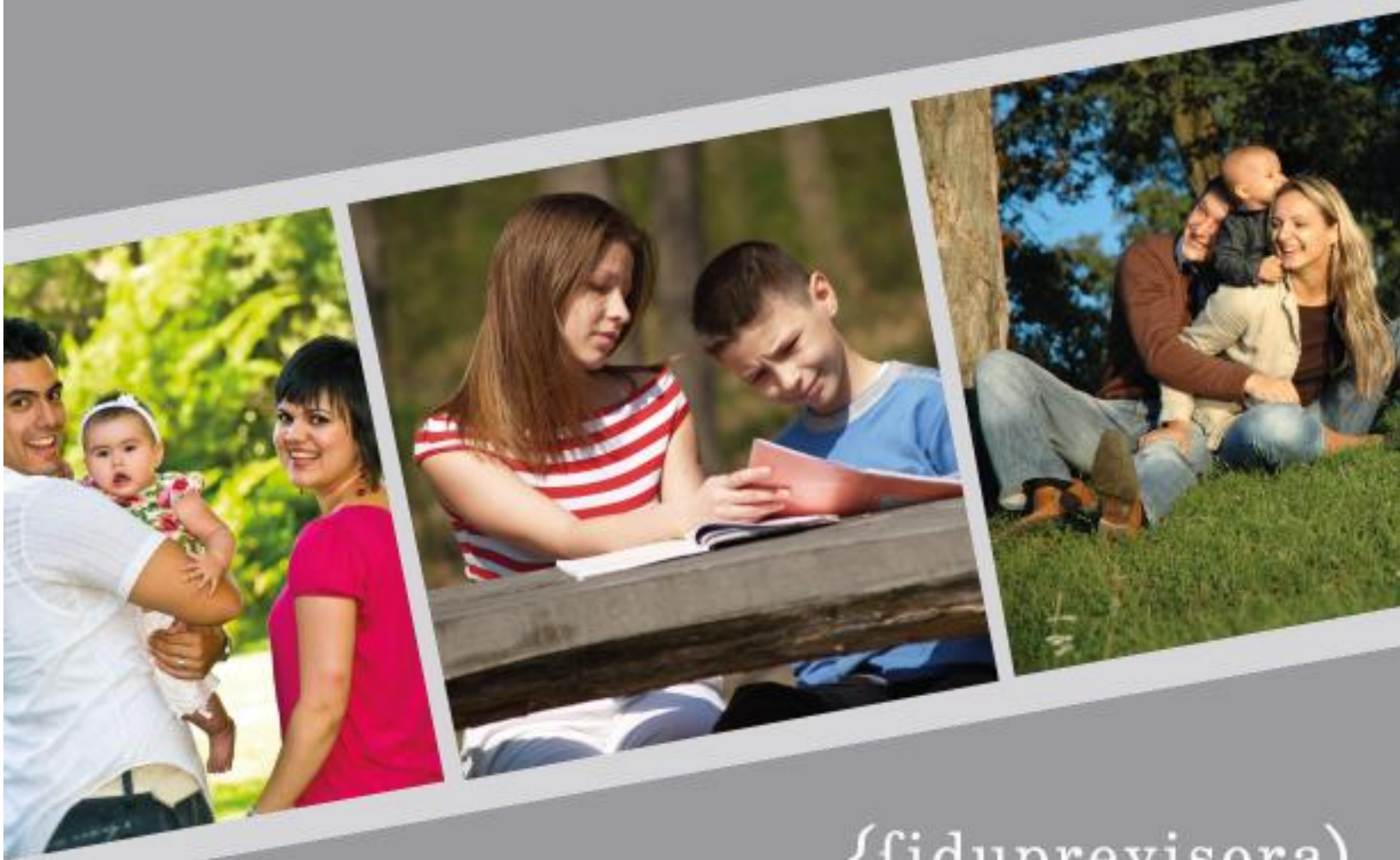


# INFORME DE GESTIÓN 2012



{fiduprevisora}

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PROLOGO</b>	<b>3</b>
<b>1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL.</b>	<b>7</b>
<b>2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA.</b>	<b>10</b>
<b>3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2012</b>	<b>15</b>
<b>3.1 GESTIÓN HACIA EL CLIENTE</b>	<b>17</b>
<b>3.2 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>27</b>
<b>4. RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>41</b>
<b>5. CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y CALIFICACIONES DE RIESGOS</b>	<b>48</b>
<b>6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>53</b>
<b>7. CUMPLIMIENTO NORMAS DERECHOS DE AUTOR</b>	<b>56</b>
<b>8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012</b>	<b>58</b>
<b>9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD</b>	<b>60</b>
<b>10. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS</b>	<b>62</b>

## Prologo

El 2012 representó para Fiduprevisora el mejor año de su historia en cuanto a resultados medidos en términos de ingresos y utilidades, generados esencialmente por una adecuada administración de los negocios, el control del gasto y por su consolidación como aliado estratégico del Estado en la ejecución de recursos para proyectos de alto impacto social. La Fiduciaria logró consolidarse como la segunda fiduciaria del sector con mayor tamaño patrimonial y como la fiduciaria que apoya al Gobierno de forma más recurrente en la aplicación de políticas públicas. De acuerdo con lo manifestado por la Sociedad Calificadora de Valores BRC Investor Services S.A., “Fiduprevisora se ha establecido como la principal fiduciaria del Estado por su alta capacidad para administrar recursos públicos”<sup>1</sup>.

Al cierre de la vigencia 2012, Fiduprevisora registró Activos por \$268.978 millones, Pasivos por \$69.180 millones y un Patrimonio por \$199.797 millones. Lo anterior, ubica a la organización en el segundo lugar del sector fiduciario medido por nivel de activos y de patrimonio, superada únicamente por Fiduciaria Bancolombia. Este hecho permite a la Fiduciaria contar con un margen de solvencia que le garantiza el crecimiento de sus carteras colectivas y administrar adecuadamente los recursos financieros de seguridad social y de esta forma, no estar limitada frente a la gestión que se espera adelantar en el año 2013.

Desde la perspectiva de los negocios, Fiduprevisora se consolidó como la segunda fiduciaria del sector por valor de Activos Administrados con \$38,1 billones de 239 fideicomisos a diciembre de 2012, muy cerca de Fiduciaria Bancolombia que administra \$43,8 billones de 1.404 fideicomisos. En Fiduprevisora el mayor volumen de activos administrados, 82,6%, se concentra en recursos de seguridad social, seguido de lo correspondiente a fideicomisos de administración y pagos con un 12,1% y de carteras colectivas con un 4,4%. La evolución positiva en cuanto al crecimiento en ingresos y utilidad de Fiduprevisora es superior con respecto a su benchmark<sup>2</sup> y a la del sector, y se evidencia la dependencia que tienen las fiduciarias públicas<sup>3</sup> en conjunto con la evolución financiera de nuestra entidad.

Por otra parte, la Utilidad Operacional de Fiduprevisora al cierre de la vigencia 2012 alcanzó la suma de \$80.209 millones y la Utilidad Neta de \$52.721 millones de pesos, dando como resultado un cumplimiento del presupuesto de Ingresos del 122,7%, de Utilidad Operacional del 148,4% y de Utilidad Neta del 170,0%. Con estos resultados, Fiduprevisora se posiciona como la segunda fiduciaria del sector por tamaño de ingresos.

Adquiere especial relevancia el importante nivel de crecimiento que ha obtenido Fiduprevisora, reflejado en el crecimiento en los Ingresos Operacionales en un 26,4% entre diciembre de 2011 y diciembre de 2012 en tanto que el sector lo hizo en un 19,3%. Así mismo, la Utilidad Operacional

<sup>1</sup> Informe de revisión periódica año 2012 sobre la Calidad en la Administración de Portafolios de Fiduciaria la Previsora S.A. emitido por BRC Investor Services S.A. Disponible en [www.brc.com.co/archivos/CAP\\_FIDUPREVISORA\\_RP\\_12.pdf](http://www.brc.com.co/archivos/CAP_FIDUPREVISORA_RP_12.pdf)

<sup>2</sup> El Benchmark incluye las siguientes fiduciarias: FiduColombia, Fidubogota, Fiduoccidente y Fiduagraria

<sup>3</sup> Las Fiduciarias Públicas son: Fiduprevisora, Fiduagraria, Fiducentral y Fiducoldex.

se consolidó de forma importante durante el 2012 creciendo un 24,9% y alcanzando la cifra de \$80.209 millones de pesos. Con los resultados anteriores, el Margen Operacional de Fiduprevisora llegó a niveles del 46,3% cuando la meta establecida era alcanzar el 38,0%, entre tanto, el sector aumentó el Margen Operacional de 43,8% a 46,1%, es decir, 239 puntos básicos por encima de un año atrás.

Igualmente, en el año 2012 la Utilidad Neta de Fiduprevisora aumentó un 30,5% con respecto al año anterior, principalmente por el crecimiento en la participación de ingresos en las líneas de negocio de Administración y Pagos y Seguridad Social. En efecto, Fiduprevisora fue consistente en mantener su estrategia de reconocer su carácter de fiduciaria pública y estableció como su componente más marcado el de ser un instrumento útil en la ejecución de políticas públicas, lo que se ha visto reflejado en que el Gobierno Nacional ha puesto en cabeza de la fiduciaria una parte importante de los esquemas de administración de recursos públicos para el desarrollo de proyectos de interés nacional. La característica más importante de los fideicomisos que administra Fiduprevisora es el impacto social de los mismos y la alta complejidad de las tareas fiduciarias que estos contienen.

Por otra parte, la fiduciaria mejoró en sus indicadores de rentabilidad en comparación con el año anterior, superando el nivel promedio del sector del 24,1% para la Rentabilidad del Patrimonio (ROE) y del 19,1% para la Rentabilidad del Activo (ROA). Para el cierre de 2012, los indicadores de rentabilidad de la entidad son del 26,4% en ROE<sup>4</sup> y 22,1% en ROA<sup>5</sup>.

Haciendo un análisis a partir de febrero de 2009, momento para el cual la actual administración de la Fiduciaria comenzó su gestión, se tiene que el sector fiduciario paso de administrar a diciembre de 2008 \$120,6 billones de pesos en activos y al cierre de la vigencia 2012 a administrar \$246,2 billones, lo cual implica un crecimiento anual de 18,3%. Por su parte, Fiduprevisora administraba para esa época activos por \$12,1 billones alcanzando a diciembre de 2012 un monto de \$38,1 billones en activos administrados, registrando con ello un crecimiento anual de 33,2%, logrando una participación en el mercado por activos fideicomitidos que supera el 15%. La expansión de Fiduprevisora también se evidencia en el mayor crecimiento anual en ingresos y utilidades; en el periodo en mención, los ingresos de Fiduprevisora crecieron en 21,3% anual mientras el sector reportó un crecimiento anual de 17,6%. Situación similar se reflejó en la utilidad neta del sector, la cual creció 19,0% anual, mientras que Fiduprevisora lo hizo en 21,7% anual.

Con relación a los indicadores, se debe anotar que los mismos revelan mejoría, entre el periodo comprendido desde el año 2008 hasta el año 2012, a nivel de rentabilidad, margen y eficiencia operativa. El Margen Operativo pasó del 44,4% al 46,3% y la Rentabilidad del Patrimonio pasó del 22,0% al 26,4% en el mismo periodo; con relación a la Eficiencia Operativa, los indicadores muestran que los Gastos de Personal por activos fideicomitidos pasaron del 0,13% al 0,06% mientras que los Gastos Operativos como relación de los Ingresos Operativos pasaron del 55,6% al 53,7%.

---

<sup>4</sup> ROE corresponde a cálculos de la Superintendencia Financiera de Colombia.

<sup>5</sup> ROA corresponde a cálculos de la Superintendencia Financiera de Colombia

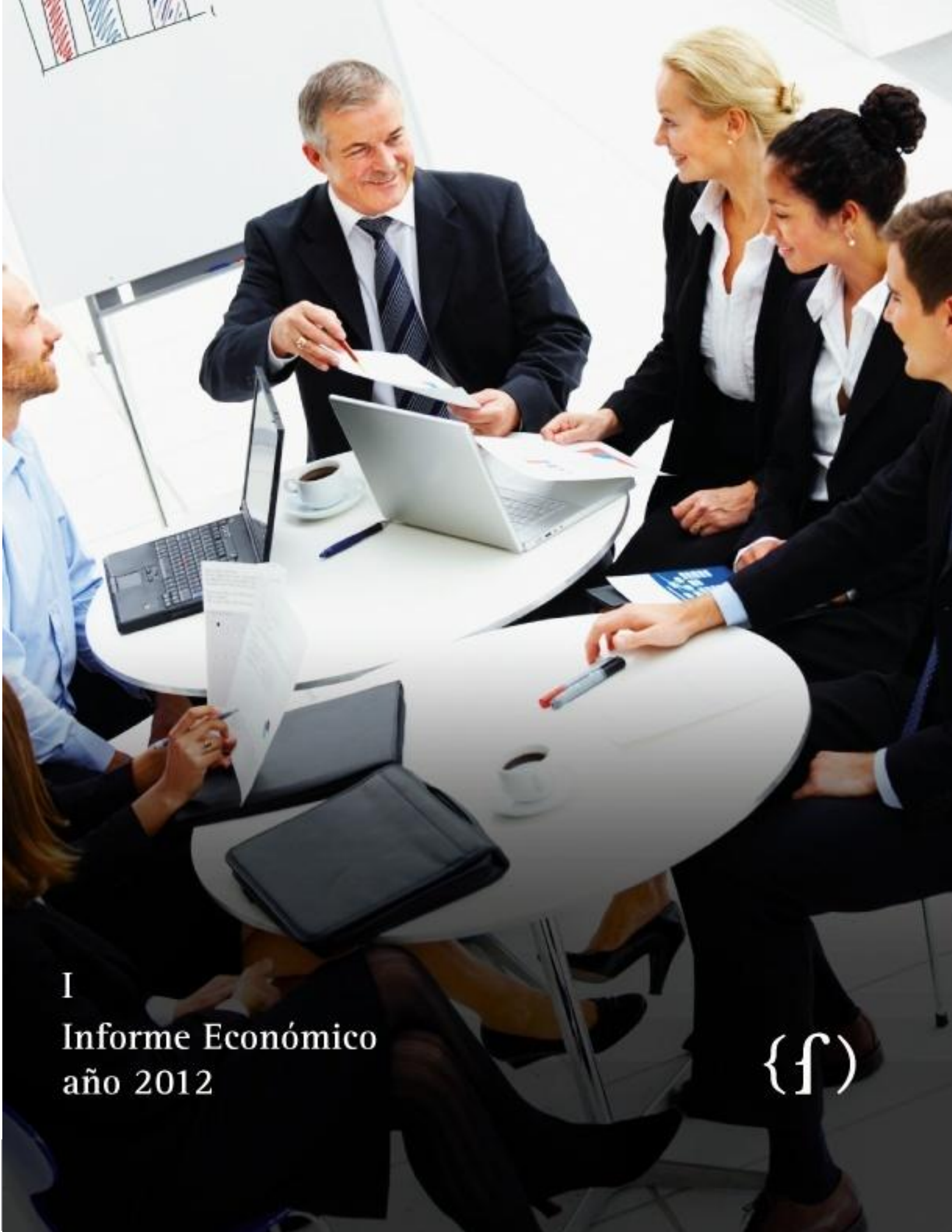
La posición superior de la Fiduciaria al cierre del año 2012 en comparación con su benchmark es evidente. Fiduprevisora produjo rentabilidades superiores, marcadas por un crecimiento continuo logrando cerrar la brecha histórica de diferencias frente al sector.

En lo que corresponde a aspectos de tipo administrativo, son de destacar hechos como el mantener la calificación AAA con Value & Risk Rating S.A. y el obtener la calificación AAA con BRC Investor Services S.A., en ambos casos en lo referente a calidad en administración de portafolios y riesgo de contraparte; igualmente, el haber culminado y cumplido totalmente el Plan de Ajuste que recomendó la Superintendencia Financiera de Colombia con el objeto de ajustar la gestión de registro contable y fortalecer el control interno.

Durante la vigencia 2012 se continuó con el desarrollo, construcción e implementación del Proyecto de Renovación Tecnológica, reprogramado para entrar en producción en su primera fase durante la vigencia 2013, que permitirá a la organización contar con una herramienta tecnológica de última generación para apoyar la operatividad de los procesos de negocio y de empresa, haciéndola más eficiente en la gestión, control y registro de sus operaciones.

Todo lo anterior ha sido posible gracias al adecuado Direccionamiento Estratégico de la organización y al compromiso de los diferentes colaboradores, que redundó en el mejor año financiero en la historia de Fiduprevisora S.A.





I  
Informe Económico  
año 2012



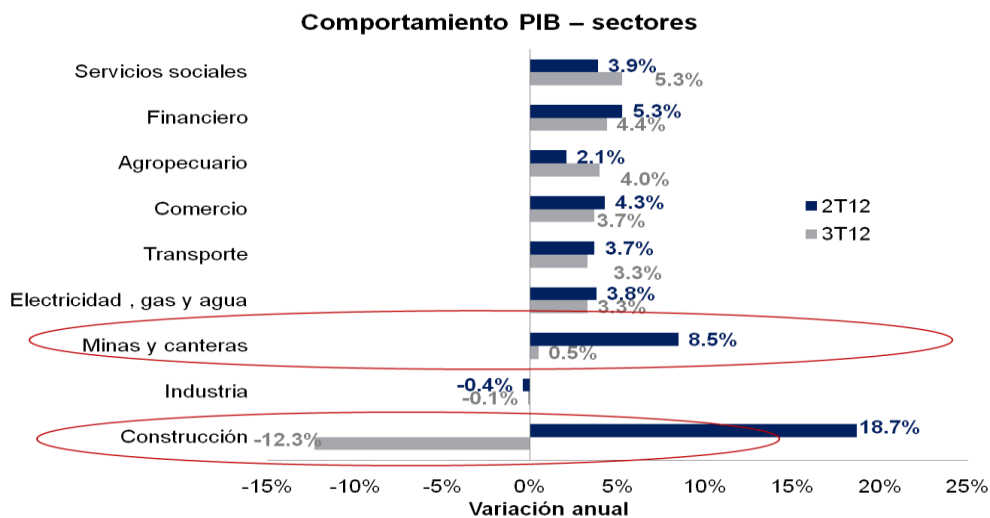
## 1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL.

En el 2012 la economía internacional se mantuvo con datos mixtos. Por un lado EEUU mostró un avance en su recuperación económica, impulsado principalmente por el sector inmobiliario y el consumo de los hogares. Adicionalmente, la tasa de desempleo en ese país presentó una gradual moderación, iniciando el 2012 en 8.6% y cerrando el año en 7.8%. El PIB de EEUU en lo corrido de los 9 primeros meses de 2012 se ubicó en 2.37%, por encima de 1.77% del mismo periodo de 2011.

Por el contrario, la Zona Euro aumentó su contracción económica, impactando no sólo a países periféricos de la región sino también a países céntricos. La producción industrial en lo corrido de los 9 primeros meses de 2012 presentó una contracción anual de 1.4%, mucho mayor que la caída que se registró en el mismo periodo de 2011 (-0.2%). La baja demanda de los consumidores fue el principal jalonador a la baja de la dinámica economía de la región, lo que se explica en gran parte por el aumento en la tasa de desempleo que en 2011 se ubicaba en 10.6% y en 2012 subió a 11.8%. De esta forma, el PIB de la región se contrajo 0.4% en el acumulado hasta al tercer trimestre del año, frente al avance de 1.77% que presentó al mismo periodo de 2011.

En medio del volátil panorama internacional, la economía colombiana dio señales de una fuerte desaceleración en el crecimiento económico. En 3T12 el PIB presentó un crecimiento anual de 2.1%, muy por debajo del rango esperado por el Banrep (entre 3,3% y 4,8%) e inferior al estimado por el mercado (3.9%). El crecimiento del PIB fue el más bajo desde 3T09. Adicionalmente, el crecimiento trimestral (-0.7%) fue el más negativo desde la época de crisis en 4T08. La desaceleración del PIB estuvo explicada principalmente por la contracción del subsector de construcción (-12.3%) y la caída por segundo trimestre consecutivo de la industria (-0.1%).

**Crecimiento anual real del PIB por sectores para 3T12**

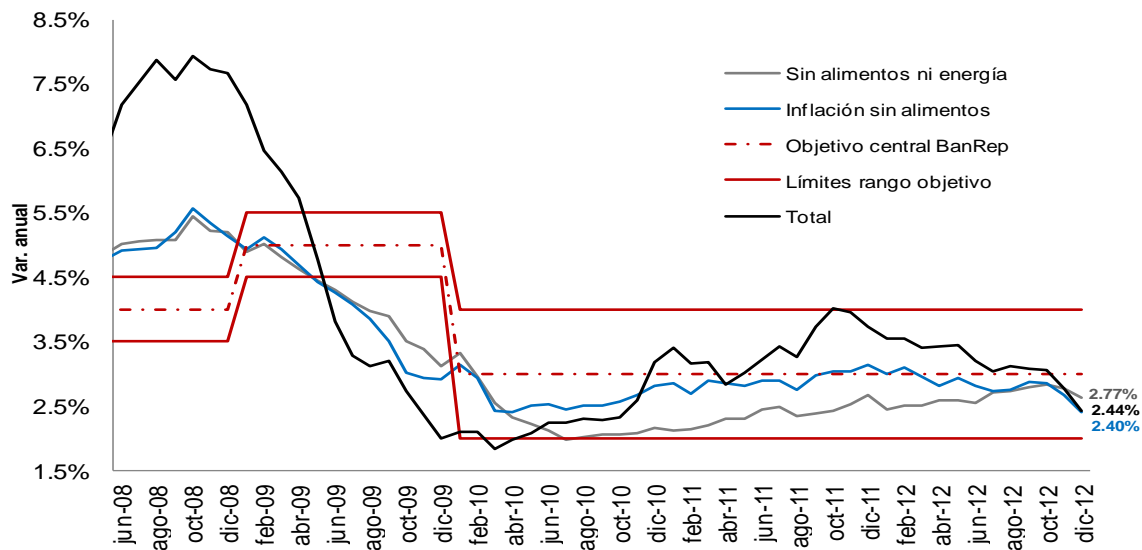


Fuente: DANE.

La desaceleración de la economía colombiana llevó al Banrep a intensificar su postura en la política monetaria expansiva iniciada en julio, con cuatro recortes de 25pbs a lo largo del último semestre. La tasa de intervención cerró 2012 en 4.25%, luego de permanecer en 5.25% durante gran parte del primer semestre del año. Para 2013 se ha incrementado la probabilidad que la tasa de intervención presente al menos una reducción más de 25 pbs. Según la última encuesta del Banrep, el promedio del mercado espera que la tasa de intervención cierre en 4.5% a final de 2013, con incrementos sólo en el último trimestre del año. Una recuperación más rápida de la economía de EEUU y la estabilización de los niveles de crecimiento en la zona euro, a la par de los efectos positivos de la inversión del gobierno colombiano en obras civiles impulsaría el PIB nacional, llevándolo a crecer por encima de su potencial.

Cabe resaltar que lo anterior estuvo acompañado por una inflación cada vez más baja a lo largo de 2012. Los precios cerraron el año con un aumento de 2.44%, el incremento de cierre de año más bajo desde 2009, y cerrando por debajo del rango medio del Banrep (3%). La inflación estuvo jalonada a la baja principalmente por menores presiones en los precios de alimentos y la caída en los precios de combustibles.

### Diferentes medidas de Inflación



Fuente: DANE. Cálculos propios.

Ante el panorama de estabilidad en los precios, las expectativas de inflación del mercado para 2013 se mantienen dentro del rango meta del BanRep. Según la última encuesta del Banrep, el promedio del mercado espera que la inflación cierre 2013 levemente por debajo de 3%.

En cuanto al mercado de renta fija el cierre de 2012 fue positivo para los TES ya que la aprobación de la reforma tributaria, que reduce el impuesto a la inversión en portafolio por parte de extranjeros, sumada a las bajas tasas de inflación y los buenos datos fiscales, generaron un aumento del apetito por este tipo de títulos, jalonando a la baja en la tasa del benchmark julio-24 hasta tocar mínimos históricos de alrededor de 5.5%.





II  
Sector y posición competitiva

{f}

## 2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA.

De acuerdo con el artículo publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado Fondos Fiduciarios, los recursos que hacen parte de este fondo en América Latina y el Caribe, han contribuido en los últimos años al desarrollo social y económico de la región por medio de la realización de proyectos innovadores que conllevan a mejorar la calidad de vida, promover la educación como base para el desarrollo social, llevar agua y saneamiento, construcción de infraestructura, crear oportunidades para la mayoría y fortalecer las instituciones que las sociedades modernas y exitosas necesitan<sup>6</sup>. Los anteriores aspectos conllevan a que la fiducia se consolide como un elemento clave del sector financiero y la sociedad, generando una continua evolución en la administración de recursos a través de la Fiducia de administración, seguridad social y carteras colectivas principalmente, lo cual le ha permitido tomar un rol importante dentro de las inversiones institucionales; así mismo, se ha convertido en actor clave en la administración de recursos y apoyo fundamental de las entidades para adelantar proyectos de tipo público, inmobiliario, de fondos de inversión, de garantía y cualquier otro que conlleve a una finalidad específica que concuerde de forma legítima con el cliente.

Por otra parte, la creciente evolución del sector fiduciario colombiano ha estado marcada por la confianza y credibilidad que transmiten las fiduciarias existentes en el mercado a los inversionistas, las cuales se han caracterizado por su fuerte posicionamiento, amplia trayectoria y por consolidar como objetivo la entrega de un portafolio de servicios cada vez más diferenciador e innovador que permite satisfacer en todos los aspectos las necesidades del fideicomitente. Así mismo, los entes de control colombianos han avanzado en la consolidación de una legislación fuerte en materia fiduciaria que conlleve a la versatilidad del mercado y a potencializar los controles existentes.

Actualmente, el sector fiduciario está compuesto por veintisiete (27) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son sociedades públicas (Fiducentral, Fiduagraria, Fiducoldex y Fiduprevisora) y la restante, son sociedades privadas de tipo nacional y extranjeras. El futuro para este tipo de sociedades es prospero y se proyecta para ellas en el mediano plazo un crecimiento sostenido.

Con la finalidad de observar en detalle el comportamiento actual del sector fiduciario y teniendo en cuenta que Fiduprevisora se ha posicionado al frente del mismo, se presentan los resultados más significativos referentes a estados financieros.

### Balance

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Base de Información de Febrero 04/2013), el total de los Activos del sector fiduciario a Diciembre de 2012 ascendió a \$2.09 billones, de los cuales el 18,7% pertenece a entidades del sector público. El 51,1% de los Activos del sector está concentrado en inversiones, de las cuales 35,9%

<sup>6</sup> Fondos Fiduciarios. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: [www.iadb.org/aboutus/trustfunds/fundsearch.cfm?lang=es](http://www.iadb.org/aboutus/trustfunds/fundsearch.cfm?lang=es)

corresponde a inversiones negociables en títulos de deuda<sup>7</sup>. A Diciembre de 2012, las sociedades fiduciarias con mayor participación en el rubro de inversiones del Activo son Fiduprevisora con 13,9% y Fidubogotá con 12,9%.

El Pasivo total del sector representa el 22,7% del Activo. Los rubros más significativos corresponden a las Cuentas por Pagar con 35,2% y Pasivos Estimados - Provisiones 22,6%. La fiduciaria con mayor valor en el Pasivo es Fiduprevisora con un 14,6%, seguida por Fiducolombia con 12,9%.

El Patrimonio del sector presentó un crecimiento del 10,8%. Las entidades que cuentan con mayor participación patrimonial son Fiducolombia con 17,0%, Fiduprevisora con 12,4% y Fidubogotá 9,8%.

La Rentabilidad del Patrimonio (ROE) consolidada del sector, pasó de 21,7% en Diciembre de 2011 a 24,1% en el mismo periodo del año 2012, aumentando en 2,4%. Las entidades que contribuyeron de forma positiva en el incremento de esta rentabilidad fueron Cititrust con 44,7% y Fidubogotá con 36,7%; Fiduprevisora obtuvo el 26,4%, presentando un incremento de 3,4% con respecto a la vigencia anterior.

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

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic.-11	Dic.-12	Dic.-11	Dic.-12	Dic.-11	Dic.-12
<b>SECTOR</b>	1.834.150	2.087.476	377.234	473.753	1.456.915	1.612.724
<b>FIDUPREVISORA</b>	228.279	268.978	52.871	69.180	175.409	199.797

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras a Diciembre de 2011 - 2012  
Fecha de Generación del reporte: 04 de Febrero de 2013

Fiduprevisora se encuentra posicionada como la segunda entidad con mayor participación en Activos frente al sector, al registrar un valor total de \$268.978 millones y creciendo de un periodo a otro en 17,8%, porcentaje superior al crecimiento registrado para el sector el cual fue de 13,8%. El nivel de los Pasivos de Fiduprevisora también se incrementó, al pasar de \$52.871 millones a \$69.180 millones lo cual representa un incremento de \$16.309 millones y en cuanto a Patrimonio, se refleja un incremento de \$24.388 millones que la ubica como la segunda fiduciaria con mayor participación, superada solamente por Fiducolombia que a Diciembre de 2012 acumuló patrimonio por \$274.804 millones.

### Estado de Resultados

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Base de Información de Febrero 04/2013) y cálculos propios, los ingresos del sector a Diciembre

<sup>7</sup> Sumatoria de las cuentas PUC 130400, 130401, 130402, 130403 reportadas para la Superintendencia Financiera de Colombia.

de 2012 ascendieron a \$1.249.810 millones, con un aumento del 18,7% con respecto al mismo período del año 2011. Fiduprevisora presentó un incremento importante en sus ingresos, del orden de 27,6% que equivalen a \$38.949 millones.

De las entidades del sector, Fiducolombia participa con un 18,9% en el total de Ingresos, seguido por Fiduprevisora con 14,4% y Fidubogotá con 11,5%. A nivel de entidades públicas, el 21,9% de los ingresos del sector por valor de \$273.737 millones corresponde a este tipo de entidades.

Los costos y gastos del sector (sin impuesto de renta) alcanzaron los \$675.728 millones. En comparación con Diciembre de 2011, aumentaron un 14,2%. Para el caso de Fiduprevisora, estos crecieron en 22,8%, es decir, 8,6% más que el sector pero se mantienen en niveles inferiores frente al ingreso percibido el cual se ubicó en 27,6%; la fiduciaria que incrementó en mayor valor sus gastos fue Fiducolombia con 20,5% equivalente a \$19.593 millones.

En cuanto a resultados consolidados a Diciembre de 2012, las utilidades del sector ascendieron a \$388.528 millones, 23,0% más con respecto al mismo periodo de la vigencia 2011. Las fiduciarias que presentaron disminución de la utilidad fueron Fidagraria con una variación negativa de \$4.170 millones y Fiduskandia con una disminución de \$3.944 millones, por el contrario, las entidades con mayor crecimiento fueron Fiduprevisora con 30,5% equivalente a \$12.319 millones de aumento y Fidubogotá con 20,3% equivalente a \$9.806 millones.

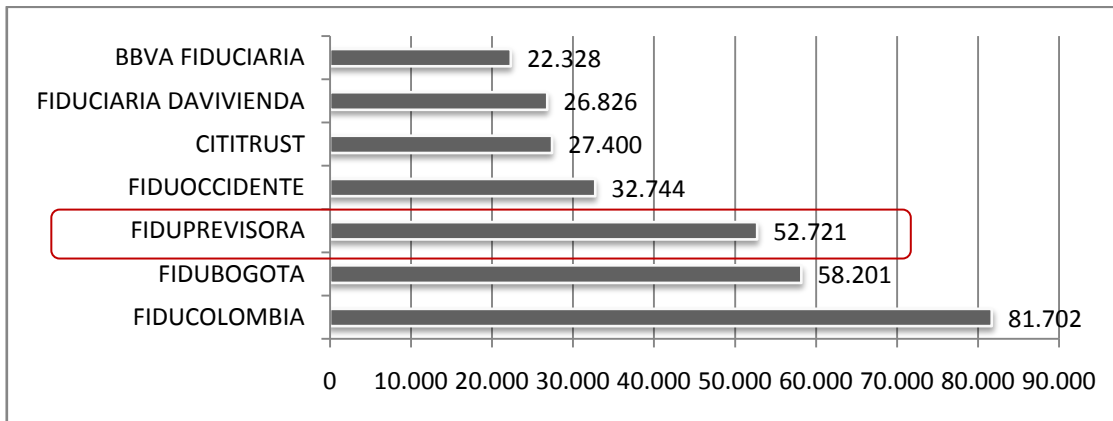
**Participación en Comisiones y Utilidades  
Sector vs. Fiduprevisora (cifras en millones de pesos)**

ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic.-11	Dic.-12	Dic.-11	Dic.-12
<b>SECTOR</b>	895.128	1.065.075	315.988	388.528
<b>FIDUPREVISORA</b>	126.151	159.701	40.402	52.721
<b>% Participación Fiduprevisora</b>	<b>14,09%</b>	<b>14,99%</b>	<b>12,79%</b>	<b>13,57%</b>

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras a Diciembre de 2011 – Diciembre de 2012  
Fecha de Generación del reporte: 04 de Febrero de 2013

La participación de Fiduprevisora frente al sector con respecto a Comisiones y Honorarios creció 0,90% generada por el incremento de los ingresos por este concepto en \$33.550 millones, en forma similar, la participación en Utilidades se incrementó en 0,78%, mostrando así los buenos resultados de Fiduprevisora y su posicionamiento constante dentro del sector.

## Principales Fiduciarias por Utilidades Año 2012 (cifras en millones)

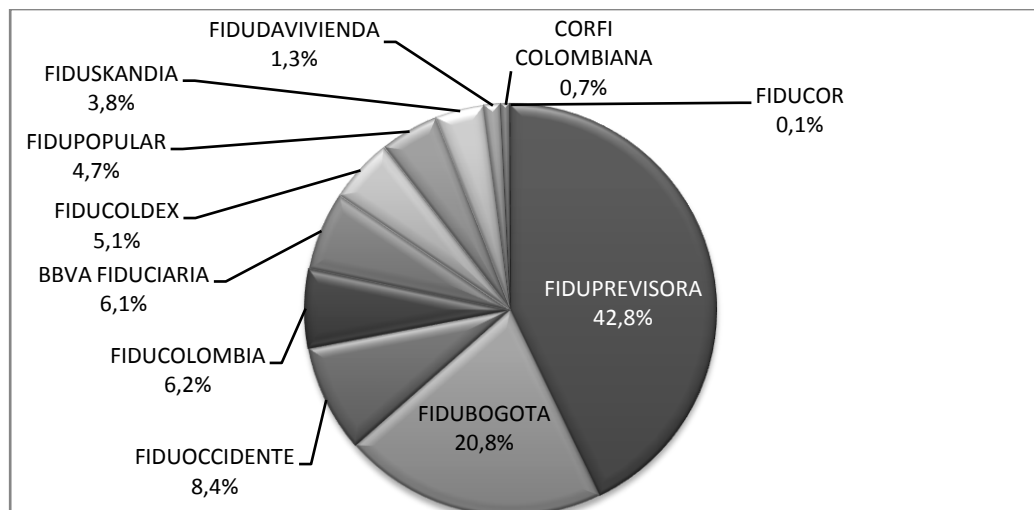


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2012  
 Fecha de Generación del reporte: 04 de Febrero de 2013

A Diciembre de 2012, el total de los Activos Fideicomitados del sector ascendió a \$246 billones con un incremento del 24,4% con respecto al mismo periodo del año 2011. Fiduprevisora se mantiene en el segundo lugar con una participación del 15,5% del total.

Se destaca el primer lugar de Fiduprevisora en la administración de Activos Pensionales con \$31,5 billones de los \$73,5 billones del sector, es decir, con un 42,8%.

## Activos Fideicomitados - Seguridad Social



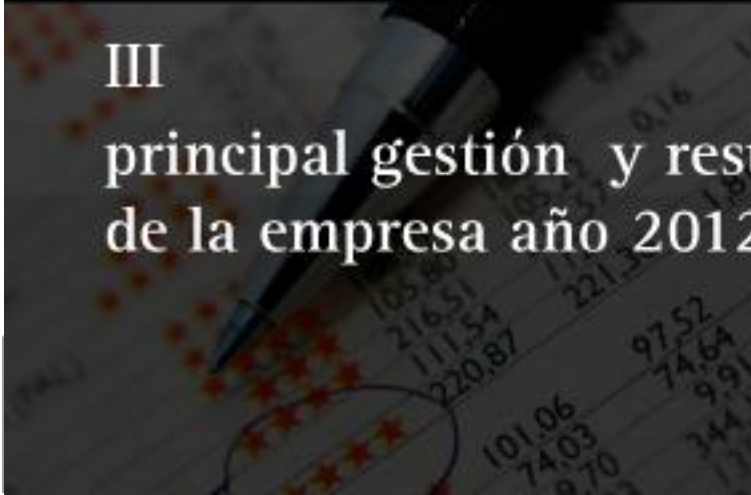
**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2012  
 Fecha de Generación del reporte: 06 de Febrero de 2013





III  
principal gestión y resultados  
de la empresa año 2012

{f}



### 3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2012

Fiduprevisora S.A. administra su modelo de negocio a través de la metodología de Tablero de Mando Integral - Balanced ScoreCard, el cual incluye objetivos, MEGAS, indicadores y metas corporativas vinculadas a los lineamientos corporativos de la organización. Durante la vigencia 2012, la Fiduciaria actualizó su Direccionamiento Estratégico en los seis componentes que actualmente lo constituyen, siendo este aprobado por su Junta Directiva y formalizado mediante Resolución 029 del 20 de diciembre de 2012.

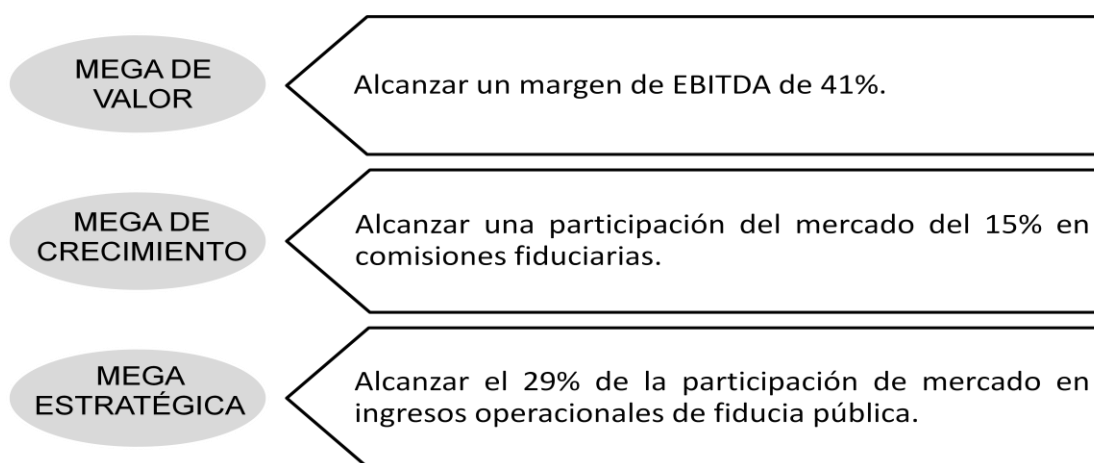
La **Misión** de la Entidad se modificó teniendo en cuenta las siguientes premisas fundamentales, definir a quien van dirigidos los servicios que presta la compañía, enfatizar en los principios corporativos y proporcionar a la compañía un direccionamiento claro sobre su deber ser; así, la Misión quedó definida de siguiente manera:

*Creamos y manejamos soluciones fiduciarias con altos niveles de calidad, eficiencia y respeto por el medio ambiente para la ejecución de políticas gubernamentales y la administración de recursos y proyectos de nuestros clientes del sector público y privado.*

De otra parte, la **Visión** fue modificada concentrándose en tres aspectos fundamentales para el futuro de la organización: liderazgo, crecimiento sostenible y creación de valor, quedando definida de siguiente manera:

*Ser líderes en el sector fiduciario creciendo de manera sostenible y creando valor agregado a los accionistas, clientes, colaboradores y la comunidad en general.*

También se definió incluir tres nuevas MEGAS las cuales son metas grandes y ambiciosas que implican ir más allá de las tradicionales metas de ingresos y resultados financieros:



Otro componente modificado en el Direccionamiento Estratégico tiene que ver con la Política del Sistema Integrado de Gestión, la cual contiene las directrices y los objetivos de la organización y está enfocada en ofrecer servicios fiduciarios y de asesoría financiera de alta calidad y rentabilidad que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyen el desarrollo sostenible del país, soportados en un alto sentido de responsabilidad social y en tecnologías innovadoras y adecuadas al negocio, para ello, se complementa con:

- El aseguramiento de la continuidad de las operaciones críticas del negocio.

Frente a los Lineamientos Corporativos, se trasladó un lineamiento de la perspectiva de Procesos a la perspectiva de Clientes, con el fin de evidenciar el proceso de preventa, venta y postventa a nivel del cliente. Los lineamientos quedan definidos de la siguiente forma:

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Maximizar el valor de la organización

## **PERSPECTIVA CLIENTES**

- Fortalecer la gestión comercial
- Lograr el reconocimiento de nuestros clientes

## **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

- Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión y de los procesos
- Fortalecer los sistemas de administración integral de gestión de riesgos

## **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- Consolidar un equipo humano, técnico, especializado, comprometido y satisfecho
- Garantizar sistemas de información integrales, seguros y diferenciadores que apoyen la estrategia y los procesos

En la Propuesta de Valor hacia los clientes, el equipo Directivo identificó los atributos diferenciadores y los canales a través de los cuales se podrá cumplir con la propuesta de valor, entendiendo como clientes los Fideicomitentes (Entes públicos o privados, activos o en liquidación y personas naturales), Adherentes, Usuarios y Beneficiarios de fideicomisos y de los servicios que ofrece la organización. Los atributos que impactan el mercado objetivo de la Fiduciaria son los siguientes:

ATRIBUTO	PROPUESTA DE VALOR	CANAL
<b>Calidad/Funcionalidad</b>	Esquemas fiduciarios innovadores.	Red comercial propia – Capacitación
<b>Calidad/Funcionalidad</b>	Servicios integrales de alta calidad.	Red comercial propia – Capacitación – Mantener las calificaciones actuales
<b>Calidad/Funcionalidad</b>	Manejo seguro, rentable y transparente de recursos.	Ejecución correcta de los negocios - Participación en los comités de negocios.
<b>Precio (Tasa)</b>	Rentabilidad de los portafolios.	Manejo adecuado de las inversiones y de los negocios – Participación en los comités de negocios.
<b>Imagen</b>	Instrumento de ejecución de las políticas públicas	Participación en eventos – Foros-seminarios - publicidad
<b>Relación</b>	Servicio personalizado	Red comercial propia

Los anteriores componentes permitieron enfocarse en acciones concretas que fueron apoyadas con iniciativas encaminadas en la mejora continua de la entidad. Gracias a esta orientación estratégica se obtuvieron los resultados descritos a continuación.

### 3.1 GESTIÓN HACIA EL CLIENTE

En el 2012, se cumplieron las premisas definidas en el Plan de Negocios y se reformularon alianzas estratégicas con otras Fiduciarias para los grandes negocios a través de la figura de Consorcio, logrando así un cumplimiento del 125% en el presupuesto de nuevos negocios.

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

**Fiducia Pública:**

- Posicionamiento
- Crecimiento regional

**Fiducia de Inversión:**

- Segmentación por nivel de ventas
- Mercado Institucional
- Entidades territoriales

**Liquidaciones y Remanentes:**

- Reconocimiento del Estado como aliado estratégico

Así mismo, los negocios suscritos buscan darle a la entidad una estabilidad a largo plazo en sus ingresos, que permitan su crecimiento sostenido al igual que liderazgo y competitividad en el 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 al Estado como principal aliado estratégico en sus políticas de gobierno.

Es así como se logró la firma de negocios de mucha importancia obtenidos a partir de la participación en licitaciones públicas:

- ACR - Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas.
- Consorcio CCP 2012. Administración de recursos del FONPET en cuantía de \$12,2 billones, de los cuales Fiduprevisora tiene una participación del 39,18%.
- Consorcio Colombia Mayor. Administración de los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional, teniendo Fiduprevisora el 54% de participación.
- Consorcio Fopep 2012. Administración de los recursos del Fondo de Pensiones Públicas del nivel nacional; Fiduprevisora participa con el 30%.
- Ministerio del Interior - Asuntos Indígenas, Rom y Minorías, para la administración, contratación y pago.
- Ministerio de Agricultura - Programa Formalización Propiedad Rural, para la administración, pagos y contratación derivada.

#### Gestión de Negocios Fiduciarios

En la vigencia 2012, la Fiduciaria focalizó sus esfuerzos en la administración y operación de la subcuenta Colombia Humanitaria del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, para lo cual fue necesario diseñar mecanismos e implementar planes de acción que permitieran agilizar la ejecución de los recursos transferidos a las entidades nacionales y territoriales. Así mismo, administró los recursos asignados por el Gobierno Nacional para la mitigación de los efectos de la segunda temporada invernal, de acuerdo con las directrices, lineamientos e instrucciones de la Junta Directiva del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en lo referente a asistencia humanitaria, obras de mitigación, giros de apoyo económico, entre otros, mediante la suscripción de convenios con entidades del orden nacional y/o territorial, lo que supuso el fortalecimiento de los controles establecidos para la administración de dichos recursos.



La gestión adelantada por Fiduprevisora la consolida como una entidad financiera con experiencia para atender programas de atención de emergencias en tiempo real, con elevados índices de eficiencia en la administración de sus recursos.

Por otro lado, de manera periódica se efectúa la revisión y actualización de los procedimientos relacionados con la administración de negocios, con el fin de optimizar la operación de los mismos en procura de un mejor servicio al cliente y la reducción de los riesgos a que está expuesta.

## **FIDUCIA DE INVERSION**

Al cierre del año 2012, Fiduprevisora gestionó adecuadamente los recursos de las tres Carteras Colectivas administradas y los recursos asignados del fideicomiso Fondo Nacional de Calamidades - Subcuenta Colombia Humanitaria, cerrando el año con activos por valor de \$1.661.128.099.287.

La Cartera Colectiva Efectivo a la Vista presentó liderazgo frente a las demás carteras administrando al cierre del año 2012 recursos por \$1.405.335.192.601. Se destaca la vinculación activa de clientes como Seguros La Equidad con un promedio de \$4.000.000.000 de recursos nuevos y las empresas del grupo Expreso Bolivariano con promedio de recursos de \$2.000.000.000, potenciando clientes como Colfondos, Horizonte y CISA, ya vinculados, pero llegando a manejar recursos nuevos del orden de \$30.000.000.000 en lo corrido del 2012.

Por otra parte, la Cartera Colectiva a Plazos mejoró su desempeño con respecto al año 2011, en razón a la estrategia de vincular personas naturales y por la gestión efectuada con fideicomisos como el Fondo Nacional de Calamidades, lo cual permitió cerrar el año con incrementos por encima del 50 % respecto al año anterior.

Por último, la Cartera Colectiva Alta liquidez continua con su buen desempeño, el cual es atribuido a los negocios fiduciarios, sin embargo, gracias a la gestión de la oficina Cartagena se incorporaron recursos de entidades territoriales de manera directa permitiendo registrar \$2.000.000.000 nuevos por este tipo de entidades.

## **LIQUIDACIONES Y REMANENTES**

### **Gestión Comercial**

Para esta línea de negocios, en el año 2012 se dio la designación de Fiduprevisora como Liquidador de la siguiente entidad:

- Instituto de Seguros Sociales ISS, mediante Decreto Número 2013 del 28 de septiembre de 2.012.

En cuanto a los patrimonios autónomos de remanentes, se resalta la prórroga de los contratos suscritos con ESE's del orden nacional y la suscripción de un nuevo contrato con ETESA en Liquidación.

## **Patrimonios Autónomos de Remanentes**

En razón a las múltiples actividades entregadas por los agentes liquidadores a la Fiduciaria, fue necesaria la prórroga de diecisiete (17) contratos de fiducia mercantil. De otra parte, se efectuó el proceso de entrega, recibo y puesta en marcha del Patrimonio Autónomo ETESA en Liquidación.

## **Liquidación de Entidades**

La Fiduciaria continúa como liquidador de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación y de la Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica CORELCA S.A. E.S.P. en Liquidación; estos procesos de liquidación fueron prorrogados mediante decreto hasta los meses de diciembre y febrero de 2013 respectivamente.

Por otro lado, como se mencionó en la Gestión Comercial, la Fiduciaria fue designada a partir del mes de septiembre de 2012 como liquidadora del Instituto de Seguros Sociales, para lo cual fue necesario concentrar esfuerzos en la planeación del proceso liquidatario y la atención de algunas actividades misionales del ISS en Liquidación según se estableció en el decreto que ordenó el proceso.

## **LIQUIDACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS**

Teniendo en cuenta los planes de acción vigentes y los controles implementados, se logró la liquidación efectiva de 40 contratos fiduciarios.

## **CONSORCIOS**

Durante la vigencia 2012 la Fiduciaria continuó liderando importantes negocios bajo la modalidad de consorcio, que le permitieron consolidarse aún más en el mercado e incrementar sus ingresos de forma significativa.

Como principales actividades desarrolladas con respecto a estos negocios pueden reseñarse las siguientes:

- ✓ Se dio inicio a la ejecución y operación del contrato a través del cual se administrarán por cinco (5) años los recursos del FONPET.
- ✓ Culminó la vigencia de los contratos administrados por los consorcios FOPEP 2007 y PROSPERAR. En virtud de lo anterior, se desplegaron las actividades necesarias para poner en marcha la operación, por un periodo de seis (6) meses, de los nuevos contratos a cargo de los consorcios FOPEP 2012 y COLOMBIA MAYOR.

- ✓ Se dio inicio a la ejecución del contrato de encargo fiduciario suscrito con el Acueducto de Bogotá, a través del cual se efectúa el pago de mesadas pensionadas, cuya vigencia se extenderá hasta mayo de 2014.

**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 2011 -2012**

TIPO DE NEGOCIO	NUMERO DE NEGOCIOS		PARTICIPACIÓN	
	2011	2012	2011	2012
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	96	89	85%	82%
FIDUCIA DE GARANTIA	2	2	2%	2%
FIDUCIA DE INVERSION	1	1	1%	1%
FIDUCIA INMOBILIARIA	1	1	1%	1%
OTROS RELACIONADOS CON RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL	1	1	1%	1%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	12	15	10%	13%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS - RECURSOS PÚBLICOS  
POR TIPO Y PARTICIPACION DENTRO DEL TOTAL  
DICIEMBRE 2011 -2012**

TIPO DE NEGOCIO	VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS		PARTICIPACIÓN	
	2011	2012	2011	2012
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	\$ 3.536.434.024.385	\$4.440.482.379.845	19%	12%
FIDUCIA DE GARANTIA	\$0	\$0	0%	0%
FIDUCIA DE INVERSION	\$ 229.402.360.936	\$241.879.850.260	1%	1%
FIDUCIA INMOBILIARIA	\$ 41.703.287.076	\$48.152.144.889	0%	0%
OTROS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 6.704.663.428.185	\$7.459.877.199.214	35%	21%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	\$ 8.400.253.659.139	\$23.940.809.000.203	44%	66%
<b>Total</b>	<b>\$ 18.912.456.759.721</b>	<b>\$36.131.200.574.411</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Las cifras de participación presentadas corresponden a los recursos públicos administrados por cada línea de negocio sobre el total de recursos públicos administrados por la Fiduciaria; esto en razón a que a nivel del sector fiduciario no se cuenta con la información para determinar y discriminar la cantidad de recursos públicos que son administrados en cada una de las líneas de negocio.

**VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS DE CARTERAS COLECTIVAS  
RECURSOS PÚBLICOS  
POR TIPO Y PARTICIPACION DENTRO DEL TOTAL  
DICIEMBRE 2011 -2012**

	VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2011		VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2012	
PUBLICO	\$ 1.476.914.533.382	86%	\$ 1.441.120.283.178	87%
PRIVADO	\$ 231.044.366.118	14%	\$ 220.007.816.109	13%
	\$ 1.707.958,899.500	100%	\$ 1.661.128.099.287	100%

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 2011 -2012**

TIPO DE NEGOCIO	NUMERO DE NEGOCIOS		CRECIMIENTO
	2011	2012	2011 - 2012
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	96	89	-7%
FIDUCIA DE GARANTIA	2	2	0%
FIDUCIA DE INVERSION	1	1	0%
FIDUCIA INMOBILIARIA	1	1	0%
OTROS RELACIONADOS CON RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL	1	1	0%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	12	15	25%
<b>Total</b>	113	109	-4%

**CRECIMIENTO EN EL VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS  
DE RECURSOS PÚBLICOS POR TIPO DE NEGOCIO  
DICIEMBRE 2011 -2012**

TIPO DE NEGOCIO	VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS		CRECIMIENTO
	2011	2012	2011 - 2012
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	\$ 3.536.434.024.385	\$4.440.482.379.845	26%
FIDUCIA DE GARANTIA	\$0	\$0	0%
FIDUCIA DE INVERSION	\$ 229.402.360.936	\$241.879.850.260	5%
FIDUCIA INMOBILIARIA	\$ 41.703.287.076	\$48.152.144.889	15%
OTROS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 6.704.663.428.185	\$7.459.877.199.214	11%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	\$ 8.400.253.659.139	\$23.940.809.000.203	185%
<b>Total</b>	<b>\$ 18.912.456.759.721</b>	<b>\$36.131.200.574.411</b>	<b>91%</b>

El incremento de los activos Fideicomitidos de seguridad social se debe principalmente a las siguientes causas:

- Incremento en la participación dentro de los consorcios CCP 2012 (Recursos del Fondo de Pensiones Territoriales), Colombia Mayor (Recursos Fondo de Solidaridad Pensional) y Fopep (Recursos Fondo de Pensiones Públicas).
- Representación legal del Consorcio CCP 2012 (Recursos Fondo de Pensiones Territoriales)
- Recibo del Portafolio de Colpensiones.
- Incremento del portafolio del Consorcio SAYP 2011

**CRECIMIENTO EN EL VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS  
RECURSOS PÚBLICOS EN CARTERAS COLECTIVAS  
DICIEMBRE 2011 -2012**

CARTERA	VALOR DE CIERRE 2011 (cifras en pesos)	VALOR DE CIERRE 2012 (cifras en pesos)	CRECIMIENTO
VISTA	\$1.502.979.819.931	\$1.405.335.192.601	-6%
PLAZOS	\$40.771,841,147	\$78.410.527.832	92%
ALTA LIQUIDEZ	\$164.405,556,249	\$177.382.378.854	8%
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.708.157.217.327</b>	<b>\$1.661.128.099.287</b>	<b>-3%</b>

La disminución respecto al año 2011 en el monto de los recursos de la Cartera Colectiva a la Vista se explica por el cierre secuencial de las carteras de Colombia Humanitaria, el cual comenzó su etapa de finalización con la ejecución de los recursos asignados para cada uno de los proyectos.

Para la Cartera Colectiva a Plazos el comportamiento fue positivo con respecto al año anterior, lo cual se explica en el ingreso de personas naturales y de fideicomisos como el Fondo Nacional de



Calamidades a dicha cartera; frente a la Cartera Colectiva de Alta Liquidez, esta mejoró con respecto al año anterior por el alto movimiento de los fideicomisos y el ingreso de nuevos clientes del orden territorial.

	VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2011		VALOR TOTAL DE LAS CARTERAS COLECTIVAS 2012		VARIACION AÑO
PUBLICO	\$ 1.476.914.533.382	86%	\$ 1.441.120.283.178	87%	-2%
PRIVADO	\$ 231.044.366.118	14%	\$ 220.007.816.109	13%	-5%
	\$ 1.707.958,899.500	100%	\$ 1.661.128.099.287	100%	-3%

Para los periodos del 2011 al 2012 se presentó una variación negativa del 2% en los recursos públicos administrados, esto se explica por la salida de recursos de Colombia Humanitaria y de los fideicomisos públicos los cuales deben ejecutar recursos antes del cierre de la vigencia 2012. Para el caso de los recursos privados la disminución del 5% obedece a la sensibilidad de los clientes a las tasas de rendimiento, toda vez que en lo corrido del 2012 las tasas bancarias estuvieron en promedio por encima de las rentabilidades de las carteras colectivas del mercado.

### Riesgos Materializados

A nivel de riesgos, no se han materializado riesgos que hayan afectado económicamente la administración de recursos públicos como se puede observar al examinar la relación presentada en el Anexo No. 1 GESTIÓN DEL RIESGO – Revelación de Riesgos y Efectos Económicos y puntualmente en el Numeral 9. Riesgo Operativo, Efectos Económicos por Riesgo Operativo.

### RELACIÓN DE PROCESOS RELEVANTES DONDE LA FIDUCIARIA ACTÚA COMO DEMANDADA

#### ✓ Proceso Judicial Alberto y Alicia Villegas Lopez

Los demandantes iniciaron acción ejecutiva en contra de Fiduprevisora en posición propia por unos hechos relacionados con el extinto Inurbe, sin que se tuviera en cuenta que la Fiduciaria no puede responder con recursos propios por situaciones derivadas de un Patrimonio Autónomo que administra, como lo es el PAR INURBE EN LIQUIDACIÓN, haciendo valer como título ejecutivo un documento judicial conformado de manera irregular toda vez que carece de legalidad.

Dentro del proceso ejecutivo, la Fiduciaria ha ejercido en debida forma la defensa judicial presentando recurso de reposición contra el auto que libró el mandamiento de pago, contestó la demanda y propuso excepciones, solicitó la terminación del amparo de pobreza otorgado a la señora Alicia Villegas López, inició incidente de desembargo por cuanto se han afectado recursos públicos de propiedad del Distrito de Cartagena y de otros negocios que son administrados por la Fiduciaria, sin que a la fecha se haya proferido sentencia definitiva dentro de la Acción.

Teniendo en cuenta que el título ejecutivo conformado por los demandantes se obtuvo de manera irregular y que dentro del proceso Ejecutivo adelantado por el Juzgado 2 Civil del

Circuito de Cartagena, se ha venido presentando serias irregularidades procesales que han afectado derechos fundamentales de la Fiduciaria, se inició una Acción Penal a través de la cual se adelanta la investigación correspondiente ante la Fiscalía General de la Nación y una Acción de Tutela con la cual la Corte Suprema de Justicia ha protegido los recursos públicos de la entidad y ordenado al Juzgado accionado no entregar los mismos hasta tanto la Acción Constitucional se decidida de manera definitiva.

✓ **Contraloría Distrital de Bogotá**

La Contraloría Distrital de Bogotá adelanta una investigación teniendo en cuenta que durante la ejecución del contrato suscrito entre el Consorcio FPB y la Secretaría de Hacienda Distrital, se presentaron irregularidades relacionadas con el reconocimiento de unas pensiones de jubilación sin tener los requisitos legales; la investigación fue iniciada contra las Fiduciarias que conforman el Consorcio sin tener en cuenta que dentro de las obligaciones contractuales del Consorcio FPB, no se estipuló la del reconocimiento de derechos pensionales y solo se debía cumplir con las órdenes de pago emitidas por la Secretaria Distrital de Hacienda.

Con fundamento en lo anterior, la Fiduciaria como integrante del Consorcio FPB ha ejercido la debida defensa jurídica presentando los descargos correspondientes y las pruebas a través de las cuales se puede demostrar la inexistencia del nexo causal entre el reconocimiento de los derechos y el pago de las pensiones que fueran instruidas por la Secretaría Distrital de Hacienda.

✓ **Departamento del Quindío**

El Departamento del Quindío inició demanda Contractual ante el Tribunal Contencioso Administrativo en contra de la Fiduciaria teniendo en cuenta que en vigencia del Contrato de Encargo Fiduciario 01-2001, se presentaron fraudes relacionados con el reconocimiento de derechos pensionales a personas que no cumplían con los requisitos legales para ello, por lo tanto el demandante afirma que la Fiduciaria incumplió con sus obligaciones contractuales por omitir el deber de expedir y mantener la vigencia de las pólizas exigidas dentro del Contrato, así como la de diseñar y adoptar procedimientos eficaces de cautela para verificar la identidad de los pensionados y evitar fraudes presentados.

De acuerdo con los hechos enunciados, la Fiduciaria ha ejercido en debida forma la defensa judicial en las etapas procesales ocurridas, contestando la demanda oponiéndose a los argumentos presentados por el Departamento del Quindío, aportando todos los documentos que comprueban que la Fiduciaria no incumplió ninguno de sus deberes contractuales y demostrando que la Fiscalía General de la Nación estableció que el reconocimiento fraudulento de las pensiones fue ocasionado por un funcionario que prestaba sus servicios en la Gobernación del Quindío; así mismo, presentó los alegatos de conclusión y actualmente espera la sentencia que profiera el Tribunal Administrativo del Quindío.

3. Cumplimiento legal y contractual en la ejecución de la gestión adelantada por la fiduciaria con respecto a recursos públicos.

De acuerdo con las obligaciones contractuales establecidas en los contratos de fiducia celebrados entre Fiduciaria La Previsora S.A. y los diferentes Fideicomitentes, la Entidad ha cumplido cabal y satisfactoriamente con sus obligaciones contractuales, atendiendo cada una de ellas según el alcance contractual y acorde con el marco legal.

4. Información relacionada con informe de entes de control externo.

### **Contraloría General de la República**

El informe producto de la visita de auditoría practicada a Fiduprevisora en el año 2012 con respecto a aspectos y gestión de la vigencia 2011, indicó como principales aspectos el fenecimiento de la cuenta fiscal de la entidad por esa vigencia con concepto y opinión FAVORABLE SIN SALVEDADES, ubicando en el rango de FAVORABLE la gestión y los resultados y EFICIENTE en cuanto a la evaluación del Sistema de Control Interno. No efectuó observación o hallazgo sobre la administración de los recursos públicos.

Como producto del informe de la visita de auditoría practicada en el año 2012 a Fiduprevisora como administradora del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio en lo que tiene que ver con la prestación de los servicios de salud, se concluyó lo siguiente:

- Liquidación de contratos de salud suscritos en el año 2008 y ejecutados hasta abril de 2012: Se planteó un Plan de Mejoramiento advirtiéndose que se liquidarían dentro de los dos (2) años que concede la Ley 80 de 1993, previa depuración de base de datos y exclusión de afiliados inexistentes y fallecidos.
- Prestación de servicios médico asistenciales a padres cotizantes que reportan pasivo: Se planteó un Plan de Mejoramiento en el sentido de proceder con la exclusión inmediata de los servicios de salud de los padres de los afiliados que presenten pasivo por cuota de servicios y adicionalmente se procede con la iniciación de cobro por vía judicial.

### **Superintendencia Financiera de Colombia**

- Fondo Nacional de Calamidades Subcuenta Colombia Humanitaria: Con respecto a las recomendaciones dadas por la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del informe de vista, la Fiduciaria estructuró un Plan de Acción para corregir las deficiencias encontradas y acoger las recomendaciones del ente de control, procediendo con el desarrollo y ejecución del mismo, además de dar respuesta formal sobre cada uno de los puntos planteados.

### Revisoría Fiscal

- Los negocios que en la actualidad administran recursos públicos en Fiduprevisora son dictaminados por parte de la Revisoría fiscal al 31 de diciembre de 2012. Estos negocios durante el año fiscal 2012 han sido auditados por este ente de control y sus recomendaciones se han tenido en cuenta para la rendición de cuentas de los diferentes negocios. Los ajustes sugeridos fueron evaluados por los administradores de la Fiduciaria y durante el periodo de examen se incorporaron a los negocios.

## 3.2 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

### a. Administración de Portafolios

La administración de portafolios de terceros se adelanta de acuerdo con la normatividad aplicable a cada uno de ellos, conforme a su política de inversión, cumpliendo con los objetivos establecidos por el fideicomitente y de acuerdo con las políticas y límites establecidos por la Fiduciaria para el manejo de portafolios.

Los portafolios catalogados como discrecionales en la medida que se pueden ajustar de acuerdo con la evolución y expectativa del comportamiento de las variables económicas internas y externas y en los cuales el orden de los principios sobre los cuales se estructura el portafolio son: Seguridad, Rentabilidad y Liquidez, rindieron por encima del benchmark<sup>8</sup> definido, lo que se fundamenta en la gestión realizada, consistente en incrementar la duración en tasa fija dado el aplanamiento esperado de la curva a inicios de año por una subida en la parte corta de la curva, acorde con la política monetaria contraccionista. También se aprovechó el alto diferencial entre la deuda privada y la pública para ampliar posiciones en deuda privada y generar un mayor alfa. Lo anterior unido a una disminución de la aversión al riesgo a nivel global desde mediados de año generada por los estímulos económicos anunciados por los Bancos Centrales de Estados Unidos, Europa y Japón que conllevó a mayores niveles de liquidez y la evolución de variables económicas internas que llevaron al Banco de la República a realizar recorte de 100 puntos básicos, más factores como el buen recaudo tributario que se reflejó en mejoras del déficit fiscal, la reforma tributaria, el incremento en el Outlook de Colombia y las expectativas de una menor colocación de TES para el 2013 con respecto al pago generado por intereses y capital, dieron lugar a grandes valorizaciones en los portafolios para el año 2012. Los portafolios discrecionales al cierre del 2012 presentaban un valor de \$13.94 billones, superior en 66.7% con respecto al año anterior y se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 13.9% EA, superior al 7.5% E.A del mismo periodo de 2011.

Los portafolios no discrecionales, tienen como principal objetivo la liquidez, por tanto el orden de los principios para su estructuración es: Seguridad, Liquidez y Rentabilidad,

---

<sup>8</sup> Benchmark incluye: Fiducolombia, Fidubogota, Fiduoccidente y Fiduagraria.

también presentaron un alto rendimiento, producto de la gestión óptima de los mismos. Es así como a principios del año 2012 se bajó la duración en títulos de tasa fija acorde con una política monetaria contraccionista y se incrementó la ponderación en títulos indexados a DTF e IBR. Para el segundo semestre del año se liquidaron inversiones en tasa fija con vencimientos cercanos y se invirtieron estos recursos en títulos tasa fija de deuda pública y privada con mayor duración, se conservaron inversiones indexadas a DTF aprovechando el desajuste del indicador con respecto a la tasa de referencia del Banco de la República. Este rebalanceo en los portafolios, unido al recorte de 100 puntos básicos a lo largo del segundo semestre del 2012 por parte del Banco de la República, trajo como resultado altos rendimientos para el año 2012. Los portafolios no discrecionales al cierre del 2012 presentaban un valor de \$9.25 billones, superior 25.6% con respecto al año anterior y se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 7.1% EA, superior al 4.6% E.A del mismo periodo de 2011.

## **b. Operaciones de Tesorería**

En el año 2012 se movilizaron recursos financieros por valor de \$79.5 billones, por concepto de operaciones totales de pagos, ingresos y traslado de recursos. Se realizaron más de 2 millones de pagos por un monto total de \$26.2 billones, traslado de recursos para cubrir las distintas operaciones por valor de \$25.3 billones y se registraron Recibos de Caja por valor de \$27.9 billones, todo con un mínimo de errores operativos lo cual incrementó el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en las transacciones. Adicionalmente, se implementaron mejoras y ajustes en los procesos que fortalecieron la productividad en las operaciones de pagos e ingresos.

## **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 e informó oportunamente de las actualizaciones a sus manuales, nueva normatividad y reportes de forma periódica conforme a sus políticas internas.

La administración de los riesgos de inversión se realizó dando cumplimiento a la normatividad de la Superintendencia Financiera de Colombia y se enfocó a fortalecer la administración de portafolios a través de la implementación de nuevos modelos y reportes, referidos al monitoreo sobre la composición de los recursos de liquidez y manejo de cuentas de ahorros.

Para el año 2012 uno de los principales aspectos fortalecidos tiene que ver con la creación del Sistema de Administración de Ordenes Financieras (SAOF), el cual permite una adecuada integración de monitoreo de los riesgos de inversión. Básicamente se refiere a la creación de un sistema de enrutamiento y ejecución de órdenes de compra y venta por parte de gestores de portafolio a traders de mercado, donde con base en la información generada

por medio de este sistema, se hace un monitoreo más eficiente de los riesgos de inversión inherentes en la naturaleza de la operación.

Durante el año 2012 el Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez se fortaleció por medio de 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.

La migración hacia base de datos hace que hoy en día el sistema sea más preciso y oportuno en sus procedimientos, además de hacerlo altamente flexible y ágil para el análisis de información relevante para monitoreo y control del riesgo de liquidez.

Integrarse con el Sistema de Administración de Ordenes Financieras permitió crear un nuevo medio de divulgación de información pertinente al sistema más ágil y oportuno contribuyendo a una mejor gestión de administración del riesgo de liquidez. Por medio de este medio de divulgación se hace un control y monitoreo más efectivo al permitir que tanto miembros del área de riesgos como de la mesa de inversiones tengan acceso instantáneo a medidas del riesgo de liquidez como el L-VaR, el IRL, los Haircut Promedio y Activos Ajustados Liquidez de Mercado entre otros.

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 y SAOF.

Durante el 2012 la administración del Riesgo de Crédito se centró en la ejecución de los procedimientos normalizados, dando cumplimiento a las políticas y directrices establecidas por la Junta Directiva, en el Manual de Políticas de Inversión con el fin de determinar los cupos máximos Globales de Inversión al interior de Fiduprevisora, que propenden por una adecuada diversificación de los portafolios administrados.

Además, es pertinente indicar que se continuaron fortaleciendo los controles 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 aumentaron los negocios y el nivel de recursos administrados durante el 2012. Así mismo, se analizaron y evaluaron de manera detallada aquellos productos financieros y nuevas inversiones solicitadas por la Vicepresidencia Financiera con el fin de proponer y establecer un marco de inversión que contemple de manera integral lo dispuesto normativamente y metodológicamente en la Gerencia de Riesgos 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 modelos como la del VaR en línea, modelos de sensibilización de portafolios, 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.

Durante el año 2012, se fortaleció la documentación de la matriz de riesgo operativo, basada en los cuatro pilares que permiten su gestión, a saber: la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, labor basada en la identificación de riesgos y documentación de controles en todos los manuales de procedimiento y políticas de la entidad, permitiendo focalizar los riesgos en cada uno de los procesos gestionados en la Fiduciaria.

De acuerdo con el mapa de riesgos residual, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual **“Moderado” y “Tolerable”**, con un porcentaje del 71%, equivalente a 213 riesgos operativos; el nivel **“Aceptable”** tienen una participación del 29% con 88 riesgos. Es de mencionar, que de los 106 riesgos ubicados en Moderado, 70 están en zonas de probabilidad **“Muy Baja”** e impacto **“Moderado” y “Superior”**, los cuales siguen siendo objeto de monitoreo y validación de los controles existentes que permitan su mitigación.

En cuanto se refiere al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, la entidad dio cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Título I, Capítulo XI de la Circular Básica Jurídica 007 de 1996 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Fortaleció las herramientas tecnológicas destinadas a la generación y evaluación de alertas tempranas en su monitoreo transaccional, obteniendo resultados positivos que al cierre de 2012 no han dado lugar a la realización de reporte de operaciones LA/FT.

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 2012, 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 auditoría 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 del riesgo y efectos económicos

Anexo No 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento año 2012

#### **d. Sistema de Control Interno**

La Auditoría Interna cumplió con el Plan Anual de Trabajo trazado para el año 2012, aprobado previamente por el Comité de Auditoría, cubriendo los procesos que por su importancia e impacto en la gestión de negocio son objeto de valoración permanente, contribuyendo de esta manera al mejoramiento continuo y constante del Sistema de Control Interno – SCI, mediante la implementación de mejoras a procedimientos y controles que buscan mitigar los riesgos operativos asociados a la evolución del negocio fiduciario.

Durante el año de 2012, las evaluaciones al SCI se realizaron de acuerdo con la regulación vigente en cada momento auditable, las políticas definidas por la entidad y las mejores prácticas dirigidas a agregar valor en el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.

La Administración de la organización y el Comité de Auditoría, fueron informados de los trabajos realizados en cuanto a evaluación del SCI y su efectividad, además de la gestión permanente para crear una cultura de conciencia sobre el control interno y el manejo de los riesgos.

Con base en los criterios del Sistema de Control Interno y acorde con el referente internacional COSO, se obtuvo como resultado de la calificación realizada un mejoramiento en el nivel de madurez del Sistema de Control Interno de la entidad, con calificación de 2.8, la cual fue superior al nivel fijado de 2.6. Igualmente, se incorporó por primera vez la medición independiente de los componentes de tecnología de información y de gestión del control interno contable, en línea con la Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

En tal sentido, el Comité de Auditoría estableció como objetivo incrementar a 3 la calificación del nivel de madurez del SCI con corte al finalizar el primer semestre del año 2013 y así avanzar en la calificación que representa un SCI “Definido”, es decir, con una formalización de cumplimiento de estándares de todas las prácticas en materia de control interno.

La administración adelantó las gestiones necesarias para implementar los planes de mejoramiento conducentes a subsanar los hallazgos identificados y el mejoramiento continuo de los procesos objeto de evaluación. Planes definidos por cada líder y responsable del proceso u operación objeto de evaluación; los mismos son monitoreados en primera instancia por estos (Autocontrol), por la Alta Dirección a través de los Comités de Alto Nivel

(Autogestión y Autorregulación) y por el Comité de Auditoría a través de la presentación de resultados de Auditoría Interna.

## **e. Gestión Jurídica**

Se ejerció de manera eficiente la defensa judicial de los procesos judiciales y con el fin de fortalecer el registro, seguimiento y control de las actuaciones, se digitalizaron en el aplicativo ORION (software para el registro de la contratación y procesos judiciales), las piezas procesales de 987 procesos judiciales, verificando previamente los expedientes y la documentación que reposa en cada uno de los Despachos Judiciales a nivel nacional, logrando con ello la actualización de la información que reposa en el aplicativo.

En concordancia con lo anterior y teniendo en cuenta que las piezas procesales de los 987 procesos digitalizados, fueron cargadas en su totalidad en el aplicativo ORION, se remitieron al archivo central 1.070 carpetas de procesos judiciales, contribuyendo de esta manera a mejorar el Sistema de Gestión Documental y la implementación del Sistema de Gestión Ambiental de la Entidad.

Se atendieron 1438 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 de Prestaciones Sociales del Magisterio. De la misma manera, se gestionaron de manera exitosa 1275 trámites de tutela derivados principalmente de los fideicomisos Fondo Nacional de Calamidades, Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y del extinto Patrimonio Autónomo Buen Futuro.

Continuando con el proceso de fortalecimiento de los sistemas de información, se implementó un nuevo módulo en el aplicativo ORION, que permite llevar el registro, la trazabilidad y el control de los contratos de Fiducia; ello con el fin de obtener información sobre el estado de los trámites en tiempo real y generar informes de una manera más eficiente y oportuna, además de contar con la información cotidiana que es requerida por los clientes internos y externos de la Fiduciaria.

En lo que tiene que ver con el proceso de contratación derivada, se fortaleció el sistema de registro e información contractual en el aplicativo ORION, implementando también el registro de Otrosíes y Actas de Liquidación. Con ello se obtuvo una base de datos consolidada que permite dar información a los usuarios de una manera más completa y oportuna, logrando además que con la sistematización de dichos trámites, se obtenga una mayor agilidad en la elaboración y atención de los mismos.

Con el objeto de dar mayor oportunidad en la gestión, se creó la Unidad de Gestión de Contratos del Fondo Nacional de Calamidades para la atención exclusiva de todos los trámites contractuales de este negocio, logrando con ello atender de una manera más eficiente las solicitudes relacionadas con la Gestión del Riesgo de Desastres provenientes de todo el territorio nacional.

En la vigencia 2012, la organización adelantó la gestión correspondiente a 5.683 solicitudes de trámites contractual (contratos, otrosíes, actas de liquidación y para el caso particular de la Zona de Atención Volcánica Alta Galeras, la expedición de certificaciones y pagos) como se muestra a continuación:

NEGOCIO	SOLICITUDES
Empresa	539
Fondo Nacional de Calamidades	3.425
Otros Negocios	1.719
<b>Total</b>	<b>5.683</b>

## f. Sistemas de Información y Tecnología

Durante el año 2012, la organización continuó con la implementación de las herramientas tecnológicas adquiridas bajo el marco del Proyecto de Renovación Tecnológica, el cual tiene como principal objetivo el logro de altos niveles de automatización para todos sus procesos; esto a través de una plataforma tecnológica robusta, de última generación, dinámica y flexible, acorde a la realidad y necesidades de la entidad, que le permitirán enfrentar en forma confiable los retos de negocio y empresariales. Dicha plataforma está compuesta de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) de planificación de recursos empresariales que soporta los procesos administrativos y financieros, una suite HCM (Human Capital Management) de gestión de recursos humanos y un BPM (Business Process Management) de gestión de procesos de negocio, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos mediante el modelamiento, automatización y optimización de forma continua de las actividades asociadas al negocio y de empresa. En la vigencia 2012 el Proyecto de Renovación Tecnológica concluye la fase de diseño, llega a un nivel del 96% en la fase de construcción y da inicio a la fase de transición en la cual se realizan actividades de desarrollo, pruebas y parametrización de los diferentes gap's ó necesidades de adaptación de la herramienta tecnológica al negocio.

Como apoyo y complemento para el desarrollo del Proyecto de Renovación Tecnológica se adquiere la infraestructura tecnológica y se adecua centro de cómputo, el cual soportará la operación de las nuevas herramientas, a través de modelo de alojamiento de servidores en sitio especializado de características técnicas reconocidas, garantizando la mitigación de riesgos y fortaleciendo la entidad con niveles de escalabilidad según sus necesidades. Dicho centro de cómputo se encuentra fuera de las instalaciones de la fiduciaria con características físicas de clasificación Tier III, servicio ofrecido por proveedor experto Level 3.

Frente al Plan de Contingencia alineado al Plan de Continuidad de Negocio, se realiza contratación e implementación con firma experta de un Sitio Alterno de Operaciones, el cual permitirá a la organización en caso de presentarse evento que impida la operación en la sede principal, dar continuidad a su gestión en otra sede ó lugar. Esta implementación consta de 41 puestos de trabajo, 25 de estos con equipos de computo, impresora multifuncional y la totalidad con telefonía. Adicional a esto se cuenta con una caja fuerte y gabinete de seguridad,

con el objetivo de guardar los recursos vitales necesarios para activar la operación. Dentro de la adecuación se requirió la instalación de (3) canales de datos: internet, conexión data center y bolsa de valores.

En lo que corresponde al frente de comunicaciones, se realiza unificación de servicios integrados en búsqueda de eficiencia en operación, que incluye ampliación de canales en cobertura y seguridad. Frente al modelo de telefonía, se adelanta la segunda fase con la ampliación de la planta telefónica en búsqueda de unificar la tecnología y fabricante bajo plataforma voz/ip, la cual permite contar con nuevos servicios y mayores niveles de seguridad.

En las aplicaciones que soportan la operación de la entidad y sus negocios, se realizan actividades de mejora continua, validando niveles de obsolescencia tecnológica con acciones de perfeccionamiento y evolución. Se construyen sistemas de información estructurados de apoyo a negocios críticos como Colombia Humanitaria subcuenta de Fondo Nacional de Calamidades, estos para soportar la gestión y sus volúmenes de operación bajo modelo de controles y seguridades. Se continúa con la implementación de la aplicación Fomag II, para los módulos de afiliaciones y prestaciones económicas, bajo tecnologías de última generación. De igual manera se continuo con la construcción de aplicación de apoyo para la administración de negocios que requieran liquidaciones de Nominas de Pensiones para atender un nicho de mercado de especial importancia para Fiduprevisora.

Por otra parte, se estructuran proyectos que permitan obtener un modelo de optimización de la infraestructura, bajo servicios integrales con proveedores y fabricantes para análisis de licenciamiento y necesidades para su optimización y fortalecimiento.

En cuanto a la normatividad asociada a la gestión fiduciaria y financiera, se continuó con la ejecución de tareas encaminadas a la revisión y mejoramiento de todos los procesos asociados a la gestión tecnológica, desde el punto de vista de software como de infraestructura, dando cumplimiento a los requerimientos estipulados en las diferentes circulares normativas emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

## **g. Desarrollo del Talento Humano**

En ejecución de la iniciativa de Desarrollar el Talento Humano de Fiduprevisora, la entidad inició en el 2012 el Proyecto de Definición de Indicadores de Desempeño por Cargo, el cual permitirá identificar el aporte de cada funcionario al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, lo anterior articulado con el Modelo de Gestión por Competencias que la entidad tiene implementado y ha venido evaluando con el fin de detectar y disminuir la brecha comportamental existente entre lo que requiere y lo que cada funcionario aporta. De la misma manera, se continuó con el fortalecimiento del Modelo de Competencias con base en los resultados de la Evaluación por Competencias realizada a finales del 2011, con un avance de la meta del 79.5 %; lo anterior se logró a través de la formación de grupos focales con los líderes de cada área para la construcción de planes de desarrollo individual y por medio de capacitaciones efectuadas por niveles de cargo con el fin de fortalecer las competencias y

ofrecer herramientas de gestión a los funcionarios en el ámbito laboral. Ahora bien, con el objeto de fortalecer la gestión ética para el buen servicio público, se realizó el 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 entregó la nueva cartilla del Código de Conducta Ética.

La organización ha continuado con la medición del Clima Organizacional dando inicio a las reuniones de feedback con cada uno de los líderes y colaboradores del área para la construcción de planes de acción, con estas acciones se ha logrado un avance de la meta del 75.7%. 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.

Igualmente, se le dio continuidad al desarrollo del PIC - Plan Institucional de Capacitación, culminando satisfactoriamente todo el programa y con una gran cobertura a todos los funcionarios; el impacto de las capacitaciones externas se midió a través de la transferencia del conocimiento adquirido en ellas, dirigiéndolo hacia la formación interna de la organización, con lo cual se logró un puntaje satisfactorio en la Evaluación de Impacto de las Capacitaciones 2012 de un 100%.

Es de anotar, que a través del desarrollo de la Iniciativa Desarrollo Integral del Talento Humano Fase II, se diagnosticó la cultura organizacional de la entidad y se propuso un Plan de Reconocimiento y Merito que va a ser evaluado para su posterior aprobación por parte de la Alta Dirección.

Por otro lado, con la asesoría de la ARL Positiva, se adelantaron actividades de fortalecimiento en Salud Ocupacional, encaminadas a tomar medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su vida de trabajo individual y colectivo, dichas actividades se mencionan a continuación:

- Exámenes médicos periódicos.
- Dotación de los Botiquines para cada piso de la Entidad y las Regionales.
- Realización de dos jornadas de evacuación y capacitación a los brigadistas.
- Jornada de salud visual y la donación voluntaria de plaquetas.

Por último, se actualizaron las políticas y los lineamientos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el Manual de Políticas de Programas de Salud Ocupacional, se levantó el Panorama de Factores de Riesgos y se celebraron reuniones del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO).

## **h. Plan de Ajuste con la Superintendencia Financiera de Colombia**

Dando continuidad al desarrollo y ejecución del Plan de Ajuste definido y estructurado en el 2011 para subsanar las deficiencias encontradas y las recomendaciones dadas por la Superintendencia Financiera de Colombia en cuanto a gestión contable y control interno,



Fiduprevisora ejecutó 26 actividades durante la vigencia 2012, logrando de esta manera culminar al 100% la totalidad de actividades incluidas en el Plan de Ajuste.

De acuerdo con esto, en el mes de Abril de 2012, Fiduprevisora notificó y sustentó ante la Superintendencia Financiera de Colombia el total cumplimiento y terminación del Plan de Ajuste al corte de 31 de marzo de 2012, conforme fue definido y aprobado.

## **Actividades desarrolladas con el Plan de Ajuste**

Teniendo en cuenta los resultados del proceso de inspección, Fiduprevisora desarrolló y ejecutó actividades orientadas al fortalecimiento de la gestión contable y de control interno, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Implementación y ajuste de un total de 22 documentos correspondientes a Manuales de Procedimientos y Políticas.
- Definición y elaboración de documento de controles duales, eficaces y eficientes para las conciliaciones bancarias.
- Saneamiento de 830 partidas conciliatorias a partir de la verificación y depuración de cuentas bancarias.
- Depuración de 71 partidas conciliatorias de Carteras Colectivas.
- Identificación y depuración de 446 embargos.
- Cancelación de 96 cuentas bancarias inactivas.
- Depuración y ajuste de estados financieros y de rendición de cuentas para 98 fideicomisos en proceso de liquidación.
- Liquidación y cierre de 39 fideicomisos.
- Automatización e implementación del aplicativo de facturación de cartera.
- Registro en el software ORION de 974 procesos judiciales debidamente revisados, validados y consolidados.
- Registro contable de 14.357 procesos judiciales relacionados con el FOMAG.

## **Logros evidenciados con el Plan de Ajuste**

- Participación y compromiso de toda la organización en el desarrollo y ejecución del Plan de Ajuste.
- Definición e implementación de dos importantes manuales para la gestión contable y de negocios, el “Manual de Políticas Contables” y el “Manual de Cartera”.
- Implementación de la Matriz de Partidas Conciliatorias como documento soporte del proceso de conciliación.
- Ajuste y mejoramiento de manuales ya implementados.
- Ajuste de procedimientos, incorporando en ellos puntos de control y mejoras en sus actividades.
- Proveer a la organización de nuevas herramientas informáticas.
- Fortalecimiento de los procesos de Gestión y de Control.

- Saneamiento de partidas, a partir de la depuración, conciliación y liquidación.
- Corregir deficiencias de procedimiento y de ejecución de actividades operativas.

La Superintendencia Financiera de Colombia se pronuncia mediante oficio 2012ER95033 del 8 de mayo de 2012, aceptando la finalización del Plan de Ajuste.

## **i. Sistema Integrado de Gestión**

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) de Fiduprevisora es un proceso del nivel Evaluación, Seguimiento y Control que agrupa los sistemas de calidad, ambiental y seguridad de la información, con el objeto de establecer, documentar, implementar y mantener estos sistemas bajo las normas ISO 9001:2008, NTC GP1000:2009, ISO 14001:2004 e ISO 27001:2006.

### **Sistema de Gestión de la Calidad**

La revisión del SGC en el 2012 confirma que el sistema sigue siendo conveniente, adecuado, eficaz, eficiente y efectivo; demostrado a través de:

- ✓ La coherencia con la misión, visión, política de calidad y objetivos.
- ✓ El Establecimiento y seguimiento de los objetivos y metas de desempeño.
- ✓ La conformidad del sistema de gestión dado por el cumplimiento de los requisitos de las normas de calidad.
- ✓ La conveniencia de sus procesos para soportar las actividades que ejecuta la entidad.
- ✓ El logro de los resultados soportado en la planificación y el uso adecuado de los recursos disponibles.
- ✓ El trabajo realizado en la mejora de la eficacia del sistema y sus procesos.
- ✓ El mejoramiento de los procesos misionales para ofrecer mejores productos que cumplan con los requisitos y expectativas del cliente.

El Sistema de Gestión de la Calidad se fundamenta en el mejoramiento continuo, por ello durante el 2012 se desarrollaron actividades que contribuyeron al fortalecimiento y mantenimiento del Sistema, de las cuales se citan el apoyo en la actualización de los documentos del SIG (Manuales de procedimientos, políticas, instructivos, formatos); asesoría, acompañamiento y seguimiento a las no conformidades y oportunidades de mejora del SGC; auditorías internas y externas de calidad, capacitación y sensibilización a todos los funcionarios sobre los conceptos fundamentales y su aplicación y desarrollo de la primera fase de la iniciativa Reingeniería de Procesos.

### **Sistema de Gestión de Seguridad de la Información**

Se han definido lineamientos por parte de la alta gerencia para establecer y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información bajo la norma internacional ISO 27001 y las

mejores prácticas de la industria asociadas al tema. Su avanzado nivel de definición permitió que en 2012 se adoptara la decisión de certificar a la organización en ISO 27001 para los procesos críticos Inversiones y Riesgo de Inversión, en el primer semestre del año 2013. Como apoyo a esta gestión se aprobó la adquisición de una licencia de uso de software de propósito específico para Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.

Dado que la norma ISO 27001 incluye el Dominio Gestión de la Continuidad del Negocio, la Alta Dirección ha impulsado durante este periodo la revisión e implementación de planes alternos de operación para la oficina principal y las regionales, la contratación de un sitio alternativo de operaciones que permita la operación de los procesos críticos del negocio en caso de contingencia y la adquisición de los servicios de un centro de datos alternativo para la recuperación de los servicios de TI.

## **Sistema de Gestión Ambiental**

En relación con el Sistema de Gestión Ambiental y lo que tiene que ver con su implementación con el objeto de obtener la correspondiente certificación, Fiduprevisora en la vigencia 2012 incorporó los requisitos de la norma ISO 14001:2004 en los procesos de la organización, en ese sentido la implementación se llevo a cabo a partir de una planeación estratégica que incorpora la gestión ambiental en sus componentes estratégicos, la definición de una política ambiental, de objetivos y metas con indicadores que medirán el desempeño ambiental de la organización.

El proyecto relacionado con la implementación del SGA fue formulado y evaluado en todos sus aspectos a partir del diagnóstico inicial, definiendo recurso humano, habilidades especializadas, infraestructura, recursos financieros, tecnológicos, normatividad, procedimientos propios de la gestión ambiental, de preparación y respuesta ante emergencias y adicionalmente, se diseñaron y se llevaron a cabo dos programas ambientales y un seguimiento continuo al desempeño en materia ambiental y al nivel de cumplimiento de los objetivos y metas.

Para la verificación del sistema se entrenaron auditores para llevar a cabo una auditoría interna con el fin de evidenciar las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora necesarias para garantizar la conformidad del SGA.

En el transcurso del mes de Diciembre del 2012, ICONTEC, llevó a cabo una auditoría externa, la cual tuvo como fin verificar la implementación del Sistema de Gestión Ambiental; como resultado de esta auditoría se obtuvo concepto favorable y se otorgó el 28 de Diciembre de 2012 la respectiva certificación.

## **j. Plan de Continuidad del Negocio y Contingencia Técnica**

Fiduprevisora cuenta con lineamientos definidos por la alta dirección para establecer y mantener la continuidad de la operación y los elementos asociados, que incluye entre otras actividades la realización de Análisis de Impacto al Negocio-BIA, Análisis de Vulnerabilidades,

Pruebas de Continuidad y Sitio Alterno de Operaciones. Para ello cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio que tiene alcance a todos los procesos estratégicos.

De manera complementaria, Fiduprevisora ha implementado planes de contingencia técnica (DRP), soportados por un Centro de Datos Alterno *hot site* y tiene implementados procedimientos de emergencia que complementan los lineamientos y consideraciones de continuidad y que son apoyo significativo del Plan de Contingencia Técnica:

- ✓ Guiones de Recuperación de la Plataforma Tecnológica (Bases de Datos, Aplicaciones y Sistemas de Colaboración).
- ✓ Plan de Emergencias.
- ✓ Planes Alternos de Operación.
- ✓ Mapa de riesgos, desde la perspectiva de Riesgo Operativo.

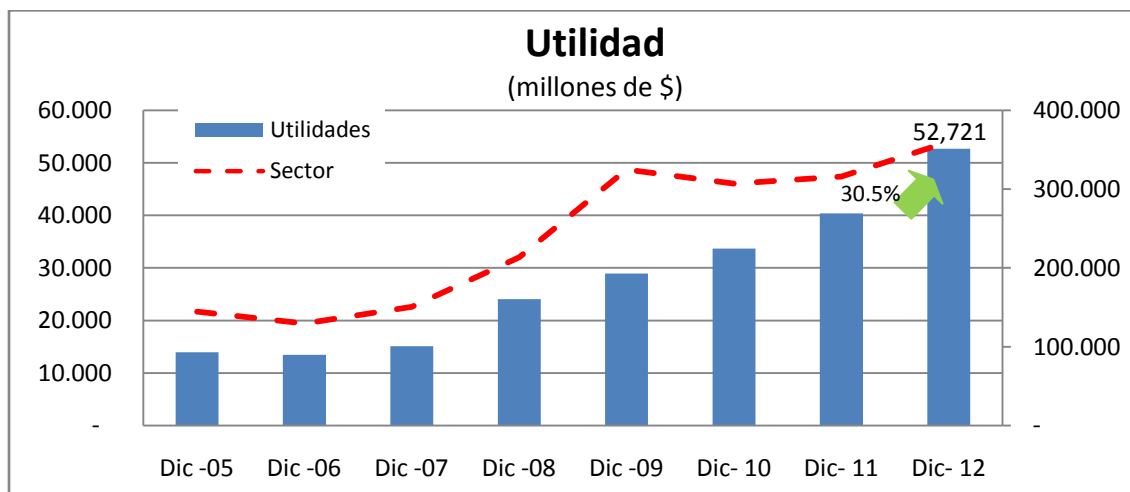


IV  
Resultados financieros  
año 2012

{f}

#### 4. RESULTADOS FINANCIEROS

La Utilidad Neta al cierre del año 2012 ascendió a \$52.721 millones con un crecimiento del 30.5% con respecto a la obtenida en el año 2011 la cual alcanzó la cifra de \$40.402 millones.



Fuente Datos Sector: Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2011  
Cálculos Propios - cifras a Diciembre de 2012

Dentro de los Ingresos Operacionales se destacan las comisiones por negocios fiduciarios y consorcios los cuales ascendieron a \$159.701 millones, representando un 92.1% del total de este rubro y alcanzando un crecimiento del 26.6% con respecto al año 2011 el cual registró un valor de ingresos operacionales por comisiones de \$126.151 millones. El portafolio de la sociedad aportó un resultado neto de \$12.599 millones, presentando un crecimiento del 22.2% con respecto al año anterior cuyo saldo fue de \$10.306 millones.

El total de los ingresos recibidos por comisión fiduciaria y honorarios ascendió a \$100.222 millones presentando un crecimiento del 32.6% equivalente a \$24.667 millones con respecto al año anterior. Los ingresos derivados de negocios en consorcio fueron de \$59.479 millones representando un incremento del 17.6% por valor de \$8.884 millones; se destacan los ingresos recibidos de los consorcios Fonpet 2006 (nuevo Consorcio CCP 2012), Fopep, Prosperar (nuevo Consorcio Colombia Mayor) y SAYP 2011.

Los Ingresos No Operacionales ascendieron a \$6.749 millones presentando un incremento del 69.9% equivalente a \$2.776 millones, en comparación con el año 2011; el resultado se dio como producto de la recuperación de gastos estimados al cierre del año 2012 como servicios de temporales por \$1.236 millones, recuperación de provisión del Consorcio SAYP 2011 por \$935 millones y el menor valor del impuesto de renta por \$577 millones.

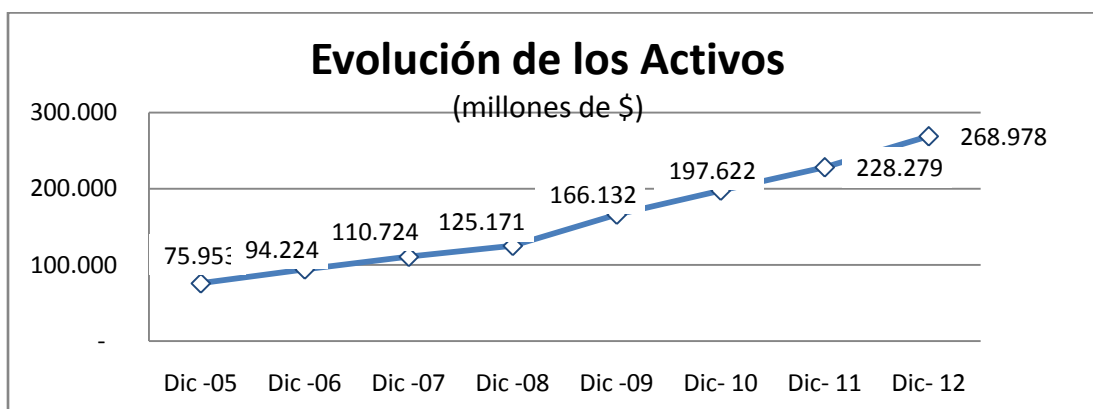
Los Ingresos Operacionales obtenidos durante el año 2012 una vez descontados los Gastos Operacionales, permitieron obtener un resultado operacional de \$80.209 millones que implica un crecimiento del 24.9% con respecto al año 2011.



El total de Gastos Operacionales ascendió a \$93.161 millones, representados en gastos de personal por \$17.415.3 millones, honorarios y asesorías \$9.631 millones, gastos de administración (servicios temporales, impuestos, seguros, gastos de viaje, servicios públicos, mensaje-ría, papelería, mantenimiento, arrendamientos, adecuaciones) por valor de \$28.589.3 millones, provisiones, depreciaciones y amortizaciones por \$5.065 millones y los gastos atribuibles a los consorcios por valor de \$32.367 millones que presentaron un aumento de 34.1% con respecto al año anterior, originado principalmente en los consorcios SAYP 2011 y Prosperar.

Los Gastos No Operacionales presentaron decrecimiento del 33.9% al pasar de \$6.169 millones a \$4.076 millones en el año 2012, menor valor originado en la disminución de la provisión para futuras contingencias principalmente del fideicomiso en liquidación PAP Buen futuro. Así mismo, en el año 2011 se constituyó una provisión de \$3.800 millones para la inversión inicial en el Consorcio SAYP 2011. En el año 2012 estos negocios no registraron ninguna provisión.

Los Activos Totales presentaron una evolución positiva con un incremento del 17.8% con respecto al año anterior, presentando un valor de \$268.978 millones.



El nivel del disponible se mantuvo, registrando un valor de \$30.814 millones en cuentas vista en banco de primer orden que representan el 11.5% del total de los activos.

De la cuenta del Activo se destaca el crecimiento del valor de las inversiones financieras, el cual aumentó un 25.3% con respecto al año anterior pasando de \$118.746 millones a \$148.833 millones en diciembre de 2012, como consecuencia de la estrategia planteada de comprar Títulos y constituir CDT's indexados a IPC, DTF y Tasa Fija considerando los fundamentales económicos y las expectativas en cuanto a las Tasas de Interés internas y externas.

El portafolio de la Sociedad incluyendo el disponible, a corte del 31 de diciembre de 2012, ascendió a \$179.647 millones y tuvo una rentabilidad de 10.69% equivalente al IPC + 3,93%, si se tiene en cuenta que la inflación causada en 2012 fue de 2.44%; esta rentabilidad anual se contrasta con la definida para el portafolio que es del IPC + 3,50%. En cuanto al cumplimiento presupuestal, los rendimientos del portafolio ascendieron a \$ 12.599 millones, representando un cumplimiento del 124.13% frente a lo proyectado.

Por tipo de instrumento, a diciembre de 2012, el portafolio de la Sociedad registró una inversión de 18.53% en bonos, 24.54% en CDT's, 17.15% en cuentas bancarias, 6.39% en TES y 3.37% en TIPS; por tipo de tasa a la que se encuentran invertidos los recursos, el portafolio se compone de un 16.34% en DTF, 19.78% en IPC, 62.21% en tasa fija y 1.67% en IBR. En su composición por emisor, las principales participaciones del portafolio, sin tener en cuenta los recursos en cuentas bancarias, están representadas en un 14.31% por títulos emitidos o avalado por la Nación, 31.09% en entidades financieras, 5.69% en entidades del sector real y 2.41% en entidades multilaterales. De acuerdo al plazo al vencimiento de las inversiones, 47.06% están invertidas de 0 – 1 año, 13.47% de 1 – 2 años y el restante 39.47% con vencimientos superiores a 2 años.

Las cuentas por cobrar registraron un valor de \$10.094 millones representadas principalmente en las comisiones fiduciarias derivadas del Fondo Nacional de Calamidades y en los honorarios de la liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes y del Instituto de Seguro Social.

Las propiedades y equipos se incrementaron en \$828 millones al pasar de \$3.514 millones a \$4.342 millones originados en el incremento por compras de un vehículo, muebles y enseres y equipos de cómputo.

Los Otros Activos registraron un incremento del 13.5% pasando de \$65.985 millones a \$74.894 millones en el año 2012. Esta variación está dada principalmente por los cargos diferidos que sufrieron un aumento del 51.4% al pasar de \$7.878 millones a \$11.928 millones en el año 2012, como consecuencia de las erogaciones realizadas para el Proyecto de Renovación Tecnológica.

En relación con los Otros Activos Diversos el aumento en el nivel de portafolio de inversiones generó un incremento del 24.1% en la autoretención, equivalente a \$3.504 millones registrando un saldo para el año 2012 de \$18.059 millones.

La participación de la Fiduciaria en activos consorciados registra un nivel de activos por valor de \$33.071 millones. Las valorizaciones registraron un valor de \$9.750 millones con un incremento del 21.9% correspondiente a la actualización del avalúo de los inmuebles.

Los Pasivos Totales pasaron de \$52.871 millones a \$69.180 millones en los periodos 2011 y 2012 respectivamente, presentando un aumento del 30.8%.

Las Cuentas por Pagar registraron un saldo de \$5.312 millones con un incremento del 50.7% equivalentes a \$1.788 millones, variación que se explica principalmente en el saldo a favor del encargo fiduciario Distrito Barranquilla correspondiente a comisiones por valor de \$951 millones, cesión de derechos litigiosos por \$441 millones y aportes por girar al consorcio Colombia Mayor por \$181 millones.

La cuenta de Otros Pasivos registró un saldo a 2012 por \$ 19.128 millones indicando un crecimiento del 40.7% con respecto al año 2011 cuyo saldo fue de \$13.598 millones. Esta variación comprende los ingresos recibidos por anticipado con un valor de \$1.845 millones

correspondientes a recursos girados del P.A. Fonpet 2006 con el fin de aplicarlos al pago de la comisión fiduciaria del último trimestre del año por cuanto este patrimonio se liquidó y además, al incremento por valor de \$3.708 millones correspondiente a los pasivos estimados de los consorcios siendo los más representativos Fidufosyga 2005 y SAYP 2011.

Los pasivos estimados y provisiones registran un valor de \$44.739 millones que están representados en el impuesto de renta y complementarios por \$30.671 millones, la provisión para procesos jurídicos \$1.786 millones, la estimación de los gastos administrativos de la sociedad por \$1.774 millones y los gastos administrativos provisionados por \$10.473 millones para entidades en liquidación, Fondo Nacional de Calamidades, PAP Buen Futuro y Consorcio SAYP 2011, entre otros.

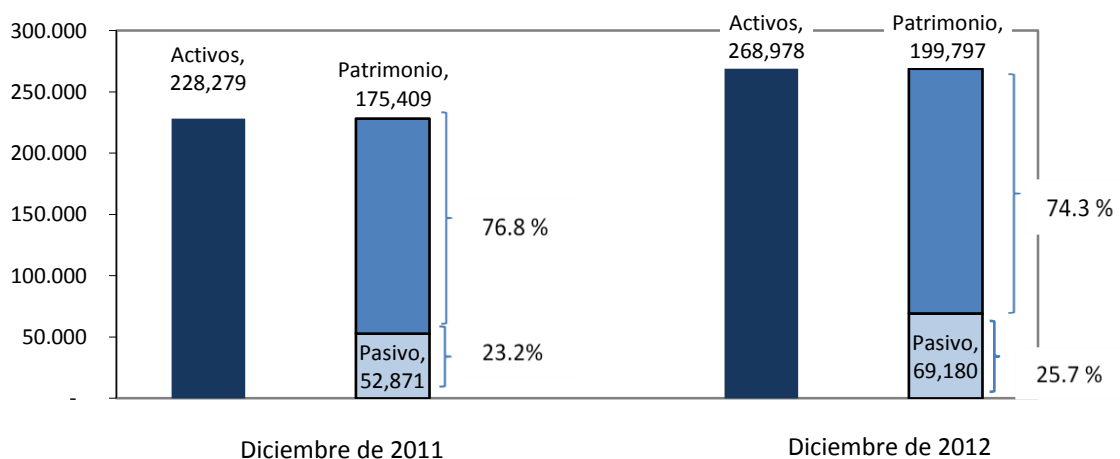
El total de Patrimonio registró al cierre de la vigencia 2012, un valor de \$199.797 millones con una variación del 13.9% con respecto al año 2011, el cual presentó un saldo de \$175.408 millones.

Producto de la distribución y capitalización de utilidades, el Capital Suscrito y Pagado se incrementó en un 92.9% equivalente a \$21.699 millones, registrando un saldo de \$45.060 millones. Las reservas registraron un valor de \$91.524.4 millones y el superávit por valorización \$9.750 millones.

El valor intrínseco de la acción para el año 2012 es de \$4.434.01 pesos y para el año 2011 fue de \$7.508.5.

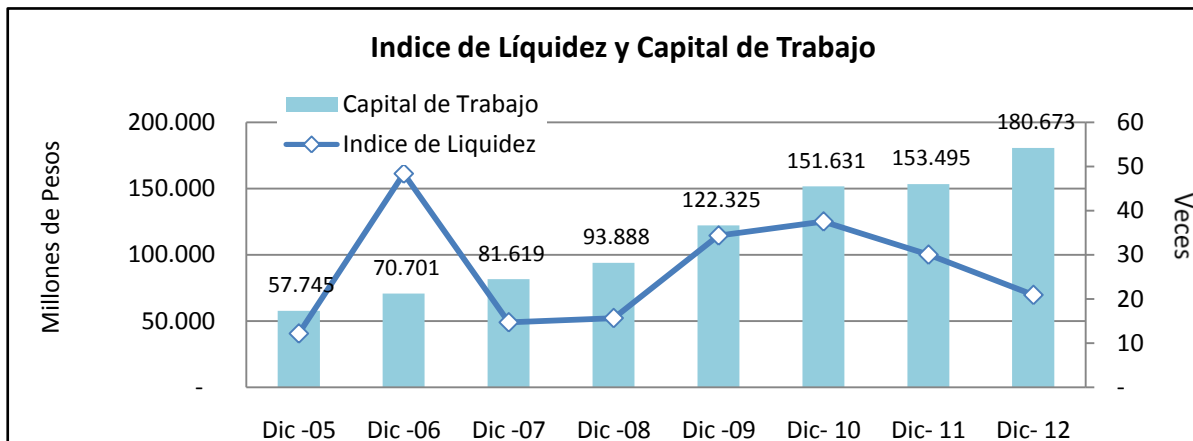
Los resultados del ejercicio por valor de \$52.721 millones, la generación de caja y el adecuado uso de los recursos han fortalecido la estructura financiera de Fiduprevisora, lo cual le permite afrontar los retos de crecimiento proyectados.

### ESTRUCTURA FINANCIERA (Millones COP)



## Indicadores Financieros

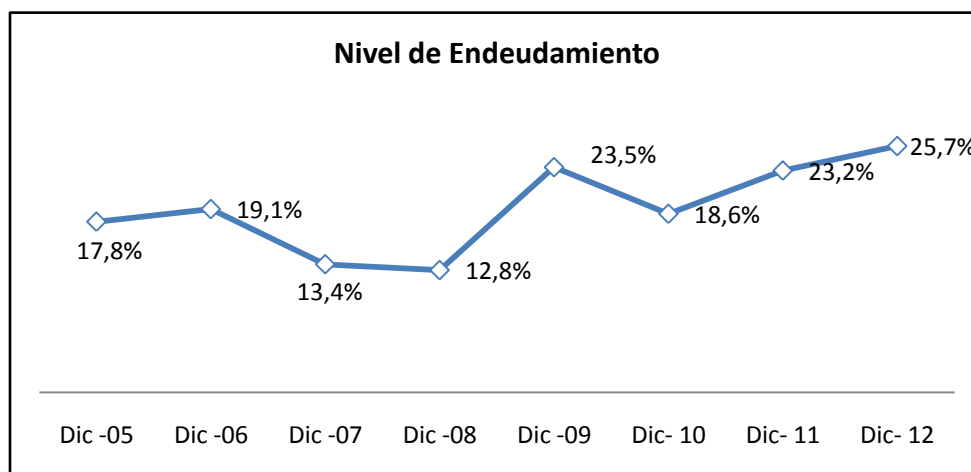
El Índice de Liquidez es de 20.9 veces, lo que significa que por cada peso que la compañía adeuda a corto plazo cuenta con \$20.9 para cubrir con los activos a corto plazo. Este indicador presentó una disminución de 9.1 veces con respecto al presentado al cierre del 2011, en razón a que las cuentas por pagar presentaron un aumento de \$1.788 millones y los Ingresos Recibidos por Anticipado por \$1.845 millones al 31 de diciembre de 2012.



## Nivel de Endeudamiento

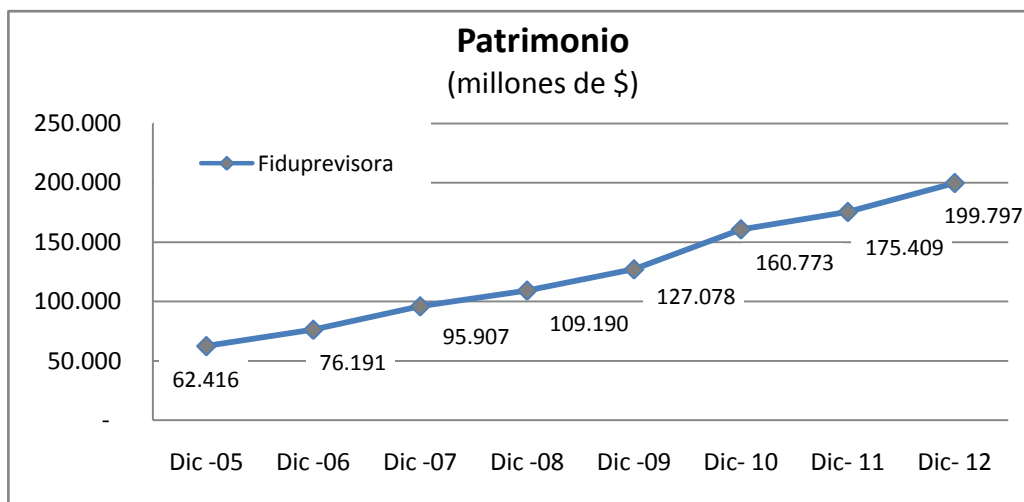
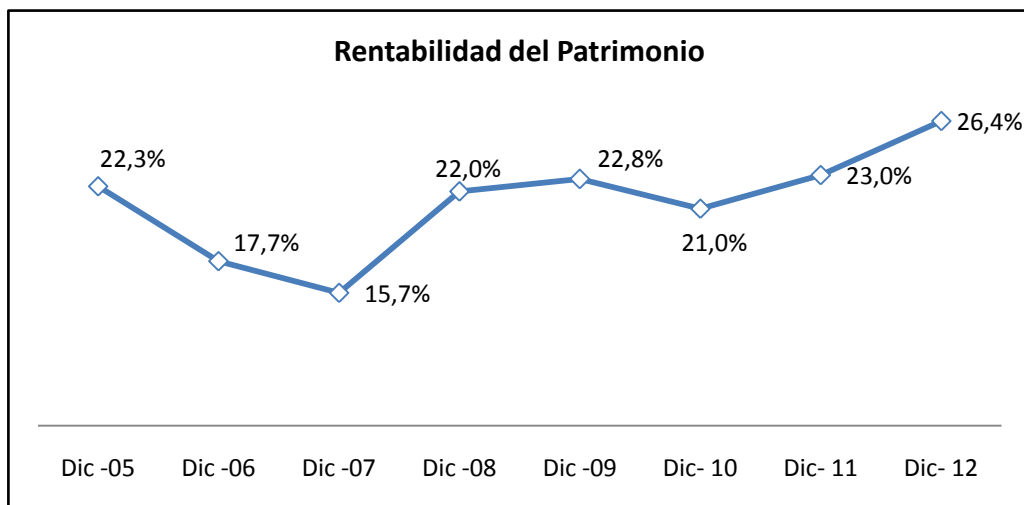
El Nivel de Endeudamiento es de 25.7% presentando un aumento de 2.6% con respecto al año anterior, este aumento se dio en razón a que los pasivos crecieron un 30.8% frente a un 17,8% de crecimiento de los activos, comparadas ambas cifras con el año anterior.

Los pasivos que generaron el aumento en el indicador son los pasivos estimados, impuesto de renta, por la mayor utilidad presentada en el año 2012 frente al año 2011 y las provisiones realizadas frente a Litigios Procesos Jurídicos.



## Rentabilidad del Patrimonio

La Rentabilidad del Patrimonio para el 2012 corresponde a un 26.4% presentando un crecimiento de 3.4% con respecto al resultado del año 2011, producto del fortalecimiento del capital suscrito y pagado y la generación de utilidades.



Adicionalmente, es de mencionar que Fiduprevisora al cierre de la vigencia 2012 alcanzó un margen Ebitda del 49.2% equivalente a un resultado de \$94.966.9 millones originando un ingreso adicional a los accionistas por valor de \$18.339.9 millones con respecto al 2011.



V  
Certificaciones de Calidad  
y Calificaciones de Riesgos  
año 2012





## 5. CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y CALIFICACIONES DE RIESGOS

---

### CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Fiduprevisora mantuvo en el 2012 los certificados del Sistema de Gestión de la Calidad bajo las normas NTC-ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009.

El resultado de la Auditoría de Seguimiento adelantada por el ente certificador, ICONTEC, en junio de 2012 fue excelente al presentar cero (0) No Conformidades. Dichos resultados, en relación con los objetivos, evidenciaron una tendencia generalizada en los indicadores de gestión hacia el cumplimiento de metas que permite determinar que el Sistema de Gestión de Calidad de Fiduprevisora S.A. es eficaz en la medida que los procesos tienen la capacidad para alcanzar los resultados planificados y hacen uso de las herramientas de gestión que brinda el Sistema para la mejora continua como son las acciones correctivas, preventivas y de mejora, los indicadores y la cultura de la calidad asociada a la política y los principios de la calidad. De igual manera, se identificaron oportunidades de mejora en algunos procesos como Administración Documental, Desarrollo del Talento Humano, Planeación Comercial, Planeación Estratégica, Servicio al Cliente y el Sistema Integrado de Gestión.

Lo anterior se traduce en el 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 nuestros clientes y demás partes interesadas.

### CALIFICACIONES DE RIESGO

Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones en su revisión anual efectuada en la vigencia 2012:

- **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 para la administración de portafolios es excelente. Calificación otorgada según informe por la importante trayectoria y experiencia de la fiduciaria en los negocios estructurados con el sector público y en la administración de pasivos pensionales, por disponer de una estructura organizacional adecuada con políticas y directrices apoyada en los procesos, fortalecimiento y mejoramiento continuo de los sistemas de riesgo, contar con herramientas tecnológicas acordes con los portafolios de productos y servicios que ofrece.
- **AAA en Riesgo de Contraparte**, fundamentada en el cumplimiento de objetivos estratégicos, una estructura organizacional para la gestión del riesgo adecuada que permite su administración de manera eficiente y reducir los conflictos de interés, destacado nivel de eficiencia operativa y adecuados indicadores de rentabilidad, entre otros aspectos. 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 al Riesgo de Crédito, VrR 2+ al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista.** La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad ya que la cartera cuenta con una alta capacidad de conservar el capital y existe, igualmente, una alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2+ otorgada al Riesgo de Mercado indica que la variación del fondo es moderada frente a la variación de las condiciones del mercado, sin embargo la vulnerabilidad a los factores de riesgo es mayor que en aquellas carteras con mejores categorías de calificación. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control de la cartera es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad a pérdidas originadas por estos factores.
  
- **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.** La calificación F AAA al Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad ya que la cartera cuenta con una alta capacidad de conservar el capital y existe, igualmente, una alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control del fondo es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad de la cartera a pérdidas originadas por estos factores.
  
- **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.** La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad ya que la cartera cuenta con una alta capacidad de conservar el capital y existe, igualmente, una alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2+ otorgada al Riesgo de Mercado indica que la variación del fondo es moderada frente a la variación en las condiciones del mercado, sin embargo la vulnerabilidad a los factores de riesgo es mayor que aquellas carteras con mejores categorías de calificación. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control de la cartera es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad de la cartera a pérdidas originadas por estos factores.

BRC Investor Services S.A. Sociedad Calificadora de Valores, otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones en su revisión anual efectuada en la vigencia 2012:

- **P AAA en Calidad en la Administración de Portafolios,** fundamentada en los notables avances en términos de control interno y herramientas de gestión, desarrollo y mantenimiento de una cultura de mejoramiento continuo, capacidad para implementar proyectos de gran

envergadura dentro de la entidad a corto plazo, su sólido posicionamiento de mercado, la estabilidad de su direccionamiento estratégico y el alineamiento de las herramientas de gestión con los objetivos establecidos a largo plazo. La calificación pondera positivamente el continuo fortalecimiento en la administración de riesgo y los esfuerzos de la Entidad por interiorizar la cultura de control de sus funcionarios.

- **AAA en Riesgo de Contraparte**, fundamentada en tener como principal accionista a La Previsora S.A. Compañía de Seguros y por constituir una herramienta del Estado para atender las necesidades públicas y de asistencia social originadas en situaciones de desastre o calamidad. Adicionalmente, 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**. En Riesgo de Crédito la calificación F AAA indica que la seguridad es excelente, la cartera cuenta con una capacidad superior para conservar el valor del capital así como para limitar la exposición al riesgo de pérdidas por factores crediticios. En cuanto a Riesgo de Mercado, la calificación 2 indica que la cartera presenta una sensibilidad moderada a variaciones en las condiciones del mercado y ha presentado situaciones de creciente vulnerabilidad a dichos factores. Con respecto a Riesgo Administrativo y Operacional, la calificación de BRC 1+ indica que el fondo posee un muy buen desarrollo operativo y administrativo, con una muy baja vulnerabilidad a pérdidas originadas por los mencionados factores.
  
- **F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Alta Liquidez**. En Riesgo de Crédito la calificación F AAA indica que la seguridad es excelente, la cartera cuenta con una capacidad superior para conservar el valor del capital así como para limitar la exposición al riesgo de pérdidas por factores crediticios. En cuanto a Riesgo de Mercado, la calificación 2 indica que la cartera posee una sensibilidad moderada a variaciones en las condiciones del mercado y ha presentado situaciones de creciente vulnerabilidad a dichos factores. Con respecto a Riesgo Administrativo y Operacional, la calificación de BRC 1+ indica que el fondo posee un muy buen desarrollo operativo y administrativo, con una muy baja vulnerabilidad a pérdidas originadas por los mencionados factores.
  
- **F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista**. En Riesgo de Crédito la calificación F AAA indica que la seguridad es excelente, la cartera cuenta con una capacidad superior para conservar el valor del capital así como para limitar la exposición al riesgo de pérdidas por factores crediticios. En cuanto a Riesgo de Mercado, la calificación 2 indica que la cartera posee una

sensibilidad moderada a variaciones en las condiciones del mercado y ha presentado situaciones de creciente vulnerabilidad a dichos factores. Con respecto a Riesgo Administrativo y Operacional, la calificación de BRC 1+ indica que el fondo posee un muy buen desarrollo operativo y administrativo, con una muy baja vulnerabilidad a pérdidas originadas por los mencionados factores.



VI  
Código de Buen Gobierno



## 6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Fiduprevisora ha implementado desde el año 2005 el manual de políticas denominado Código de Buen Gobierno, 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 asociadas con Gobierno Corporativo.

Como parte de las actualizaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo realizadas en el año 2012, se encuentra las siguientes modificaciones aprobadas por Junta Directiva:

- Cambio del capítulo de Filosofía Corporativa: Política de Calidad a Política del Sistema Integrado de Gestión y modificación en los Valores Institucionales.
- Cambio del nombre y miembros del Comité SARC, ahora denominado Comité de Cuentas por Cobrar.
- Modificación en las funciones del Gerente de Riesgos con el fin de que este tenga voz y voto en el Comité de Riesgos.
- Adición de nuevas funciones al Comité de Riesgo Operativo, incluyendo funciones relacionadas con el Plan de Continuidad del Negocio.

En las sesiones del Comité de Riesgos realizadas durante el 2012 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. Particularmente fue revisado y aprobado el nuevo modelo de segmentación de clientes SARLAFT y la modificación a la metodología de asignación de cupos de contraparte para comisionistas de bolsa. Adicionalmente se presentaron los diferentes informes de Gestión de Riesgos en los cuales se destacan las pruebas de desempeño 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 Inversión de Carteras Colectivas se realizó de forma mensual conforme lo estipulan los reglamentos de las carteras y se encargó de analizar de manera continua los fundamentales económicos internos y externos, para ajustar las estrategias de inversión, lo cual permitió un desempeño en rentabilidad por encima de las carteras referentes del sector fiduciario. Igualmente, se evaluó el nivel de riesgo mercado y de liquidez, cumplimiento de límites, desempeño comercial en cuanto a la evolución del valor de las carteras colectivas y participación de los inversionistas dentro de cada una de las carteras.



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 2013 emitiendo sus recomendaciones previa presentación a la Junta Directiva.

En lo que corresponde al Comité de Tecnología, este se ocupó de realizar el correspondiente seguimiento y monitoreo al desarrollo, ejecución y avance del Proyecto de Renovación Tecnológica, de acuerdo con parámetros de alcance, tiempo, costo y componente tecnológico; generando solicitudes y actividades para el equipo de gestión del proyecto frente a la evolución del mismo. De igual manera asesoró y dio directrices frente a la estrategia de tecnología y su proyección presupuestal según necesidades de la entidad.

La Administración emprendió las acciones de mejoramiento necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, acorde con las recomendaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Contraloría General de la República, el Auto Regulador del Mercado de Valores, el Departamento Administrativo de Función Pública, la Oficina de Control Interno, las auditorías al Sistema de Gestión de Calidad y al Sistema de Riesgo Operativo e igualmente de la Revisoría Fiscal.

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. De otra parte, se participó bimestralmente en las reuniones del Comité de Coordinación de Control Interno que cuentan con el equipo directivo de la Fiduciaria y la participación de la Oficina de Control Interno del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Adicionalmente, se desarrollaron de forma periódica Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) que cuentan con la participación del equipo directivo de la Fiduciaria y en las cuales se efectuó el proceso de alineación de la estrategia que conllevó a la consolidación de nuevas MEGAS, ajustes en la Misión y Visión compartida, y otros cambios relacionados en el capítulo 3 del presente documento. Con el objeto de consolidar la estrategia a nivel organizacional se dio inicio al proceso de desdoblamiento estratégico, el cual permitirá 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.





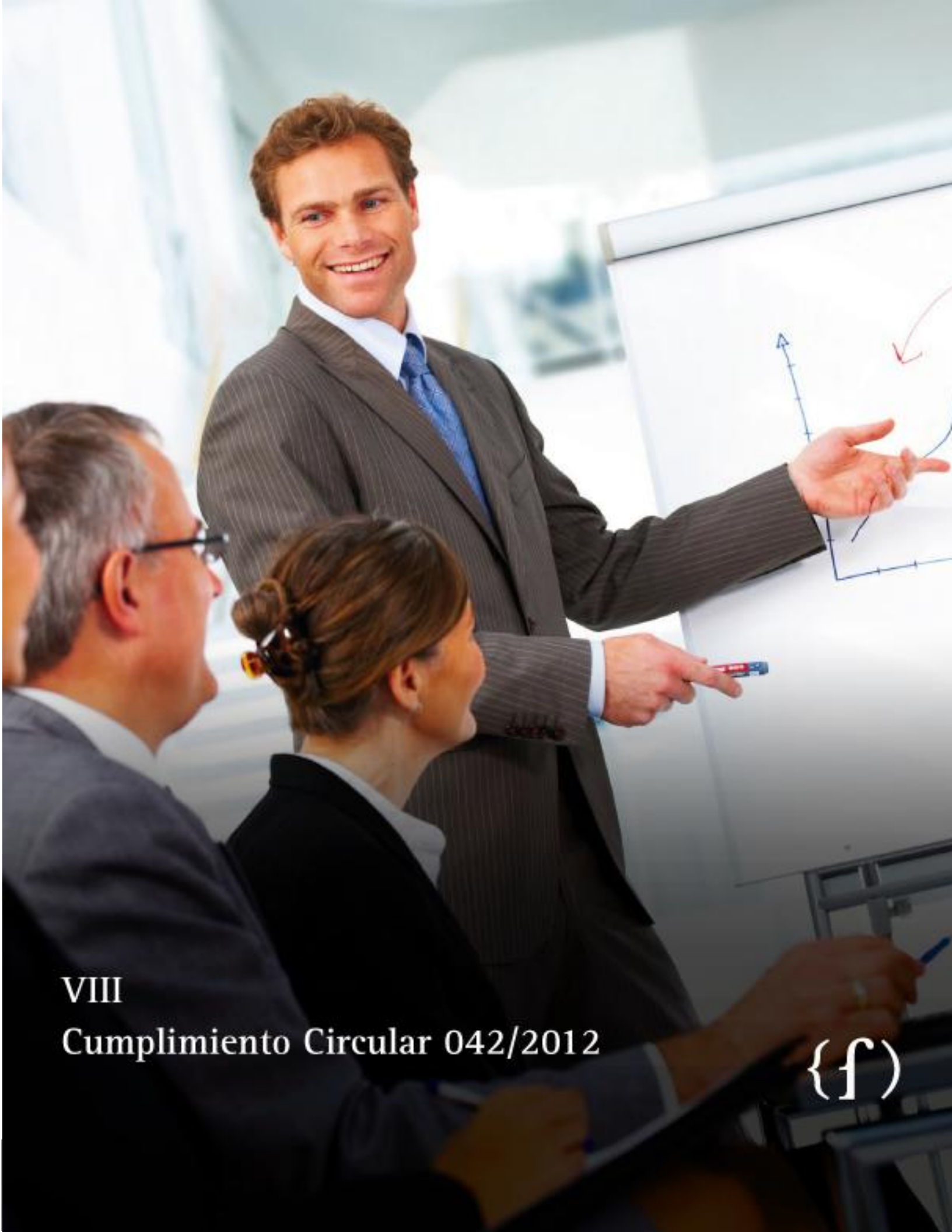
VII  
Cumplimiento a Normas  
y Derechos de Autor



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

---

Durante el año 2012 se 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 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.



VIII

Cumplimiento Circular 042/2012

{f}

## **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 y servicios y adicionalmente, en virtud de lo establecido en el Manual de Políticas de Seguridad de la Información, Fiduprevisora efectuó la revisión y dio cumplimiento a los requerimientos planteados en la citada norma.

Por otra parte, la ejecución de auditorías de Control Interno y Revisoría Fiscal han permitido evidenciar aspectos de mejora que fueron incluidos en los planes de mejoramiento y atendidos durante el transcurso de la vigencia 2012.

Fiduprevisora participó en el seminario de actualización en el cual se presentaron los cambios realizados a la CE 022 de 2010 y que dieron origen a la CE 042/2012 de la Superintendencia Financiera de Colombia, con el propósito de socializarlos al interior de la Entidad.



IX

Evolución Previsible de la Sociedad

{f}

## 9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

---

En la vigencia 2013, la entidad continuará adelantando las gestiones necesarias para dar terminación a la fase de construcción del Proyecto de Renovación Tecnológica (ERP, HCM y BPM), de manera que pueda dar paso a la culminación de los procesos de implementación de integraciones, migración, pruebas integrales, capacitación, gestión del cambio, puesta en producción y estabilización; con esto, la organización contará en su primera fase con una herramienta tecnológica que permitirá un incremento de la eficiencia operativa.

Fiduprevisora pondrá en conocimiento de la Junta Directiva lo relacionado con el Pliego de Cargos abierto por la Superintendencia Financiera de Colombia contra la Fiduciaria por aspectos relacionados con la ejecución del Patrimonio Autónomo Buen Futuro e igualmente procederá a dar respuesta formal al ente de control con relación a cada uno de los cargos formulados.

Fiduprevisora está enfocada y comprometida en la consecución de negocios rentables acorde con los niveles de riesgo definidos, alineados siempre al adecuado servicio y gestión para sus fideicomitentes, clientes y beneficiarios, negocios a partir de los cuales pueda generar los ingresos adecuados para continuar con los buenos resultados obtenidos y permanecer siendo un referente importante en el sector fiduciario. Para el efecto, ha estructurado para la vigencia 2013 una estrategia comercial definida en un Plan de Negocios que se enfoca a nivel de Preventa en incrementar la cobertura en 15% en los nichos de mercado específicos a través de productos estructurados, a nivel de Venta en lograr niveles de ingresos de Fiducia Estructurada por \$39.716.861.261 y Carteras Colectivas por \$23.879.364.069 y finalmente, a nivel de Postventa en construir relaciones de confianza que permitan la fidelización del cliente y la retención del 98% de los mismos.

La entidad continuará consolidándose como gran aliado del Gobierno Nacional, siendo un medio adecuado para administrar eficiente y transparentemente los recursos destinados a proyectos y programas con gran componente social; adicionalmente, prevé mantener su liderazgo en el manejo de recursos destinados a la seguridad social, aprovechando para esto su eficiencia y fortaleza patrimonial.

Los resultados alcanzados por la organización sumados al direccionamiento estratégico que se ha dado a la misma, han permitido y permitirán a futuro la sostenibilidad de la sociedad.





X

Informe Final y Manifestaciones Expresas





## 10. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

---

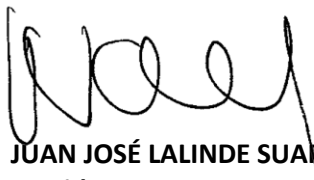
Al 31 de diciembre del 2012, los activos y pasivos del ente económico existen en la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período.

- ✓ 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 2012, 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 2012, 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 2012, 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.

En 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 2012.

Atentamente,



**JUAN JOSÉ LALINDE SUAREZ**  
Presidente

## **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 y capacitación permanente 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., estará 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. El comité de cuentas por cobrar: El comité sesiona en forma mensual y participan las diferentes áreas de la empresa, se dedica a analizar una a una de las cuentas por cobrar a los fideicomitentes por las comisiones fiduciarias, 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.

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

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



## 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 las carteras 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 el 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 la 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

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 2012 el VaR Interno fue de \$317.443,23 el cual corresponde al 0,33% del valor del portafolio. El VaR regulatorio fue de \$498.977.06.

La composición del portafolio con corte al 31 de Diciembre se presenta a continuación:

Factor de Riesgo	Participación
DTF	22.53%
IPC	24.75%
CEC Pesos	11.59%
CEC UVR	5.05%
Carteras Colectivas	36.09%
Acciones	0.00%

El VaR los factores de riesgo que más impactan al portafolio se presentan en la siguiente tabla:

Factor de Riesgo	VaR(\$)
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE1	52,697.75
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE2	8,444.26
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE3	12,498.54
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE1	3,793.00
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE2	11,122.99
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE3	8,399.23
TASADEINTERÉSDTF-NODO1(CORTOPLAZO)	3,802.18
TASADEINTERÉSDTF-NODO2(LARGOPLAZO)	123,259.71
TASADEINTERÉSIPC	530,009.24
PRECIODEACCIONES-IGBC	9.72
CARTERASCOLECTIVAS	23,198.19

(Cifras en miles de pesos)

## 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 la 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 Superintendencia Financiera de Colombia.

Adicional al cálculo del Valor en Riesgo por parte de la Unidad de Riesgo de Mercado, la Fiduciaria cuenta con una metodología de cálculo del riesgo de mercado ajustado por liquidez llamada L-VaR, la cual cuantifica la máxima pérdida esperada por riesgo de liquidez exógeno en los portafolios y se la suma a la máxima pérdida esperada por riesgo de mercado, VaR.

El L-VaR cuantifica el riesgo de liquidez de mercado al que está expuesto el portafolio y puede ser entendido como la máxima pérdida probable en caso de que situaciones extremas en materia de riesgo de mercado y liquidez se presenten. 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 2012.

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 2012, 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	Valor Presente	% COL	%L-VAR
001	Empresa	96,050,882,019.00	0.73%	1.18%

## 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 2012, 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

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la entidad adelanta la gestión, administración y control de sus riesgos operativos de conformidad con los requerimientos establecidos en el Capítulo XXIII de la Circular Externa 100 de 1995, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, así como el Decreto 1599 de 2005 a través de la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000:2009, bajo las directrices de la Junta Directiva y el Comité de Riesgos.

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 enero de 2012; así mismo, el Sistema se encuentra implementado al interior de la entidad en la ejecución de todos los procesos, 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.

Durante el año 2012, se fortaleció la documentación de la matriz de riesgo operativo, basada en los cuatro pilares que permiten su gestión, a saber: la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, labor que se ha fortalecido con ocasión a la atención del plan de mejoramiento definido hace dos años, con el cual se pretende contar con un capítulo de riesgo operativo en todos los manuales de procedimiento y políticas de la entidad y la documentación e identificación de los controles que permitan la mitigación de cada riesgo asociado (230 documentos), permitiendo focalizar los riesgos en cada uno de los procesos gestionados en la Fiduciaria.

Por otra parte, en la gestión adelantada por la Unidad de Riesgo Operativo se realizó seguimiento al cumplimiento y avances de los diferentes planes de acción definidos por los líderes de procesos, en función de contemplar controles que permitan la mitigación efectiva de los riesgos operativos, los cuales están asociados a desarrollos e implementaciones contempladas en el Proyecto de Renovación Tecnológica, así como a la actualización de los procedimientos y manuales donde se identifiquen los riesgos y documenten los controles implementados. De igual manera, se realizó seguimiento al reporte de los datos que alimentan la base de datos de indicadores de riesgo operativo, los cuales se encuentran en límites de tolerancia definidos para cada uno de ellos.

En cuanto a la gestión del conocimiento, para contribuir al fortalecimiento organizacional en materia de riesgo operativo, se llevó a cabo la capacitación anual del SARO, durante los meses de octubre, oficina Principal Bogotá, noviembre y diciembre, oficinas regionales. Dicha capacitación fue dirigida a 512 funcionarios (planta, temporales, practicantes) vinculados al corte de agosto de 2012. De igual forma, atendieron las capacitaciones de inducción a los

nuevos funcionarios, de acuerdo con la programación realizada por la Dirección de Recursos Humanos.

Continuando con el plan de gestión del conocimiento definido para el año 2012, se realizó en el mes de octubre, el nombramiento oficial de los Gestores SARO, contando con 39 funcionarios, que apoyarán la labor de la Unidad de Riesgo Operativo y de los líderes de procesos, al interior de cada una de las áreas.

De acuerdo con lo observado en el mapa de riesgos residual, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual **“Moderado” y “Tolerable”**, con un porcentaje del 71%, equivalente a 213 riesgos operativos; el nivel **“Aceptable”** tienen una participación del 29% con 88 riesgos. Es de mencionar, que de los 106 riesgos ubicados en Moderado, 70 de estos están en zonas de probabilidad **“Muy Baja”** e impacto **“Moderado” y “Superior”**, los cuales siguen siendo objeto de monitoreo y validación de los controles existentes que permitan su mitigación.

### **Efectos Económicos por Riesgo Operativo**

El efecto económico por eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2012 asciende a \$105.083.804, correspondiente a las causaciones y pagos registrados en las cuentas contables de Riesgo Operativo Diversos, Otros Gastos no operacionales, arrendamientos, Multas y sanciones, litigios, indemnizaciones y demandas, siendo esta última la más representativa con una participación del 99% en las pérdidas. A continuación se detallan las pérdidas mencionadas:

1. Afectación contable 514097 - Vehículos Riesgo Operativo, por valor de \$16.858, Intereses moratorios debido a pago extemporáneo de impuestos derechos de tránsito a la Secretaría Distrital de Movilidad de la ciudad de Barranquilla.
2. Afectación contable 514597 - Arrendamientos Riesgo Operativo, por valor de \$236.775 Intereses moratorios por pago extemporáneo del contrato de arrendamiento de la oficina Cali
3. Afectación contable 519097001 - Diversos Riesgo Operativo, por valor de \$433.395 debido a anulación de operaciones a través del sistema transaccional, según facturas expedidas por BVC; \$12.793, por Intereses cobrados por el fideicomitente por mayor valor girado a la fiduciaria por concepto de comisión; \$38.500 por Interés de mora sobre impuestos de registro en el cierre de la Oficina Pereira.
4. Afectación contable 523010001 - Multas y Sanciones Otras Autoridades, \$1.968.000 debido a sanción por corrección e intereses de mora del impuesto de ICA en virtud de la administración de un fideicomiso; \$402.000 por presentación de forma extemporánea, de la información de medios magnéticos de la Alcaldía de Armenia, Año Gravable 2011.
5. Afectación contable 523025001 - Demandas Laborales \$ 101.663.086 por constitución de un depósito judicial, en atención a una contingencia judicial derivada de la Liquidación de la Nueve Millonaria, en la que la firma Global Financial Group, reclama el reconocimiento y

pago de obligaciones derivadas del contrato de prestación de servicios que en su momento suscribió con la Liquidación.

6. Afectación contable 529597 - Otros Gastos No Operacionales \$312.397, debido a intereses moratorios por prórroga del contrato de arrendamiento de la oficina Cartagena.

Por otra parte, se observan cuatro registros de recuperaciones por un valor total de \$988.097.693.96, de los cuales \$980.007.288 corresponden a recuperación demanda arbitral interpuesta por la nación - Ministerio de la Protección Social, en desarrollo de la administración del Consorcio FISCALUD, en el año 2009, recuperación de acuerdo la conciliación realizada en el proceso de Fiduprevisora contra Seguros Colpatria S.A.; \$7.900.985.96 corresponden a recuperación de recursos por cuotas pensionales pagadas durante el segundo semestre del 2011, en ocasión a la acción laboral instaurada por en contra de Fiduprevisora S.A para el reconocimiento de la pensión de jubilación con la inclusión de todos los factores salariales, así como las cuotas partes pensionales de jubilación. Esto debido al pago retroactivo de la pensión realizado por el ISS, y \$189.420 por recuperación pago de intereses moratorios del arrendamiento de la oficina de Cali, durante los meses de enero y febrero de 2012.

Así mismo, en el mes de diciembre se registraron provisiones por valor de \$196.731.414, de los cuales \$155.213.414 son en ocasión al proceso administrativo adelantado por el ICBF relacionado con la debida liquidación de aportes parafiscales entre los años 2007-2010 y \$41.518.000, corresponden a sanción al contribuyente Fiduciaria La Previsora S.A., vocera del Fideicomiso PIETRASANTA, por no presentar la declaración de impuesto de Delineación Urbana, el impuesto fue presentado por el fideicomitente.

## **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 2012, la Sociedad presenta un saldo registrado en la cuenta de pasivo estimado y provisiones de \$1.589.549.935.

## **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 2012, se dio lugar a la implementación de un nuevo modelo de segmentación y la construcción de nuevos indicadores cualitativos y cuantitativos para negocios fiduciarios y carteras colectivas, destinados al fortalecimiento del monitoreo transaccional de nuestros clientes, así como a la permanente evaluación de su nivel de riesgo y la aplicación de controles específicos.

El resultado de la evaluación de estas alertas tempranas y de los controles automáticos establecidos dentro de la operación de la entidad, arrojó resultados satisfactorios, no habiéndose configurado la verificación de operaciones sospechosas.

Igualmente, se contrató la adquisición de un nuevo software de generación y evaluación de señales de alerta, a fin de fortalecer los controles detectivos de operaciones realizadas a través de los diferentes negocios operados por la entidad, mediante el control dual/cruzado de las transacciones objeto de monitoreo.

De manera continuada se vienen ejecutando los controles diseñados para minimizar la exposición e impacto de los riesgos LA/FT. En el Primer Semestre de 2012, se dio lugar a la creación de la denominada Unidad de Vinculados, dependencia adscrita a la Gerencia de Riesgos, encargada de verificar de manera previa a la celebración de cualquier tipo de contratación (Clientes, Proveedores, Contratación Derivada), el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y externos en materia de Conocimiento del Cliente, proceso que ha fortalecido la detección oportuna de potenciales clientes o terceros vinculados no deseados.

De manera periódica realizamos capacitaciones a los funcionarios nuevos en temas de interés general y particular para las áreas directamente relacionadas con la vinculación de clientes, así

como la Capacitación Anual SARLAFT al 100% de nuestros colaboradores, en aspectos específicos como el objetivo y la ejecución del Sistema.

La Fiduciaria, ha continuado durante el año 2012, la labor tendiente a prevenir y evitar mediante metodologías, políticas y procedimientos bien estructurados y sujetos a monitoreo periódico, que la entidad sea utilizada como vehículo para la materialización de los delitos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

Todas las mejoras, ajustes, y demás temas relacionados con el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, han sido puestos en conocimiento de la Junta Directiva de la Sociedad Fiduciaria, en los informes trimestrales del Oficial de Cumplimiento.

### **Efectos económicos por SARLAFT**

No hay efectos económicos derivados de este riesgo al cierre de 2012.

## **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, complementando a su vez, el cumplimiento del Plan de Ajuste presentado a la Superintendencia Financiera de Colombia con ocasión de la visita realizada en octubre de 2011 al SARLAFT de Fiduprevisora S.A., debidamente aprobado por la Junta Directiva en sesión del pasado 20 de marzo, alineado con las modificaciones a introducir en el Manual de Políticas y Procedimientos SARLAFT. (Versión 20).

Durante el 2012 la Unidad de Vinculados participo en el desarrollo de la consolidación de la información de los clientes existentes para el proyecto Retos, definiendo así la carpeta única del cliente

- El resultado obtenido fue el mejoramiento en la calidad de la información de los clientes consignada en el modulo único de vinculados.
- Mayor oportunidad de vinculación a los diferentes productos y categorías de la fiduciaria

## Anexo No 2 - INFORME EJECUTIVO – ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2012

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 nuevas metodologías, herramientas tecnológicas, procedimientos y políticas que han permitido fortalecer 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 2012:

- Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones del Manual de Políticas y Procedimientos SARLAFT con respecto a:
  - Creación Unidad de Vinculados. Dependencia adscrita a la Gerencia de Riesgos encargada de la verificación previa de los documentos y anexos de Conocimiento del Cliente requeridos para la vinculación de terceros a la entidad, así como del archivo, centralización y custodia de dicha información. (Cumplimiento normativo a las disposiciones de la Circular Básica Jurídica).
  - Excepciones en el diligenciamiento del formulario de Conocimiento del Cliente en Contratación Derivada del Ministerio del Interior, Jurisdicciones Indígenas y Minorías ROM.
  - Actualización Hoja de Vida Indicadores de Gestión SARLAFT.
  - Políticas institucionales en el reporte de operaciones sospechosas.
  - Protocolo de identificación de operaciones inusuales y sospechosas.
  - Indicadores cuantitativos de generación de alertas transaccionales en Negocios Fiduciarios y Carteras Colectivas.
  - Aprobación nuevo Modelo de Segmentación de clientes y demás factores de riesgo.
  - Confidencialidad de las matrices de riesgo SARLAFT.
  - Inclusión del Capítulo 7. Riesgos Operativos asociados al proceso SARLAFT.
- Documentación individualizada en Manuales de Procedimiento e Instructivos relacionados con la Administración del Riesgo SARLAFT en general y, en particular, con la consolidación electrónica de operaciones, la generación de reportes a la UIAF, evaluación y cierre de señales de alerta, cruce en listas restrictivas (extendido al Consorcio SAYP 2011), seguimiento a planes de acción y calificación de nivel de riesgo de los clientes de la entidad.
- Revisión semestral de los controles establecidos para minimizar los riesgos identificados en las matrices por proceso o línea de negocio.

- Revisión semanal de las alertas transaccionales generadas en Bodega de Datos.
- 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 semanal en el cumplimiento de la normatividad externa e interna vigente en cuanto a vinculación y Conocimiento del Cliente, en sesiones realizadas con las áreas encargadas de este proceso.
- Se evaluó periódicamente el cumplimiento de los planes de acción establecidos por cada uno de los líderes de proceso.
- Se llevó a cabo la revisión de cada uno de los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados en la compañía, verificando su aplicabilidad, eficacia y el mantenimiento del nivel de riesgo aceptable para la entidad, conforme a las instrucciones impartidas para el efecto por la Junta Directiva de la Fiduciaria.
- 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.
- Capacitación a todos los funcionarios de la Fiduciaria, cumpliendo el cronograma anual establecido.
- Se ejecutaron los correctivos ordenados por la Junta Directiva con respecto a los informes trimestrales presentados.
- Se dio cumplimiento al plan de acción implementado para atender el informe de visita In Situ presentado por la Superintendencia Financiera de Colombia frente al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT de la Fiduciaria, trámite concluido de manera satisfactoria en el mes de julio de 2012, por parte de la entidad de vigilancia y control.

### 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 2012 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

	<u>Diciembre de 2012</u>	<u>Diciembre de 2011</u>
<b>Activo</b>		
<b>Cuentas por cobrar de préstamos</b>		
Eduardo Arce Caicedo	33.403.256,00	1.355.711,00
Rocio Londoño Londoño		8.368.041,00
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	20.163.202,00	32.844.959,00
Juan José Lalinde Suárez	<u>21.972.422,00</u>	<u>9.100.000,00</u>
<b>Total</b>	<b>75.538.880,00</b>	<b>51.668.711,00</b>
<b>Pasivo</b>		
Vacaciones – Prestaciones Sociales	<b>89.814.731,70</b>	<b>57.255.860,00</b>
<b>Ingresos</b>		
<b>Intereses de préstamos</b>		
Juan José Lalinde Suárez	1.011.449,00	-
Eduardo Arce Caicedo	1.502.094,00	990.300,00
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	990.178,00	1.620.328,00
Rocio Londoño Londoño	-	<u>1.171.177,00</u>
<b>Total</b>	<b>3.503.721,00</b>	<b>3.781.805,00</b>
<b>Gastos</b>		
<b>Viáticos, manutención y transporte</b>		
Juan José Lalinde Suárez	12.394.853,00	8.600.294,00
Rocio Londoño Londoño	3.422.868,00	5.932.158,00
Jorge Eliecer Peralta Nieves	1.550.622,00	1.921.732,00
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	1.200.837,00	932.275,00
Eduardo Arce Caicedo	8.656.861,00	909.984,00
Ana Catalina Villa Doutreligne	-	251.732,00
Oscar Estupiñan Medrano	<u>520.797,00</u>	<u>-</u>
<b>Total</b>	<b>27.746.838,00</b>	<b>17.638.191,00</b>

Cifras en pesos colombianos

**i. Junta Directiva**

	<u>Diciembre de 2012</u>	<u>Diciembre de 2011</u>
<b>Gastos</b>		
<b>Honorarios Junta directiva</b>		
Diego Barragán Correa	-	4.820.400,00
Claudia Medina Álvarez	-	7.230.600,00
Ana Paulina Salazar Zapata	-	803.400,00
Julio Andrés Torres García	-	8.034.000,00
Marcela Gómez Clark	-	6.427.200,00
José Alejandro Samper Carreño	15.300.900,00	2.410.200,00
Diana Margarita Vivas Munar	11.334.000,00	4.017.000,00
Carlos Alfredo Estévez	19.551.150,00	9.640.800,00
Germán Eduardo Quintero	14.450.850,00	-
Juan Rafael Meza	17.567.700,00	-
Margarita Maria Escobar Pereira	13.600.800,00	-
Julio Andrés Torres García	19.267.800,00	-
<b>Total</b>	<b>111.073.200,00</b>	<b>43.383.600,00</b>
<b>Honorarios Comité de Riesgos</b>		
Carlos Alfredo Estévez	19.267.800,00	9.640.800,00
Julio Andres Torres García	17.284.350,00	7.230.600,00
<b>Total</b>	<b>36.552.150,00</b>	<b>16.871.400,00</b>
<b>Honorarios Comité de Auditoría</b>		
Carlos Alfredo Estévez	-	803.400,00
Diana Margarita Vivas Munar	7.650.450,00	5.623.800,00
Jorge Alberto Calderon	14.450.850,00	5.623.800,00
Claudia Medina Álvarez	-	5.623.800,00
José Alejandro Samper Carreño	13.600.800,00	-
<b>Total</b>	<b>35.702.100,00</b>	<b>17.674.800,00</b>
<b>Honorarios Comité de Inversiones</b>		
Jorge Alberto Calderón	19.267.800,00	4.820.400,00
Carlos Alfredo Estévez	-	4.017.000,00
Claudia Medina Álvarez	-	803.400,00
Julio Andrés Torres García	21.251.250,00	9.640.800,00
Marcela Gómez Clark	-	5.623.800,00
Margarita Maria Escobar Pereira	10.483.950,00	-
<b>Total</b>	<b>51.003.000,00</b>	<b>24.905.400,00</b>



**Honorarios Comité de Administración de Negocios**

Carlos Alfredo Estévez	-	1.606.800,00
Julio Andrés Torres García	-	<u>1.606.800,00</u>
<b>Total</b>	-	<b>3.213.600,00</b>

-

**Honorarios Comité de Tecnología**

Carlos Alfredo Estévez	20.401.200,00	4.820.400,00
Julio Andrés Torres García	-	803.400,00
Marcela Gómez Clark	-	4.017.000,00
Germán Eduardo Quintero	<u>20.401.200,00</u>	-
<b>Total</b>	<b>40.802.400,00</b>	<b>9.640.800,00</b>

Cifras en pesos colombianos

**ii. Accionistas (Previsora Seguros S.A.)**

	<u>Diciembre de 2012</u>	<u>Diciembre de 2011</u>
<b>Activo</b>		
Cuentas por cobrar	-	189.080.000,00
Pólizas de seguros	<u>41.000.677,93</u>	<u>961.602.390,97</u>
<b>Total</b>	<b>41.000.677,93</b>	<b>1.150.682.390,97</b>
 <b>Pasivo</b>		
Pólizas de seguros	-	<u>2.793.948,68</u>
<b>Total</b>	-	<b>2.793.948,68</b>
 <b>Gastos de seguros</b>		
Póliza global bancaria	1.081.397.738,11	1.860.714.895,00
Cumplimiento	15.126.234,75	143.555.795,61
Corriente débil	9.876.078,00	18.940.662,00
Manejo	4.361.916,00	3.634.930,00
Vehículos	<u>1.730.538,00</u>	<u>2.298.960,00</u>
<b>Total</b>	<b>1.112.492.504,86</b>	<b>2.029.145.242,61</b>

Cifras en pesos colombianos

**Anexo No 4. Pagos Salariales a Directivos en el año 2012**

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 ESPECIAL		9.087.407	12.486.513	12.486.513	12.486.513	12.486.513
<b>TOTAL</b>	<b>402.527.323</b>	<b>130.656.336</b>	<b>181.574.710</b>	<b>182.729.218</b>	<b>182.313.000</b>	<b>188.338.238</b>

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 2012**

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	<b>\$ 250.000,00</b>
(-) Provisión acciones Promotora Energía de Colombia S.A.	-50.000,00
(-) Provisión acciones Cajanal S.A. EPS (liquidación)	-100.000,00
(+) Valorización Acciones Ecopetrol	390.996,00
Total acciones	<b>490.996,00</b>