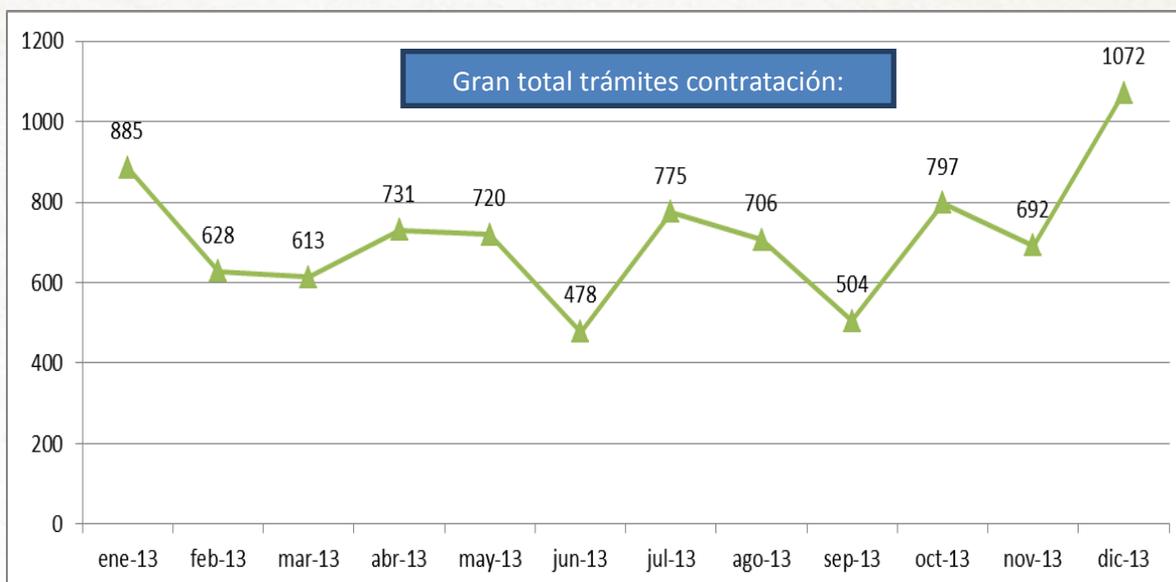
Como resultado de dicho fortalecimiento, la mencionada Unidad atendió y celebró durante la vigencia 2013 más de 5000 solicitudes contractuales elevadas por el ordenador del gasto, entre contratos, otrosí y liquidaciones, entre otros. La siguiente gráfica resulta ilustrativa para el efecto.



Igualmente, tales solicitudes contractuales quedaron distribuidas tal como queda a continuación, según la tipología general del trámite atendido:



De esta manera, la totalidad de trámites contractuales atendidos, esto es, los relacionados con Empresa, Unidad de Gestión de Contratos del Fondo Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres y otros negocios, ascendieron a 8601, como se detalla a continuación:



f. Sistemas de Información y Tecnología

Fiduprevisora S.A., en desarrollo de su Plan Estratégico de Tecnologías de Información, continuó con la implementación del Proyecto de Renovación Tecnológica - RETOS, ejecutando las siguientes actividades en el año 2013.

Se completó la Fase de Transición del componente HCM (Human Capital Management), la cual comprendía la ejecución de las pruebas integrales, definición del modelo de seguridad, capacitación a usuarios y migración de la información al ambiente de producción. La terminación de esta fase permitió la salida a producción y el inicio de la Fase de Producción y Posproducción a partir del mes de marzo de 2013, con la correspondiente entrega de la aplicación a la Gerencia Administrativa y la Dirección de Recursos Humanos.

En relación con el componente BPM (Business Process Management), continúa la estabilización del módulo de Gestión de Correspondencia y el desarrollo e instalación de la Versión 2 del mismo, con la instalación de 6 controles de cambio. El módulo de Prestaciones Económicas, implementado para la gestión de procesos del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, fue ajustado una vez se notificó de la designación del proveedor para los procesos de digitalización de expedientes. El proceso de Planeación y Gestión Operativa, módulo aplicable para la administración de negocios fiduciarios, fue completamente desarrollado y se ejecutaron las pruebas funcionales respectivas.

Para el componente ERP (Enterprise Resource Planning), se culminó la Fase de Construcción la cual consiste en configurar el sistema y las herramientas de migración a utilizar con los parámetros definidos durante las Fases de Alcance y Diseño, se modificaron los diferentes módulos que componen el ERP y se desarrollaron las interfaces con los sistemas satélite; así mismo, se ejecutaron las actividades correspondientes a la Fase de Transición que consistió en la ejecución de los escenarios de pruebas definidos para los negocios tipo, se realizaron los ajustes de parametrización requeridos por la ejecución de las pruebas, se definió el modelo de seguridad y se parametrizó el ambiente de Producción. Adicionalmente, se capacitó y entrenó

a los funcionarios de la organización en cada uno de los módulos que se requieren para la ejecución de sus actividades funcionales y operativas, para finalmente realizar el proceso de migración de información al ambiente de producción.

Con respecto a las demás aplicaciones que soportan la operación de la entidad y sus negocios, se realizaron actividades de mejora continua y fortalecimiento, por temas de nuevos controles o nuevas funcionalidades que en muchos casos corresponden a cambios de ley. Se construyeron sistemas de información estructurados de apoyo a negocios críticos como un Sistema de Nómina de Pensionados, integración con aplicativo Digiturno para atención de usuarios del negocio FOMAG, desarrollo y pruebas de nuevo Portal Web de Retiros para negocios de carteras colectivas, puesta en producción de nuevos módulos del software jurídico ORION, puesta en producción de aplicativo Qlickview para la administración del modelo estratégico de la entidad (Balance Scorecard), adquisición de nuevo módulo de acciones y desarrollo de un nuevo sistema de cuentas de depósito para reporte al Banco de la República.

g. Desarrollo del Talento Humano

En desarrollo del Talento Humano de Fiduprevisora S.A., la entidad continuó con el Proyecto de Definición de Indicadores de Desempeño por Cargo KPI's, el cual permitió identificar el aporte de cada funcionario al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de la organización, lo anterior articulado con el Modelo de Gestión por competencias que la entidad tiene implementado. Con esta iniciativa se logró el levantamiento de los indicadores de desempeño para los niveles de cargo Directivo, Ejecutivo y Profesional, su oficialización y posterior implementación y medición en los meses de septiembre y diciembre de 2013.

Se continuó fortaleciendo el Modelo de Competencias con base en los resultados de la evaluación de competencia realizada a finales del 2012, con un cumplimiento de la meta del 85%; se definieron planes de acción enfocadas a fortalecer las competencias por niveles de cargo a través de procesos de formación que ofrecieron herramientas a los funcionarios para colocarlas en práctica en el ámbito laboral. Además se realizaron reconocimientos a los mejores resultados de la evaluación de competencia y se realizaron grupos focales con los líderes de cada área para la construcción de planes de desarrollo individual

Con el fin de fortalecer la gestión ética para el buen servicio público, se realizó un programa de capacitación y sensibilización sobre las nuevas modificaciones del Código de Conducta Ética, se firmaron las cláusulas éticas y compromisos en el uso adecuado de la información y se realizó la entrega de la nueva cartilla del código de conducta ética.

Igualmente, continuó la medición del Clima Organizacional, logrando un cumplimiento de la meta del 79% y se dio inicio a las reuniones de feedback con cada uno de los líderes y colaboradores del área para la construcción de planes de acción. Además, se implementaron actividades de bienestar y salud ocupacional con el fin de fortalecer el compromiso y la motivación de los funcionarios hacia la entidad.

A través del desarrollo de la Iniciativa Proyecto de Consolidación de una Nueva Cultura Corporativa, se realizó el diagnóstico de la cultura organizacional de la entidad, se formó el grupo de evangelizadores de cultura, transformación de líderes y un plan de reconocimiento y mérito los cuales se analizaron y se aprobaron por acto administrativo en diciembre del 2013.

h. Sistema Integrado de Gestión

El Sistema Integrado de Gestión – SIG de Fiduprevisora S.A. cumple con los requisitos de las normas ISO 9001:2008, NTCGP1000:2009, ISO 14001:2004 e ISO 27001:2005 para los Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiental y Seguridad de la Información respectivamente. Enmarca las directrices y los objetivos de la organización con respecto a estos tres componentes, quedando así definido en el Direccionamiento Estratégico y específicamente en la política del sistema integrado de gestión, donde se establece la importancia de ofrecer servicios fiduciarios y de asesoría financiera de alta calidad y rentabilidad que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y apoyen el desarrollo sostenible del país, soportados en un alto sentido de responsabilidad social, en tecnologías innovadoras y adecuadas al negocio.

i. Plan de Continuidad del Negocio y Contingencia Técnica

Fiduprevisora estructuró el Plan de Continuidad de Negocio basado en estudios de Análisis de Impacto al Negocio (BIA) y Análisis de Riesgo (RA), que le permitieron priorizar los procesos críticos del negocio y elaborar diferentes procedimientos de respuesta a situaciones de emergencia. Los procesos críticos definidos por el BIA son: Ingresos, Pagos, Inversiones, Contabilidad, Contratación Derivada y Soporte Jurídico, los cuales forman parte del plan y por tanto sus operaciones están consideradas en las estrategias de continuidad.

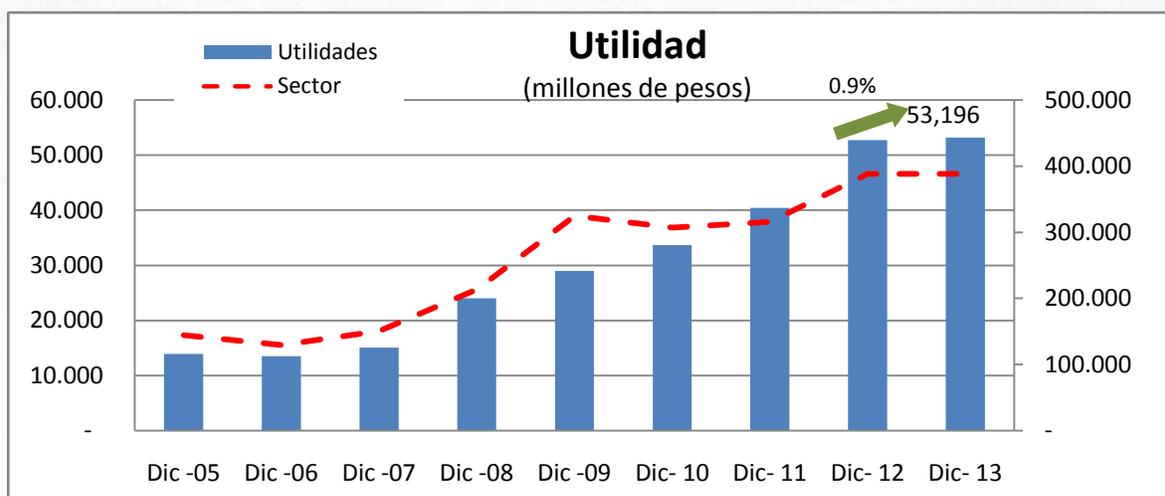
El plan se soporta con la implementación de un Sitio Alternativo de Operaciones fuera de las instalaciones del edificio principal, dotado de soluciones tecnológicas y logísticas necesarias para la operación de los procesos críticos. Durante el año 2013 se realizaron cuatro pruebas al Plan de Continuidad de Negocio, la última en ambiente de producción realizando operaciones en tiempo real de todos los procesos críticos.

The background features a close-up of a calculator with buttons labeled '+', '-', and 'M+'. Below the calculator is a line graph on a grid, showing an upward-trending line with some fluctuations. The entire image has a blue and grey color scheme. A large, stylized arrow shape is overlaid on the right side, pointing downwards.

RESULTADOS FINANCIEROS

4. RESULTADOS FINANCIEROS

La Utilidad Neta de Fiduprevisora S.A. al cierre del año 2013 ascendió a \$53.196 millones, valor que se constituye como el mayor resultado en la historia de la Fiduciaria y consolida a la organización como una de las mayores, de mejores resultados y más representativas fiduciarias del sector en Colombia.



Fuente Datos: Estados financieros transmitidos a la Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2013

Los Ingresos Totales registraron un valor de \$207.057 millones; tanto los Ingresos Operacionales como los No Operacionales presentaron un buen desempeño al crecer, los primeros en un 11.6% pasando de \$173.370 millones registrados en el año 2012 a \$193.512 millones al cierre del año 2013, mientras que los no operacionales lo hicieron en un 100,7%.

Dentro de los Ingresos Operacionales se destacan las comisiones y honorarios por los negocios administrados, las cuales ascendieron a \$186.986 millones, representando un 96.6% del total de este rubro y alcanzando un crecimiento del 17.1% con respecto al año 2012, el cual registró un valor de ingresos por comisiones de \$159.701 millones. El portafolio de la sociedad aportó un resultado neto de \$5.522 millones participando en el 2.9%, y la recuperación de provisiones en \$935 millones correspondientes al 0.5% del total de ingresos operacionales.

Respecto al total de los ingresos recibidos por comisiones fiduciarias estos ascendieron a \$116.517 millones, frente a \$100.222 millones presentando un crecimiento del 16.3% equivalente a \$16.296 millones correspondientes a negocios administrados, de los cuales contribuyeron principalmente el Fondo Nacional de la Gestión de Riesgo de Desastres, EFP Positiva Compañía de Seguros, Colpensiones, Distrito de Barranquilla y Distrito de Cartagena de Indias, Carteras Colectivas administradas, Dirección Nacional de Estupefacientes, Liquidación ISS y Remantes Caja Agraria, entre otros.

Con relación a comisiones de Consorcios se registraron valores de \$70.469 millones y \$ 59.479 millones para los años 2013 y 2012 respectivamente, presentando un crecimiento del 18.5% equivalente a \$10.990 millones, siendo los más representativos los correspondientes a los Consorcios Colombia Mayor, Fopep, y CCP 2012, entre otros.

Los Ingresos No operacionales cerraron con un saldo de \$13.545 millones representado principalmente en reintegro de provisiones estimadas de liquidaciones por \$7.293 millones, reintegro de provisiones derivadas de conciliaciones bancarias \$2.358 millones, otras provisiones administrativas \$621 millones, recuperaciones registradas en consorcios \$1.867 millones, ingresos por costos administrativos de consorcios \$535 millones y reembolso de gastos financieros \$ 718 millones. La variación de estos ingresos presentó un incremento del 100.7% equivalente a \$6.796 millones como producto de las recuperaciones de Pasivos Estimados y Provisiones principalmente del Consorcio SAYP 2011 por \$1.929 millones, PAP Buen Futuro \$2.160 millones y otras por \$2.067 millones.

Adicionalmente, se presentó un incremento en reintegros de provisiones derivadas de conciliaciones bancarias por \$1.496 millones y la disminución de estimados para gastos administrativos por \$1.558 millones.

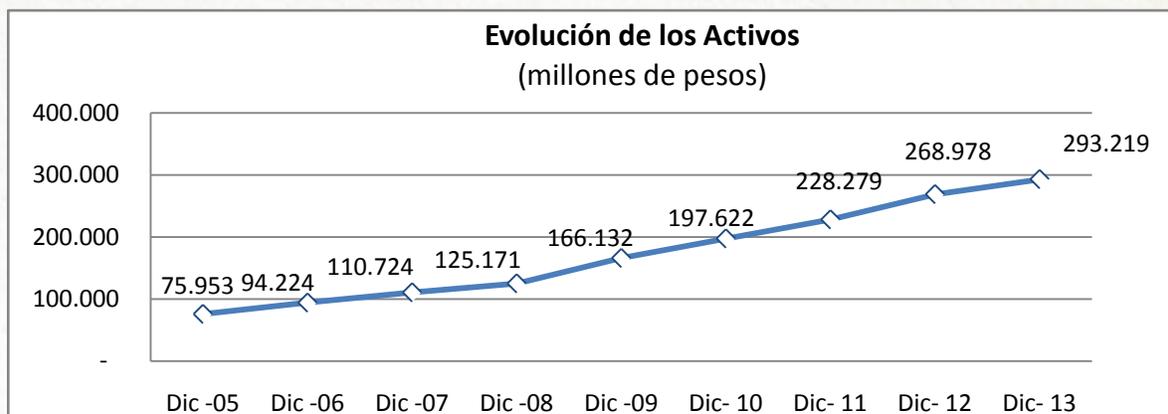
Por su parte, el total de Gastos Operacionales para el año 2013 ascendió a \$118.606 millones, representados en gastos de personal por \$25.798 millones, honorarios y asesorías \$11.816 millones, impuestos \$4.007 millones, arrendamientos \$1.076 millones, seguros \$2.559 millones, mantenimiento y adecuación e instalación de oficinas \$3.138.6 millones, provisiones por \$642 millones, depreciación por \$1.516 millones. Con relación a los gastos por amortización de Cargos Diferidos se registraron \$6.339 millones, principalmente por el mayor valor amortizado del proyecto de renovación tecnológica cuyo valor para el año 2013 fue de \$5.472 millones.

Dentro del total de Gastos Operacionales se registran los gastos diversos de carácter administrativo los cuales sumaron \$9.148 millones originados en vigilancia, gastos de viaje, cafetería, servicios públicos, suscripciones, outsourcing de impresiones, almacenaje, mensajería, archivo, correo y útiles y papelería entre otros. Así mismo, dentro de este rubro se incluyen los gastos generados en los Consorcios los cuales registraron un valor de \$46.950 millones, siendo los más representativos los relacionados con Colombia Mayor \$23.361 millones, Fopep 2012 \$2.078 millones, Prosperar \$1.063 millones y SAYP 2011 \$18.534 millones. Los Ingresos Operacionales obtenidos durante el año 2013 una vez descontados los Gastos Operacionales, permitieron obtener un Resultado Operacional por valor de \$74.906 millones

Los Gastos No Operacionales presentaron un decrecimiento del 25% al pasar de \$4.076 millones a \$3.057 millones en el año 2013, principalmente como resultado del menor valor en la provisión para gastos de otros litigios jurídicos y demandas laborales por \$1.088.7 millones.

De otra parte, los Activos Totales para el año 2013 registraron un valor de \$293.219 millones, presentando un crecimiento constante cada año, significando un crecimiento del 9.0% con

respecto al año pasado y de más del doble en los últimos 5 años, cuando al cierre del 2008 los activos de la empresa valían \$125.171 millones.



Los saldos de Disponible en bancos presentaron un crecimiento del 28.6% al pasar de \$30.814 millones en el año 2012 a \$39.636 millones al cierre del año 2013. El Disponible neto de provisión representa el 13.5% del total de los activos. El valor de la provisión del disponible originada en partidas conciliatorias de todos los negocios administrados presentó una variación positiva de \$1.814 millones, pasando de \$2.531 millones a \$717 millones del año 2012 a 2013 respectivamente.

De la cuenta del Activo se destaca el crecimiento del valor de las inversiones financieras, el cual aumentó un 11.6% con respecto al año anterior pasando de \$148.833 millones a \$166.066 millones en diciembre de 2013.

El portafolio de la Sociedad incluyendo el disponible a corte del 31 de diciembre de 2013, tuvo una rentabilidad de 5.35% equivalente al IPC + 3,345%, si se tiene en cuenta que la inflación causada en 2013 fue de 1.94%. Los rendimientos del portafolio propio ascendieron a \$5.522 millones.

Las cuentas por cobrar registraron un valor neto de \$12.134 millones. Este último valor antes de provisión fue de \$12.699 millones representado principalmente por el Fondo Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres, la liquidación del Instituto de Seguros Sociales, la liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes, Min protección, Municipio de Apartado y Departamento del Valle del Cauca, entre otros. La provisión cerró con un valor de \$565 millones cifra que comparada con el año 2012 de \$1.427 millones presentó una disminución por valor de \$862 millones dadas las gestiones de recaudo.

Las propiedades y equipos netos pasaron de \$4.341 millones al cierre del año 2012 a \$3.857 millones en el año 2013, presentando una disminución de \$484 millones originada básicamente por la baja de equipos de cómputo por \$1.027 millones, así mismo se adquirieron muebles y enseres de oficina.

El total de Otros Activos registraron para el año 2013 un valor de \$71.525 millones frente a \$74.894 millones al cierre del año 2012, observando una disminución del -4.5% equivalente a \$3.369 millones. Esta variación está dada principalmente por los cargos diferidos que pasaron de

\$11.928 millones registrados en el año 2012 a \$7.788 millones en el año 2013 producto de la amortización y salida a producción de los módulos del Proyecto de Renovación Tecnológica RETOS.

En el mismo concepto anterior, los Gastos Pagados por Anticipado registraron un incremento del 141.9% al pasar de \$1.177 millones en el año 2012 a \$2.847 millones para el año 2013, cuyo mayor valor se origina en la renovación de la Póliza de Seguro de Manejo Global Bancario.

Con relación a Otros Activos – Diversos, las autorretenciones presentan un saldo de \$21.352 millones correspondiente a la liquidación sobre comisiones fiduciarias y rendimientos, y por el anticipo de impuesto de renta del año 2013 en \$2.027 millones.

La participación de la Fiduciaria en los consorcios registra un nivel de activos por valor de \$28.826 millones, siendo los más representativos Colombia Mayor \$12.643 millones, SAYP 2011 \$6.169 millones, Fidufosyga 2005 \$5.144 millones, Prosperar \$1.372 millones y CCP 2012 \$ 873 millones. Se llevó a cabo la actualización de avalúos técnicos de los bienes inmuebles con lo cual se cierra con un saldo por valorizaciones de \$8.208 millones.

Los Pasivos Totales presentaron una disminución del -10.5% equivalente \$7.298 millones al pasar de \$69.181 millones del año 2012 a \$61.882 millones por el año 2013.

Las Cuentas por Pagar registraron en el año 2013 un saldo de \$6.369 millones con un incremento del 19.9% con respecto al año 2012 cuyo saldo fue de \$5.313 millones. La composición de este ítem se origina principalmente en los honorarios y comisiones por \$415 millones, proveedores por \$1.600 millones, retenciones y aportes laborales \$2.104 millones, consignación del MHCP a favor del fideicomiso Unidad de Tierras Despojadas por \$2.070 millones.

La consolidación de Obligaciones Laborales por concepto de vacaciones presentó un incremento del 11.4% equivalente a \$123 millones al pasar de \$1.075 millones en el año 2012 a \$1.198 millones en el año 2013. Los Ingresos Recibidos por Anticipado correspondientes a comisiones del PA Fonpet 2006 se aplicaron en el Consorcio en su totalidad por \$1.845 millones una vez el Ministerio de Hacienda y Crédito Público giró los recursos a la Unidad de Gestión del Consorcio.

Con relación a Otros Pasivos – Consorcios , estos incluyen el valor de la participación del total de los pasivos que registran los mismos, los cuales ascendieron a \$16.570 millones, siendo los de mayor representatividad Colombia Mayor 2013 \$6.192 millones, Fidufosyga 2005 \$ 4.997 millones, Prosperar \$485 millones y SAYP 2011 \$4.345 millones .

Los Pasivos Estimados y Provisiones totales cerraron el año 2013 con un valor de \$36.752 millones y para el año 2012 con \$44.739 millones, originando una disminución del -17.9% equivalentes a \$7.987 millones. Este decrecimiento obedece a la depuración de la provisión para entidades en liquidación, la cual registró en el año 2012 la suma de \$10.473 millones y cerró el año 2013 con un valor de \$2.617 millones. El total de saldos que registra este rubro, se compone se compone por el valor de Impuesto para renta de \$29.951 millones, demandas y litigios \$1.605 millones, provisión gastos administrativos \$2.478 millones y provisión gastos entidades en liquidación \$2.617 millones.

El total de Patrimonio al cierre de la vigencia 2013 registró un valor de \$231.336 millones con una crecimiento del 15.8% con respecto al año 2012, el cual presentó un saldo de \$199.797 millones.

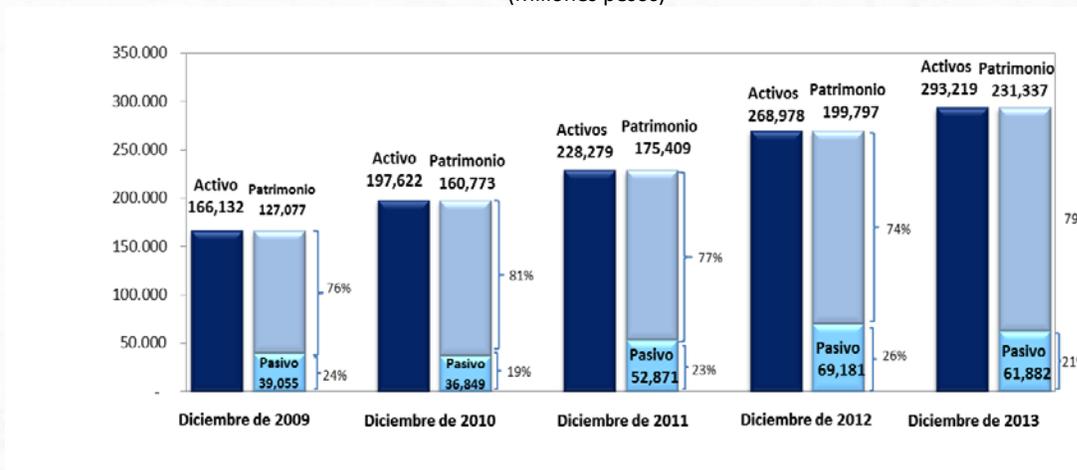


Producto de la distribución y capitalización de utilidades resultantes del ejercicio económico de 2012, el Capital Suscrito y Pagado se incrementó en un 33.1% equivalente a \$14.900 millones capitalizados, registrando un saldo de \$59.960 millones para el año 2013. Igualmente, las reservas se aumentaron en \$18.448 millones, para un total de \$72.669 millones.

El saldo por Prima en Colocación de Acciones registro un valor de \$37.032 millones, y el Superávit por Valorización registró \$8.208 millones.

Los resultados del ejercicio por valor de \$53.196 millones, la generación de caja y el adecuado uso de los recursos han fortalecido la estructura financiera de Fiduprevisora S.A., lo cual le permitió el desenvolvimiento misional y el desarrollo del plan de negocios.

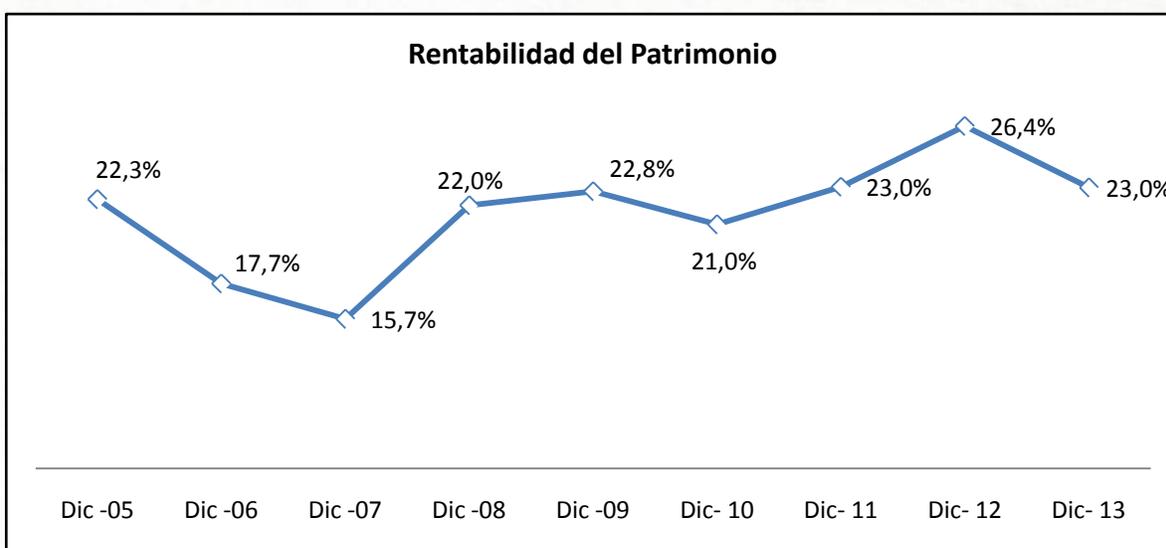
ESTRUCTURA FINANCIERA (Millones pesos)



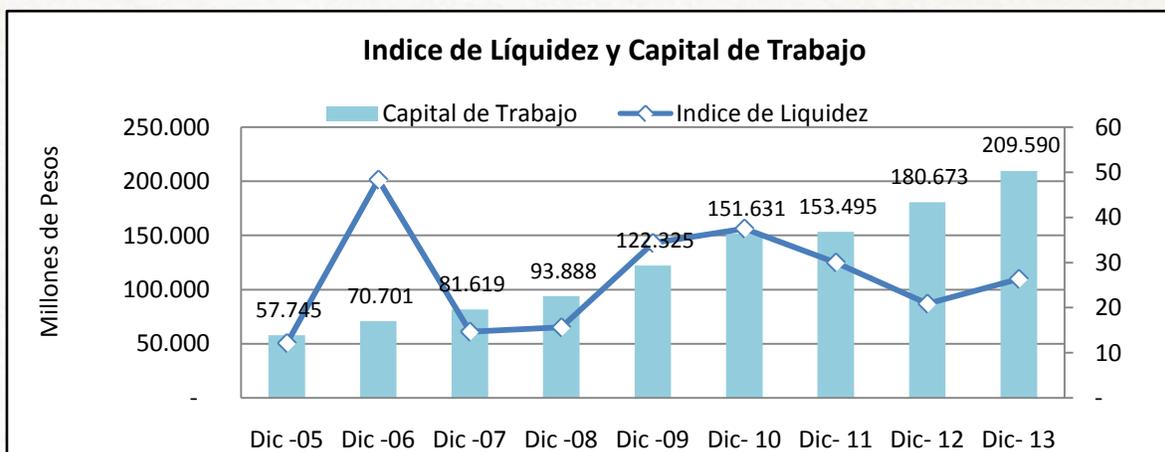
Indicadores Financieros

A pesar de que 2013 fue un año bastante difícil para el sector fiduciario donde hubo una afectación importante por las volatilidades en los mercados financieros y por una reducción constante de los márgenes de los negocios fiduciarios, el mismo corresponde a un año donde los indicadores de retorno y desempeño de la Fiduciaria mostraron un comportamiento bastante adecuado. En general, todos los indicadores mejoraron su registro y este año se constituyó como un muy buen año para la Fiduprevisora S.A.

La Rentabilidad del Patrimonio para el 2013 corresponde a un 23.0% producto del fortalecimiento del capital suscrito y pagado y la generación de utilidades. El Patrimonio presentó un crecimiento del 15.8% al pasar de \$199.797 millones a \$231.336 millones, para los años terminados en diciembre de 2012 y 2013 respectivamente.



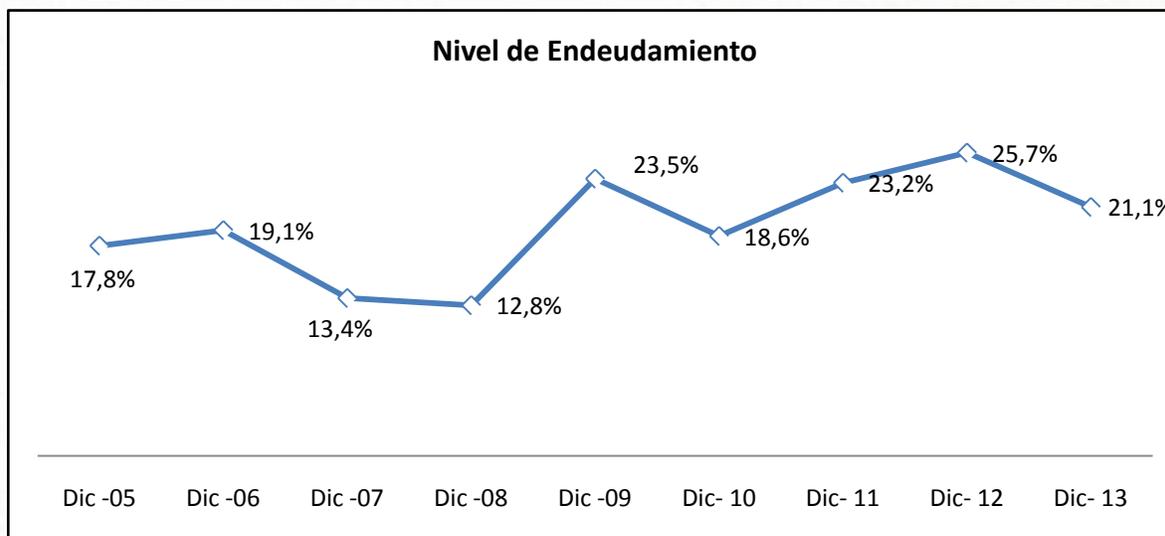
El Índice de Liquidez fue 26.4 veces, lo que significa que por cada peso que la compañía adeuda a corto plazo cuenta con \$26.4 para cubrir con los activos a corto plazo. Este indicador presentó un aumento de 5.5 veces con respecto al presentado al cierre del 2012, en razón a que se aumentaron los depósitos a la vista en \$7.008 millones y el nivel de inversiones financieras en \$17.233 millones



Por su parte, los indicadores de desempeño como el Margen Operativo y el Margen Neto de la compañía registraron resultados satisfactorios, siendo 39% y 26% respectivamente; significando que por cada 100 pesos de ingresos la Fiduciaria generó para sus accionistas 39 pesos en la operación y 26 pesos netos después de impuestos.

Nivel de Endeudamiento

El Nivel de Endeudamiento se situó en un 21.1% para el año 2013 y presentó un mejoramiento con respecto al año 2012 el cual arrojó un índice del 25.7%. Lo anterior básicamente como resultado de la disminución del total de pasivos en \$7.298 millones.

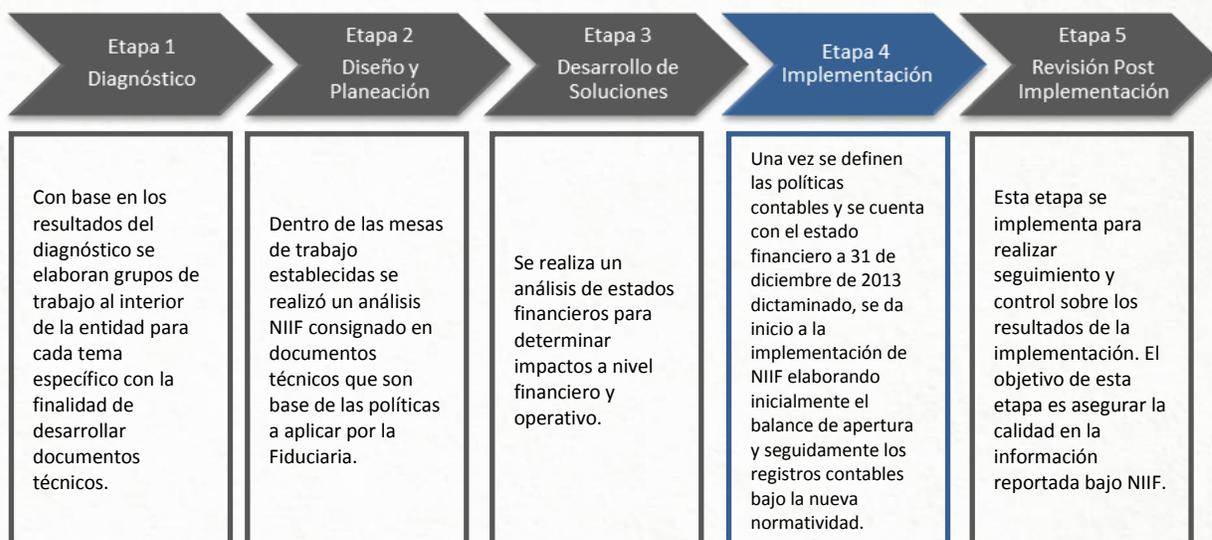


Finalmente, es de mencionar que Fiduprevisora S.A. al cierre de la vigencia 2013 alcanzó un Margen Ebitda del 43.1% equivalente a un resultado de \$83.403 millones.

Convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF

De conformidad con lo previsto en la Ley 1314 de 2009 y los decretos reglamentarios 2784 de diciembre de 2012, 3022 y 3024 de diciembre de 2013, la Fiduciaria está obligada a iniciar el proceso de convergencia de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia a las normas de internacionales de información financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés) tal y como las emite el IASB (International Accounting Standards Board).

Durante 2013 la Fiduciaria implementó un plan de convergencia hacia NIIF, para el cual se realizó la contratación de Ernst & Young, una firma consultora con amplia experiencia internacional en este tipo de procesos. El plan de convergencia se desarrolla en cinco (5) etapas como se muestra a continuación:



En diciembre de 2013 se presentaron las siguientes Políticas Contables NIIF ante la Junta Directiva de la entidad, las mismas fueron aprobadas en su totalidad: Propiedad, planta y equipo; Arrendamientos; Intangibles; Instrumentos Financieros; Cambios en Políticas Contables, Estimaciones y Errores; Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa; Acuerdos conjuntos; Deterioro del valor de los activos; Provisiones; Estado de Flujos de Efectivo; Impuesto al patrimonio; Beneficios a los Empleados y Moneda Funcional.

Finalmente se menciona que durante el año 2013 la Junta Directiva de Fiduprevisora desempeñó un papel importante dentro de este proceso de implementación de la normas NIIF, participando activamente en las sesiones especiales de capacitación e impartiendo las instrucciones necesarias sobre este proceso.

A hand holding a white cube, with a large white arrow pointing right on a dark grey background.

CERTIFICACIONES DE
CALIDAD Y CALIFICACIONES
DE RIESGOS

5. CERTIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y CALIFICACIONES DE RIESGO

CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Fiduprevisora S.A. mantuvo en el 2013 los certificados del Sistema de Gestión de la Calidad bajo las normas NTC-ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009. El SGC se ha mantenido durante 12 años, lo que demuestra el permanente compromiso de la entidad en mejorar permanentemente su desempeño y la capacidad para ofrecer y brindar servicios que responden a las necesidades y expectativas de sus clientes y demás partes interesadas.

Es por ello, que la evaluación de los expertos resalta entre otras, las siguientes fortalezas que evidencian el cumplimiento de la política del Sistema Integrado de Gestión de la fiduciaria:

- El nivel de competencia, el compromiso y la apropiación del recurso humano que se desempeña en los procesos.
- Los excelentes resultados de la Fiduciaria consistentes con el grado de madurez del sistema de Gestión.
- Las herramientas tecnológicas con que cuentan para el cumplimiento de las cláusulas contractuales de los negocios Fiduciarios.
- Los excelentes resultados de la gestión alcanzados por los procesos.

CERTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

El Sistema de Gestión Ambiental de Fiduprevisora S.A. diseñado e implementado bajo la norma NTC ISO 14001:2004 y certificado desde diciembre del 2012, tuvo para el 2013 el primer seguimiento por parte del ente certificador, en donde se evidenció la continuidad del cumplimiento a la política integrada, objetivos y metas ambientales establecidos, junto con las mejora continua del SGA, reflejada en los resultados del desempeño ambiental obtenido en esta vigencia.

CERTIFICACIÓN EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

En el año 2013 fue sometido a evaluación por parte del ente certificador ICONTEC el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información con respecto a los requisitos especificados en ISO/IEC 27001:2005, recibiendo como resultado la aprobación mediante certificado no. SI-CER266000 con fecha de aprobación 06 de septiembre de 2013, para los procesos *Inversiones*, *Riesgo de Inversión* y *Representación Legal de Tenedores de Bonos*, los cuales apoyan la gestión de los portafolios de inversión de la Entidad.

CALIFICACIONES DE RIESGO

A lo largo del año 2013, Fiduprevisora S.A. fue ratificada como una entidad triple A por parte de las tres (3) calificadoras de riesgo locales, lo cual le permite refrendar sus buenos resultados

financieros con el reconocimiento de contar con un adecuado control y administración de los riesgos, una estructura organizacional sólida, una adecuada capacidad operativa y una calidad gerencial de primer nivel.

A continuación se precisan las calificaciones otorgadas por cada una de las calificadoras de riesgos del país:

Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores

- **AAA por Eficiencia en la Administración de Portafolios**, la cual indica que la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa, la calidad gerencial y el soporte tecnológico de Fiduprevisora S.A. para la administración de portafolios es excelente.
- **AAA en Riesgo de Contraparte**, muestra que la estructura financiera, la administración y control de riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la firma son excelentes.
- **F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 1- al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista.**
- **F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2 al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia.**
- **F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2+ al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Abierta de Alta Liquidez.**

BRC Investor Services S.A. Sociedad Calificadora de Valores

- **P AAA en Calidad en la Administración de Portafolios**, fundamentada la estructura organizacional y la infraestructura tecnológica de Fiduprevisora S.A. se consideran adecuadas para gestionar los riesgos asociados con la alta complejidad de los negocios que administra.
- **AAA en Riesgo de Contraparte**, fundamentada en constituir una herramienta del Estado para atender las necesidades públicas y de asistencia social originadas en situaciones de desastre o calamidad. Pondera positivamente el posicionamiento en el sector fiduciario por volumen de activos fideicomitidos, nivel patrimonial y de comisiones. La calificación indica que la estructura financiera, la administración y control de riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la Fiduciaria son excelentes.

- **F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazos, Cartera con Compartimentos.**
- **F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Alta Liquidez.**
- **F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista.**

Fitch Ratings Colombia

- **M1 (col)-Superior como Administrador de Activos**, esta calificación se asigna a las operaciones de un administrador de activos que demuestran el nivel de vulnerabilidad más bajo respecto a las falencias operacionales y de administración de inversiones, en relación con todos los otros administradores de activos dentro del mismo país, y lo que resultaría apropiado para el mercado en cuestión. Esta calificación es la máxima otorgada dentro de esta clasificación y dentro del informe se resalta las sólidas estructuras tanto operativa como de administración de riesgos y de inversiones con las que cuenta Fiduprevisora S.A.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Fiduprevisora S.A. ha mantenido y fortalecido el manual de políticas denominado Código de Buen Gobierno Corporativo que implementó en el año 2005, el cual que tiene como objeto consolidar los lineamientos que orientan la gestión, operación y actividades de seguimiento y evaluación de Fiduciaria La Previsora S.A.; en este se relacionan los comités interdisciplinarios que permiten realizar monitoreo y proponer mejoras sobre las actividades y procesos. Los parámetros aquí incluidos buscan la adecuada administración de los asuntos propios y de las relaciones con los grupos de interés. Adicionalmente, se incluyen otras disposiciones que dan cumplimiento de las normas legales vigentes que le aplican a Fiduprevisora S.A. asociadas con Gobierno Corporativo.

Como parte de las actualizaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo realizadas en el año 2013, se encuentra las siguientes modificaciones aprobadas por Junta Directiva:

- Se actualiza la filosofía corporativa de acuerdo con la aprobación del Direccionamiento Estratégico, se modifica la Política del Sistema Integrado de Gestión y se adiciona la Política de Anticorrupción y Antifraude.
- Sustitución del “Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno Contable” por el “Comité de seguimiento Contable y Tributario”.
- Adición de los miembros del Comité de Gobierno en Línea y modificación del nombre de “Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea” por el de “Comité Antitrámites, Gobierno en Línea y Página Web”.
- Cambios en la periodicidad del Comité de Riesgos y del Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea.
- Modificación en la función de la Gerencia de Riesgos, excluyendo el riesgo legal.
- Se modifica el contenido del Sistema Integrado de Gestión de acuerdo con la certificación ISO 14001 y la administración del SGSI; se actualiza la descripción de los Sistemas de Administración del Riesgo e igualmente se modifica el nombre de “Políticas de Valoración a Precios de Mercado” por el de “Auditoría a las Políticas de Valoración y su contenido” y se elimina el contenido de Riesgo de Crédito y/o Contraparte, y el contenido del Riesgo Legal.
- Definición de suplentes de los secretarios de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva.
- Se actualiza el Comité de Convivencia Laboral.
- Se actualiza el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.
- Se actualiza Comité de Evaluación de Propuestas.
- Se actualiza el Comité de Inversiones.
- Reemplazo del “Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial” por “Comité Paritario de Salud Laboral” de acuerdo con la Resolución N°009 de 2013.
- Eliminación del Comité Institucional de Gestión Ambiental.
- Cambios en periodicidad del Comité SARLAFT.
- Definición de suplentes de los secretarios de los Comités Internos.

En las sesiones del Comité de Riesgos realizadas durante 2013 se analizaron las políticas, metodologías y niveles de exposición a los diferentes riesgos que comprometen la administración de portafolios de inversión y de la fiduciaria. De manera particular, se evaluaron, analizaron y sugirieron, para aprobación de la Junta Directiva, todas aquellas directrices y lineamientos para la negociación de instrumentos financieros derivados. Se revisaron las metodologías para asignación de cupos de emisores del exterior y se ajustaron las metodologías de asignación de cupos de contraparte. En este comité se evaluaron igualmente, durante 2013 los riesgos de fraude y corrupción de la entidad, incorporándose en la matriz SARO de la Fiduciaria. Adicionalmente se presentaron los diferentes informes de Gestión de Riesgos en los cuales se destacan las pruebas de desempeño, bondad y ajuste de los modelos, los informes semestrales del SARO, los informes trimestrales de mercados, la actualización trimestral de cupos de crédito y contraparte y el análisis del cuadro maestro de banderas, herramienta mediante la cual se monitorean las operaciones realizadas por la fiduciaria. Asimismo, se realizó una tarea constante de revisión y actualización de las políticas en materia de riesgos.

El Comité de Inversiones de Carteras Colectivas se reunió de manera ordinaria todos los meses del año 2013 dando cumplimiento a lo descrito en los Reglamentos de cada uno de los fondos administrados. Para el mes de julio de 2013, se convocó a una reunión extraordinaria para presentar a los miembros de este órgano colectivo la nueva normatividad expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, modificando la parte 3 del Decreto 2555 de 2010 y los cambios que se debían empezar a tener en cuenta por parte de la sociedad administradora para ajustarnos a los nuevos decretos. La normatividad en mención se refiere al Decreto 1242 de 2013 que sustituye la parte 3 del Decreto 2555 de 2010 como se había mencionado y el Decreto 1243 de 2013 que adicionó un Libro a la Parte 2 del Decreto 2555 de 2010 el cual quedó denominado como “Libro 22 Actividad de Custodia de Valores”. En las reuniones ordinarias del Comité de Inversiones se presentaron los resultados de cada uno de los fondos administrados y el diseño de unas estrategias de inversión que siguieron el análisis y comportamiento de los fundamentales que afectaron los mercados de valores tanto a nivel local como global. El cumplimiento de dichas estrategias de inversión le sirvió a cada uno de los portafolios administrados para ubicarse en los primeros lugares de rentabilidad durante el año 2013 (Fondo Vista Tercer mejor cartera Colectiva, Fondo Segunda mejor cartera colectiva, Fondo Alta Liquidez Primer lugar de rentabilidad) comparándolas con fondos que tienen la misma clasificación en el sector fiduciario.

El Comité de Auditoría asesoró en la labor de continuar robusteciendo el Sistema de Control Interno mediante la mejora en la aplicación de los elementos esenciales que define la CE 038 de 2009 de la SFC; impartió directrices sobre políticas, procedimientos, controles, mecanismos de evaluación y la realización de acciones preventivas y correctivas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno dirigidas a mitigar los riesgos asociados a las operaciones del negocio, así como propendió por garantizar la transparencia y claridad de la información financiera de la entidad.

El Comité de Administración de Negocios siguió sesionando en forma conjunta con el de Auditoría, verificando los contratos de fiducia suscritos y los negocios donde la Fiduciaria fue designada

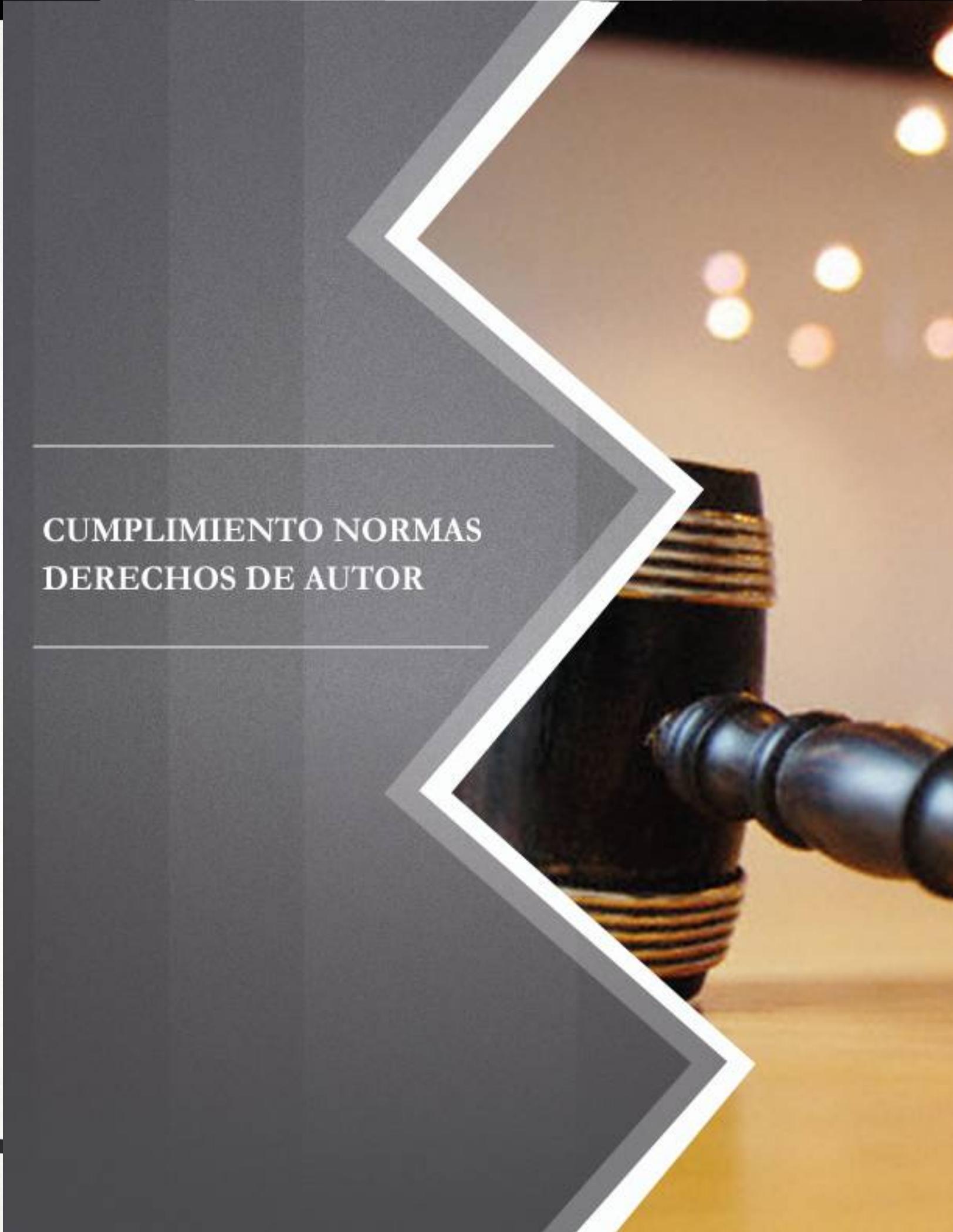
como liquidador; así mismo, se analizó el Plan de Negocios para la vigencia 2014 emitiendo sus recomendaciones previa presentación a la Junta Directiva.

Durante el año 2013 el Comité de Tecnología realizó el seguimiento y monitoreo al desarrollo de las fases de Construcción y Transición del Proyecto de Renovación Tecnológica acorde con el alcance, tiempo y costo definido para Componente; el desarrollo de éste generó solicitudes e instruyó actividades a realizar por parte del equipo de Dirección del Proyecto para la culminación de las fases y lograr la puesta en producción de la herramienta. Por otra parte asesoró y dio directrices frente a la reclamación de la Póliza de cumplimiento realizada a Seguros Bolívar S.A. por la liquidación del contrato 1-900-042-2010 firmado con Enorey International S.A. y frente a las estrategias de tecnología y su proyección presupuestal acorde con las necesidades de Fiduprevisora.

A nivel interno, se han dado los lineamientos y directrices e igualmente se ha adelantado seguimiento y control sobre la gestión y la ejecución de los diferentes procesos de negocio y de empresa, a través de los comités de Presidencia, Aprobación de Negocios, Inversiones, Conciliaciones, Cartera, Contratación, Compras, Seguridad de la Información, Primarios, Archivo, SARC y SARO.

Adicionalmente, se desarrollaron de forma periódica durante el primer y segundo semestre de 2013 las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) por dependencia las cuales permiten el entendimiento, desarrollo y aplicación de la estrategia en toda la organización mediante el despliegue de los objetivos corporativos y la identificación de indicadores, metas e iniciativas estratégicas acordes con cada proceso.

Se llevaron a cabo reuniones por cada una de las 9 dependencias, las cuales tenían como objetivo la alineación de los mapas de acuerdo con los ajustes efectuados en el Balanced Score Card corporativo asegurando el desdoblamiento de la estrategia.



**CUMPLIMIENTO NORMAS
DERECHOS DE AUTOR**

7. CUMPLIMIENTO NORMAS DERECHOS DE AUTOR

Durante el año 2013, Fiduprevisora S.A. dio cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor enunciada en la Ley 603 de 2000 sobre las herramientas tecnológicas existentes en la fiduciaria. En los demás aspectos asociados a la infraestructura tecnológica física y lógica, se verificó el cumplimiento cabal de las normas de derechos de autor en la suscripción de contratos de prestación y renovación de servicios y en general en todos los actos jurídicos que se celebraron durante esta vigencia. Se estructura proyecto de optimización de infraestructura tecnológica con suscripción de contratos de licenciamiento unificado que permitirán el máximo beneficio del licenciamiento existente.

CUMPLIMIENTO CIRCULAR
EXTERNA 042/2012



8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012

De conformidad con los lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Externa 042 de 2012, sobre los requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución/servicios, y en virtud de lo establecido en el Manual de Políticas de Seguridad de la Información, Fiduprevisora S.A. efectuó la revisión y dio cumplimiento a los requerimientos planteados en la citada norma.

No obstante lo anterior, en visita realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia en los meses de septiembre a octubre de 2013, se definieron algunas oportunidades de mejora que fueron incluidas en un plan de mejoramiento para su atención e implementación.

**EVOLUCIÓN PREVISIBLE
DE LA SOCIEDAD**



9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

El liderazgo de Fiduprevisora se mantendrá en el futuro por su importancia estratégica para el Gobierno Nacional, administrando cada vez con mayor fuerza importantes proyectos fiduciarios para el logro de sus objetivos públicos.

La consolidada economía colombiana en crecimiento y los importantes proyectos públicos del Gobierno en los frentes sociales y de infraestructura, perfilan un positivo corto y mediano plazo para la Fiduciaria, más aún cuando sus negocios más grandes tienen contratos asegurados para el año 2014. En utilidades sin embargo, el 2014 representará un año de transición en el sentido en que habrá un punto de inflexión después del crecimiento vertiginoso de la utilidad neta año tras año. Esto último es explicado por la caída significativa de las carteras colectivas en 2013, a su vez generada por la crisis de la renta fija en 2013 y por la importante salida de recursos públicos de estos fondos. Cuando las carteras colectivas bajan de valor no es posible reducir gastos en la misma proporción, pues en ambos niveles de valor de los fondos la estructura de costos fijos que se debe mantener es la misma.

De esta forma, Fiduprevisora proyecta ingresos operacionales por \$209.733 millones para generar un crecimiento del 8% con respecto al año 2013. Así mismo, proyecta gastos operacionales de \$133.388 millones. Con lo anterior, se presupuesta una utilidad operacional de \$76.345 millones y una utilidad del ejercicio de \$ 49.698, lo que representa decrecimientos del 6,4% en la primera y de 11,1% en la segunda con respecto a los resultados del 2013. Los ingresos crecerán a menor velocidad que los gastos este año explicado por el alto grado de apalancamiento operacional que tiene la fiduciaria en las carteras colectivas, como cualquier otra entidad comparable del sector.

Por último, la entidad finalizará en 2014 los pequeños remanentes pendientes del Proyecto de Renovación Tecnológica y renovará sus calificaciones de riesgo con importantes expectativas de mantener la triple máxima calificación.

**INFORMACIÓN FINAL
Y MANIFESTACIONES
EXPRESAS**



10. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

Al 31 de diciembre del 2013, 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 conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y de conformidad con las normas y/o instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- La administración de la Fiduciaria ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse del cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 57 del Decreto 2649 de 1993; de igual forma, con respecto a las transacciones registradas durante la vigencia 2013, sobre 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 describe 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.
- Existen 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.

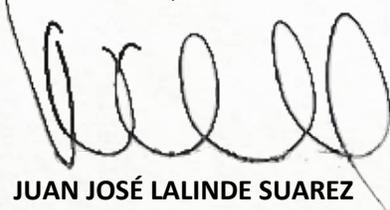
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2013, entre los accionistas, La Previsora S.A. Compañía de Seguros y Fiduciaria La Previsora S.A. no hubo:
 - a. Servicios gratuitos o compensados.
 - b. Operaciones cuyas características sean consideradas como restrictivas en el artículo 3º de la Ley 45 de 1990.

- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2013, entre Fiduciaria La Previsora S.A., los directores y administradores, y entre Fiduciaria La Previsora S.A. y La Previsora S.A. 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:
 - a. 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.
 - b. Préstamos que impliquen una obligación que no corresponde a la esencia o naturaleza del contrato mutuo.
 - c. Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros excepto, por los préstamos para administradores reglamentados y autorizados por la Junta Directiva de Fiduciaria La Previsora S.A.

- Fiduciaria La Previsora S.A. no ha tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés de la sociedad controlante, a su vez, la sociedad La Previsora S.A. Compañía de Seguros no ha tomado o dejado de tomar decisiones en interés de Fiduciaria La Previsora S.A.

n cumplimiento de lo señalado en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, se informa que a la fecha no han acaecido acontecimientos importantes posteriores al 31 de diciembre de 2013.

Atentamente,



JUAN JOSÉ LALINDE SUAREZ
 Presiden te

Anexo No. 1 GESTIÓN DEL RIESGO – Revelación de Riesgos y Efectos Económicos

1. Operaciones de Tesorería

Dando cumplimiento a lo estipulado en la Circular Externa 100 de 1995, particularmente en sus capítulos II, VI, XXI, XXIII, y las Circulares Externas 050, 045, 039, 018, 017, 008, 006 de 2012 y en las Circulares 052, 050, 046, 044, 027 y 017 de 2011 en materia de requisitos de administración de riesgos, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, FIDUPREVISORA S.A. enmarcó su operación en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas definidos para la toma de decisiones acorde a lo mencionado en las anteriores circulares.

2. 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 sus 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 FIDUPREVISORA S.A., 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 se encuentra establecido en los contratos.

FIDUPREVISORA S.A. ha consolidado una cultura de administración integral del riesgo, que le permite garantizar que el análisis, la medición y el control de la variable 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 se encuentran contemplados en el Manual de Políticas de Inversión, cuyo contenido se actualiza y se aprueba por la Junta Directiva cada vez que las necesidades de FIDUPREVISORA S.A. cambien o se perciban nuevos riesgos o nuevas metodologías o controles por implementar. 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 al interior de los portafolios de inversión.

3. Riesgo de Crédito

Para FIDUPREVISORA S.A 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 en las operaciones de tesorería, con el fin de determinar los cupos máximos de inversión al interior de la fiduciaria, buscando la adecuada diversificación por emisor en los portafolios administrados.

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 evaluar 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 Adequacy (Suficiencia de Capital)

A: Assets Quality (Calidad de activo)

M: Management (Gestión)

E: Earning (Ganancias)

L: Liquidity (Liquidez)

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 por indicadores, se establecen dependiendo del objeto social y económico del emisor. Este modelo se ejecuta con una periodicidad trimestral, estableciendo límites Globales de Inversión sobre los recursos administrados por la entidad

Modelo de Asignación Cupos Vista

La asignación de cupos vista se determina mediante una metodología que captura el dinamismo de las cuentas de ahorro y la naturaleza del riesgo de mercado y liquidez para este tipo de activo. En este sentido el cupo de títulos es más riesgoso que el cupo vista debido a que el primero tiene una mayor exposición al riesgo de mercado y liquidez que el segundo.

Este modelo se ejecuta con una periodicidad mensual, buscando adaptar la metodología establecida, al dinamismo observado en los saldos vista, administrados por las entidades.

Sistema de Alertas Tempranas

Con el propósito de controlar la exposición al riesgo crediticio de las inversiones de la Tesorería y anticipar signos de deterioro en las entidades en las que se invierte, FIDUPREVISORA S.A. 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 para determinar si existen variaciones en los niveles de riesgo de la entidad 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 de forma importante su calificación y se restringe completamente el cupo de inversión.

Los resultados del modelo son analizados en los Comités Respectivos. 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

La exposición Global de la Fiduciaria además de ser controlada en tiempo real mediante los aplicativos definidos para tal fin, cuenta con controles periféricos que se ejecutan con una periodicidad diaria y semanal, monitoreando el cumplimiento a los límites establecidos de manera de manera Global, así como para cada uno de los portafolios administrados validando el adecuado funcionamiento de los aplicativos establecidos.

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.

4. Riesgo de Contraparte

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. Así visto, la gestión del riesgo de contraparte

se encamina en la evaluación y calificación de las contrapartes, otorgándoles un cupo de negociación.

El riesgo de contraparte se analiza de forma independiente a la administración del riesgo de emisor, para el que FIDUPREVISORA S.A. 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.

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 FIDUPREVISORA S.A.

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

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

Reportes para el Control del Riesgo Contraparte

Los cupos aprobados por la Junta Directiva de la Fiduciaria son incluidos en el módulo de cupos del aplicativo de administración de inversiones y del sistema de negociación MEC Plus, 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.

5. Sistema de Administración de Riesgo de Cuentas por Cobrar

La Fiduciaria con el fin de controlar el riesgo de las cuentas por cobrar ha implementado las siguientes acciones:

1. Conocimiento mediante el manual de cuentas por cobrar, el cual se adopta como un mecanismo integral de Administración de las Cuentas por Cobrar, dicho manual es un conjunto de políticas, procedimientos, metodologías, herramientas informáticas y capital humano, dirigido a la medición y control de riesgos crediticios en que incurre la Fiduciaria dentro del giro normal de su actividad de acuerdo con lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia y las normas internas que lo complementen.

El manual de Cuentas por Cobrar de Fiduprevisora S.A., está orientado al manejo de las cuentas por cobrar originadas en las comisiones y honorarios de los negocios administrados por la Fiduciaria, la cartera de créditos a empleados y en aquellos casos que aplique el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera, referente a la cartera de créditos que reciba la Fiduciaria a través de encargos fiduciarios o las administre a través de patrimonios autónomos.

2. Comité de cuentas por cobrar: El comité sesiona en forma mensual y participan las áreas de la empresa que se encuentran relacionadas con el procedimiento cuentas por cobrar. En el comité se analiza de forma individual las cuentas por cobrar a los fideicomitentes por las comisiones fiduciarias, honorarios y las cuentas por cobrar diversas, se revisa igualmente la calificación de la cartera y las gestiones que deben realizar cada una de las áreas para cobrar y controlar la cartera.

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

Las cuentas por cobrar originadas por comisiones fiduciarias 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.

6. 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 de 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 de simulación histórica filtrada (usa la data histórica asociada a los factores de riesgo y las analiza mediante Bootstrap, E-GARCH(1,1) y estimaciones de funciones de probabilidad), 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 para ver el efecto sobre del Valor en Riesgo en el portafolio de la sociedad y demás fideicomisos.

Adicionalmente la Superintendencia Financiera de Colombia mediante circular externa 051 de 2007 estableció la implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Mercado, en donde se complementó cada uno de las etapas del mismo, resaltando particularmente el cambio metodológico descrito en el Anexo 2 en la medición de los factores de riesgo de mercado a los que se exponen los recursos administrados por las Sociedades Fiduciarias, incluyendo el portafolio propio. De esta forma la Fiduciaria efectuó 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.

Los resultados de los modelos de riesgo de mercado fueron debidamente presentados al Comité de Riesgos y Junta Directiva, al igual que al Comité de Inversiones de Carteras Colectivas y en el caso de portafolios administrados se documentó e informó a los fideicomitentes mediante el informe de gestión del negocio y/o comités fiduciarios. La alta gerencia fue informada diariamente de al exposición mediante boletín que fue enviado por la gerencia de riesgos cumpliendo así lo descrito en la circular externa 051 de 2007.

De otra parte 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.

Efectos económicos por SARM.

(Cifras en miles de pesos)

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 del 95% y un horizonte de estimación de un día. Al corte de Diciembre de 2013 el VaR Interno del portafolio fue de \$579.278,49 el cual corresponde al 0.52% del valor medible del portafolio. El VaR regulatorio fue de \$2.161.393,15.

La composición del portafolio medible con corte al 31 de Diciembre es la siguiente:

Factor de Riesgo	Participación
DTF	10.0%
CEC	19.6%
IPC	31.9%
UVR	1.7%
Cateras Colectivas	36.8%
Acciones	0.0%

El VaR regulatorio de las posiciones más importantes con corte al 31 de Diciembre de 2013 se muestra a continuación:

Factor de Riesgo	VaR (\$)
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE1	168,687.74
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE2	63,412.72
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE3	83,862.50
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE1	89.41
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE2	2,254.67
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE3	245.81
TASADEINTERÉSDTF-NODO1(CORTOPLAZO)	15,060.12
TASADEINTERÉSDTF-NODO2(LARGOPLAZO)	13,509.61
TASADEINTERÉSIPC	2,170,116.09
PRECIODEACCIONES-IGBC	12.84
CARTERASCOLECTIVAS	14,797.55

7. Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez representa la posibilidad de no poder cumplir plena y oportunamente las obligaciones de pago y/o giros en las fechas correspondientes, la cual se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles asumiendo costos inusuales de fondeo y/o

pérdidas potenciales por la liquidación anticipada o forzosa de activos con descuentos sobre su precio justo de intercambio.

La Fiduciaria cuenta con un sistema para la administración del riesgo de liquidez SARL, que contiene las políticas, procedimientos, metodologías, estructura organizacional, plataforma tecnológica y demás elementos destinados a la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de liquidez al que se exponen los negocios administrados por la Fiduciaria en el desarrollo de sus operaciones.

En particular, para el portafolio de la sociedad fiduciaria la medición de este riesgo se realiza a través del modelo de “Aproximación de Calce de Flujos”, el cual construye los flujos de caja dependiendo su carácter determinista y estocástico en términos de tiempo y cantidad, a partir de los datos de ingresos y egresos del respectivo negocio.

Otro de los elementos de medición en la administración del riesgo de liquidez es el cálculo de los Activos Líquidos ajustados por ‘liquidez de mercado’ (ALM), los cuales corresponden a la suma del disponible, las inversiones negociables, disponibles para la venta y hasta el vencimiento, siempre que en este último caso se trate de las inversiones forzosas u obligatorias suscritas en el mercado primario y que esté permitido efectuar con ellas operaciones de mercado monetario.

En el cálculo del ALM se asume un descuento sobre el precio de mercado de las inversiones que forman parte de los mismos, atribuible a eventuales alzas en las tasas de interés o a riesgo de liquidez de las mismas. Los descuentos o “haircuts” aplicados para los títulos de deuda pública son los publicados por el Banco de la República y para títulos de deuda privada se utilizarán los estimados por la metodología desarrollada por la Asociación de Fiduciarias que fue aprobada por la Superfinanciera.

Adicionalmente, la fiduciaria cuenta con una herramienta que permite cuantificar la máxima pérdida esperada por riesgo de liquidez de mercado en el portafolio (COL) y con la cual se puede ajustar el valor en riesgo (VAR) que calcula el SARM, dicha pérdida puede cuantificarse en dado caso de presentarse la eventualidad de tener que salir a liquidar todas las posiciones de un determinado portafolio.

Los resultados de los modelos de riesgo de liquidez fueron presentados al Comité de Riesgos, al Comité de Inversiones de Carteras Colectivas y a la Junta Directiva; en el caso de portafolios administrados distintos a los de seguridad social se documentó e informó a los fideicomitentes mediante el informe de gestión del negocio y/o comités fiduciarios. La alta gerencia fue informada de la exposición al riesgo de liquidez por medio del Boletín de Riesgos.

Efectos económicos. No se presentaron efectos económicos como consecuencia de la materialización del riesgo de liquidez del portafolio en el 2013.

El Indicador de Riesgo de Liquidez mide el nivel de exposición a este riesgo expresado como el porcentaje del Requerimiento de Liquidez Neto (RLN) estimado acumulado a 30 días sobre los Activos Líquidos ajustados por “liquidez de mercado” (ALM). Para Diciembre de 2013, el IRL estimado para el portafolio fue de 0.00%, lo anterior es resultado de los requerimientos proyectados para dicho mes.

Adicionalmente y con miras a cuantificar la situación en materia de riesgo de liquidez del portafolio se muestra a continuación El COL, Costo por liquidez estimado que tuvo el portafolio para finales del año y el VaR ajustado por liquidez de mercado.

Fondo	Portafolio	% COL	%L-VAR
001	Empresa	1.83%	2.34%

8. Controles y Valoración

El sistema de administración de riesgo de controles y valoración, se encarga de garantizar el cumplimiento de los lineamientos y protocolos establecidos por la Junta Directiva de la compañía, para el desarrollo de operaciones en el mercado de valores Colombiano. Así mismo garantiza la transparencia en el proceso de valoración, velando por el cumplimiento en cuanto a métodos, parámetros y condiciones de la misma.

Durante el 2013, se realizó seguimiento continuo a las operaciones realizadas por la tesorería por medio de herramientas tales como el cuadro maestro de banderas, el cual consiste en un conjunto de criterios que deben cumplir las operaciones en cuanto al ajuste con respecto al mercado, cumplimiento de políticas, criterios de liquidez y cumplimiento de protocolos de negociación. Otra de las herramientas usadas fue el informe de máximos y mínimos, el cual permite detallar las operaciones con desviaciones significativas al promedio del mercado y por último el análisis de partes relacionadas, herramienta mediante la cual se monitorean posibles conflictos de interés en las operaciones realizadas.

Con respecto al proceso de auditoría de valoración, la Gerencia de Riesgos realiza la auditoría diariamente por medio de una calculadora automática desarrollada en Matlab, la cual replican el proceso de valoración que se realiza el sistema de registro de información (Porfin), permitiendo encontrar diferencias en la valoración por motivos de errores operativos o errores en los algoritmos de valoración.

9. Riesgo Operativo

El marco general de actuación y las políticas existentes en materia de riesgo operativo son aprobados por la Junta Directiva de la Fiduciaria y ejecutados por las áreas responsables, quienes a su vez dan seguimiento permanente a los resultados para retroalimentar el sistema, pretendiendo gestionar adecuadamente los riesgos asociados a cada uno de éstos y a los

negocios que la Fiduciaria administra, evitando así, la exposición a pérdidas por riesgo operativo.

Las políticas, lineamientos y metodologías para la gestión de los riesgos operativos, se encuentran documentados a través del Manual de Políticas del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, cuya última actualización y aprobación por la Junta Directiva fue en diciembre de 2013; en la cual se modificaron los criterios de calificación del riesgo operativo, quedando definidos: Económico, Reputacional, Legal y Operativo.

Durante el año 2013, se continuó con el fortalecimiento de la matriz de riesgo operativo, culminando la documentación de los riesgos operativos en cada uno de los manuales de procedimientos y políticas, continuando de manera permanente con esta gestión.

Validación de los mapas de riesgo y el perfil de riesgo operativo consolidado de la Fiduciaria. No obstante, con respecto a la autoevaluación de riesgos a realizar con los líderes de procesos, se realizó para cuatro procesos postergando esta labor para el primer semestre del 2014, en razón a los cambios que se van a presentar en los diferentes procesos, por la puesta en producción del proyecto tecnológico, lo cual permitirá analizar y reflejar cambios en los controles y por ende en el perfil de riesgos de cada proceso.

Revisión y seguimiento mensual de los indicadores de riesgo operativo establecidos por la entidad para el monitoreo de los riesgos más relevantes. De igual forma, se continuó con el registro y gestión de los eventos tanto materializados, como aquellos que pueden generar señales de alerta sobre posibles materializaciones e impactos negativos en los procesos.

Se dio cumplimiento a las capacitaciones de inducción y anual acorde con el cronograma definido. Igualmente, como reconocimiento al trabajo de los Gestores SARO, que con su dedicación ayudan al fortalecimiento del sistema en sus respectivas dependencias, se ha concedido un certificado de reconocimiento a los dos gestores con mayor desempeño en esta labor designada.

La Unidad de Riesgo Operativo ha participado en la implementación del riesgo operativo en los diferentes consorcios administrados por la Fiduciaria, realizando seguimiento a la gestión adelantada a través de los Comités de Riesgos. Para los Consorcios FONPET 2017, SAYP 2011 y Colombia Mayor, se ha implementado la Unidad de Riesgo Operativo al interior de los mismos a fin de lograr una mayor actividad y gestión de riesgo en sus procesos; para SAYP 2011 y Colombia Mayor, se ha adoptado la metodología de Fiduprevisora, por ser la representante, en la medida que no vayan en contravía de sus propios lineamientos.

Efectos Económicos por Riesgo Operativo

El efecto económico por eventos de riesgo operativo que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2013 asciende a \$222.415.940,81, correspondiente a las causaciones y pagos registrados en las cuentas contables de Riesgo Operativo Diversos y Multas y Sanciones. Es de mencionar, que \$111.4 millones, corresponden a provisiones realizadas en años anteriores y el pago se realizó en el presente año.

De igual forma, se presentó recuperación por valor de \$68.833.889, correspondiente a reversión de provisión efectuada en años anteriores.

El valor registrado por efectos de eventos de riesgo operativo, se encuentra dentro de los límites de aceptabilidad definidos por la Junta Directiva de la Sociedad.

10. 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 de Colombia.

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 los 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 aplicables 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. Al corte del 31 de Diciembre de 2013, la Sociedad presenta un saldo registrado en la cuenta de pasivo estimado y provisiones de \$1,604,965.92.

11. Riesgo SARLAFT (Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo):

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, la entidad ha dado cumplimiento a las disposiciones contenidas en el

Título I, Capítulo XI de la Circular Básica Jurídica 007 de 1996, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante el 2013, se finalizó la implementación y puesta en producción del sistema de seguimiento y monitoreo VIGIA, el cual contribuyó al fortalecimiento de la generación de alertas transaccionales, con la inclusión de indicadores para cada segmento de cliente. El resultado de la evaluación de las alertas generadas por las herramientas y de los controles automáticos establecidos dentro de la operación de la entidad, arrojó resultados satisfactorios permitiendo una mejor identificación de operaciones inusuales y sospechosas.

De manera continuada se ejecutaron los controles diseñados para minimizar la exposición e impacto de los riesgos LA/FT, particularmente, la verificación de manera previa a la celebración de cualquier tipo de contratación (Clientes, Proveedores, Contratación Derivada), del cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y externos en materia de Conocimiento del Clientes través de la Unidad de Vinculados.

De manera periódica se realizaron capacitaciones a los funcionarios nuevos en temas de interés general relativos al SARLAFT, así como la Capacitación Anual SARLAFT extendida a todos nuestros colaboradores, lo que contribuyen el fortalecimiento de la cultura de gestión del riesgo en toda la entidad.

Durante el tercer trimestre de 2013 se realizó la actualización y reestructuración del Manual de políticas SARLAFT, el cual fue avalado y aprobado por la Junta Directiva, instancia ante la cual también se presentaron los informes trimestrales con los resultados obtenidos de la gestión realizada y el estado del sistema.

Efectos económicos por SARLAFT

No hay efectos económicos derivados de este riesgo al cierre de 2013.

12. Riesgos Unidad de Vinculados

De acuerdo con lo previsto en la Circular Externa 026 de 2008, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, referente al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT con que deben contar todas sus vigiladas, se conformó por medio de la Resolución 011 de 2012 y a efectos de fortalecer las políticas y procedimientos establecidos dentro del proceso de Conocimiento del Cliente, una nueva dependencia denominada “UNIDAD DE VINCULADOS”, la cual se encargará de validar y verificar de manera previa a la vinculación de cualquier tercero, el diligenciamiento del formulario, la existencia de los documentos soporte, entrevista, cruce en listas restrictivas, custodia y archivo en una carpeta única para cada vinculado y unificando la base de datos de clientes.

Lo anterior, a fin de minimizar la exposición de la entidad al riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, el riesgo operativo asociado dentro de la consecución y

vinculación de terceros cualquiera sea su naturaleza (Clientes, Beneficiarios, Usuarios, Contratistas, Proveedores, Funcionarios, etc.), centralizar y unificar la custodia y archivo de la información relacionada, la cual tiene carácter confidencial y debe mantenerse disponible para la atención de requerimientos de órganos de control y autoridades competentes.

Durante el año 2013 se llevó a cabo la validación y verificación de las vinculaciones de todos los terceros, salvo aquellas excepciones aprobadas por la Junta Directiva, en donde se ejecutaron los procedimientos definidos al interior de la unidad que permitieron evaluar y expedir las certificaciones correspondientes, así como la consolidación y organización de las carpetas del vinculado. Esta unidad ha probado su valía, no obstante su reciente creación, en una mayor organización y centralización de la documentación, así como en la calidad de la información que se registra en los formularios y en sus respectivos soportes.

Anexo No 2 - INFORME EJECUTIVO – ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2013

Dando cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, Título I, Capítulo XI de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Fiduciaria ha procurado el mejoramiento continuo del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT, manteniendo la evaluación periódica de la efectividad de los controles implementados y de la ejecución integral del Sistema, para tal efecto se desarrollaron las metodologías, procedimientos y políticas establecidas y se fortalecieron las herramientas tecnológicas que han permitido robustecer el control y evolución del sistema.

En desarrollo a las funciones asignadas al cargo del Oficial de Cumplimiento, a continuación se presentan las actividades realizadas en el año 2013:

- Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones del Manual de Políticas y Procedimientos SARLAFT con respecto a:
 - ✓ Estructura del Numeral 8 Desarrollo del SARLAFT
 - ✓ Conocimiento de Cliente: se incluye consideraciones para vinculación de extranjeros
 - ✓ Modificación en la responsabilidad de identificación de operaciones inusuales y la determinación de operaciones sospechosas.
 - ✓ Desagregación de listas en: Restrictivas y de Cautela, donde no toda coincidencia determina la presentación de un ROS.
 - ✓ Inclusión de generación de alertas transaccionales automáticas por medio del Aplicativo Bodega de datos y/o VIGIA
 - ✓ Alineación de los niveles y colorimetría de clasificación del riesgo, probabilidad e impacto, alineado con SARO, manteniendo descripciones diferentes para impacto.
 - ✓ Obligatoriedad de las capacitaciones y medidas por inasistencia
 - ✓ Actualización de Indicadores relacionados con SARLAFT
 - ✓ Inclusión del anexo de indicadores para la generación de alertas
- Documentación individualizada en Manuales de Procedimiento e Instructivos relacionados con la Administración del Riesgo SARLAFT en general y, en particular, calificación de nivel de riesgo de los clientes de la entidad, consolidación electrónica de operaciones, la generación de reportes a la UIAF y cruce en listas restrictivas y de cautela.
- Revisión semestral de los controles establecidos para mitigar los riesgos identificados en las matrices por proceso o línea de negocio.
- Revisión semanal de las alertas transaccionales generadas por las herramientas de monitoreo transaccional.

- Revisión semanal de las vinculaciones certificadas por la Unidad de Vinculados y su adecuado ingreso al aplicativo empleado para la administración de información de Conocimiento del Cliente (Módulo Único de Vinculados).
- Retroalimentación en el cumplimiento de la normatividad externa e interna vigente en cuanto a vinculación y Conocimiento del Cliente, en sesiones realizadas con las áreas críticas encargadas de este proceso.
- Se evaluó periódicamente el cumplimiento de los planes de acción establecidos por cada uno de los líderes de proceso.
- Se evaluaron y midieron los indicadores de gestión del sistema en forma mensual.
- Se dio cumplimiento oportuno al envío de los reportes a la UIAF, a través del sistema en línea SIREL.
- Se efectuó la presentación adecuada de los informes trimestrales dirigidos a la Junta Directiva.
- Se dio lugar a la realización trimestral del Comité SARLAFT.
- Se realizaron capacitaciones periódicas de inducción y se realizó la Capacitación Anual a todos los funcionarios de la Fiduciaria durante el cuarto trimestre de 2013.

Anexo No 3. Transacciones con Partes Relacionadas

Transacción con Partes Relacionadas

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable del año de 2013 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

	<u>Diciembre de 2013</u>	<u>Diciembre de 2012</u>
Activo		
Cuentas por cobrar de préstamos		
Eduardo Arce Caicedo	24,598,292	33,403,256
Rocio Londoño Londoño	3,121,626	-
Myriam Josefina Balmaseda	-	20,163,202
Juan José Lalinde Suárez	16,574,668	21,972,422
Total	44,294,586	75,538,880
Pasivo		
Vacaciones – Prestaciones Sociales	127,996,617	89,814,732
Ingresos		
Intereses de préstamos		
Juan José Lalinde Suárez	989,076	1,011,449
Eduardo Arce Caicedo	1,279,496	1,502,094
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	72,186	990,178
Rocio Londoño Londoño	13,130	-
Total	2,353,888	3,503,721
Gastos		
Viáticos, manutención y transporte		
Juan José Lalinde Suárez	16,638,577	12,394,853
Rocio Londoño Londoño	6,914,795	3,422,868
Jorge Eliecer Peralta Nieves	2,058,165	1,550,622
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	-	1,200,837
Luz Adriana Ceballos Ortiz	2,393,830	
Eduardo Arce Caicedo	943,200	8,656,861
Oscar Estupiñan Medrano	330,525	520,797
Total	29,279,092	27,746,838

Cifras en pesos colombianos

i. Junta Directiva

Gastos	Diciembre de 2013	Diciembre de 2012
Honorarios Junta directiva		
Andres Restrepo Montoya	12,379,500	-
Juan Francisco Espinosa Palacios	12,379,500	-
Maria Catalina Escobar Hoyos	22,695,750	-
José Alejandro Samper Carreño	26,822,250	15,300,900
Diana Margarita Vivas Munar	-	11,334,000
Carlos Alfredo Estévez Galindo	33,012,000	19,551,150
Germán Eduardo Quintero Rojas	30,948,750	14,450,850
Juan Rafael Meza Zuleta	12,379,500	17,567,700
Margarita Maria Escobar Pereira	26,822,250	13,600,800
Julio Andrés Torres Garcia	30,948,750	19,267,800
Total	208,388,250	111,073,200
Honorarios Comité de Riesgos		
Carlos Alfredo Estévez Galindo	30,868,950	19,267,800
Julio Andres Torres García	32,932,200	17,284,350
Total	63,801,150	36,552,150
Honorarios Comité de Auditoría		
Margarita Maria Escobar Pereira	14,442,750	-
Diana Margarita Vivas Munar		7,650,450
Jorge Alberto Calderon	8,253,000	14,450,850
Germán Eduardo Quintero Rojas	10,316,250	-
José Alejandro Samper Carreño	18,569,250	13,600,800
Total	51,581,250	35,702,100
Honorarios Comité de Inversiones		
Jorge Alberto Calderón	12,379,500	19,267,800
Maria Catalina Escobar Hoyos	4,126,500	-
Julio Andrés Torres García	24,759,000	21,251,250
Margarita Maria Escobar Pereira	20,712,300	10,483,950
Total	61,977,300	51,003,000
Honorarios Comité de Tecnología		
Carlos Alfredo Estévez Galindo	30,948,750	20,401,200
Germán Eduardo Quintero Rojas	30,948,750	20,401,200
Total	61,897,500	40,802,400

Informe de Gestión 2013 - Anexos

Cifras en pesos colombianos

Accionistas (Previsora Seguros S.A.)

Activo

Pólizas de seguros	32,536,997.57	41,000,677.93
	32,536,997.57	41,000,677.93

Pasivo

Pólizas de seguros	-	-
--------------------	---	---

Gastos de seguros

Otros (póliza global bancaria)	-	1,081,397,738.11
Cumplimiento	60,121,081.72	15,126,234.75
Corriente débil	-	9,876,078.00
Manejo	-	4,361,916.00
Vehículos	-	1,730,538.00
	60,121,081.72	1,112,492,504.86

Cifras en pesos colombianos

Anexo No 4. Pagos Salariales a Directivos en el año 2013

EMPLEADOS/ CONCEPTO	JUAN JOSE LALINDE	OSCAR EDUARDO ESTUÑAN	ROCIO LONDOÑO LONDOÑO	MYRIAM JOSEFINA BALMASEDA PUPO	EDUARDO ARCE CAICEDO	JORGE ELIECER PERALTA NIEVES
SUELDO	164.682.497	109.464.880	149.838.156	134.339.024	133.090.373	140.681.380
PRIMA LEGAL	24.898.131	9.259.899	13.006.784	13.527.056	13.527.055	13.527.055
PRIMA TECNICA	82.341.249					
PRIMA DE VACACIONES	22.336.883			6.243.257	6.243.257	6.243.257
VACACIONES	35.029.338			9.890.111	10.722.545	9.156.776
BONIFICACION POR RECREACIÓN	1.953.860					
BONIFICACION POR DIRECCION	58.615.804					
PRIMA DE SERVICIOS	7.540.679					
BONIFICACION POR SERVICIOS	5.128.882					
PRIMA EXTRALEGAL		2.844.150	6.243.257	6.243.257	6.243.257	6.243.257
BONIFICACIÓN		9.087.407	12.486.513	12.486.513	12.486.513	12.486.513

Informe de Gestión 2013 - Anexos

ESPECIAL						
TOTAL	402.527.323	130.656.336	181.574.710	182.729.218	182.313.000	188.338.238

Cifras en pesos colombianos

Anexo No 5. Inversiones en Sociedades Colombianas

**FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A.
INVERSIONES EN SOCIEDADES COLOMBIANAS
(Valores en Pesos)
A Diciembre 31 de 2013**

ENTIDAD	NUMERO DE ACCIONES	PARTICIPACION %	VALOR NOMINAL
Ecopetrol S.A. (1)	400	0.00000097%	100,000.00
Promotora de Energía de Colombia S.A.	5	2	50,000.00
Cajanal S.A. EPS (en liquidación)	1		100,000.00

Total Acciones	\$ 250.000,00
(-) Provisión acciones Promotora Energía de Colombia S.A.	-50.000,00
(-) Provisión acciones Cajanal S.A. EPS (liquidación)	-100.000,00
(+) Valorización Acciones Ecopetrol	427,436.00
Total acciones	527,436.00