

# {fiduprevisora}

Por hoy, por mañana y por siempre.

## INFORME DE GESTIÓN — 2015 —

INFORME DE GESTIÓN 2015



Entidad Adscrita



**Defensoría del Consumidor Financiero** - Dr. JOSÉ FEDERICO USTARIZ GÓNZALEZ, Carrera 11A - 96 51 Oficina 203 Edificio Office de Bogotá D.C PBX 6108161 y 6108164. E-mail: [defensoriafiduprevisora@ustarizabogados.com](mailto:defensoriafiduprevisora@ustarizabogados.com) de 8:00 a.m - 6:00 p.m de Lunes a Viernes en jornada continua. \*Si usted requiere información adicional acerca de la Defensoría del Consumidor Financiero, consúltenos de forma telefónica o diríjase directamente a las oficinas principales en la ciudad de Bogotá o a nuestras agencias. Las funciones del Defensor del Consumidor son: Dar trámite a las quejas contra la entidad con destino al Defensor del Consumidor en cualquiera agencia, sucursal, oficina de corresponsalia y oficina de atención al público de la entidad, asimismo tiene la posibilidad de dirigirse al defensor con el ánimo de que éste formule recomendaciones y propuestas en aquellos aspectos que pueden favorecer las buenas relaciones entre la Fiduciaria y sus Consumidores. Para la presentación de quejas ante el Defensor del Consumidor no se exige ninguna formalidad, se sugiere que la misma contenga como mínimo los siguientes datos del reclamante: 1.nombre, 2.identificación, 3.domicilio, 4.descripcion de los hechos y/o derechos que considere que le han sido vulnerados.

## Contenido

<b>PRÓLOGO</b> .....	3
<b>1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL</b> .....	6
<b>2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA</b> .....	10
<b>3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2015</b> .....	14
<b>3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	14
<b>3.2 GESTIÓN COMERCIAL</b> .....	16
<b>3.3 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA Y LIQUIDACIONES</b> .....	20
<b>3.4 GESTIÓN DE PROCESOS JURÍDICOS</b> .....	28
<b>3.5 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS</b> .....	31
<b>4 RESULTADOS FINANCIEROS</b> .....	51
<b>5 CALIFICACIONES DE RIESGO</b> .....	59
<b>6 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO</b> .....	62
<b>7 CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR</b> .....	66
<b>8 CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012</b> .....	68
<b>9 EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD</b> .....	70
<b>10 RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF – PARA ESTADO FINANCIERO DE APERTURA Y PERIODO DE TRANSICIÓN</b> .....	73
<b>11 RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	76
<b>12 INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS</b> .....	79

## PRÓLOGO

### **Fiduciaria La Previsora S.A., 30 Años que han Ayudado a Construir los Sueños de un País.**

Reflexionar acerca de los treinta años de historia de Fiduprevisora S.A., es hablar en esencia de una trayectoria especializada en la administración de proyectos y negocios del sector público, de gran impacto y beneficio social, mostrando que es completamente viable el manejo transparente y eficiente de los recursos financieros dados en administración.

Rica historia llena de experiencias significativas y valiosas para la Sociedad, el Estado y para contribuir abiertamente en la construcción y el crecimiento de un sector de tanta importancia, oportunidad y valor para el país como lo es el Fiduciario. Hemos trabajado permanentemente de la mano con el Estado y la Sociedad, por tanto, son muchas las experiencias y los negocios con los que contribuimos en la solución efectiva y real a situaciones de crisis económica y social que ha enfrentado el país, entre los que vale la pena destacar el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, antiguo Fondo Nacional de Calamidades, y su cuenta Colombia Humanitaria, el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, el Fondo de Solidaridad Pensional, el Fondo de Reconstrucción del Eje Cafetero, el Fondo de Solidaridad y Garantía, el Fondo de Solidaridad de Ahorradores y Depositantes de Entidades Cooperativas en Liquidación, el Reconocimiento y Pago de Obligaciones Pensionales de Cajanal, el Fondo de Riesgos Laborales y las Liquidaciones de Telecom, Adpostal, Dirección Nacional de Estupefacientes, Instituto de Seguros Sociales, entre muchos otros.

Pero no nos quedamos en el pasado y en los buenos resultados alcanzados, nos preparamos para afrontar el futuro de la organización fortaleciendo la estrategia, la planeación, los procesos operativos, la tecnología y el capital humano, aprovechando la fortaleza y experiencia en la administración de proyectos del sector público, nuestra identidad histórica y la necesidad, por demás imperiosa, de explorar nuevas oportunidades en diferentes industrias con alto potencial de crecimiento no solo en el sector público sino también en el sector privado.

De otra parte, es de destacar que Fiduprevisora S.A. en su condición de sociedad de economía mixta, sometida al régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y con control fiscal de la Contraloría General de la República, ha generado año tras año importantes resultados financieros, equivalentes en los últimos diez años a Utilidades Netas del orden de \$330 mil millones, además del pago de Impuestos por \$212 mil millones y distribuyendo Dividendos entre sus Accionistas por valor aproximado a los \$212 mil millones, lo cual muestra claramente que las entidades del Estado pueden ser eficientes y arrojar resultados financieros altamente satisfactorios.

En lo que corresponde a la vigencia 2015, Fiduprevisora S.A alcanzó Ingresos Totales por valor de \$187.244 MM y una Utilidad Neta del orden de \$31,259 MM, y continúa en el segundo lugar en el sector fiduciario desde el punto de vista de ingresos por comisiones fiduciarias. Dentro de los aspectos a resaltar de su gestión se encuentran:

{f} Crecimiento del 36,5% en ingresos generados por Fondos de Inversión Colectiva con respecto al 2014.



- (f) Designación del Gobierno Nacional como liquidador de la Caja de Previsión Social de Comunicaciones Caprecom EICE, reconocida como la EPS más grande del régimen subsidiario, proceso en el cual administrará recursos superiores a \$70.000 MM.
- (f) Constitución del Patrimonio Autónomo PPL en virtud de contrato de fiducia celebrado con la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios USPEC, para la administración de recursos del Fondo de Atención a Personas Privadas de la Libertad, recursos que superan los \$83.000 MM.
- (f) Celebración de contrato de Fiducia Mercantil para la administración de recursos del Fondo de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, del orden de \$27.321 MM.
- (f) Constitución del Consorcio FOPEP para la administración del fideicomiso encargado del pago de las pensiones de vejez, jubilación e invalidez de 328.000 pensionados de Entidades Públicas a nivel nacional.
- (f) Administrador fiduciario del Fondo Todos Somos PAZcífico, proyecto bandera del Gobierno Nacional para promover el desarrollo integral de los departamentos del Litoral Pacífico, que canalizará operaciones de crédito otorgadas por el BID y el Banco Mundial por valor de US\$400 MM.
- (f) Se inauguró un punto de atención comercial en la ciudad de Medellín con el objeto de abrir mercado en esta zona para FIC y Fiducia Estructurada.
- (f) Acercamiento con clientes y beneficiarios de la gestión de Fidupervisora S.A. a través de los fideicomisos Consorcio Colombia Mayor y PA FOMAG, en especial con el adulto mayor y penionados del magisterio.
- (f) Revisión de la estrategia corporativa y actualización del Direccionamiento Estratégico para el periodo 2015-2018, con base en el Plan Nacional de Desarrollo, los resultados del BSC Corporativo, el Entorno Competitivo y las expectativas futuras de los grupos de interés.
- (f) Ratificación y renovación bajo los más altos estándares de Calificación de Riesgos (AAA), en las modalidades de Administración de Portafolio, Riesgo de Contraparte y Administración de los Fondos de Inversión Colectiva.
- (f) Fortalecimiento de la plataforma tecnológica en aplicaciones, bases de datos, infraestructura y comunicaciones, con el objeto de optimizar los procesos y los controles, de cara a un mejor servicio al cliente. Implementación tecnológica para atender exigencias normativas tales como NIIF y FATCA.
- (f) Renovación de los certificados de calidad bajo las normas ISO 9001 y NTCGP 1000, ISO 27000 en seguridad de la información.

Como resultado de su gestión, Fidupervisora S.A. continúa siendo la primera fiduciaria pública del país, muy por delante en resultados y gestión que las restante de este tipo, además de ser referente del sector fiduciario en general y de estar posicionada en los primeros lugares, aspecto totalmente relevante máxime cuando se habla de un sector caracterizado por un mayor número por fiduciarias privadas de importantes grupos económicos.

Por todo esto, Fidupervisora S.A. estará hoy, mañana y siempre.

# INFORME ECONÓMICO — Y SECTORIAL —

{f}

## 1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL

---

En términos económicos de manera global, el año 2015 fue complicado. La demanda global se contrajo fuertemente, se evidenció la desaceleración de China, se sufrió la fuerte caída del precio del petróleo, y se vivió la incertidumbre del cambio de política monetaria por parte de la FED; todos estos movimientos afectaron a los países emergentes en su crecimiento económico y en la devaluación de sus monedas.

China fue uno de los grandes protagonistas en el ámbito económico durante todo el año; desde el primer trimestre se evidenciaba el inicio de su desaceleración, la cual empezó a afectar a todos los mercados globales, ya que el país asiático es el mayor consumidor del mundo y a su vez el mayor productor, por lo que las cifras en la demanda global empezaron a caer rápidamente. A mediados del año, la crisis se acentuó, cuando la bolsa de China vivió uno de los altibajos más fuerte de los últimos tiempos, con una devaluación de más del 30% en dos semanas. En ese momento el banco central de china tuvo que reaccionar inmediatamente bloqueando la negociación de casi el 40% de las acciones. En ese momento se reforzó la debilidad de China y los indicadores económicos de los últimos meses del año estuvieron muy por debajo de las expectativas de los analistas. De esta manera, en los últimos tres meses del año se evidenció un crecimiento del PIB de China de 6.9%, inferior al crecimiento anterior del 7%.

EEUU por su parte aportó a la incertidumbre económica que se generó en todos los mercados. En el primer trimestre del año, se abrió el debate y se generó la especulación respecto sobre cuál iba a ser el rumbo que la FED debería tomar con respecto a la política monetaria. Además EEUU vivió una montaña rusa respecto a los datos fundamentales macroeconómicos, los cuales influenciar directamente las expectativas del mercado sobre los movimientos de la tasa de política monetaria. Los indicadores económicos no mostraron solidez durante la primera mitad del año, por lo cual no se lograba identificar la consolidación de la recuperación de la economía norteamericana. En los últimos tres meses del año se logró percibir que la economía comenzó a presentar señales de estabilidad y crecimiento. De esta manera, tras la reunión de la FED a mediados de diciembre, las expectativas y la incertidumbre llegaron a su fin con el incremento de las tasas 25pbs por parte de la Reserva Federal. Por otro lado la producción industrial de Estados Unidos disminuyó un 0,6 % en noviembre, lo que supuso su mayor caída mensual desde marzo de 2012 y la tercera consecutiva, dejando nuevamente en entre dicho la consolidación de la recuperación económica, ya que esta caída tendrá un fuerte efecto sobre el crecimiento del último trimestre del año.

La Zona Euro también aportó para la volatilidad especialmente entre julio y septiembre donde la incertidumbre generada por Grecia y su situación política y económica generaron nerviosismo en el mercado global. Por otro lado, el crecimiento económico de la zona euro fue más lento de lo previsto en el tercer trimestre. De esta manera, el PIB trimestral se expandió en el período de julio a septiembre un 0,3% trimestral y un 1,6% anual. El final del año estuvo marcado por la acción terrorista de ISIS sobre París, la cual alcanzó a generar volatilidad en la segunda quincena de noviembre y principios de Diciembre.

El factor de debilidad económica más importante durante todo el 2015 fue el petróleo. Desde octubre de 2014 se comenzó a ver la caída del precio del barril de crudo debido a que la oferta del mismo comenzó a superar la demanda. Esto se debió al ingreso de nuevos jugadores al mercado como las nuevas empresas



productoras de petróleo a través de fracking y al aumento de la producción por parte de Rusia. La OPEC decidió defender su cuota de mercado a toda costa sin considerar el precio, gracias a lo cual el precio del barril de crudo alcanzó niveles inferiores a los 30 dólares en el último bimestre del año. Las economías dependientes de este activo se vieron afectadas ya que con este precio sus ingresos se redujeron considerablemente por lo que, al tener una tasa de cambio flexible determinada por ley de oferta y demanda, se generaron devaluaciones de las monedas de manera global como reacción para suavizar el choque en términos fiscales.

Colombia por su parte ha sabido sobrellevar el vaivén de los factores externos, perdiendo dinámica en el crecimiento y desarrollo económico frente al que traía hasta el año 2014, pero se ha sabido mantener como líder de la región y uno de los emergentes más importantes. La caída del precio del petróleo logró que los ingresos del país se disminuyeran considerablemente, aunque se logró compensar en parte con un mayor recaudo de impuestos y un recorte considerable en el gasto público a través de un manejo fiscal apropiado y prudente para la situación global, por lo que se logró mantener el déficit fiscal dentro de los objetivos y metas planteados por el marco fiscal de mediano plazo y la regla fiscal. Así como los demás países productores de crudo, Colombia tuvo una marcada devaluación del peso frente al dólar. Esta situación afectó a los diferentes sectores económicos, ya que gracias a haber tenido un dólar barato por varios años, las estructuras de producción se han basado en insumos importados los cuales se ven afectados por el incremento de la divisa. Esto se tradujo en el indicador económico más débil que tenemos en este momento, la inflación, la cual creció muy por encima de las metas del Banco de la República, afectada también a su vez por el fenómeno del niño, el cual ha logó incrementar más del 30% en el año el precio de los alimentos cerrando en diciembre en niveles de 6.77%, siendo este dato superior en 3.11% con respecto al cierre del 2014; sin embargo, este ha sido un efecto de oferta más no de demanda, por lo que se considera que es un efecto temporal y a mediados del 2016 se espera un probable ajuste en los precios.

El sector externo fue el más afectado de todos, ya que las exportaciones cayeron el 34.9% debido a una caída del 50.7% del grupo de combustibles y productos de industrias extractivas. El dólar alto debería motivar las exportaciones y desincentivar las importaciones, pero debido a la estructura de producción que tiene el país, no ha logrado aprovechar esta alza, por el contrario las importaciones no se han visto afectadas en la medida que se esperaba y el déficit en cuenta corriente se ha ubicado en niveles cercanos el 6% del PIB. Se proyecta que el efecto positivo en las exportaciones se dé a partir del segundo trimestre del 2016, cuando ya la economía local haya asimilado los nuevos precios externos, logrando reducir el déficit en cuenta corriente, despejando cualquier duda sobre la calificación de crédito del país. El crecimiento por su parte logró estar por encima de sus pares de la región, gracias a un aumento importante en la producción industrial en el segundo semestre del año, el buen impulso que trae la demanda interna y la dinámica del sector de construcción, pilares que seguirán teniendo fuerza en el 2016 debido al ingreso en operaciones de REFICAR desde los últimos meses del 2015 y a los planes de ejecución de las obras de 4G, lo cual generaría un fuerte impulso a la economía local, posicionando al país nuevamente como líder en la región con un crecimiento superior al de los demás países latinoamericanos. El Banco de la República por su parte continuó con su política contractiva como reacción a los altos niveles de inflación, con un incremento de 25 pbs en la última reunión del año, cerrando así en un nivel de 5.75%.<sup>1</sup>

Como consecuencia de todos los movimientos económicos, los mercados locales se vieron afectados por las altas volatilidades durante todo el año, con una tendencia constante de aumento de las tasas en renta fija y una caída de los precios de las acciones. Durante el primer semestre el petróleo fue uno de los motivadores más grandes de los altibajos de los activos, especialmente del dólar, el cual tuvo una devaluación constante durante todo el año. Durante el segundo semestre el mercado estuvo influenciado por las decisiones tanto de la Reserva Federal, como del Banco de la Republica. A ello se sumó el apretón en la liquidez local de dólares por el menor ingreso de flujos provenientes de las exportaciones de crudo y la nueva incertidumbre sobre el futuro de la venta de la generadora de electricidad Isagen. Al final del año, Fitch consecuentemente con las otras dos grandes calificadoras, redujo la nota de crédito soberano de Brasil en un escalón dejando su deuda como especulativa, perdiendo de esta forma su grado de inversión. Esta situación pudo haber muy favorable para la economía y el mercado Colombiano, ya que los inversionistas en Latinoamérica vieron mucho más atractiva la inversión en los títulos de nuestro país apoyándose en la calificación de Fitch, la cual ratificó nuestro grado de inversión. De esta manera, la curva de rendimientos frenó un poco su tendencia al alza y cerró el segundo semestre con una desvalorización de solo 132pbs. Por su parte el dólar como escudo natural a la caída del precio del petróleo tuvo una devaluación constante desde enero, cerrando el año en \$3,149, lo cual significó una devaluación total en el año de 33.58%.

Cabe resaltar dentro de la economía Colombiana, la fuerte generación de empleo que hubo durante todo el año, incentivada por el aumento de puestos de trabajo en casi todos los sectores económicos. Los niveles de desempleo registrados durante casi todo el año estuvieron por debajo de una cifra, logrando motivar la demanda interna y el crecimiento económico. El fortalecimiento de la demanda interna y la creación de empleo de la economía, lograron generar un fuerte impulso para el sector industrial, consolidándolo como uno de los pilares de crecimiento para todo el 2016.



# SECTOR Y POSICIÓN --- COMPETITIVA



{f}

## 2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

Actualmente, el sector fiduciario está compuesto por veintiséis (26) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son públicas, Fiducentral, Fiduagraria, Fiducoldex y Fiduprevisora, las restantes corresponden a sociedades privadas del orden nacional y extranjero.

### Balance General

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia al corte de diciembre 31 de 2015, la cuenta del Activo del Balance General para el total del Sector Fiduciario ascendió a \$2,54 billones, de los cuales el 16,2% (\$0,4 billones) corresponden a fiduciarias públicas. Del total del Activo, el 62,3% se encuentra concentrado en la cuenta de Inversiones y Operaciones con Derivados, y de esta cifra, el 30,4% corresponde a Inversiones a valor razonable con cambios en resultados al vencimiento. Las Sociedades Fiduciarias con mayor participación en la línea de Inversiones del Activo son Fidubogotá con el 17,0% y Fiducolombia con el 12,6%.

El Pasivo del Sector Fiduciario representa el 18,2% de la cuenta del Activo, la línea más significativa del pasivo corresponde a Cuentas por Pagar con 61,2% y Obligaciones Laborales con 12,8%. Las Sociedades Fiduciarias con mayor participación en la cuenta del Pasivo son Fidubogotá con el 17,3% seguida de Fiducolombia con el 16,6% y Corficolombiana con 12,9%.

El Patrimonio del Sector Fiduciario mostró un crecimiento del 9,7% frente al mismo periodo del año anterior; las Sociedades Fiduciarias con mayor participación patrimonial en el sector son Fiducolombia con 13,6%, Fidubogotá con 13,0% y Fiduprevisora con 11,5%.

### BALANCE COMPARATIVO SECTOR Vs. FIDUPREVISORA (cifras en millones de pesos)

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic.-14	Dic.-15	Dic.-14	Dic.-15	Dic.-14	Dic.-15
SECTOR	2.317.896	2.537.213	424.860	461.126	1.893.036	2.076.087
FIDUPREVISORA	291.506	283.344	54.570	44.273	236.936	239.071

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Diciembre 2014-2015<sup>1</sup>

Fiduprevisora S.A. se encuentra posicionada como la tercera entidad dentro del Sector Fiduciario con mayor participación en la cuenta del Activo con un 11,2% del total del sector y un 69,0% de las fiduciarias públicas. Las sociedades con mayor participación en la cuenta del Activo son Fiducolombia con 14,1% y Fidubogotá con 13,8%

En relación con el Pasivo, el balance es positivo teniendo en cuenta que la cuenta disminuyó en 18,9%, pasando de \$54.570 MM en Diciembre de 2014 a 44.273 MM al cierre de 2015. La línea más significativa, corresponde a cuentas por pagar por valor de \$22.103 MM (49,9%)

<sup>1</sup> Los valores del Activo, Pasivo y Patrimonio del sector se modificaron teniendo en cuenta la última retransmisión de cifras efectuada por Fiduprevisora el 2 de marzo de 2016.

En cuanto a Patrimonio, Fiduprevisora S.A. registra un valor total al cierre de Diciembre de 2015 de \$239.071 MM, que comparado con el mismo periodo del año 2014 refleja un incremento de \$2.136 MM, que la ubica como la tercera fiduciaria con mayor participación en el sector con un 11,5% del total, superada solamente por Fiducolombia y Fidubogotá las cuales acumularon patrimonio por valor de \$282.355 MM y \$270.852 MM respectivamente.

## Estado de Resultados

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia al corte de diciembre 31 de 2015 y cálculos propios, los ingresos del Sector Fiduciario ascendieron a \$1,54 billones, mostrando un aumento del 10,6% respecto al mismo periodo del año 2014; Fiduprevisora S.A. presentó una disminución del 6,7% en sus ingresos.

De las entidades del sector, Fiducolombia es la que cuenta con la mayor participación con 16,9% de los ingresos, seguida por Fiduprevisora S.A. la cual tiene una participación del 12,2%; las entidades públicas tienen una participación del 17,7%, lo que equivale a \$270.987 MM.

Los costos y gastos del sector, sin impuesto de Renta, alcanzaron un valor de \$869.794 MM, mientras que en el mismo periodo del año 2014 presentaron un valor de \$851.630 MM<sup>2</sup>, lo que refleja un incremento de 2.1%. Para el caso de Fiduprevisora S.A., los costos y gastos alcanzaron un valor de \$138.890 MM, decreciendo en 2,1%. La fiduciaria<sup>3</sup> que porcentualmente más incrementó sus gastos fue GNB Sudameris con 399,5% equivalente a \$10.711 MM.

En cuanto a resultados consolidados a diciembre de 2015, las utilidades del sector ascendieron a \$442.955<sup>4</sup> MM, presentando un crecimiento del 23,8% respecto al mismo periodo del año 2014. Las fiduciarias con mayor variación positiva en su utilidad fueron Fiducolombia y Fiducor con crecimientos de \$32.894 MM y \$12.346 MM respectivamente, por el contrario, la sociedad con mayor variación negativa fue Corpbanca Investment con un decrecimiento de \$11.587 MM.

## PARTICIPACIÓN EN COMISIONES Y UTILIDADES SECTOR Vs. FIDUPREVISORA S.A. (cifras en millones de pesos)

ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic.-14	Dic.-15	Dic.-14	Dic.-15
<b>SECTOR</b>	1.137.857	1.252.561	357.909	442.955
<b>FIDUPREVISORA</b>	171.498	174.942	36.467	31.259
<b>% Participación Fiduprevisora</b>	<b>15,07%</b>	<b>13,97%</b>	<b>10,19%</b>	<b>7,06%</b>

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Comisiones y Utilidades a diciembre 2014<sup>5</sup> – 2015

<sup>2</sup> Para el análisis de los costos y gastos, se tuvo en cuenta el valor de los gastos operacionales y no operacionales.

<sup>3</sup> Para el análisis no se tuvieron en cuenta las Sociedades HSBC Fiduciaria, Fidupetrol y Fiduciaria Colseguros, las cuales no aparecen relacionadas en los informes de 2015.

<sup>4</sup> El valor de las utilidades del sector se modificó teniendo en cuenta la última retransmisión de cifras efectuada por Fiduprevisora el 2 de marzo de 2016 (NIIF 2015-2014)

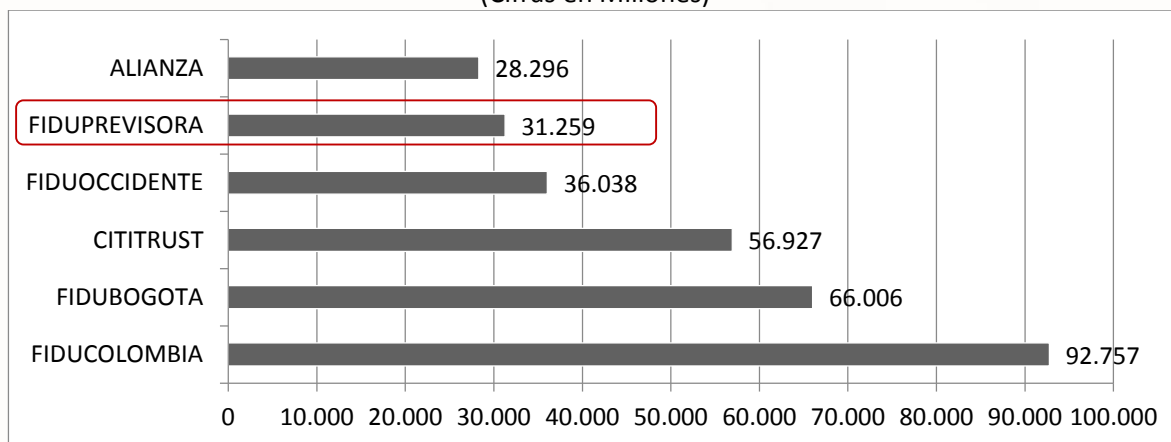
<sup>5</sup> Los valores para la vigencia 2014 corresponden a las cifras publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia bajo COLGAP



Respecto a los ingresos por Comisiones y Honorarios<sup>6</sup>, el sector fiduciario presentó un incremento del 10,1% frente al mismo periodo del año anterior, Fiduprevisora S.A. redujo su participación dentro del sector por este concepto en 1,1%, aunque su ingreso por Comisiones fue mayor al registrado en el mismo periodo del año anterior con un incremento de \$3.443 MM. De manera similar, las utilidades del sector se incrementaron en 23,7%; la participación de Fiduprevisora S.A. fue de 7,1%, lo que la ubicó en el quinto lugar dentro del sector.

## RANKING DE LAS FIDUCIARIAS POR UTILIDADES A DICIEMBRE 2015

(Cifras en Millones)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a diciembre de 2015<sup>7</sup>

En cuanto a indicadores financieros la Rentabilidad del Patrimonio (ROE) consolidada del sector pasó de 18,91% en diciembre de 2014 a 21,34%<sup>8</sup>, aumentando 2,43%; las entidades de mayor crecimiento para este indicador fueron Fiducor y Fiduciaria Colpatría. Fiduprevisora obtuvo un ROE de 13,1%<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Para el año 2015, las Comisiones Fiduciarias y Honorarios se obtuvieron sumando los valores de las cuentas Comisiones y/o Honorarios y Actividades en operación Conjunta del documento “Información Financiera con fines de Supervisión Sociedades Fiduciarias – NIF” publicado por Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>7</sup> El valor de las Utilidades de Fiduprevisora corresponden a la última retransmisión de cifras, efectuada el 2 de marzo de 2016.

<sup>8</sup> Datos obtenidos del informe de Indicadores Gerenciales de la Superintendencia Financiera de Colombia

<sup>9</sup> Cálculo efectuado a partir de las cifras retransmitidas a la Superintendencia Financiera de Colombia.

# PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS --- DE LA EMPRESA AÑO 2015



{f}

### 3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2015

---

#### 3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Fiduprevisora S.A. durante la vigencia 2015 continuó administrando su modelo estratégico a través de la metodología de Tablero de Mando Integral - Balanced ScoreCard, la cual incluye la definición de objetivos, MEGA, indicadores e iniciativas corporativas, encaminados al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y del objeto social de la organización.

La Sociedad Fiduciaria focalizó sus esfuerzos en la identificación de Pilares Estratégicos, la profundización y desarrollo de la estrategia y la alineación de la misma a todo nivel de la organización, para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Este trabajo se realizó a partir de la definición de un proyecto de transformación y evolución de la organización compuesto por dos fases, en su primera fase contempló los siguientes tres elementos:

- Ⓜ Estrategia Corporativa
- Ⓜ Estrategia Competitiva en cuanto a Fortalecimiento Comercial
- Ⓜ Cultura Organizacional

Con este nuevo enfoque estratégico, se fortaleció la estructura comercial de la empresa, se alineó el Plan de Negocios con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2015 - 2018, se desplegó un nuevo enfoque por industria y se profundizó en la estrategia competitiva, con el único propósito que en el mediano plazo, se genere un mayor nivel de ingresos operacionales y sea posible obtener una mayor participación en el mercado incrementando así los márgenes del negocio.

Finalmente, para Fiduprevisora S.A. los elementos de su Direccionamiento Estratégico están definidos de la siguiente manera:

Ⓜ **TEMA DOMINANTE**

“Generamos confianza al País, volviendo simple lo complejo, a través de soluciones integrales en la gestión eficiente de recursos, con impacto social y desarrollo sostenible”.

Ⓜ **MISIÓN**

“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”.

#### 4. VISIÓN

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



## {f} MEGA

“Para el 2018 Fiduprevisora S.A. será una organización con Ingresos Operacionales equivalentes a \$224 mil millones, un Margen EBITDA superior al 37% y con un Market Share del 16% en Comisiones Fiduciarias”.

## {f} POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

“Contiene las directrices y los objetivos de la organización con respecto a calidad, seguridad de la información y medio ambiente, enfocada en ofrecer servicios fiduciarios y de asesoría financiera de alta calidad y rentabilidad que satisfagan las necesidades y expectativas los clientes, y apoyen el desarrollo del país”.

## {f} PILARES ESTRATÉGICOS

La estrategia de Fiduprevisora S.A. se sustenta en 4 pilares fundamentales:



## {f} VALORES

**Somos Comprometidos.** Nos proponemos metas y buscamos la mejor manera de cumplirlas.

**Somos Confiables.** Compartimos nuestra visión siendo auténticos y entregando todo para que nuestros clientes se sientan respaldados.

**Somos Leales.** Valoramos la fidelidad y pensamos en cada momento en el beneficio de nuestros clientes.

**Somos Eficientes.** Creemos firmemente que nuestro trabajo debe estar enfocado hacia el mejoramiento continuo.

Cuatro (4) iniciativas estratégicas definidas según se reseña a continuación, las cuáles se encuentran en etapa de estructuración e implementación.

INICIATIVA	OBJETIVO
Innovación Comercial	Estructurar el Plan Comercial por Segmentación del Mercado con el fin de incrementar los ingresos operacionales a través del diseño y oferta de nuevos productos a la medida del cliente.
Alianzas Estratégicas	Desarrollar Alianzas Estratégicas que den vida al propósito de Fiduprevisora y soporten la búsqueda del crecimiento sostenible y rentable, mejorando el posicionamiento y generando impacto social.
Proyecto de Generación de Información Estratégica	Establecer inteligencia de negocios que permita mejorar el posicionamiento competitivo.
Programa De Desarrollo de la Cultura y el Talento Humano	Definir el Plan Estratégico del Talento Humano implementando mecanismos que apalanquen el desarrollo de la Entidad y potencialicen el aprendizaje organizacional enfocado al logro de los resultados institucionales.

## 3.2 GESTIÓN COMERCIAL

La Sociedad Fiduciaria en desarrollo de su Plan de Negocios 2015 generó \$31.173 MM en comisiones y honorarios, logrando un cumplimiento del 72% del presupuesto de ingresos por comisiones de nuevos negocios de Fiducia estructurada y FIC, y un crecimiento frente al año anterior del 15%. Específicamente, en los Fondos de Inversión Colectiva alcanzaron un cumplimiento del presupuesto de Ingresos por comisiones del 89%, con un valor de \$23.699 MM. En lo que corresponde a nuevos negocios de Fiducia Estructurada se generaron \$7.473 MM en ingresos por comisiones, que representan un 45% de cumplimiento sobre el presupuesto.

### GESTIÓN COMERCIAL EN LA FIDUCIA ESTRUCTURADA

En desarrollo de la gestión comercial, Fiduprevisora S.A. celebró 43 nuevos contratos fiduciarios que generarán ingresos por valor de \$16.562 MM durante la vigencia total de los negocios. Adicionalmente, dio continuidad a 19 negocios que generarán alrededor de \$4.025 MM durante su vigencia total.

#### Estrategia Competitiva y Plan Comercial

Las estrategias más importantes definidas en el Plan Comercial fueron:

- {f} Realizar una segmentación por industrias foco para Fiduprevisora.
- {f} Consolidar un equipo comercial especializado por industrias.
- {f} Fortalecer la presencia de Fiduprevisora S.A. en eventos de industria a través de conferencias, reuniones de acercamiento comercial y piezas de comunicación.

- Ⓢ Potencializar la presencia regional de Fiduprevisora S.A. de acuerdo con los proyectos estratégicos definidos para el periodo 2015-2016 con el objetivo de generar vínculos con entidades territoriales.

En lo que corresponde a la línea de Liquidaciones Empresariales, la estrategia de Fiduprevisora S.A. consistió en primer lugar en hacer una profunda y juiciosa investigación con relación a las entidades públicas que entrarían en proceso de liquidación. En segundo lugar, se estableció un equipo especializado para cada proceso identificado, con el objetivo de acompañar y asesorar a las entidades, desde la estructuración del negocio hasta su puesta en marcha.

La gestión adelantada en temas comerciales, consolida a la Sociedad Fiduciaria del sector público al servicio del Gobierno Nacional, que le permite el cumplimiento de las políticas, planes y programas definidos por éste, con elevados índices de eficiencia en la administración de los recursos públicos.

En la línea de negocios de Administración y Pagos, apoyando al Gobierno Nacional en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, se destaca la designación de Fiduprevisora S.A. como administrador de los recursos del Fondo Todos Somos PAZcífico (FTSP) con garantía Nación, que contará con recursos del orden de los \$4,5 billones procedentes de empréstito del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo; el FTSP le apuesta a un región del Pacífico Colombiano en paz, que mejore las condiciones de vida de la población en el litoral en relación con la franja andina, sobre la base del respeto a las tradiciones y prácticas culturales, el aprovechamiento del potencial biodiverso para actividades productivas sostenibles y la integración con el resto del país, Asia y la cuenca del Pacífico.

Se destaca también el contrato de fiducia suscrito con la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios USPEC por medio del cual se constituye un patrimonio autónomo para administrar el Fondo de Atención en Salud de la Población Privada de la Libertad, para el cual Fiduprevisora S.A. administrará \$83.000 MM y apoyará la gestión pública en la prestación de servicios de salud dentro y fuera de los establecimientos carcelarios del país.

En esta misma línea de negocios, se destaca además la puesta en marcha de la operación de los fideicomisos con la Transportadora de Gas Internacional y la Empresa de Energía de Bogotá.

En la línea de negocios de liquidaciones empresariales se destaca la designación de Fiduprevisora S.A. por parte del Gobierno Nacional como liquidador de la Caja de Previsión Social de Comunicaciones CAPRECOM EICE, proceso que administrará alrededor de \$70.000 MM, generando transparencia y celeridad en el proceso de liquidación.

Adicionalmente, Fiduprevisora S.A. en desarrollo de su gestión comercial ha adelantado la gestión pertinente para lograr la celebración de contratos de fiducia con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y con Computadores para Educar, entre otros, los cuáles aunque no se lograron perfeccionar en 2015 se proyectan para firma en el 2016.



## FIDUCIA CON EL SECTOR PÚBLICO

Durante el año 2015, se celebraron los siguientes negocios fiduciarios, con componente público:

- ① Fondo Todos Somos PAZcífico, administración de recursos del Banco Mundial y el BID con garantía Nación destinados a inversión en esta zona del país.
- ① Fondo de Atención en Salud de la Población Privada de la Libertad, administración de recursos de USPEC.
- ① FONADE, administración de recursos para Fase II del Plan Especial de Manejo y Protección del Museo Nacional y su zona de influencia.
- ① Fondo de Riesgos Laborales, administración y pago de los recursos del Fondo.
- ① Unidad Administrativa Especial de Gestión de Tierras, administración de recursos para la restitución de tierras de la población despojada.
- ① Agencia colombiana para la Reintegración – ACR, administración de recursos para el desarrollo de la política de reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas.
- ① MEN Calidad y MEN SGP 028, administración de recursos del Ministerio de Educación Nacional correspondientes a la calidad y al sistema general de participaciones.
- ① FOPEP, administración de los recursos del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional.
- ① COLPENSIONES administración de los recursos destinados al programa de BEPS.
- ① FONCEP Cesantías, administración de recursos destinados al pago del pasivo laboral de cesantías de las entidades afiliadas al Fondo.
- ① Pensiones Acueducto, administración de recursos para pago de mesadas pensionales a cargo de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.

## GESTIÓN COMERCIAL EN LOS FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA

Los ingresos por comisiones generados por los Fondos de Inversión Colectiva durante el 2015, ascienden a \$23.700 MM, cifra 37% mayor a la cifra registrada durante el año 2014, El incremento presupuestal de los FIC se discrimina por fondo de inversión, así: FIC Vista crece el 34%, FIC Alta Liquidez el 42% y FIC a Plazo el 49%. Este resultado es producto de la gestión comercial la cual se enfocó en la vinculación de nuevos clientes, 135 en total para el 2015 representados en 116 clientes jurídicos y 19 personas naturales, como también en el mantenimiento y potencialización de los actuales inversionistas. En cuanto al indicador de cumplimiento presupuestal se alcanzó un 89%.

Dentro de las actividades más relevantes de la gestión de la fuerza comercial destinada a FIC para la vigencia 2015, se resalta la vinculación de 135 nuevos clientes con un promedio de recursos administrados por valor de \$452.025 MM, generando \$482 MM. Los clientes más representativos frente a los valores administrados por Fondo, son:

## Fondo de Inversión Colectiva Abierto Efectivo a la Vista

{f} Old Mutual	\$65.238 MM
{f} Atempo	\$16.416 MM
{f} Corpbanca Colombia S.A.	\$9.082 MM
{f} Colombia Travel Systems S.A.S.	\$5.010 MM
{f} Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la Educación de Cundinamarca	\$5.500 MM

## Fondo de Inversión Colectiva Abierto de Alta Liquidez

{f} Municipio De Bello	\$59.167 MM
{f} Banco Av Villas S.A.	\$3.645 MM
{f} Cooperativa De Créditos Medina.	\$1.753 MM

## Fondo de Inversión Colectiva Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo

{f} Pava Palacio Nicolas Enrique	\$2.460 MM
{f} Ana Milena Caballero Morera	\$96 MM
{f} Gloria Consuelo Gutierrez Torres	\$47 MM
{f}	
{f} Departamento Del Arauca	\$12.027 MM
{f} Empresas Públicas De Medellín Esp	\$26.554 MM
{f} Municipio de Itagüí	\$26.130 MM
{f} Municipio de Ortega Tolima	\$28.567 MM
{f} Municipio de Villavicencio	\$17.820 MM
{f} Municipio de Timbiquí	\$19.763 MM
{f} Municipio de Chinchiná – Cal	\$16.075 MM
{f} C. Autónoma R. del Centro Antioquia	\$11.886 MM
{f} Electrificadora del Huila S.A. Esp	\$1.814 MM

La gestión de fidelización consistió en todas aquellas acciones comerciales de fortalecimiento del producto dirigidas a cumplir con las expectativas de nuestros clientes, que redundan en el cumplimiento de las metas para FIC. Para el 2015 se registra un promedio de recursos administrados por valor de \$363.215 MM, representando un crecimiento del 42% comparado con el 2014.

Los clientes fidelizados con mayor reconocimiento en el mercado son:

- {f} Universidad de Cundinamarca.
- {f} Cafam (Caja de Compensación Familiar).
- {f} Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.
- {f} MEDPLUS Medicina Prepagada S.A.
- {f} Departamento Norte de Santander.
- {f} COMCAJA Caja Compensación Familiar Campesina.
- {f} PORVENIR Fondo de Pensiones Obligatorias.
- {f} Titularizadora Colombiana.
- {f} Banco GNB Sudameris.

### 3.3 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA Y LIQUIDACIONES

De acuerdo con las obligaciones contractuales establecidas en los contratos de fiducia celebrados entre Fiduprevisora 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.

#### NEGOCIOS FIDUCIARIOS

Fiduprevisora S.A. inicio el año 2015 con 218 negocios fiduciarios de los cuales 146 se encontraban en estado activo y 72 en proceso de liquidación.

ESTADO DE NEGOCIOS						
TIPO DE NEGOCIO	DICIEMBRE 2014		DICIEMBRE 2015		VARIACIÓN	
	ACTIVOS	EN LIQUIDACIÓN	ACTIVOS	EN LIQUIDACIÓN	ACTIVOS	EN LIQUIDACIÓN
FIDUCIA DE INVERSION	0	0	0	0	0	0
FIDUCIA INMOBILIARIA	23	5	22	5	(1)	0
FIDUCIA DE AYP	103	57	118	63	16	6
FIDUCIA EN GARANTIA	4		4	1	0	1
RECURSOS SGSS (*)	15	10	15	5	0	(5)
OTROS RECURSOS SGSS	1	0	2	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>72</b>	<b>161</b>	<b>74</b>	<b>16</b>	<b>2</b>

(\*) SGSS: Sistema general de Seguridad Social

Durante la vigencia de 2015 se suscribieron 51 nuevos negocios, se liquidaron 34 e iniciaron proceso de liquidación 36, tal como se detalla a continuación:

TIPO DE NEGOCIO	NEGOCIOS NUEVOS 2015	NEGOCIOS QUE ENTRARON EN LIQUIDACIÓN 2015	NEGOCIOS LIQUIDADOS 2015
FIDUCIA DE INVERSION	0	0	0
FIDUCIA INMOBILIARIA	0	1	1
FIDUCIA DE AYP	45	30	24
FIDUCIA EN GARANTIA	1	1	0
RECURSOS SGSS	4	4	9
OTROS RECURSOS SGSS	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>36</b>	<b>34</b>



## LÍNEAS DE NEGOCIO

- **FIDUCIA ESTRUCTURADA**

### FONDO NACIONAL DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO - FOMAG

Fiduprevisora S.A. continúa administrando el Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG. Durante el 2015 se realizaron mesas de trabajo con el Ministerio de Educación Nacional que condujeron a la prórroga del contrato de Fiducia Mercantil hasta Dic 31/2016, en donde se estableció continuar bajo las mismas condiciones del contrato anterior y revisar en un periodo determinado su alcance para ajustar la ejecución del contrato a lo que estrictamente corresponda a la administración fiduciaria.

En el Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG se administran ingresos provenientes de recaudos directos, transferencias de la Nación y de las Entidades Territoriales por valor de \$7.8 billones, recursos con los cuales se atendieron en 2015 compromisos de Servicios Médico asistenciales de 437.221 aportantes afiliados y 389.765 beneficiarios; Prestaciones Económicas para 188.054 pensionados, 12.597 Cesantías Definitivas, 31.001 Cesantías Parciales, 271.916 Intereses a las Cesantías y Otros gastos, todo por un valor de \$7.5 Billones.

### ADMINISTRACIÓN DE PAGOS

Los negocios pertenecientes a la línea de Administración y Pagos, aportaron ingresos por valor total de \$33.822 MM representando un 22,8% de los ingresos totales generados por concepto de comisión fiduciaria y honorarios de los negocios administrados.

Dentro de esta línea y acorde con su designación como administradora del Patrimonio Autónomo FONDO NACIONAL DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES, en la vigencia 2015 se destaca la inversión efectuada para la atención de las siguientes emergencias, entre otras:

- ⓕ **Plan de Choque Costa Caribe (Temporada Seca):** Inversión que superó los \$35.000 MM para: **a.** Habilitación o construcción de pozos y reservorios de agua. **b.** Adquirir equipos de agua y saneamiento. **c.** Compra y alquiler de carro tanques, plantas potabilizadoras, motobombas, etc. **d.** Asistencia Humanitaria de Emergencia. **e.** Distribución de agua segura de emergencia a través de carro tanques o sistemas masivos de distribución. **f.** Compra de semillas y alimentos para animales.
- ⓕ **Avenida Torrencial Municipio de Salgar:** Inversión por más de \$17.000 MM para **a.** Pago Subsidios de Arrendamiento. **b.** Entrega de mercados, kits de aseo y de cocina. **c.** Apoyo funerario. **d.** Activación sector agrario y pecuario. **e.** Reubicación de vivienda.

Por su parte, la Subcuenta Colombia Humanitaria continuó con su plan de cierre definitivo; en la vigencia 2015 atendió las exigencias de operación propias de su cierre, dentro de las que se destacan:

a. Ejecución por \$64.250 MM reduciendo el saldo por ejecutar a 74,4% con relación al corte 2014. b. Reducción del saldo de recursos por legalizar en un 64,1%. c. Cierre de 257 FIC. d. Atención de más de 130 requerimientos directos entes de control. e. Pagos efectuados por \$13.073 MM que incluyen más de 3.400 subsidios de arriendo a damnificados de Gramalote. Adicionalmente, transfirió a la cuenta principal del Patrimonio Autónomo recursos por \$180.000 MM y generó comisiones fiduciarias superiores a los \$5.358 MM.

En esta misma línea de negocio y tratándose de la administración de recursos públicos, se destaca la administración de recursos del Ministerio de Educación Nacional para proveer de material didáctico, kit escolares y capacitaciones a docentes de entidades territoriales y uno más para la administración de recursos de la Secretaria de Educación del Choco destinados al pago de docentes, asistencia a instituciones educativas; la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas para la compensación a favor de las víctimas de la violencia, alivios de pasivos de bienes restituidos o formalizados y contratación de la administración de proyectos productivos agroindustriales, entre otros.

Igualmente se destaca la continuación de la operación del fideicomiso que administra recursos por \$40.000 MM del Fondo de Riesgos Laborales que corresponden al 1% de los aportes de las ARL, recaudo de multas impuestas por las Direcciones Territoriales del Ministerio del Trabajo a Nivel Nacional y desarrollo y administración de aplicativos propios de acuerdo a las operaciones realizadas por el Fondo.

Por último se resalta la entrada en administración fiduciaria de los recursos del Fondo Todos Somos PAZcífico y del Fondo de Atención en Salud.

Así mismo, es de resaltar la gestión adelantada por Fiduprevisora S.A. a través de sus oficinas regionales de Barranquilla y Cartagena, en la administración de recursos correspondientes a las diferentes rentas distritales y la realización de pagos para atender sus necesidades, en un volumen mensual promedio de 1900 pagos por cada entidad territorial.

#### **PATRIMONIOS AUTÓNOMOS DE REMANENTES**

Durante la vigencia 2015, se perfeccionaron prórrogas de catorce (14) contratos de fiducia mercantil mediante los cuales se administran los recursos asociados a Patrimonios Autónomos de Remanentes de extintas entidades del orden nacional y territorial, entre los cuales se encuentran: siete (7) Electrificadoras de la Costa Atlántica, el PAR ESE Jose Prudencio Padilla, PAP ESE Policarpa Salavarrieta, PAP ESE Luis Carlos Galán Sarmiento, PAP ESE Rita Arango Álvarez del Pino, PAR ACES, PAR ETESA y EFP - Fogafin Liquidación PAF.

Igualmente se suscribió nuevo contrato fiduciario para dar continuidad a la administración y pago de los recursos dispuestos por el Patrimonio Autónomo de Remanentes CAJANAL SA EPS en Liquidación,

para la atención de pagos de honorarios y de condenas ejecutoriadas pendientes de pago o aquellas que se lleguen a proferir a futuro.

### NEGOCIOS FIDUCIARIOS EN CONSORCIO

Fiduprevisora S.A. continuó liderando importantes negocios fiduciarios de seguridad social bajo figura de asociación de Consorcio, que le permitieron mantener su posición en el mercado, toda vez que los ingresos recibidos durante la vigencia 2015 ascendieron a \$90.122 MM que representan el 74,62% de los ingresos totales generados.

Se destacan la administración de los siguientes fideicomisos:

- Ⓜ Consorcio COLOMBIA MAYOR 2013, a través del cual se recaudan, administran y pagan los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional que cuenta con más de 250.000 beneficiarios activos del programa PSAP – Programa de Subsidio del Aporte en Pensión y del Programa al Adulto Mayor que paga más de 1.200.000 subsidios cada dos meses.
- Ⓜ Consorcio SAYP 2011, a través del cual se realiza el recaudo, administración y pago de los recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Ⓜ Consorcio CCP 2012, el cual administra los recursos del Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales – FONPET, donde se administran recursos por valor de \$14 billones.
- Ⓜ Consorcio FOPEP 2015, a través del cual se administran los recursos y se paga la nómina del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional – FOPEP, cancelado un promedio mensual de 328.000 mesadas por valor aproximado a los \$440.000 MM.

Es importante destacar que durante el mes de diciembre, se suscribieron acuerdos consorciales para la administración de los siguientes fideicomisos:

- Ⓜ Consorcio Fondo de Atención en Salud PPL 2015 suscrito para la administración y pago de los recursos del Fondo Nacional de Salud de las personas privadas de la libertad, el cual inicio operaciones el 28 de diciembre de 2015 y que administrará recursos por valor de \$81.305 MM.
- Ⓜ Consorcio Unidad de Tierras 2016 para administración y pagos requeridos para la restitución de tierras de los despojados, el pago de compensaciones, atención a los segundos ocupantes, ejecución de los programas de alivios de pasivos, adquisición, administración y enajenación de bienes y efectuar los pagos a cargo del Fondo de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, administrando recursos por valor de \$50.000 MM.



- **LIQUIDACIÓN DE ENTIDADES**

Así mismo frente a una de las líneas más importante de negocio de la entidad, como lo es la Liquidación de Entidades Públicas, en el 2015 Fiduprevisora S.A. dio cierre definitivo a la Liquidación del extinto Instituto de Seguros Sociales – ISS, que implicó además la entrega de información a Colpensiones, particularmente aquella relacionada con la atención de solicitudes de prestaciones económicas.

En desarrollo de este proceso, que inicio en septiembre de 2013 y finalizó el 31 de marzo de 2015, se realizaron las siguientes actividades: a. Estructuración, sustentación y aprobación del Cálculo Actuarial por \$6.8 billones, garantizando así en un 100% las mesadas pensionales a 23.224 jubilados que pasaron a la UGPP; b. Entrega a Colpensiones de más de 2.500.000 expedientes administrativos y judiciales relacionados con afiliados del Régimen de Prima Media; c. depuración del 100% de los estados financieros. d. Administración de una planta de 1.394 trabajadores a las cuales se les pago en un 100% su deuda laboral y prestaciones sociales; e. Representación judicial de cerca de 7.500 procesos judiciales en todo el país; f. Venta de 31 inmuebles por valor de \$121.468 MM; g. Administración y custodia del archivo documental del ISS de 105.000 metros lineales; h. Calificación y graduación de 38.885 acreencias que hicieron parte del proceso; i. Determinación de un Pasivo Cierto No Reclamado de la Entidad en Liquidación.

Así mismo con base en el Decreto 553 de 2015, durante el periodo comprendido entre el 01 de Abril al 30 de Junio de 2015 se entregaron funciones y actividades de situaciones jurídicas no definidas, a Colpensiones y al Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales, acorde con sus competencias y naturaleza, entrega que finalizó con gran éxito y a partir de la cual las entidades mencionadas viene cumpliendo en debida forma sus funciones.

Por otro lado, se firmó con la Gobernación de Boyacá el convenio interadministrativo 1923 del 9 de junio de 2015, con el objeto de realizar los procesos liquidatorios de la E.S.E. Puesto de Salud Santa Lucia de Busbanza, E.S.E. Centro de Salud Manuel Arturo Higuera, E.S.E. Salud Pajarito y E.S.E. Nuestra Señora de Las Victorias, con una comisión mensual de \$36 MM durante 7 meses, para un total de \$252 MM, proceso que culminó el 21 de diciembre de 2015.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN FIDUCIA ESTRUCTURADA

VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS RECURSOS PÚBLICOS POR TIPO DE NEGOCIO DICIEMBRE 2014 - 2015			
TIPO DE NEGOCIO	VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS		VARIACIÓN
	2014	2015	2015 - 2014
FIDUCIA DE INVERSION	0,00	0,00	0%
FIDUCIA INMOBILIARIA	50.508,21	46.323,29	-8%
FIDUCIA DE ADMINISTRACION	4.044.800,01	4.146.011,07	3%
FIDUCIA EN GARANTIA	0,00	25.233,48	0%
RECURSOS DEL SGSS (*)	18.532.879,11	18.483.635,04	0%
OTROS RECURSOS SGSS	3.228.705,95	3.022.409,21	-6%
<b>TOTAL</b>	<b>25.856.893,27</b>	<b>25.723.612,09</b>	<b>-1%</b>

Cifras expresadas en millones de pesos

(\*) SGSS: Sistema General de Seguridad Social

Fuente: Reporte Negocios Superintendencia Financiera y Estados Financieros Fiduprevisora S.A.

Los activos fideicomitados en donde se administran recursos públicos al cierre de 2015, con respecto al año 2014 presentan una variación negativa del 1%, cifra que corresponde a \$133.291 MM.

Esta variación se ve principalmente representada por la línea de Otros Recursos de la Seguridad Social, la cual se ve afectada en \$206.297 MM por debajo, debido a la ejecución de los recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA que se dio a través del Consorcio SAYP 2011, especialmente los rubros de MYT - Medicamentos y Tutelas, y LMA - Liquidación Mensual de Afiliados.

La línea de Fiducia de Administración y Pagos incrementó los activos administrados en \$101.211 MM debido a la entrada en operación de nuevos negocios como son SAE – FRISCO, PAR ESE Antonio Nariño y PAR ESE Rafael Uribe Uribe.

## NEGOCIOS FIDUCIARIOS PRORROGADOS

Como resultado de la eficiente administración de los negocios fiduciarios, durante la vigencia 2015 Fiduprevisora S.A. logró suscribir prorroga de los contratos fiduciarios, para continuar con la administración de los siguientes negocios:

LÍNEA DE NEGOCIO	NOMBRE
FIDUCIA DE ADMINISTRACIÓN Y PAGOS	E.I.S.P.D. S.A. E.S.P.
	FONDO DE REPOSICION EXPRESO BOLIVARIANO S.A
	ELECTRIFICADORA DE CÓRDOBA S.A E.S.P. EN LIQUIDACIÓN
	ELECTRIFICADORA DEL ATLÁNTICO S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN
	ELECTRIFICADORA DE SUCRE S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN
	ELECTRIFICADORA DE LA GUAJIRA S.A. E.S.P. EN LIQUIDACIÓN
	EMPRESA ENERGÍA ELÉCTRICA DE MAGANGUÉ S.A ESP EN LIQUIDACIÓN
	ELECTRIFICADORA DE BOLÍVAR S.A ESP EN LIQUIDACIÓN

LÍNEA DE NEGOCIO	NOMBRE
	ELECTRIFICADORA DE MAGDALENA S.A ESP EN LIQUIDACIÓN
	PAR CAJANAL
	EF-VIS OSCAR DANILO
	PAP ESE JOSÉ PRUDENCIO PADILLA - PAR
	PAP - ESE POLICARPA EN LIQ - PAR
	PAP - ESE LUIS C. GALÁN EN LIQ. PAR
	E.F. - URBANIZACION LA FERIA II
	EFP MAVDT CONVENIOS /BOGOTA
	PROYECTO DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL EXPANSION NORTE DEL MUNICIPIO DE LA VIRGINIA
	PAP ESE RITA ARANGO ALVAREZ DEL PINO EN LIQUIDACIÓN
	EFP - BANCO INMOBILIARIO SUBSIDIOS
	PA PAR ACES
	EFP - FOGAFIN LIQUIDACIÓN PAF
	EFP - MINPROTECCION - FONDO RIESGOS PROFESIONALES 2011
	PA MEN PER II
	PAP-ETESA EN LIQUIDACION - PAR / PATRIMONIO AUTONOMO REMANENTES ETESA EN LIQUIDACION - PAR
	EFP - DISTRITO DE BARRANQUILLA - CAYENAS II y III
	EFP ISA S.A. E.S.P
	EFP - DISTRITO BARRANQUILLA - MEJOR VIVIR
	EFP MUNICIPIO DE APARTADO
	PA PROYECTO MINISTERIOS
	EFP ECOPETROL PROCURADURIA 2014
	PA CENTRAL DE INVERSIONES S.A.-CISA
	EFP MEN CALIDAD
	EF UNO AL AÑO NO HACE DAÑO 2-DAGO GARCÍA PRODUCCIONES
	PA FIDEICOMISO FIDUPREVISORA FONDO DE REPOSICIÓN DE VEHÍCULOS CONTINENTAL BUS S.A.
	EFP ACR II
	PAP UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS
	EF ACUACAR S.A. E.S.P.
	EFP MEN SGP 028 - 2014
	PA ASOPARTES
	EFP ACR 2015
	PA SERMONTEC - CONTRATO 5221690
	PA ELECTROLIMA EN LIQUIDACION
	EFP ESE HOSPITAL SAN PEDRO Y SAN PABLO
	EFPMAVDT CONVENIOS /BOGOTA
	ESE HOSPITAL REGIONAL CENTRO
	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO OCCIDENTE ESE
	CONSORCIO METROPLUS
FIDUCIA DE GARANTÍA	PA FULGOR



LÍNEA DE NEGOCIO	NOMBRE
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS RELACIONADOS	CONSORCIO FIDUPENSIONES TELECOM
	FONDO PASIVO PENSIONAL UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO
	EFP INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO
	CONSORCIO FOPEP 2013
LIQUIDACIÓN DE ENTIDADES	INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN FIC

De la totalidad de recursos en Fondos de Inversión Colectiva, se observan inversionistas que administran recursos públicos, así es como del total de recursos depositados al corte de diciembre 31 de 2015 por \$1,68 billones, el 87% corresponde a recursos públicos es decir \$1,46 billones, representados en 208 adherentes que implican un 17% de participación en el total de inversionistas de FIC.

### NÚMERO DE ADHERENTES Y VALOR DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA

Total FIC	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL FONDO
Valor	\$ 212.720.493.468	\$ 1.465.180.434.211	\$ 1.677.900.927.680
% Participación	13%	87%	100%
N° adherentes	1024	208	1.232
% Participación	83%	17%	100%

### % DE PARTICIPACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS EN LOS DIFERENTES FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA

TIPO DE FIC	TIPO DE RECURSOS	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL FONDO
FIC Abierto Efectivo a la Vista	Valor	\$ 177.486.811.904	\$ 1.049.171.587.388	\$ 1.226.658.399.291
	% Participación	14,47%	85,53%	100%
	N° adherentes	873	127	1.000
	% Participación	87,30%	12,70%	100%
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo	Valor	\$ 18.221.555.641	\$ 100.582.021.336	\$ 118.803.576.977
	% Participación	15,34%	84,66%	100%
	N° adherentes	137	7	144
FIC Abierto de Alta Liquidez	Valor	\$ 17.012.125.924	\$ 315.426.825.487	\$ 332.438.951.411
	% Participación	5,12%	94,88%	100%
	N° adherentes	14	74	88
	% Participación	15,91%	84,09%	100%

Como resumen de las acciones de vinculación y retiro de inversionistas durante la vigencia 2015 se observa una disminución de 77 inversionistas con recursos públicos, explicada por la importante ejecución de recursos lograda a través de la subcuenta Colombia Humanitaria del Fondo Nacional de Gestión del riesgo de Desastres y un incremento de 30 inversionistas privados, resultado de la

ejecución de la estrategia comercial dirigida a cooperativas. Se presenta la distribución de inversionistas, a saber: fideicomisos, personas jurídicas y personas naturales al corte de diciembre 31 de 2015.

FIC / Tipo	2015	
	N° adherentes	% Participación
<b>FIC Abierto de Alta Liquidez</b>	<b>88</b>	<b>7%</b>
Fideicomisos	32	36%
Jurídicas	56	64%
<b>FIC Abierto Efectivo a la Vista</b>	<b>1.000</b>	<b>81%</b>
Fideicomisos	102	10%
Jurídicas	342	34%
Naturales	556	56%
<b>FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo</b>	<b>144</b>	<b>12%</b>
Fideicomisos	8	6%
Jurídicas	19	13%
Naturales	117	81%
<b>Total General</b>	<b>1.232</b>	<b>100%</b>

### 3.4 GESTIÓN DE PROCESOS JURÍDICOS

Dentro de los procesos que se adelantan en contra de la Sociedad Fiduciaria los de mayor relevancia son los procesos que a continuación se relacionan y exponen:

- **PROCESO VILLEGAS LÓPEZ**

Proceso Radicado No.	2011-00373
Despacho:	Juzgado Segundo Civil del Circuito de Cartagena
Valor Pretensiones:	\$6.180.036.174
Demandante:	ALBERTO VILLEGAS LOPEZ C.C. 4.304.478 ALICIA VILLEGAS LOPEZ C.C. 24.286.715
Demandado:	Fiduprevisora S.A. NIT (860.525.148-5) – PAR INURBE EN LIQUIDACIÓN.
Estado:	En etapa probatoria desde el 12 de Febrero de 2013

#### Fundamento del Proceso

Los demandantes iniciaron solicitud de práctica de prueba anticipada en contra de Fiduprevisora S.A. por ser parte del Consorcio PAR INURBE EN LIQUIDACIÓN, bajo la pretensión de que el extinto INURBE adeudaba a su favor el 50% de \$12.360.072.348.

#### Estado Procesal

El proceso se encuentra en vigilancia por Fiduprevisora S.A. en aras de informar la decisión que se opte por parte de la Corte en razón a resolver la solicitud de cambio de radicación del proceso.

- **PROCESOS JUDICIALES CONOCIDOS JURISDICCIÓN C.A. POPAYÁN**

En virtud a que la Sociedad Fiduciaria actuó como Agente liquidador de la Dirección Departamental de Salud del Cauca en Liquidación, ha sido vinculada a procesos a pesar que la condición de Liquidador estuvo vigente hasta diciembre 10/2007 y en consecuencia, se perdió la capacidad para conocer asuntos referidos a situaciones laborales de la entidad liquidada.

El Juzgado 8 Administrativo de Descongestión de Popayán (hoy suprimido por el Consejo Superior de la Judicatura), ha sido el único Despacho Judicial que indebidamente interpretó las situaciones laborales ocurridas con ocasión al proceso liquidatorio, profiriendo sentencias judiciales adversas a los intereses de la Entidad las cuales han venido siendo revocadas en sede de Segunda Instancia.

Fiduprevisora ha indicado a la Gobernación del Cauca la imposibilidad Jurídica que tiene la Entidad respecto a la posición judicial adoptada por el Juzgado 8° Administrativo de Descongestión, en consideración a que el Gobernador del Cauca además de impartir la aprobación del informe y el balance final de la liquidación, decidió que el Departamento era quien debía asumir directamente los activos remanentes.

- **PROCESOS PENALES**

**Sentencias Falsas EDT**

**Hechos:** Dentro del Encargo Fiduciario EDT En Liquidación se detectó por denuncia de la Directora Distrital de Liquidaciones, que algunas de las sentencias pagadas eran falsas.

**Actuaciones:** En investigación preliminar según informe de octubre 5/2015 de Jaime Granados.

**Proceso Penal Arauca Madres Cabeza de Familia**

**Hechos:** Denuncia penal con el fin de que la Fiscalía investigue las conductas llevadas a cabo en la administración del EF Nueva Urbanización Mujeres Cabeza de Hogar III Etapa de Saravena.

**Actuaciones:** El proceso continúa en indagación preliminar y se solicitaran nuevas pruebas.

**Fidumaestros - Departamento de Córdoba**

**Hechos:** Dentro de varios procesos ejecutivos laborales en juzgados de Lorica, Planeta Rica, y Chinú, se falsificaron poderes y actos administrativos de las Secretarías de Educación Departamental de Córdoba y Municipal de Montería, donde reconocían pensiones bajo el Régimen 20/50 y con ello se profirió mandamiento de pago, se decretaron medidas cautelares en contra de FOMAG por valores superiores a los \$10.000 MM.

**Actuaciones:** De acuerdo con el informe de Mauricio Pava, de las denuncias penales se desprendieron varios procesos judiciales por irregularidades ocurridas en los municipios.

**Fomag – Buenaventura**

**Hechos:** Mediante documentos falsos se dio inicio a procesos ejecutivos conocidos por el Juzgado Primero Laboral del Circuito de Buenaventura y Juzgado Tercero Laboral del Circuito de



Buenaventura, aduciendo incumplimiento de la ley 1071 de 2006 por la mora en el pago de cesantías definitivas a favor de docentes de FOMAG.

**Actuaciones:** Se han emitido 23 órdenes a policía judicial.

### **Falsos Embargos Fomag - San Juan del Cesar**

**Hechos:** Al banco BBVA llegaron 6 oficios del Juzgado Promiscuo del Circuito de San Juan del Cesar, ordenando el embargo y secuestro de cuentas bancarias por suma que superan \$45.000 MM. Consultado el Juzgado informó que los oficios corresponden a otros procesos judiciales donde se demanda a otras personas y no Fiduprevisora S.A – PA FOMAG. Se procedió en septiembre 3/2013 a presentar denuncia penal ante la Fiscalía General de la Nación.

**Actuaciones:** De acuerdo con el informe presentado por Mauricio Pava, el proceso continúa en desarrollo de actividades investigativas.

### **Enfermedades de Alto Costo**

**Hechos:** Se presentó denuncia penal por presunto manejo irregular por parte de la Vicepresidencia Fondo de Prestaciones a cargo de la administración del PA FOMAG al momento de gestionar el pago de enfermedades de Alto Costo a favor de la Unión Temporal Región Cinco.

**Actuaciones:** De acuerdo con informe de Mauricio Pava, el proceso fue reasignado a la Fiscalía 217 Seccional, ésta tiene pendiente el estudio del proceso para la toma de determinaciones. Se corrió traslado al Policía Judicial.

- **PROCESOS ARBITRALES**

**1. Convocante:** Fiduciaria Bancolombia, Fiduagraria, Fiduprevisora y Fiducoldex S.A., integrantes del Consorcio FOPEP 2007.

**Convocado:** Nación - Ministerio del Trabajo

**Centro de Arbitraje:** Centro de Arbitraje y Conciliación Cámara de Comercio de Bogotá.

**Litigio:** Declarar la ausencia de responsabilidad declarada por el Ministerio mediante acta de liquidación al contrato, por concepto de supuestos pagos indebidos de la mesada catorce, en razón de su realización con fundamento en el procedimiento suministrado por el Ministerio.

**Naturaleza Contingencia:** Eventual

**Estado:** Designación de árbitros de común acuerdo, instalación del Tribunal Arbitral y traslado de la demanda a la parte convocada.

**2. Convocante:** FOSCAL, CAJASAN, Clínica Santa Ana S.A. y Sociedad Clínica Valledupar Ltda.

**Convocado:** Nación – Ministerio de Educación Nacional y FOMAG

**Centro de Arbitraje:** Centro de Arbitraje y Conciliación Cámara de Comercio de Bogotá.

**Litigio:** Declarar el incumplimiento del contrato por parte de la parte convocada.

**Estado:** Recurso de Anulación contra Laudo Arbitral ante el Consejo de Estado. Parte actora interpone recurso de reposición, y en subsidio el de súplica, contra el auto que rechazó solicitud de adición formulada por el apoderado del FOMAG.

**3. Convocante:** UT Magisterio Sur No. 1**Convocado:** Nación - Ministerio de Educación Nacional, FOMAG y Fiduciaria la Previsora S.A.**Centro de Arbitraje:** Centro de Arbitraje y Conciliación Cámara de Comercio de Bogotá**Litigio y Naturaleza Contingencia:** Por determinar**Estado:** Instalación del Tribunal – Designación de árbitros.**4. Convocante:** Unión Temporal Medicol Salud 2012 S.A.S**Convocado:** Nación - Ministerio de Educación Nacional – FOMAG**Centro de Arbitraje:** Centro de Arbitraje y Conciliación Cámara de Comercio de Bogotá**Litigio y Naturaleza Contingencia:** Por determinar**Estado:** Existe laudo arbitral, más no constancia de notificación y traslado de la demanda a los convocados. En trámite interposición de nulidad por indebida notificación.**5. Convocante:** Juan Manuel Bedoya Rodriguez**Convocado:** Nación y Fiduciaria la Previsora S.A.**Centro de Arbitraje:** Centro de Arbitraje y Conciliación Cámara de Comercio de Bogotá**Litigio:** Declarar la responsabilidad de convocados por incumplimiento parcial de contrato de fiducia mercantil suscrito Acerías Paz de Rio en Reestructuración.**Contingencia:** Por determinar.**Estado:** Instalación del Tribunal Arbitral – Designación de árbitros. Pendiente traslado de demanda a la parte convocada.**3.5 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS****a) PROCESO DE INVERSIONES**

La administración de portafolios de terceros se realiza 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.

La conformación de los portafolios que administra la Fiduciaria está ligada a la expectativa que se tiene de la trayectoria de las diferentes variables económicas tanto internas como externas. De esta forma, para implementar las estrategias de inversión se consideran, las expectativas de inflación, política monetaria, crecimiento de la economía, cuentas fiscales y en general factores económicos y políticos de Colombia y el mundo en general, que tienen incidencia en los precios que se esperan de los diferentes activos que conforman los portafolios.

Portafolios Discrecionales: Corresponde a aquellos portafolios que permiten efectuar las estrategias de inversión enmarcadas dentro de la normatividad respectiva y de acuerdo con la evolución y expectativa del comportamiento de las variables económicas internas y externas, para estos

portafolios, conformado en la actualidad por 11, el orden de los principios sobre los cuales se estructura el portafolio son: Seguridad, Rentabilidad y Liquidez. Al cierre de diciembre de 2015 el monto administrado en este rubro ascendía a \$7.69 billones, conformado por doce portafolios los cuales presentaron un indicador de eficiencia en su administración superior al benchmark<sup>10</sup> de 5 puntos, lo que se fundamenta en la gestión realizada. Durante el año las inversiones en Tasa Fija tuvieron una fuerte desvalorización debido al aumento de la aversión al riesgo sobre los países emergentes, especialmente los productores de petróleo, debido a la caída del precio del barril del crudo. Esto afecta los ingresos del país y por consiguiente amenaza la confianza de los inversionistas sobre los bonos locales. Por otro lado la devaluación tan fuerte que ha sufrido el peso frente al dólar debido a la misma caída del precio del petróleo y la subida de los precios de los alimentos han generado un aumento en la inflación por encima de las expectativas del mercado y los niveles esperados por el BanRep, lo cual ha afectado la parte larga y media de la curva de TES Tasa Fija aumentando sus tasas constantemente. Como consecuencia de este incremento en la inflación el BanRep aumentó su tasa de referencia hasta 5.75% al cierre del año, lo cual incentivó aumentos al alza nuevamente de la curva de TES, especialmente la parte corta. Tras percibir estos fuertes movimientos al alza en las tasas de interés, se buscó re balancear los portafolios bajando la ponderación de inversiones en deuda pública a favor de un incremento en el sector financiero en IPC y especialmente en IBR aprovechando el aumento de las tasas por parte del BanRep y los altos niveles de inflación, con el objetivo de generar un mayor alfa. La administración de la liquidez ha sido acorde con el flujo de caja de cada portafolio permitiendo cumplir con cada una de las obligaciones.

Los portafolios discrecionales al cierre diciembre del 2015 presentaron una leve disminución en su valor al pasar de \$7.97 billones al cierre de 2014 a un valor de \$ 7.69 billones, explicado básicamente por la disminución del valor de los recursos administrados del portafolio del Consorcio Colombia Mayor. Se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 4.63% EA, inferior al 7.34% E.A del mismo periodo de 2014.

Portafolios No Discrecionales: Este grupo, conformado por 18 portafolios, tiene como principal objetivo la liquidez, por tanto el orden de los principios para su estructuración es: Seguridad, Liquidez y Rentabilidad. Estos portafolios también presentaron un alto rendimiento, producto de la gestión óptima de los mismos. Es así como desde mediados del año 2015 se buscó también re balancear los portafolios disminuyendo las posiciones en deuda pública y aumentando la posición en títulos indexados a la IBR y al IPC. Este rebalanceo en los portafolios trajo como resultado rendimientos positivos para el año 2015. Los portafolios no discrecionales al cierre del año presentaban un valor de \$3.51 billones, inferior a los \$4.14 billones del año 2014 lo que se explica en su mayoría por los retiros continuos para atender obligaciones de los Fideicomisos como es el caso del Consorcio SAYP 2011. Se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 2.20% EA, inferior al 2.79% E.A del mismo periodo de 2014.

<sup>10</sup> Benchmark incluye: Consorcio CCP-2012, Fondos de Inversión Colectiva Generales de un valor mayor a \$500 mil millones dentro de las cuales están los administrados por Fidubogotá, Fiducolombia, Fidudavienda, Fiducorcolombiana, Fiduoccidente, Fidualianza y Fiduprevisora S.A..

**b) PROCESO DE INGRESOS Y PAGOS**

Se movilizaron recursos financieros por valor de \$166.1 billones por concepto de operaciones de pagos, ingresos y traslado de recursos, realizando más de 2.5 millones de operaciones de pago por \$43.7 billones, 1.5 millones de ingresos por valor de \$68.9 billones y 12.294 traslados de recursos por valor de \$53.3 billones para cubrir las distintas operaciones de empresa y de negocios, todo dentro de un nivel alto de eficiencia, eficacia y efectividad en las transacciones.

**c) PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS**

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

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

Teniendo en cuenta las recomendaciones realizadas por la Superintendencia Financiera realizadas bajo el nuevo enfoque del Marco Integral de Supervisión, producto de la visita realizada a la entidad en el primer trimestre de 2015, la gerencia formuló el proyecto denominado “Proceso de Reingeniería de la Gestión de Riesgos” a desarrollarse en la siguiente vigencia, donde se plantea como objetivo inicial establecer matrices de riesgos cada sistemas de administración de riesgo, así como a los negocios. Esto permitirá una profundización en el establecimiento del apetito de riesgo consolidado para la entidad y de igual manera un conocimiento superior en la gestión del riesgo.

Durante el 2015 los sistemas de administración de riesgos de inversión continuaron con el fortalecimiento de la infraestructura que soporta los desarrollo propios, al migrar las bases de datos a Access y realizando cambios en los códigos para basarse en MATLAB, R y consultas en SQL. El Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez implementó el IRL regulatorio para FIC, y se fijaron los niveles de alerta y pruebas de stress correspondientes para garantizar un adecuado monitoreo. La administración del Riesgo de Crédito se centró en el mejoramiento de las alertas tempranas y el monitoreo de las contrapartes con las que negocia FIDUPREVISORA S.A. 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.

Como soporte a la labor de Administración de Riesgos, el área de Controles y Valoración, se enfocó en el monitoreo y control a las operaciones realizadas por la Mesa de Inversiones, soportado con reportes adicionales a los establecidos con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las directrices y políticas que en términos de Riesgo se han establecido para el desarrollo de negociaciones en el Mercado de Valores.



Con el objetivo de lograr mayor eficiencia por parte de los operadores de Fiduprevisora y enmarcar las directrices a las mejores prácticas se direccionó el Manual de Políticas de Inversión hacia una nueva estructura del mismo, el cual abarca las diferentes políticas a través de capítulos específicos buscando que el actuar de los operadores de la Fiduciaria en el mercado se base en el deber de la mejor ejecución al fijar reglas específicas para este deber.

La versión completa del documento se encuentra en el aplicativo de gestión documental de la Fiduciaria (ISOLUCION) bajo en nemotécnico **ML-GNE-04-001 en su versión 22.**

En lo relacionado al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, durante el año 2015 la Unidad de Riesgo Operativo-URO enfocó sus actividades en la gestión del riesgo operativo por medio de la realización de autoevaluaciones de los riesgos para los procesos definidos en la vigencia, revisión de procedimientos actualizados en relación con riesgos y controles, revisión de hallazgos y recomendaciones en informes emitidos por entes de control en lo relacionado con RO, actualizando así la matriz de riesgo operativo de la fiduciaria. En cuanto a la cultura de riesgo operativo, se ejecutaron las capacitaciones de inducción, así como la capacitación anual. Por otra parte, se realizó seguimiento a los planes de acción establecidos para la gestión del riesgo operativo, al desarrollo del plan de continuidad del negocio, a la gestión de eventos de riesgo operativo, se brindó apoyo a la gestión de riesgo operativo en los consorcios y se ejecutó el monitoreo priorizado a las actividades definidas para la mitigación de los Riesgos Operativos en Nivel Importante, con corte a 31 de diciembre de 2015, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”, el cual se encuentra dentro de los niveles de tolerancia aceptados por la Junta Directiva.

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

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, se desarrollaron a cabalidad las etapas del sistema y semestralmente se realizó la medición del perfil de riesgo LA/FT, donde se contemplan la identificación de nuevos riesgos, su medición inherente, la validación de los controles para mitigar la exposición al riesgo y como resultado mostro un perfil de riesgo consolidado residual “Aceptable”, el cual se encuentra dentro de los niveles de tolerancia aceptados por la Junta Directiva.

Con respecto a la etapa de monitoreo, se continuó con la integración de herramientas tecnológicas destinadas a la generación y evaluación de alertas tanto cualitativas como transaccionales, para la identificación de operaciones inusuales y la determinación de posibles operaciones sospechosas a reportar a la UIAF.

Anexo No 1: Gestión del Riesgo – Revelación del riesgo y efectos económicos

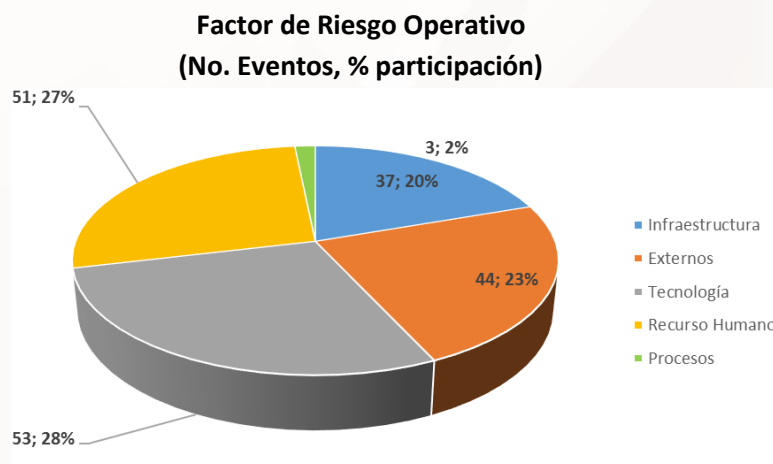
Anexo No 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento año 2014

## Riesgos Materializados

La Gestión de Eventos de Riesgo Operativo de la Fiduciaria es monitoreada constantemente por la Unidad de Riesgo Operativo URO, unidad que realiza seguimiento a la gestión realizada a los ERO registrados en el aplicativo ISOLución, con el objeto de propender por la mitigación de los riesgos materializados. El resumen de la gestión realizada sobre dicha materialización fue informada al Representante Legal y a la Junta Directiva en cumplimiento de lo estipulado por la Superintendencia Financiera de Colombia en el Capítulo XXIII de la Circular 100 de 1995.

En cuanto a los Eventos de Riesgo Operativo Tipo “A - Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la entidad”, se observan pérdidas operativas en el año 2015 por valor total de \$14.952.621; entre los eventos más representativas se encuentra lo relacionado con la anulación de operaciones en el sistema transaccional MEC y la extemporaneidad en la presentación de declaraciones de impuestos.

La URO ha detectado en la etapa de monitoreo que la fuente generadora de riesgo operativo más representativa en el año 2015 corresponde al factor tecnológico con el 28%, seguido del recurso humano con el 27%, lo cual se vio impactado principalmente por el desconocimiento e inadecuado manejo por parte del personal funcional y operativo de los aplicativos, así como las fallas derivadas de la ejecución y administración de procesos; lo anterior se encuentra representado de la siguiente manera:



A través del Comité de Riesgo Operativo y en cumplimiento de la etapa de monitoreo se generan los planes de acción con el fin de mitigar continuamente la materialización de riesgos operativos.

## d) GESTIÓN JURÍDICA

### Proceso Defensa judicial

La defensa judicial presentó un desempeño altamente favorable, logrando un porcentaje de efectividad del 99.99% de fallos a favor, con lo cual se ha impedido que más de \$50.400 MM sean pagados a terceros por conceptos de demandas contra la entidad.

PORCENTAJE EFECTIVIDAD DEFENSA JUDICIAL			
Sentido fallo	Cantidad	Cuantía	Porcentaje
Fallos a favor	73	\$ 50.393.788.491	99,99%
Fallos en contra	1	\$ 7.000.000	0,01%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>\$ 50.400.788.491</b>	

De otra parte, los procesos provisionados y calificados con posibilidad de pérdida como eventual o probable, tampoco constituyen un porcentaje significativo frente a la totalidad de demandas, situación que demuestra la madurez de la defensa judicial de la naturaleza del negocio fiduciario, frente a despachos judiciales en todo el país.

PARTICIPACION DE PROCESOS PROVISIONADOS FRENTE A TOTAL DE DEMANDAS CONTRA LA SOCIEDAD			
Total de procesos	Cuantía	Procesos provisionados	Valor provisiones
766	\$ 321.330.886.011	23	\$ 1.198.350.581
Porcentaje de participación			0.37%

Es necesario adicionar que los procesos judiciales provisionados atienden a un criterio relacionado con la valoración numérica de riesgos del proceso en escala de 1 a 5, siendo 1 el que representa el mayor aspecto favorable para la entidad y 5 la mayor debilidad o riesgo para Fiduprevisora S.A., aplicando en todo caso, criterios como: 1. Totalmente favorable para la entidad, 2. Alta probabilidad de favorabilidad para la entidad, pero no en su totalidad, 3. 50% de favorabilidad a la entidad y 50% desfavorabilidad a la entidad, 4. Alta probabilidad de desfavorabilidad para la entidad, pero no en su totalidad, y 5. Totalmente desfavorable para la entidad.

### **d) Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios – Contratación Administrativa**

Durante la vigencia 2015 se consolidaron múltiples actos administrativos y se depuró la documentación relacionada con el tema de contratación administrativa de empresa, en consecuencia se expidió la Resolución No. 20 del 31 de agosto de 2015 que establece el nuevo Manual de Contratación.

Así mismo, se elaboraron 220 contratos y otrosíes de empresa por un valor correspondiente a **TREINTA Y TRES MIL SETENTA MILLONES QUINIENTOS TREINTA Y CINCO MIL SETECIENTOS CATORCE PESOS M/CTE (\$33.070.535.714)**.

La celebración de contratos y otrosíes de empresa se muestra en el siguiente cuadro:

<b>CONTRATOS Y OTROSIS DE EMPRESA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cuantía</b>
PRESTACION DE SERVICIOS	138	\$ 27.160.336.780
LICENCIAMIENTO, SOPORTE O DESARROLLO DE SOFTWARE	11	\$ 2.395.644.978
COMPRAVENTA O SUMINISTRO	23	\$ 1.259.576.915
ARRENDAMIENTO O ALQUILER	16	\$ 915.943.017
SUMINISTRO	1	\$ 443.195.226
MANTENIMIENTO, INSTALACIÓN O REPARACION	6	\$ 386.038.768
CONSULTORIA O AUDITORIA	4	\$ 316.857.262
ORDEN DE SERVICIOS	11	\$ 59.430.988
SOPORTE Y MANTENIMIENTO	1	\$ 56.000.000
OBRA O ADECUACIÓN	1	\$ 40.804.160
ORDEN DE COMPRA	5	\$ 26.847.620
PUBLICIDAD	1	\$ 9.860.000
SEGUROS	1	\$ 0
CONVENIOS	1	\$ 0
<b>Total general</b>	<b>220</b>	<b>\$ 33.070.535.714</b>

#### e) Proceso Contratación Derivada

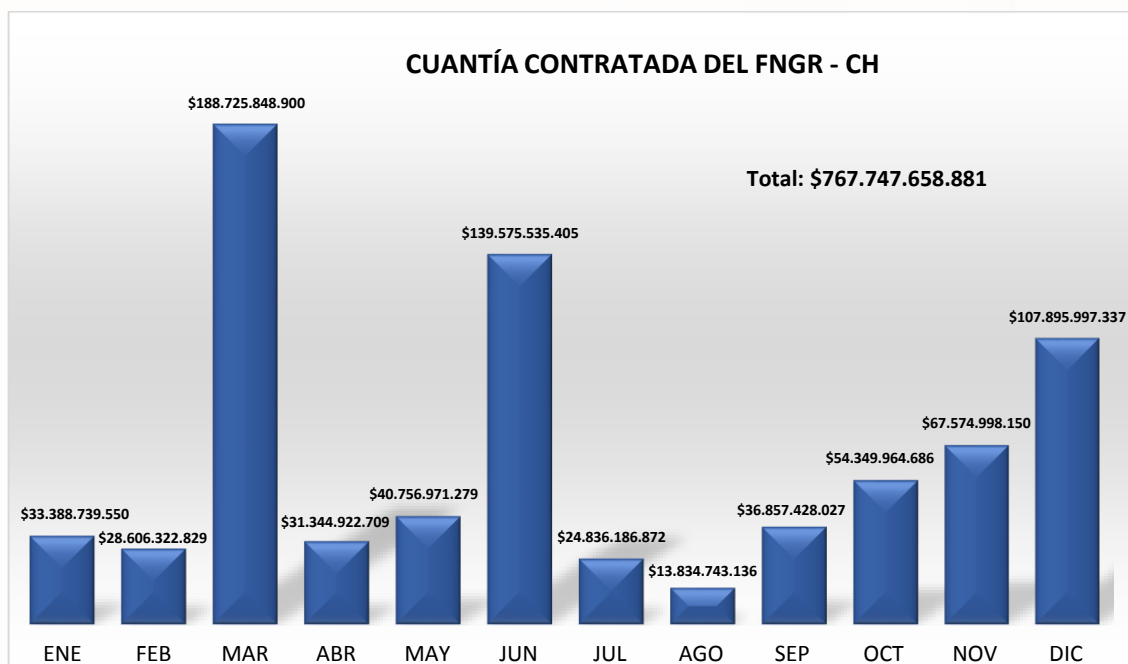
Comprende aquellos trámites relacionados con la actividad contractual derivada de los fideicomisos administrados por Fiduprevisora S.A., según lo acordado en los contratos fiduciarios. En la vigencia 2015, se elaboraron 530 contratos y otrosíes por un valor correspondiente a \$150.644.432.085, correspondientes a 44 fideicomisos según la siguiente relación:



CONTRATOS Y OTROSIS DERIVADOS	Cantidad	Cuantía
E.F.P MEN SGP 028 - 2014	91	\$ 50.514.985.603
P.A. FONDO DE ATENCION EN SALUD PPL 2015	1	\$ 38.301.000.000
FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO	25	\$ 20.636.136.970
PA PAVIP	10	\$ 13.665.011.866
PAP MINDEFENSA NACIONAL - FONDETEC	120	\$ 5.020.973.656
PA EEB REFUERZO SUROCCIDENTAL	1	\$ 4.520.899.664
PAP MACROPROYECTO SAN JOSÉ MANIZALES	25	\$ 2.477.807.784
PAP - ESE POLICARPA EN LIQ - PAR	17	\$ 2.300.000.000
FONDO DE RESPALDO AL PASIVO PENSIONAL DE ACERIAS PAZ DEL RIO	5	\$ 2.054.272.000
PA EEB LA LOMA	1	\$ 2.022.750.000
PA EEB RIO CORDOBA	1	\$ 1.958.892.000
P.A. MEN PER II	8	\$ 1.681.079.938
PAP ETESA EN LIQUIDACION PAR	10	\$ 848.350.000
PAR ESE RAFAEL URIBE URIBE	35	\$ 600.000.000
PAR CAJANAL	4	\$ 498.000.000
PA EEB RIO CORDOBA 007-2014	1	\$ 486.156.000
PA PAR ELECTROCESAR EN LIQUIDACIÓN S.A. E.S.P.	1	\$ 464.000.000
P.A. PROYECTO MINISTERIOS - EVB	6	\$ 386.610.000
P.A. AGUAS DE LA GUAJIRA S.A. ESP.	3	\$ 372.829.681
DIRECCION DISTRIITAL DE LIQUIDACIONES	10	\$ 357.495.286
PAP METROTRANSITO EN LIQ. - PAR	4	\$ 342.678.725
P.A. TGI-POLICIA NACIONAL 2	1	\$ 250.000.000
ELECTRIFICADORA DEL ATLÁNTICO S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN	5	\$ 203.328.000
P.A.P - BANCO CAFETERO EN LIQ - PAR	7	\$ 144.677.199
P.A BANESTADO EN LIQUIDACIÓN	16	\$ 120.617.835
P.A. UNIDAD DE RESTITUCION DE TIERRAS DESPOJADAS	18	\$ 65.640.000
P.A. UNIDAD DE RESTITUCION DE TIERRAS 2016	10	\$ 61.640.000
ELECTRIFICADORA DE BOLÍVAR S.A ESP EN LIQUIDACIÓN	1	\$ 58.000.000
PAP - ESE LUIS C. GALÁN EN LIQ. PAR	65	\$ 50.618.405
ELECTRIFICADORA DE MAGDALENA S.A ESP EN LIQUIDACIÓN	1	\$ 50.000.000
ELECTRIFICADORA DE SUCRE S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN	4	\$ 41.760.000
PENSIONADOS CORPORACION DEL TRANSPORTE	1	\$ 35.000.000
P.A.P. ESE JOSÉ PRUDENCIO PADILLA - PAR	8	\$ 25.201.474
CONSORCIO FIDUPENSIONAL GUAJIRA	1	\$ 14.400.000
FIDEICOMISO VILLA MARCELA	1	\$ 8.120.000
EMPRESA ENERGÍA ELÉCTRICA DE MAGANGUÉ S.A ESP EN LIQUIDACIÓN	1	\$ 3.000.000
FIDEICOMISO CONSTRUCLINICAS	1	\$ 2.500.000
P.A. PAR BCH/BOGOTÁ	1	\$ 0
PAP ESE RITA ARANGO ALVAREZ DEL PINO EN LIQUIDACIÓN	4	\$ 0
PAR ESE ANTONIO NARIÑO	1	\$ 0
ELECTRIFICADORA DE CÓRDOBA S.A E.S.P. EN LIQUIDACIÓN	1	\$ 0
Consortio PAR BCH en Liquidación	1	\$ 0
ELECTRIFICADORA DE LA GUAJIRA S.A. E.S.P. EN LIQUIDACIÓN	1	\$ 0
PA YERBABUENA LOTE LA ESQUINA	1	\$ 0
<b>Total general</b>	<b>530</b>	<b>\$ 150.644.432.085</b>

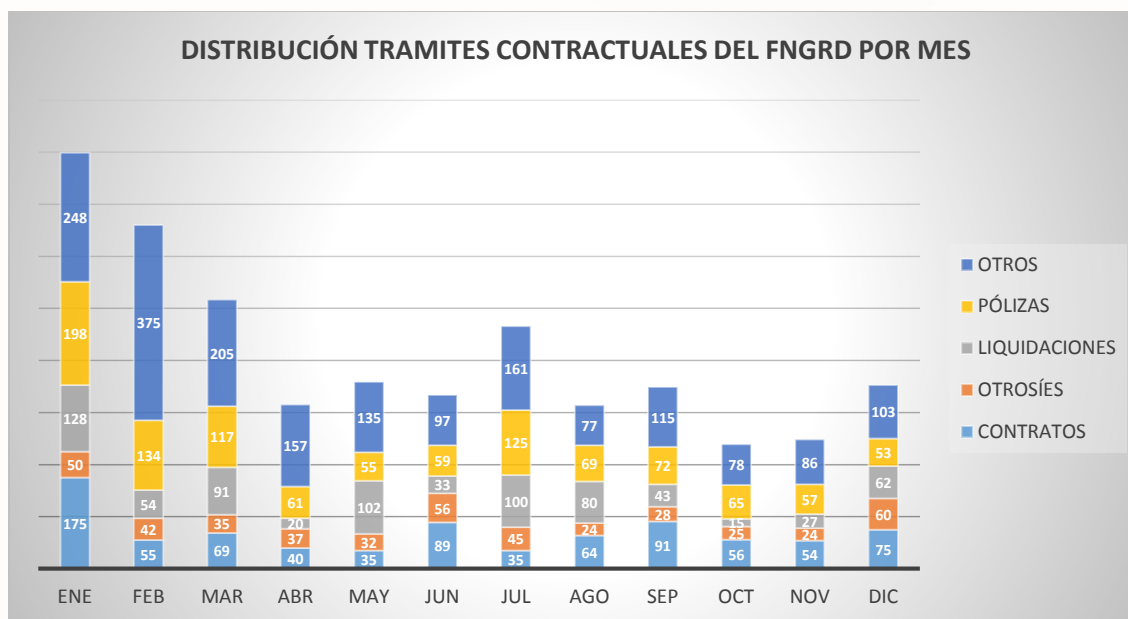
- **Contratación de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres**

Durante la vigencia 2015 se brindó apoyo en los procesos contractuales para el fortalecimiento de la política de gestión del riesgo de desastres naturales y ayuda humanitaria en Colombia, comprometiendo recursos por más de \$700.000 MM, dentro de los que se resalta el apoyo a las emergencias del Municipio de Salgar en Antioquia, el sismo presentado en la cordillera de la Mesa de Los Santos (Santander), la crisis humanitaria en la frontera con la República Bolivariana de Venezuela, el apoyo a la población isleña del Archipiélago de San Andres, Providencia y Santa Catalina y la mitigación de incendios en la región andina del país, entre otros importantes proyectos.



De igual forma, se apoyó la actividad encaminada al cierre definitivo de la Subcuenta Colombia Humanitaria del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres con más del 90% de la liquidación de los proyectos contratados.

En la gestión relacionada con el fideicomiso Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, se ejecutaron aproximadamente 5.000 trámites contractuales, entre contratos, otrosí y liquidaciones:



## f) Gestión Tecnológica

Fiduprevisora S.A. en desarrollo de su Plan Estratégico de Tecnologías de Información, ha ejecutado actividades de mejora continua y fortalecimiento de su plataforma tecnológica como respuesta a requerimientos de nuevas funcionalidades, implementación de controles y actualizaciones, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

1. Implementación de la plataforma Fusión CRM para atender la iniciativa estratégica de “Consolidación de la información de clientes y prospectos de la fiduciaria por medio de la cual se apoye y monitoree la gestión comercial y el proceso de PQR’s de la entidad”.
2. Implementación de la aplicación Hyperion Planning para apoyar los procesos de elaboración, estimación, simulación y control del presupuesto de la Sociedad Fiduciaria.
3. Adecuaciones de ORFEO – Sistema de Gestión Documental, para agilizar los procesos de atención de PQR’s y generación de alertas para notificación de respuestas a clientes.
4. Adecuación del Portal WEB de FIC para consulta de información de movimientos, saldos y descargar sus extractos.
5. Puesta en producción módulos de FOMAG II para optimizar los procesos de radicación, estudio de prestaciones económicas, reparto y envío de solicitudes del ente territorial, recepción de respuesta a solicitudes e integración para generación de pagos.
6. Puesta en producción aplicativo NURF II para optimizar la radicación de las prestaciones económicas en los entes territoriales y su integración con FOMAG II.

### Renovación Tecnológica

El Proyecto de Renovación Tecnológica en su segunda fase, inició ejecución el 14 de enero de 2015 mediante la firma del acta de inicio del contrato de implementación, ejecutando los siguientes componentes:

1. Desarrollo de un Repositorio de Información Histórica en el ERP - PeopleSoft, al cual se migró la información histórica del Sistema Financiero Integrado versiones 3.0 y 5.0 y del aplicativo UNIFY, permitiendo contar con una herramienta de consulta, reporte y generación de archivos planos. La migración de información histórica finalizó en abril de 2015 y el montaje en producción finalizó en junio de 2015.

Con la entrada en producción de este componente se brinda a la organización una herramienta unificada de consulta de información financiera histórica, que permite la oportuna entrega de información a fideicomitentes y entes de control.

2. Procesos Normativos relacionados con la implementación de NIIF - Normas Internacionales de Información Financiera y FATCA - Ley de cumplimiento Fiscal de Cuentas Extranjeras. El componente FATCA finalizó su puesta en producción en abril de 2015, lo que permite a Fiduprevisora S.A. cumplir con las exigencias de acuerdos internacionales para el intercambio de información financiera con USA.

Para el componente NIIF, se dio salida a producción el día 16 de noviembre de 2015 con los siguientes requerimientos:

- ⌘ Soporte contable bajo norma COLGAAP y norma NIIF a partir de un mismo hecho económico, de uso simultáneo o individual.
- ⌘ Captura de operaciones diarias en el plan de cuentas NIIF.
- ⌘ Puesta en producción del módulo Activos Fijos para manejo de Propiedad, planta y equipo e Intangibles, en el ERP – PeopleSoft.
- ⌘ Integraciones con los aplicativos financieros.

Con la puesta en producción del componente NIIF, se logra cumplir con la normatividad vigente, lo cual permite a la organización mantener el registro de información contable bajo COLGAAP o NIIF dependiendo del grupo de negocios al que pertenece cada unidad.

3. Optimización de Procesos Críticos, cuya finalidad es fortalecer los procedimientos de la organización haciéndolos más eficientes a partir de mayor automatización en funcionalidades y controles, disminución de tiempos de procesamiento y reducción de carga operativa.

Se adelanta la implementación de mejoras de los siguientes componentes del ERP PeopleSoft.

- ⌘ Centralización de Terceros
- ⌘ Archivos planos de pagos en Carpeta Segura
- ⌘ Encriptación de archivos planos de pagos
- ⌘ Separación de pagos masivos
- ⌘ Reversión de pagos masivos
- ⌘ Envío masivo a aprobación
- ⌘ Encriptación de archivos Fomag



- {f} Automatización de Vouchers
- {f} Integración FIC
- {f} Órdenes de Pago a Fideicomitentes

### **Infraestructura tecnológica**

Estructuración e implementación del Proyecto SISI - Solucion Integral de Servicios de Infraestructura, el cual comprende el fortalecimiento de datacenter principal y alterno con el objetivo de asegurar la alta disponibilidad de los servicios de infraestructura, canales técnicos de comunicaciones y SAO – Sitio Alterno de Operación de Fiduprevisora S.A. De igual forma, se realizaron análisis y pruebas de vulnerabilidad en los servidores con el fin de identificar riesgos en temas de seguridad de la información y establecer planes de acción.

Fortalecimiento de la infraestructura de servidores para las oficinas regionales en Cartagena, Barranquilla y Manizales. A nivel general, se amplió la capacidad de almacenamiento con la adquisición de hardware para los ambientes de desarrollo, pruebas y producción.

### **Plan de Continuidad de Negocio**

El Plan de Continuidad de Negocio de Fiduprevisora S.A., se encuentra aprobado por el Gobierno Corporativo e incluye la estrategia de prevención y atención de emergencias, administración de la crisis, planes de contingencia y retorno a operación normal para los procesos críticos de negocio establecidos con base en el BIA (*Business Impact Analysis*), que determinó seis procesos críticos como parte del PCN a saber: Ingresos, Pagos, Inversiones, Contabilidad, Soporte Jurídico y Contratación Derivada, soportados en un poco más de 20 procesos transversales de apoyo. En vigencia 2015 se evaluó el BIA y se determinó proceder con su actualización dada la evolución corporativa y tecnológica de la organización.

En el periodo reportado se realizaron pruebas a portales bancarios, identificando oportunidades de mejora relacionadas con la activación de *tokens* y usuarios. Por otra parte, se demostró el aseguramiento de la continuidad del negocio atendiendo tres incidentes que interrumpieron la normal operación de la Sociedad Fiduciaria, uno en razón a atentado terrorista que implicó la explosión de un petardo en la entrada del Edificio Sede de la organización, que obligó al desplazamiento de los grupos de trabajo definidos para atender los procesos críticos al Sitio Alterno de Operaciones, permitiendo identificar oportunidades de mejora en cuanto a la activación y operación del plan. Los otros dos eventos están relacionados con la interrupción de los servicios de comunicaciones por causa externa, particularmente por rompimiento del anillo de fibra óptica, que permitió validar las estrategias de contingencia técnica, administración de crisis, activación de planes alternos de servicios tecnológicos y regreso a operación normal.

Igualmente el PCN fue puesto a prueba en las oficinas regionales por interrupción de la operación en la oficina de Cartagena debido a corte del fluido eléctrico, activando la estrategia de continuidad que

consiste en desplazar los funcionarios designados a la regional Barranquilla y reanudar la operación con los elementos necesarios para éste fin. Estas situaciones han sido tenidas en cuenta en la valoración de los riesgos asociados con la continuidad del negocio.

### Contingencia Técnica

El área de Tecnología de Fiduprevisora S.A. realizó dos (2) pruebas reales de la puesta en ejecución de los planes con el fin de validar las correctas acciones de los frentes de contingencia en aplicaciones, bases de datos e infraestructura. Las actividades descritas permitieron evidenciar oportunidades de mejora en la ejecución del plan, en la configuración de la infraestructura de contingencia y probar su eficacia, asegurando la disponibilidad de una plataforma de contingencia para el negocio. Finalmente se actualizó el documento que comprende los planes de acción y se incluyeron las mejoras evidenciadas durante las pruebas.

### g) GESTIÓN TALENTO HUMANO

Fiduprevisora S.A. durante la vigencia 2015 diseñó y desarrolló proyectos enfocados a **“Consolidar un equipo humano, técnico especializado, comprometido y satisfecho”** desde todas las dimensiones como son: Selección bajo el modelo por Competencias, Contratación, Salud Ocupacional, Bienestar Social, Desarrollo, Desempeño, Clima Organizacional, Formación y Compensación. Dichos proyectos permiten integrar todos los procesos y herramientas funcionales, logrando niveles de atracción y retención del mejor Talento Humano que apalancaron las metas y objetivos organizacionales.

La Administración de la Sociedad Fiduciaria aprobó 20 ascensos en diferentes cargos, ya sea “Estratégicos, Tácticos u Operativos”, con el fin de promover y dar mérito por las diferentes labores realizadas con responsabilidad y competencias desarrolladas por los funcionarios, incentivando el plan carrera de la Entidad y movilizando a los funcionarios al mejor resultado de sus potenciales.

Se dio inicio al diseño y alineación de los KPI’s de los cargos Directivos, Ejecutivos y Profesionales de la entidad, con los objetivos corporativos en la herramienta Acsendo, lo que permite apalancar el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico de la entidad.

Se diseñó el Plan Institucional de Capacitación - PIC que reúne las necesidades de formación detectadas en la evaluación del desempeño, se desarrollaron capacitaciones tales como: Formador de Formadores, Entrevista por Competencias, Servicio al Cliente, Grafología, Riesgos SARO y SARLAF, y Derecho Procesal; en total se realizaron 21 capacitaciones de índole diverso enfocadas al core del negocio, con el fin de fortalecer las competencias y dar mayores herramientas a los funcionarios para el cumplimiento de los objetivos.

Se cuenta con un Modelo de Competencias organizacionales y funcionales inmerso en la matriz por cargos, que además de las habilidades requeridas se tiene las aptitudes, actitudes y potencial necesario para cada nivel de cargo.

Se desarrolló el Plan de Bienestar enfocado a mejorar el ambiente y clima organizacional con diferentes actividades tales como: Torneo de Fútbol, Día de la Familia, Evento Soltero y Solteras, Torneo de Bolos y Vacaciones Recreativas, a su vez la implementación de espacios enfocados en el bienestar tal como Viernes con Fidhumana, espacio para fortalecer e incentivar conocimiento de los convenios actuales.

Adicional se diseñó un Programa de Cultura Organizacional con una promesa de valor sustentada en poder fortalecer la cultura y los valores corporativos de la Sociedad Fiduciaria.

#### **h) SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

El Sistema Integrado de Gestión, conformado por el Sistema de Gestión de la Calidad - SGC, Sistema de Gestión Ambiental - SGA y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI, mantuvo en la vigencia 2015 los certificados otorgados por ICONTEC bajo las normas ISO 9001:2008 – NTCGP 1000:2009, ISO 14001:2004 e ISO/EC 27001:2013, respectivamente.

La Política del Sistema Integrado de Gestión SIG, fue revisada y aprobada por la Dirección de la Sociedad Fiduciaria el 9 de abril de 2015 y divulgada a todos funcionarios a través del Manual Integrado de Gestión, el correo corporativo, el boletín SOMOS, Fidunotas, capacitaciones, inducciones y reinducciones.

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

El SGC de Fidupervisora S.A. utiliza diferentes mecanismos de seguimiento y monitoreo a los procesos para evaluar el estado del sistema, tales como indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, análisis para detección de problemas, análisis y administración de riesgos y ejecución de auditorías externas e internas.

Los resultados de este último mecanismo, llevado a cabo por el ente certificador en el 2015, observó entre otras las siguientes fortalezas del SGC de la fiduciaria:

- Ⓜ Posicionamiento de la Organización en el contexto del negocio fiduciario en el país; evidente en las cifras de mercado a la fecha y en la gestión que realiza el equipo de trabajo en todos sus procesos de dirección, misionales y de apoyo.
- Ⓜ Elaboración del ejercicio del Direccionamiento Estratégico; producto del diagnóstico y análisis de contexto realizado en la Organización, para con esta base definir la orientación a seguir con nuevos objetivos y metas orientados en alcanzar mayores logros.

- ⌘ Cumplimiento de metas; porque a través de la gestión de los procesos, con la participación de los líderes y equipos de trabajo, ha sido posible cumplir con las metas establecidas en la planeación estratégica, las cuales para cada ciclo de planeación han sido más altas y exigentes, y a su vez acordes con la situación del entorno de la Organización.
- ⌘ Nueva Estructura del Área Comercial; con enfoque de innovar en las prácticas que ha llevado la Organización en el tiempo, acorde con las nuevas condiciones del mercado en aras de crecer el negocio y alcanzar mayores logros en el corto, mediano y largo plazo.
- ⌘ Gestión del Riesgo de Mercado; por la generación oportuna de información del desempeño interno de la Organización y la externa del comportamiento de los mercados, los controles implementados para asegurar el cumplimiento de las políticas de riesgo, el apoyo continuo a la mesa de dinero en el suministro de información que les permita mejorar su desempeño y la aplicación de modelos propios de valoración que facilitan la entrega de información oportuna y necesaria para la toma de decisiones.
- ⌘ Encuestas de Satisfacción; evidencian resultados satisfactorios en la calificación de las variables evaluadas, lo cual permite determinar el enfoque que tiene la Organización para gestionar de manera eficiente la prestación del servicio.
- ⌘ Enfoque de la Organización para usar y fortalecer el soporte tecnológico para la operación del negocio; con el cual ha sido posible optimizar la eficiencia de los procesos operativos para atender oportunamente los requerimientos de las partes interesadas y facilitar la gestión para el cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Sistema de Gestión Ambiental**

Se desarrollaron planes de protección para fomentar la prevención minimizar, controlar y compensar los impactos ambientales. El enfoque se dio en el uso racional del agua, la energía y papel y en una adecuada disposición de los residuos, además de realizar actividad desde educación y sensibilización ambiental.

Se destaca la siguiente gestión adelantada por la Sociedad Fiduciaria en la vigencia 2015 en lo correspondiente a este sistema:

- ⌘ Cumplimiento de los Requisitos Legales en cuanto a la gestión de permisos (uso del suelo), licencias (publicidad exterior) y residuos peligrosos (inscripción ante el IDEAM).
- ⌘ Ejecución de Programas Ambientales relacionados con Uso eficiente de los Recursos y Gestión de Residuos.
- ⌘ Formación de funcionarios y colaboradores de acuerdo al Plan institucional de Capacitaciones.
- ⌘ Campañas de sensibilización en actividades tales como Caminatas Ecológicas, Halloween Ecológico y ECO Navidad.



{f} Medición de los aspectos ambientales significativos a través de indicadores de gestión.

- **Sistema de Gestión de Seguridad de la Información**

Fiduprevisora S.A. certificó el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en la norma ISO 27001 versión 2005, con la publicación de la nueva norma ISO 27001 versión 2013 se preparó el SGSI para obtener nuevamente la certificación con los lineamientos de la nueva versión para los procesos Inversiones, Riesgo de Inversión y Representación Legal de Tenedores de Bonos.

Dentro de las actividades que permitieron obtener la certificación en la nueva versión se tiene el someter el SGSI a una auditoría interna para validar la conformidad del mismo y su posterior evaluación con auditoría de seguimiento realizada por el ente certificador, arrojando como resultado la validación de la certificación ISO 271001 versión 2013 y destacando las siguientes fortalezas de la auditoría interna:

{f} Planificada y ejecutada adecuadamente, abarcando todo el sistema de gestión.

{f} Ejecutada por un equipo auditor con las competencias necesarias.

{f} Tiempo adecuado según el tamaño de la empresa.

{f} Se incluyeron los lineamientos establecidos por la norma ISO 19011.

{f} Implementación de acciones para el mejoramiento, a partir de los resultados de la auditoría.

- i) **Sistema de Gestión de Control Interno**

Para el desarrollo del Sistema de Control Interno, Fiduprevisora S.A. cuenta con una adecuada estructura de control interno, acorde con las normas legales vigentes y es objeto de permanente actualización, orientada a definir las acciones preventivas y correctivas que permitan la ejecución de una gestión eficiente.

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 943 de 2014 relacionado con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, Fiduprevisora S.A. elaboró y ejecutó el cronograma de actividades programadas para el sostenimiento de esta herramienta de gestión, la cual se encuentra alineada con el Sistema Integrado de Gestión y de manera bimestral realizó el seguimiento a las actividades implementadas en relación con los componentes de Control Estratégico, Control de Gestión y Control de Evaluación; los resultados arrojados de dicho seguimiento fueron presentados semestralmente a la Alta Dirección.

Es de mencionar, que a comienzos de 2015 Fiduprevisora S.A. se ubicó dentro de los primeros puestos en el Sector Hacienda con Nivel de Madurez Avanzado del Modelo Estándar de Control Interno – MECI vigencia 2014, dentro de las 18 entidades adscritas y vinculadas al Sector Hacienda, esto como producto del trabajo que se viene realizando en los últimos años en aplicar las mejores prácticas en materia de control interno.

- **Estado de Cumplimiento actividades cronograma MECI -2015**

Fiduprevisora S.A. da cumplimiento a las disposiciones normativas y fortalece el sostenimiento del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, basado en el desarrollo de cada uno de los sistemas de gestión de la entidad.

Así mismo, de manera bimestral realiza seguimiento a las actividades implementadas; como resultado del seguimiento al cronograma de actividades al Modelo Estándar de Control Interno – MECI, se informó de los resultados obtenidos para cada uno de los módulos, componentes y elementos que integran la herramienta ante el Comité de Coordinación de Control Interno, alcanzando un 94.34% de cumplimiento.

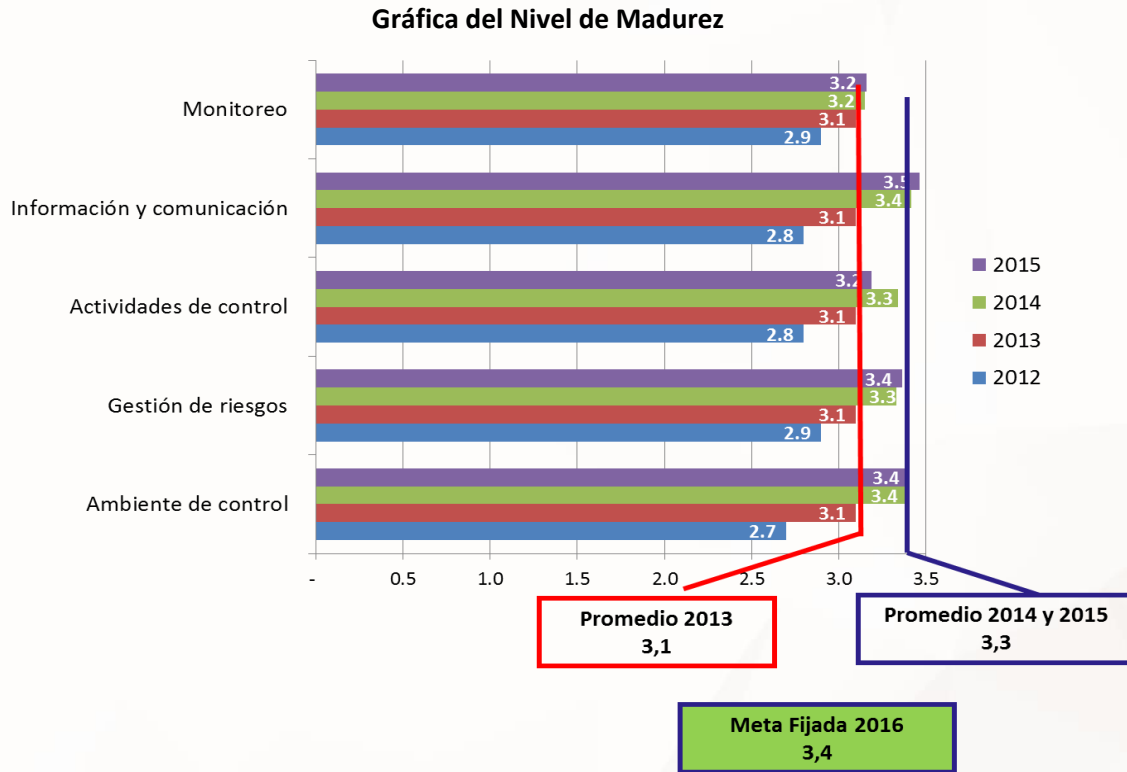


- **Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno**

La Auditoría Interna bajo el referente internacional COSO, realizó calificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno de Fiduprevisora S.A. por el periodo comprendido entre junio de 2014 y junio de 2015; el resultado obtenido de la medición del nivel de madurez fue del 3,3 manteniéndose el nivel fijado en relación con el año anterior.

La escala de medición internacional definida indica que el nivel de la madurez del sistema de control interno está “Definido y debidamente formalizado” cumpliendo con estándares de las mejores prácticas en materia de control interno.

Al respecto, el Comité de Auditoría estableció como objetivo incrementar a 3.4 la calificación del nivel de madurez del SCI para el siguiente periodo objeto de medición, para garantizar el mantenimiento de los estándares implementados por la entidad. A continuación se presenta el resultado obtenido.



## • Auditoría Interna

La Auditoría Interna cumplió con el Plan Anual de Trabajo 2015, el cual fue diseñado y aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva y abarcó los procesos que por su importancia e impacto en la organización, son objeto de evaluación permanente dirigiendo los esfuerzos al sostenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno – SCI.

La Administración de la organización y el Comité de Auditoría, fueron informados de los resultados obtenidos en cuanto a evaluación del SCI y su efectividad, además de las gestiones continuas para fortalecer la cultura del control interno y la administración del riesgo.

El Comité supervisó las funciones y actividades de la Auditoría Interna, garantizando que en el ejercicio de sus labores mantuviera total independencia y que el alcance de sus pruebas respondiera a las necesidades de control de Fiduprevisora S.A.

- **Gestión Ante organismos de Vigilancia y Control**

- Ⓜ **Contraloría General de la República**

De acuerdo con el informe producto de la auditoría practicada a Fiduprevisora S.A. en el año 2015 con respecto al pronunciamiento sobre el fenecimiento de la cuenta y la evaluación de la gestión y resultados de la vigencia 2014, la CGR feneció la cuenta fiscal de la entidad por esa vigencia, ubicó a Fiduprevisora S.A. en el rango de favorable en cuanto a la gestión y resultados, calificó el sistema de control interno como eficiente y calificó con 100 puntos el concepto financiero.

Referente a observaciones planteadas, estableció para la vigencia 2014 cinco (5) Hallazgos, de carácter administrativo, el 22 de diciembre de 2015 se suscribió plan de mejora compuesto por 8 actividades las cuales inician su ejecución a partir de enero de 2016.

Los cinco hallazgos identificados son: 1.Registro documental Supervisión Contractual, 2. Rendición de cuenta Formato 8.1 compromisos presupuestales de la vigencia para actividades ambientales, 3. Oportunidad en la sustanciación de los procesos de cobro coactivo, 4. Acuerdos de pagos cobro coactivo y 5. Información Rendida sobre la ejecución presupuestal de ingresos de Fiduprevisora 2014.

- Ⓜ **Superintendencia Financiera de Colombia**

La SFC practicó visita de inspección con dos objetivos centrales, por una parte, la evaluación de la gestión de Fiduprevisora S.A. al Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG, y por otra, la verificación del diseño, implementación y funcionamiento de los procesos relacionados con la estructuración y ejecución de los negocios administrados, así como la evaluación del desempeño de las funciones de control que tiene implementadas la sociedad.

Como resultado del informe de auditoría se derivó pliego de cargos a título institucional y plan de acción aprobado por la Junta Directiva y el Consejo Directivo del FOMAG. La entidad presentó los descargos a la Superintendencia Financiera de Colombia el pasado 10 de noviembre de 2015, al 31 de diciembre de 2015 no se ha obtenido respuesta por parte del ente de control.

Por otra parte, con base en las recomendaciones planteada se definieron una serie de oportunidades de mejora para las cuales la administración de Fiduprevisora S.A. definió diferentes acciones a desarrollar durante los años 2016 y 2017, dirigidas a la adopción mejores prácticas planteadas por el órgano de control.

- Ⓜ **Autorregulador del Mercado de Valores AMV**

En relación con el informe emitido por la AMV resultado obtenido de la auditoría practicada a Fiduprevisora S.A. en el año 2015 con respecto a la evaluación de los estándares de operación en la actividad de intermediación de valores, de la cual se procedió a definir un plan de acción estableciendo la implementación de 4 instrucciones y 14 recomendaciones.



# RESULTADOS FINANCIEROS



{f}

## 4 RESULTADOS FINANCIEROS

Durante el año 2015 los resultados económicos de la compañía se pueden considerar satisfactorios obteniendo una utilidad neta de \$31.259 MM, lo que permite continuar entregando importantes dividendos a sus accionistas.

En vigencia 2015, la Sociedad Fiduciaria generó Ingresos totales por valor de \$187,244 MM que, al margen de una disminución del 2,5% con respecto al 2014, significa un resultado muy importante que consolida a Fiduprevisora S.A. como la segunda fiduciaria del sector en generación de ingresos totales y diferencialmente, también la segunda en ingresos por comisiones fiduciarias.

Es destacable que la fiduciaria continúe con una importante generación de ingresos por comisiones fiduciarias, que pesan el 91.8% del total de ingresos, pasando de \$171.099 MM en el 2014 a \$171.841 MM en el 2015. Conservar y mantener esta creación de ingresos fue el resultado de la combinación de comisiones fiduciarias de negocios que se marchitaron o llegaron a su terminación y otros que se profundizaron y crecieron de forma importante. De esta forma, hubo disminución en comisiones fiduciarias por negocios de Administración y Pagos y negocios de liquidaciones en cuantía de \$13.628 MM, compensados por una significativa mayor generación en Negocios Pensionales y Fondos de Inversión Colectiva (FIC), que en conjunto produjeron mayores ingresos por valor de \$14.369 MM.

INGRESOS POR LINEA DE NEGOCIO	dic-14	dic-15	2015 VS 2014
COMISIONES AYP	\$ 68,315	\$ 60,782	(\$ 7,533)
C. NEGOCIOS PENSIONALES	\$ 77,246	\$ 85,283	\$ 8,037
COMISIONES FIC	\$ 17,368	\$ 23,700	\$ 6,332
COMISIONES OTROS (*)	\$ 8,171	\$ 2,076	(\$ 6,095)
<b>TOTAL COMISIONES Y HONORARIOS</b>	<b>\$ 171,099</b>	<b>\$ 171,841</b>	<b>\$ 741</b>

(\*) Incluye los otros ingresos operacionales de consorcios

Hechos relevantes y específicos que explican esta dinámica fueron: 1) Aumento en los ingresos por comisiones percibidos del Consorcio Colombia Mayor por \$7.360 MM. 2) Crecimiento del 36,46% en los ingresos generados por los Fondos de Inversión Colectiva que trajeron a la compañía \$6.332 MM adicionales. 3) Mayores ingresos registrados del fideicomiso Colciencias – Fondo Francisco José de Caldas por valor de \$2.271 MM. Por su parte, aunque la Administración centró sus esfuerzos en la profundización de la estrategia, se presentaron situaciones particulares que no permitieron que los ingresos fueran mayores como son: 1) Disminución de los recursos administrados del Fondo Nacional de Gestión del Riesgos de Desastres – FNGRD, que afectaron la línea de negocio de Administración y Pagos en \$11.147 MM menos de ingresos; 2) No contar en 2015, por terminación y culminación exitosa, negocios que habían representado importantes ingresos en 2014, como fueron la administración del portafolio de reservas de Positiva ARL, la liquidación de Dirección Nacional de Estupefacientes DNE, la liquidación del Instituto de

Seguro Social y liquidaciones municipales, entre otros; 3) Menores ingresos percibidos por rendimientos financieros del portafolio propio.

	dic-14	dic-15	2015 VS 2014
<b>TOTAL COMISIONES Y HONORARIOS (*)</b>	<b>\$ 171,099</b>	<b>\$ 171,841</b>	<b>\$ 741</b>
OTROS INGRESOS OPERACIONALES DE CONSORCIOS	\$ 4,369	\$ 3,101	(\$ 1,268)
RENDIMIENTOS FINANCIEROS NETOS (**)	\$ 14,357	\$ 10,134	(\$ 4,223)
OTROS INGRESOS	\$ 2,297	\$ 2,168	(\$ 128)
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 192,123</b>	<b>\$ 187,244</b>	<b>(\$ 4,881)</b>

(\*) Incluye los otros ingresos operacionales de consorcios

(\*\*) Corresponde al ingreso neto por rendimiento de inversiones, es decir la utilidad de la inversión (I – G)

Finalmente, los Otros Ingresos operacionales de consorcios representaron \$1.268 MM menos que en 2014, este rubro corresponde básicamente a recuperación de provisiones principalmente de los consorcios Prosperar, Colombia Mayor 2013 y Sayp 2011, entre otros.

Los negocios administrados que contribuyeron principalmente a la generación de ingresos por comisiones fueron el Consorcio Colombia Mayor con \$61.810 MM, Consorcio SAYP 2011 con \$25.027 MM, Fondos de Inversión Colectiva con \$23.670 MM, PA FOMAG con \$19.522 MM, Fondo Nacional de la Gestión del Riesgo de Desastres con \$17.277 MM, Fondo Francisco José de Caldas – COLCIENCIAS con \$3.333 MM, Consorcio CCP con \$2.424 MM, entre otros.

El portafolio de la sociedad aportó un resultado neto de \$10.134 MM, incluyendo los rendimientos generados por las cuentas de ahorro, participando en el 5,4% de los ingresos operacionales.

Los otros Ingresos operacionales cerraron con un saldo de \$2.168 MM generados principalmente por el reintegro de gastos de periodos anteriores (\$1.694 MM) y los reembolsos de los costos administrativos y financieros asumidos por la Fiduciaria que posteriormente son retornados por los Consorcios y/o unidades de gestión a la Entidad, seguido de los ingresos generados por otros conceptos menores, el equivalente de estos dos ingresos son \$474 MM.

	dic-14	dic-15	2015 VS 2014
GASTOS OPERACIONALES	\$ 131,726	\$ 138,764	\$ 7,037
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 197	\$ 127	(\$ 71)
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 131,924</b>	<b>\$ 138,890</b>	<b>\$ 6,966</b>

Por su parte, el total de Gastos para el año 2015 ascendió a \$138,890 MM, significando un incremento de del 5,3% con respecto al 2014 donde los gastos ascendieron a \$131,924 MM.

Es necesario mencionar que para el 2015 dada la normatividad NIIF, no se expresan gastos no operativos, ya que se concibe que casi la totalidad de los movimientos definidos como gastos deben ser tratados como operacionales. Los gastos más significativos de la compañía se encuentran representados de la

siguiente forma: Gastos de Personal por \$26.104 MM, Honorarios y Asesorías \$12.064 MM, Amortizaciones \$5.218 MM, Impuestos \$4.690 MM, IVA asumido \$4.433 MM, Seguros \$3.981 MM, Mantenimiento, adecuaciones y Reparaciones \$3.544 MM, Arrendamientos \$2.945 MM, Servicio de transporte y Mensajería \$2.248 MM y Depreciaciones \$1.695 MM. Dentro del total de Gastos Operacionales se registran otros gastos diversos de carácter administrativo los cuales sumaron \$7.783 MM originados en vigilancia, gastos de viaje, cafetería, servicios públicos, suscripciones, outsourcing de impresiones, almacenaje, archivo, gastos financieros, correo y útiles y papelería entre otros. Así mismo, se incluyen los gastos generados por los Consorcios los cuales registraron un valor de \$64.057 MM, siendo los más representativos los relacionados con Colombia Mayor 2013 por \$35.520 MM, SAYP 2011 por \$24.443 MM, Prosperar \$1.940 MM y Fopep \$ 976 MM.

En general, el 2015 tuvo un desempeño en gastos adecuado. La gran mayoría de gastos fueron controlados por la Administración. Pero se señala que se registraron varios hechos que generaron gastos específicos que terminaron afectando el resultado final de la Fiduciaria: 1) Los costos de consorcios y en especial, algunos negocios que tuvieron que recurrir a unos mayores gastos; 2) Necesidad de atender requerimientos adicionales del Patrimonio Autónomo FOMAG, en especial, lo referente a la defensa judicial y auditoria de segundo orden en enfermedades de alto costo; 3) Mayor valor del programa de seguros para el cubrimiento de riesgos, contingencias y mayor amparo de la compañía; y 4) Mayores gastos por impuestos, en especial los decretados en la reforma tributaria del 2014, denominados impuesto a la riqueza y sobretasa CREE.

Los Ingresos Operacionales obtenidos durante el año 2015 una vez descontados los Gastos Operacionales mencionados, permitieron obtener un resultado o Utilidad Operacional por valor de \$48.480 MM. Incluyendo las amortizaciones, intereses financieros, impuestos y depreciaciones, el valor EBITDA de la fiduciaria ascendió a \$60.260 MM y finalmente, causando un impuesto de renta por valor de \$17.095 MM, la Utilidad Neta de la compañía ascendió al citado valor de \$31.259 MM.

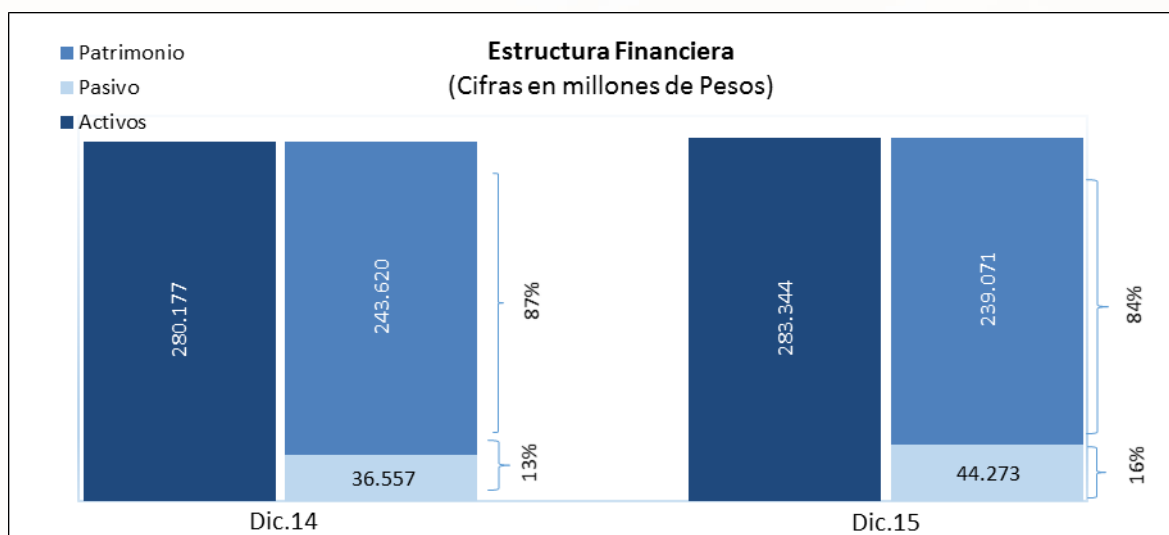
### **ESTRUCTURA FINANCIERA**

A partir del año 2015, entró en vigencia la aplicación plena para la Fiduciaria de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Teniendo como resultado general una afectación positiva, ya que esta convergencia resultó en un mayor valor del Patrimonio de la entidad manifestado especialmente en la valoración de los activos de la fiduciaria. Se destaca el mayor valor de los ahora denominados activos materiales, entendidos como la propiedad, planta y equipo, al pasar de \$13,664 MM en el año 2014 a valer, por esta revaluación resultante, \$17,679 MM en el 2015.

A cierre de 2015, los Activos Totales registraron un valor de \$283.344 MM, presentando un variación del 1,1% con respecto al año anterior. Esta variación, a pesar de la revaluación de los activos materiales mencionada por la aplicación de las normas NIIF, se explica porque durante esta vigencia se decretó el mayor valor histórico de entrega de dividendos de la compañía a sus accionistas. La Asamblea General de Accionistas, en su sesión de marzo de 2015, decidió repartir la totalidad del resultado de 2014 y liberar



las reservas ocasionales específicas entregando recursos por valor total de \$41.244 MM a todos sus accionistas.



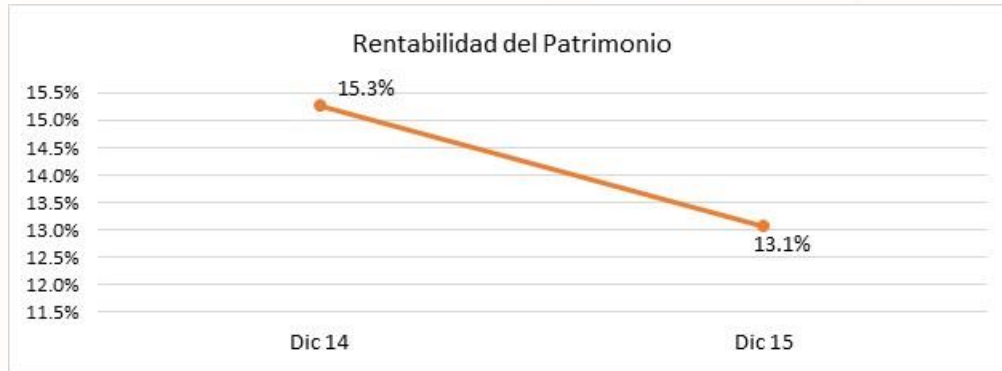
De esta forma, por la dinámica de disminución de caja resultante por la entrega de dividendos, los saldos de Disponible en efectivo y equivalentes de efectivo presentaron una variación del -8,73%, al pasar de \$47.789 MM en el año 2014 a \$43.618 MM al cierre del año 2015; la posición de Inversiones financieras disminuyó en alrededor de \$11.750 MM pasando de valer \$174.410 MM a \$162.659 MM.

No obstante, la disminución del Patrimonio de la entidad por la entrega de las utilidades generadas y reservas liberadas, el año 2015 cierra con un valor patrimonial costando hoy \$239.071 MM y un Margen de Solvencia destacable del 27,7%, fundamentado en su totalidad por esos adecuados resultados de \$31.259 MM de Utilidad Neta.

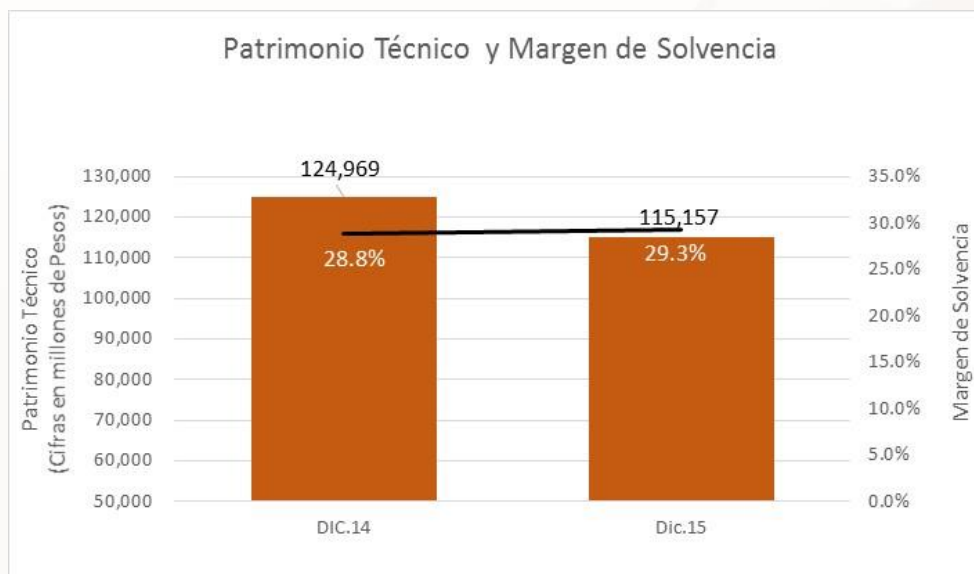
Los resultados del ejercicio 2015, la generación constante de caja de la compañía, la capacidad de continuar produciendo ingresos en diferentes líneas de negocio reemplazando negocios que se acabaron por otras líneas de negocios, el adecuado uso del costo de capital y el apropiado manejo de todos los procesos de la empresa, se traduce una evolución satisfactoria en la estructura financiera de Fiduprevisor S.A. que permite el desenvolvimiento misional y el desarrollo de los planes de negocios. De esta forma, Fiduciaria La Previsora cerró el 2015 con estructura financiera fortalecida y bastante estable así: un Patrimonio de \$239,071 MM, un Pasivo de \$44,272 MM y unos Activos por valor de \$283,344 MM.

## Indicadores Financieros

La Rentabilidad del Patrimonio para el 2015 disminuye con respecto a lo logrado en los años anteriores cerrando a un nivel de 13,1%. Este nivel básicamente se revela por el menor valor de la utilidad generada en este año, explicados ampliamente en los apartes anteriores.

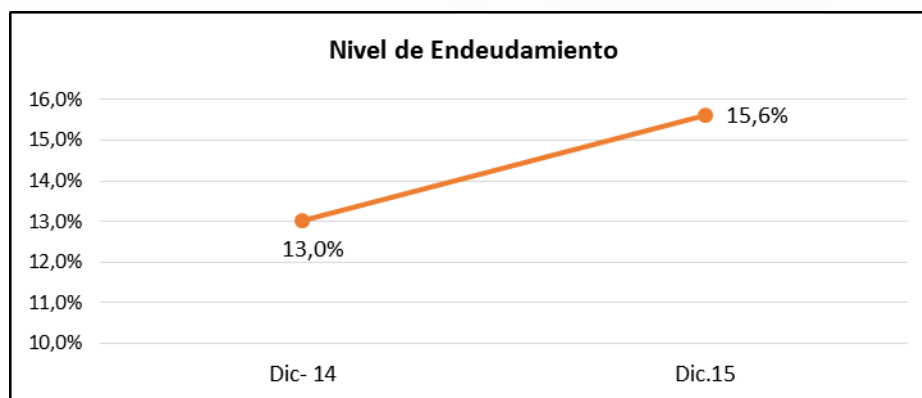


Consistentemente con ese fortalecimiento patrimonial, la Fiduciaria mantuvo su grado de solvencia muy por encima del estándar, pasando de tener una solvencia de 28.8% al cierre del 2014 a un nivel de 27.7%. Solvencia que ubica a la Fiduciaria en una posición muy fuerte con capacidad para apalancar ampliamente su crecimiento durante los próximos periodos.

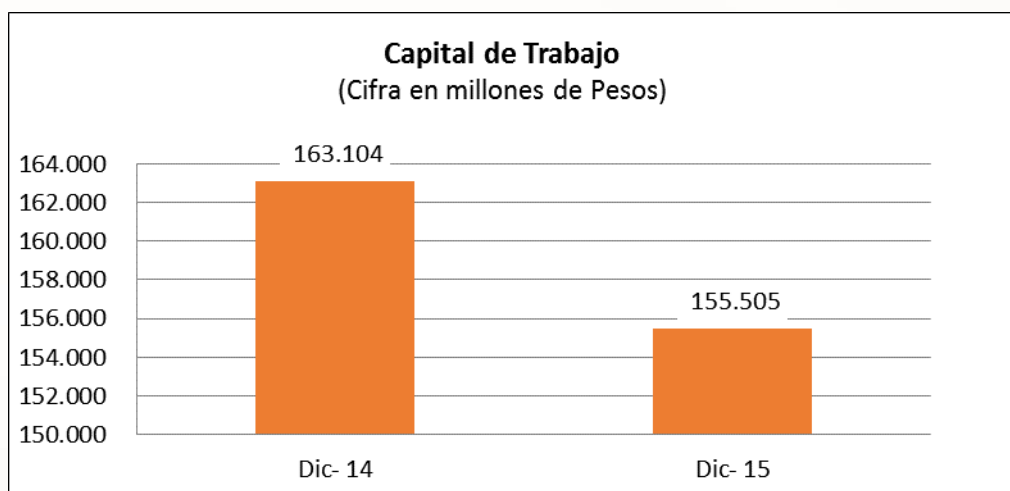


## Nivel de Endeudamiento

El Nivel de Endeudamiento se situó en un 15.6% para el año 2015 y presentó un incremento con respecto al año 2014 el cual arrojó un índice del 13.0%. Lo anterior básicamente como resultado de un aumento en los pasivos generados por cuentas por pagar administrativas no facturadas durante el último periodo del año, tendencia que se normaliza en los primeros meses de la siguiente vigencia.



El Capital de Trabajo asciende a \$155.505 MM, lo que equivale a 3.51 veces del total del Pasivo de la entidad. Lo que significa que la compañía cuenta con recursos suficientes en el corto plazo para cubrir con la totalidad de sus Pasivos.



Finalmente, los principales indicadores de rentabilidad y operación registraron un resultado que aunque mostraron unos menores desempeños correspondiendo a la dinámica ya mencionada de ajuste de la fiduciaria y adopción de la nueva normatividad financiera y contable, continúan siendo satisfactorios generando márgenes adecuados tanto de operación como netos para los accionistas.

Cifras en millones de \$

PRINCIPALES INDICADORES	RESULTADO	META	RESULTADO	VARIACIÓN	NIVEL DE
	dic-14	dic-15	dic-15	2015 vs 2014	CUMPLIMIENTO
<b>INGRESOS TOTALES (*)</b>	<b>\$ 192,123</b>	<b>196,728</b>	<b>\$ 187,244</b>	<b>(\$ 4,878)</b>	<b>95.2%</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 131,924</b>	<b>137,432</b>	<b>\$ 138,890</b>	<b>\$ 6,966</b>	<b>101.1%</b>
EBITDA (**)	\$ 67,924	\$ 70,125	\$ 60,260	(\$ 7,664)	85.9%
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>35.4%</b>	<b>35.60%</b>	<b>32.2%</b>	<b>-3.2%</b>	<b>90.4%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 60,199</b>	<b>\$ 59,296</b>	<b>\$ 48,354</b>	<b>(\$ 11,845)</b>	<b>81.5%</b>
IMPUESTO DE RENTA	\$ 23,023	\$ 26,786	\$ 17,095	(\$ 5,928)	63.8%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 37,175</b>	<b>\$ 32,510</b>	<b>\$ 31,259</b>	<b>(\$ 5,916)</b>	<b>96.2%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>19.3%</b>	<b>16.5%</b>	<b>16.7%</b>	<b>-2.7%</b>	<b>101.0%</b>
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>31.4%</b>	<b>30.1%</b>	<b>25.9%</b>	<b>-5.5%</b>	<b>86.0%</b>

(\*) Los Ingresos Totales contemplan el valor neto de los rendimientos. Es decir la Utilidad neta de las Inversiones (I – G).

(\*\*) EBITDA (Ingresos Operacionales – Gastos Operacional + Depreciaciones+ Amortizaciones + Provisiones + Impuestos



# CALIFICACIONES DE RIESGO



{f}

## 5 CALIFICACIONES DE RIESGO

---

En el 2015 Fiduprevisora S.A. adelantó procesos de revisión de calificaciones con Fitch Ratings y Value and Risk tanto para la Sociedad Fiduciaria como para sus Fondos de Inversión Colectiva. Las calificaciones obtenidas reflejan la alta calidad de gestión de Fiduprevisora S.A. y muestran la capacidad de la organización para manejar recursos con los más altos estándares de la industria.

**Fitch Ratings** otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones durante el 2015:

- Ⓜ LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES como Administrador de Activos, esta calificación se asigna a las operaciones de un administrador de activos que demuestran el nivel de vulnerabilidad más bajo respecto a las falencias operacionales y de administración de inversiones, en relación a todos los administradores de activos dentro del mismo país, lo que resulta apropiado para el mercado en cuestión.
- Ⓜ AAA (col) y F1+ (col) en Riesgo de Contraparte para largo y corto plazo respectivamente. Estas calificaciones corresponden a las más altas en cada tramo y reflejan que el emisor cuenta con las más alta calidades crediticias.
- Ⓜ 1/AAA (Col) para el Fondo de Inversión Efectivo a la Vista, calificación nacional de riesgo de mercado y de calidad crediticia, la cual refleja además de concentraciones moderadas por emisor, las más altas calidades crediticias en los mismos, así como la estabilidad de los indicadores de riesgo de mercado y su baja sensibilidad a cambios en la tasa de interés y spreads crediticios.
- Ⓜ 1/AAA (Col) para el Fondo de Inversión Abierto de Alta Liquidez, calificación nacional de riesgo de mercado y de calidad crediticia, la cual refleja concentraciones moderadas por emisor, las más altas calidades crediticias en los mismos, así como la estabilidad de los indicadores de riesgo de mercado y su baja sensibilidad a cambios en la tasa de interés y spreads crediticios.
- Ⓜ 2/AAA (Col) para el Fondo de Inversión Fondo de Inversión Colectiva Efectivo a Plazo, calificación nacional de riesgo de mercado y de calidad crediticia, la cual refleja concentraciones moderadas por emisor, las más altas calidades crediticias en los mismos, así como la estabilidad de los indicadores de riesgo de mercado y una sensibilidad moderada a cambios en la tasa de interés y spreads crediticios.

**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 2015:

- Ⓣ AAA por Eficiencia en la Administración de Portafolios, la cual indica que la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa, la calidad gerencial y el soporte tecnológico de Fiduprevisora S.A. para la administración de portafolios es excelente. 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 y 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 1- al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Efectivo a la Vista. La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad, reflejo de la alta capacidad de conservar el capital que caracteriza a la Cartera, así como la alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2+ otorgada al Riesgo de Mercado indica que la sensibilidad del fondo es muy baja con relación a las variaciones en los factores de riesgo que afectan las condiciones de mercado. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional señala 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 el Fondo de Inversión con Pacto de Permanencia. La calificación F AAA al Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad, reflejo de la alta capacidad de conservar el capital que caracteriza a la Cartera, así como la 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 el Fondo de Inversión Abierto de Alta Liquidez. La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad, reflejo de la alta capacidad de conservar el capital que caracteriza a la Cartera, así como la 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 aquellos Fondos de Inversión Colectivos con mejores categorías de calificación. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica



# BUEN GOBIERNO — CORPORATIVO —



{f}



## 6 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

---

Fiduprevisora S.A. ha mantenido y fortalecido el manual de políticas denominado Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual tiene como objeto consolidar los lineamientos que orientan la gestión, operación, seguimiento y evaluación de la organización. Los parámetros aquí incluidos buscan la adecuada administración de los asuntos propios y de las relaciones con los grupos de interés.

En lo que corresponde a los Comités de Apoyo a la gestión de la Junta Directiva se destaca lo siguiente:

{f) **Comité de Administración de Negocios:** El comité de Administración de Negocios acompañó la gestión de la Vicepresidencia Comercial, monitoreando la ejecución de la estrategia, evaluando la viabilidad de nuevos negocios y proponiendo acciones con el objetivo de incrementar los ingresos por comisiones. Adicionalmente, en el comité se realizaron seguimientos periódicos con relación a los resultados de la gestión Comercial, en donde se evaluaban los cumplimientos frente al presupuesto en términos de comisiones, tanto por Fondos de Inversión Colectiva como por Negocios de Fiducia Estructurada. A través de las recomendaciones y el apoyo directo en la generación de contactos con diferentes entidades, los miembros del comité aportaron en la consecución de nuevos negocios para Fiduprevisora.

Finalmente, el comité monitoreó la nueva estructura de la gerencia comercial y la política de incentivos comerciales con el fin de evaluar su eficiencia. Así mismo, se evaluaron periódicamente los resultados de Fiduprevisora dentro del sector y se realizaron recomendaciones para mantener y mejorar la participación en el mercado con relación a ingresos por comisiones.

{f) **Comité de Auditoría:** Como órgano de apoyo a la Junta Directiva proporciona asesoría en el análisis y supervisión de la efectividad del Sistema de Control Interno mediante la mejora en el funcionamiento de los elementos esenciales que define las Circulares Externas 038 de 2009 y el Capítulo IV de la 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera. En las sesiones impartió directrices sobre políticas, procedimientos, controles, mecanismos de evaluación y la aplicación de acciones preventivas y correctivas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno dirigidas a mitigar los riesgos asociados a las operaciones del negocio, producto de la revisión de los resultados obtenidos de la evaluación al control interno, vigilancia del cumplimiento de leyes y regulaciones y aprobación del plan anual de trabajo, aspectos dirigidos a la prevención de situaciones que pudieran significar cualquier riesgo patrimonial o reputacional para la entidad, así como monitoreo de la gestión de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal.

Así mismo, propendió por garantizar la transparencia y claridad de la información financiera de la entidad a través del análisis a los resultados de los estados financieros como de la presentación del anteproyecto de presupuesto de Fiduprevisora.

- Ⓜ **Comité de Inversiones FIC:** Dio estricto cumplimiento a la Cláusula 3.2.1.1. “Comité de Inversiones del Fondo de Inversión Colectiva” descrita en cada uno de los Reglamentos de los Fondos administrados, donde de manera mensual se presentaron las principales cifras e indicadores de cada vehículo de inversión, la evolución del valor y de la rentabilidad, como también la conformación de los activos que componen los portafolios de inversión de cada Fondo, los cuales siguieron una estrategia que se diseñó periódicamente de acuerdo con la evolución de los fundamentales económicos globales y locales que incidieron en el comportamiento de las tasas de los papeles que se negocian en el mercado de valores. Aunque el año 2015 fue un año complicado por la alta volatilidad en las tasas que se dieron por unos fundamentales económicos difíciles, la rentabilidad de nuestros fondos se posicionaron entre las mejores dentro de los fondos fiduciarios comparables. En el segundo semestre de 2015 la Superintendencia Financiera de Colombia aprobó la actualización de los Reglamentos de los Fondos Vista, Plazo y Alta Liquidez de acuerdo con las modificaciones que se realizaron a la Parte 3 del Decreto 2555 de 2010.
  
- Ⓜ **Comité de Riesgos:** Analizó políticas, metodologías y niveles de exposición a los diferentes riesgos que comprometen la administración de portafolios de inversión y de la fiduciaria. Realizó seguimiento a los planes de acción implementados en relación con SARO. De manera trimestral, aprobó la actualización de cupos de crédito y contraparte propendiendo por una correcta diversificación de los recursos administrados. Como parte de la medición, control y reporte de los riesgos de mercado y liquidez se realizó la verificación y reporte del cumplimiento en los límites VaR e IRL, al igual que analizó los resultados de las pruebas de stress y el backtesting de dichos modelos. Se realizó seguimiento al IRL regulatorio de la SFC para los FIC, el cual entró a regir a partir de marzo del 2015. La labor del área de Controles y Valoración se enfocó en el monitoreo y control a las operaciones realizadas por la Mesa de Inversiones con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las directrices y políticas que en términos de Riesgo se han establecido para el desarrollo de negociaciones en el Mercado de Valores. En cuanto a SARLAFT, se atendió la generación y evaluación de alertas de monitoreo tanto cualitativo como transaccional.
  
- Ⓜ **Comité de Tecnología:** Realizó seguimiento y monitoreo a la estabilización de Plataforma Tecnológica implementada en la Fase I del Proyecto de Renovación Tecnológica - RETOS. De igual forma, realizó seguimiento y monitoreo a la implementación de la Fase II del proyecto RETOS, sobre todo en lo relacionado con la adecuación tecnológica para NIIF, Procesos Críticos de negocio, Repositorio de Históricos, FATCA. Adicionalmente verificó y emitió recomendaciones en relación con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información PETI y el Plan de Continuidad y Contingencia. También se pronunció con recomendaciones en relación con el proyecto Sistema Integrado de Servicios de Infraestructura - SISI, dando asesoramiento y directrices financieras y administrativas para asegurar que el alcance del proyecto cubriera las necesidades y lineamientos estratégicos de la organización.

A nivel interno, la Administración dio lineamientos y directrices, adelantó seguimiento y control sobre la gestión y la ejecución de los procesos de negocio y de empresa, a través de los diferentes comités internos. Adicionalmente, desarrolló Reuniones de Análisis Estratégico a nivel directivo con el fin de revisar y ajustar

el Direccionamiento Estratégico de acuerdo con las nuevas necesidades del negocio y las perspectivas futuras del sector; de igual forma, se efectuaron reuniones de desdoblamiento a nivel institucional, como parte del proceso de adopción de la estrategia, bajo el slogan “Vive Fiduprevisora” con el fin de promover la interiorización, el entendimiento, desarrollo y aplicación de la estrategia en toda la organización.

# CUMPLIMIENTO NORMAS — DERECHOS DE AUTOR —



{f}



## 7 CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR

---

De conformidad con las disposiciones de la Circular N° 5 del 09 de octubre de 2001 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor del Ministerio del Interior, que trata de las licencias de software y las disposiciones legales que con respecto a su uso ilegítimo se encuentran vigentes, Fiduprevisora S.A. adelantó los trámites y gestiones pertinentes ante la citada Dirección para el reconocimiento y registro a su favor de los derechos de autor del software desarrollado *in-house*, reconocimiento que fue otorgado según el siguiente registro.

Soporte Lógico (sw)	Libro	Tomo	Partida
FOMAG I	13	50	341
FOMAG II	13	50	343
NURF I	13	50	340
NURF II	13	50	342

De igual forma, Fiduprevisora S.A. renovó y ha mantenido vigentes las licencias de los diferentes aplicativos utilizados por la entidad, las cuales incluyen: licenciamiento de sistemas operativos, motores de bases de datos, herramientas de monitoreo, herramientas de ofimática y en general de las aplicaciones que soportan la operación en Fiduprevisora S.A.

En conclusión, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 y con base en lo mencionado anteriormente, se tiene que Fiduprevisora S.A. da cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor.

CUMPLIMIENTO  
CIRCULAR EXTERNA

---

042/2012

{f}

## 8 CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012

---

Fiduprevisora S.A. adoptó el estándar ISO 27001 para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en cumplimiento de las instrucciones que en materia de seguridad y calidad para la realización de operaciones dispone la Circular Externa 042 de 2012 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Entre las acciones implementadas se tiene la gestión de incidentes de seguridad de la información, análisis de riesgos, registro de video mediante circuito cerrado de televisión, grabación de las llamadas telefónicas del personal que atiende clientes y proveedores, análisis de vulnerabilidades de la plataforma tecnológica, adquisición e implementación de herramientas tecnológicas antivirus y cifrado de información de equipos portátiles, entre otras de igual importancia.

Fiduprevisora S.A. ha acogido las recomendaciones realizadas con anterioridad por la Comisión de Visita de la Superintendencia Financiera de Colombia en relación con la revisión e inspección de cumplimiento de la Circular Externa 042 de 2012, con la implementación de un plan que le ha permitido fortalecer el sistema de gestión.



# EVOLUCIÓN PREVISIBLE — DE LA SOCIEDAD —

{f}



## 9 EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

---

Durante el 2016, Fiduprevisora S.A. continuará en su proceso de revisión e implementación de la Estrategia Organizacional, a través de la Fase II del proyecto que comprende: a) Nueva revisión del Direccionamiento Estratégico a partir de un análisis interno que incluye la evaluación de los resultados alcanzados en el 2015, el comportamiento y evolución de las diferentes líneas de negocio y de los principales fideicomisos, la situación actual del Sector Fiduciario y como parte de este del benchmark y de las fiduciarias públicas, las Proyecciones Macroeconómicas y la visión a futuro de los Accionistas, Miembros de Junta Directiva y de la Administración, con el fin de ajustar el Plan Estratégico y establecer el rumbo que se debe dar a la organización para los próximos años; b) Desarrollo de iniciativas estratégicas que apalanquen el cumplimiento de los objetivos; c) Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de los negocios actuales y el diseño de acciones dirigidas a explorar nuevos negocios.

Dentro de este proceso, Fiduprevisora S.A. reconoce que se encuentra compitiendo con grandes sociedades fiduciarias, en su mayoría de carácter privado que hacen parte de importantes grupos económicos, con gran potencial de crecimiento; para atender este reto, Fiduprevisora S.A. se encuentra evaluando estrategias que le permitan continuar posicionada en los principales cinco lugares del sector, reconocida como una entidad sólida con capacidad de continuar apoyando al Gobierno Nacional en sus planes de desarrollo social y de ofrecer servicios de alta calidad al sector público, privado y empresarial.

Fiduprevisora S.A. tiene como propósito continuar siendo un brazo operativo y de desarrollo de programas y proyectos que atiendan las imperfecciones de mercado, a través de su intermediación como administrador fiduciario para el desarrollo y adecuada ejecución de procesos complejos; de igual forma, adelantará las acciones necesarias para continuar administrando negocios derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y para ser el líder en la administración de recursos asociados a los programas dirigidos a la atención y desarrollo de la Región del Pacífico, la infraestructura del sector público, el posconflicto, los proyectos de las entidades territoriales y del sector educación, para lo cual sin duda se respalda en el conocimiento y experiencia adquirida a los largo de 30 años de servicio en la administración y solvencia en el manejo de fideicomisos complejos y exigentes.

En cuanto a la evolución previsible de la sociedad desde la óptima jurídica y organizacional no se prevé en el corto plazo cambios mayores, en razón a que la naturaleza pública que tiene la Entidad le sirve de vehículo al Estado para el cumplimiento de las políticas sociales que requieren de instrumentos fiduciarios.

En materia de Tecnologías de Información, la perspectiva de corto y mediano plazo planeada está definida en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información que contempla para la vigencia 2016, los siguientes proyectos:

- {f} Iniciativa de Manejo Estratégico de la Información.
- {f} Fortalecimiento del componente HCM de PeopleSoft.
- {f} Fortalecimiento de la infraestructura del Sistema de Gestión Documental.
- {f} Fortalecimiento de la arquitectura/infraestructura orientada a servicios.
- {f} Estabilización del modelo de intercambio de información.

- ⌘ Implementación de contenidos e-learning.
- ⌘ Fortalecimiento del Software de apoyo a negocios.
- ⌘ Diagnóstico de software de Inversiones y de FIC.

Estos proyectos tienen por objeto fortalecer la plataforma tecnológica de Fiduprevisora S.A. en sus componentes de hardware y software, para atender las necesidades actuales de empresa y negocios, y apalancar un cambio que permita brindar nuevas funcionalidades, como servicios web y aplicaciones móviles, lo que se traduce en una mejor atención y servicio oportuno a nuestros clientes, logrando ser más competitivos en el mercado.

En resultados económicos es previsible pensar que la Sociedad Fiduciaria va a continuar con una estabilización en su desempeño financiero. Se proyecta que en los próximos periodos, la sociedad con esa activa participación en la administración de recursos públicos, va a conservar su capacidad de generar ingresos operacionales y mantenerse como una de las primeras fiduciarias del sector por este concepto. Hay varios aspectos que se perfilan como positivos para Fiduprevisora S.A. que redundarán en dicho desempeño, entre ellos, se proyecta que el Estado continuará con su gestión de irrigar recursos para proyectos de inversión social y en especial para todo lo relacionado con las nuevas etapas que se prevé vienen en el corto plazo, como son todo lo relacionado con el posconflicto y en el Plan Nacional de Desarrollo, donde Fiduprevisora S.A. es la llamada a ser vehículo adecuado y necesario para la administración y canalización de muchos de estos recursos. Basado en estas expectativas y en la ya consolidada posición de la Fiduciaria como uno de los mayores gestores de negocios de administración y pagos, y negocios de seguridad social, se proyecta que la Sociedad Fiduciaria conserve su generación de ingresos cercana a los \$200.000 MM anuales y de utilidades operativas mayores a \$48.000 MM, manteniendo adecuados indicadores de rentabilidad y desempeño, que representan para el Estado importantes dividendos anuales.

# RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF



{f}

## 10 RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF – PARA ESTADO FINANCIERO DE APERTURA Y PERIODO DE TRANSICIÓN

---

Los estados financieros de Fiduprevisora S.A. se preparan conforme a la normativa NIIF, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1314 de 2009 y su marco normativo reglamentado por el Decreto 2784 de 2012, modificado por los Decretos 1851, 3023, 3024 de 2013, y 2615 de 2014; para el grupo 1 se aplicaron normas de información financiera NIF, conformadas por las normas internacionales de información Financiera NIIF, las normas internacionales de contabilidad NIC, las interpretaciones SIC y CINIIF, y el marco conceptual para la información financiera, emitidas en español al 1° de enero de 2012 por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

La base de preparación de los estados financieros se detalla en cada política relacionada, la cual fue debidamente analizada y estudiada, en su definición participaron todas las áreas de la Sociedad Fiduciaria bajo la asesoría externa de la Firma ERNS & YOUNG SAS, fueron llevadas a evaluación del Comité de Auditoría y finalmente aprobadas por la Junta Directiva.

A partir del 01 de enero de 2014 se dio aplicación a NIIF para el grupo 1, teniendo en cuenta el modelo de negocio de Fiduprevisora S.A, aplicando las siguientes excepciones opcionales en la etapa de transición:

- (f) Costo atribuido como costo de las propiedades, planta y equipo.
- (f) Reconocimiento como ganancias retenidas del total de las ganancias y pérdidas actuariales generadas en el cálculo actuarial de beneficios definidos de pensiones de jubilación y beneficios a empleados de largo plazo.

Así mismo Fiduprevisora S.A. tuvo en cuenta las siguientes exenciones mandatorias también contenidas en la NIIF para el grupo 1:

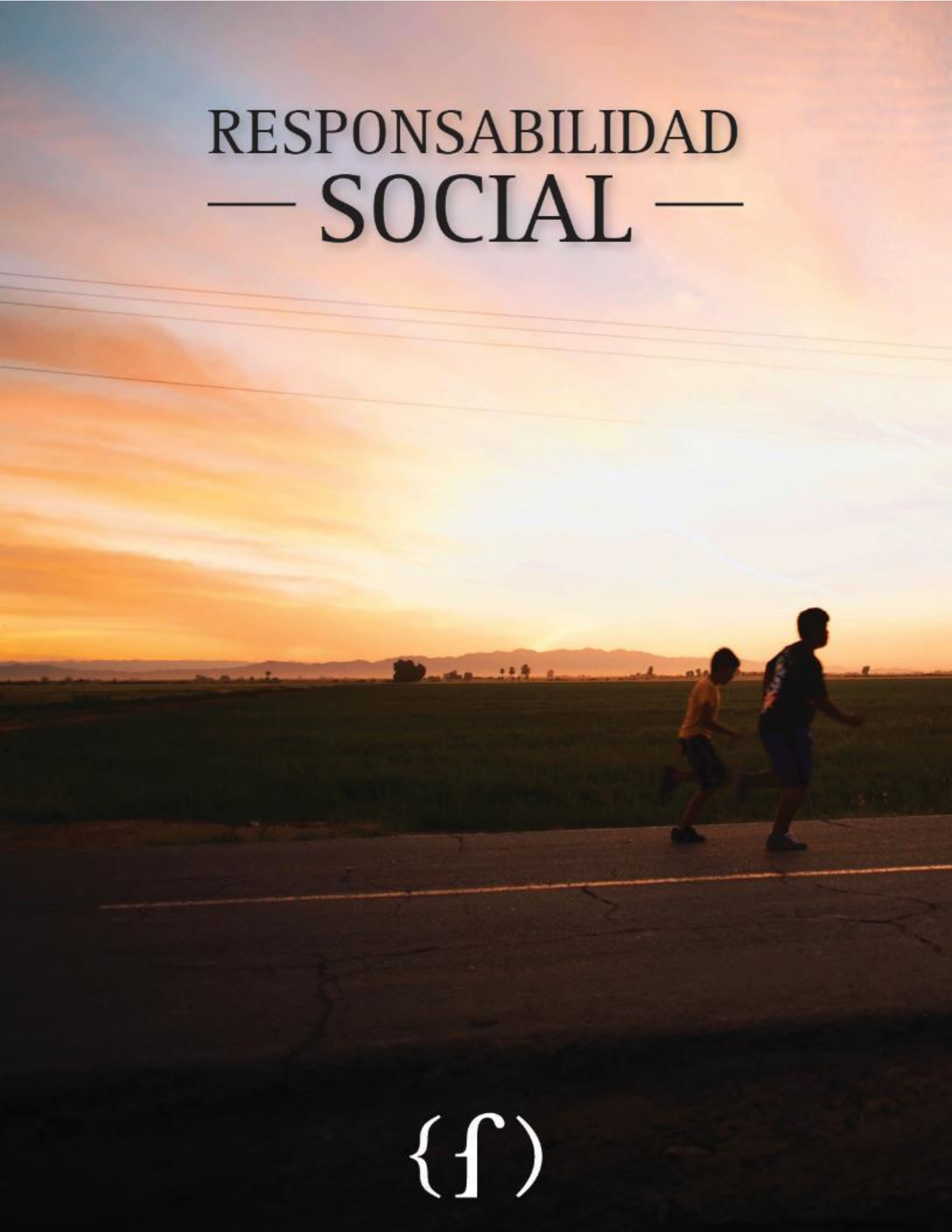
- (f) Se utilizaron estimados bajo NIIF que son consistentes con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- (f) Las estimaciones efectuadas en los balances de apertura y transición se hicieron reflejando las condiciones existentes a la fecha en cada estado financiero. En particular las estimaciones relativas a precios de mercado, tasas de interés o tasas de cambio.

Para realizar la presentación de los estados financieros de 2015 y sus respectivas notas comparadas con el periodo 2014, teniendo en cuenta que 2014 se presentó a los entes de control en principios COLGAAP, se realiza conciliación para cuantificar el efecto de la transición a las NIIF al 1° de enero de 2014 - Balance de Apertura y 31 de diciembre de 2014 - Balance de Transición.



2013	2014	ACTIVOS
304.761.537.098,34	302.259.006.347,40	SALDOS ACTIVOS NIIF
293.218.698.903,31	294.492.813.381,24	SALDOS ACTIVOS COLGAAP
<b>11.542.838.195,03</b>	<b>7.766.192.966,16</b>	<b>EFFECTO DE LA ADOPCION EN ACTIVOS</b>
2013	2014	PASIVOS
65.246.044.843,30	58.638.740.561,06	Saldos Pasivos en NIIF
61.882.255.874,24	54.569.868.409,59	Saldos Pasivos en COLGAAP
<b>3.363.788.969,06</b>	<b>4.068.872.151,47</b>	<b>EFFECTO DE LA ADOPCION EN PASIVOS</b>
2013	2014	PATRIMONIO
127.450.530.062,01	243.620.265.786,34	Saldo Patrimonio en NIIF
121.474.131.182,94	236.935.862.542,71	Saldo Patrimonio Colgaap
<b>5.976.398.879,07</b>	<b>6.684.403.243,63</b>	<b>EFFECTO DE ADOPCION NIIF PATRIMONIO</b>

# RESPONSABILIDAD — SOCIAL —



{f}

## 11 RESPONSABILIDAD SOCIAL

---

- **Principio Social**

En 2015 Fiduprevisora S.A. realizó un mayor acercamiento con la población mediante actividades de responsabilidad social, eventos en los cuales los niños de escasos recursos y población vulnerable recibieron ayudas. Para el efecto desarrolló las denominadas Ferias de Servicios, así: Mayo 8 - Sincelejo, Junio 5 – Barranquilla, Julio 24 – Pereira, Agosto 28 – Cali, Septiembre 18 – Medellín.

**Visita a la frontera con Venezuela:** ante la emergencia que se desató producto del cierre de la frontera entre Colombia y Venezuela, directivos de la entidad visitaron la zona y repartieron ayudas para los niños y familias afectadas por la situación.

- **Principios del Medio Ambiente**

Fiduprevisora S.A. promueve una cultura de prevención de la contaminación a través de la identificación y evaluación periódica de aspectos e impactos ambientales de las actividades y servicios prestados, establece planes de mejoramiento ambiental e identificación de oportunidades de mejora en la gestión. En 2015 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

① **Fundación Sanar:** La campaña Tapas para SANAR es una actividad continua en la que se invita a todos los funcionarios y colaboradores a recolectar y donar cualquier tapa plástica. El recurso obtenido por ésta campaña asegura el desarrollo de los programas según su objeto social.

① **Campaña de Reciclaje:** Fiduprevisora S.A. en todas sus Regionales dona material reciclable (Vidrio, Papel, Cartón, Plástico y Metales), avalado por medio de certificaciones mensuales y anuales. Para las regionales están establecidos convenios con Asociaciones Recicladoras de la siguiente manera:

- Bogotá - Asociación de Recicladores de Bogotá – ARB - Reciclaje: 8.028 Kg
- Barranquilla - Asociación de Recicladores Puerta de Oro - Reciclaje: 647 Kg
- Manizales - Asociación de Recicladores Corpoinfantil - Reciclaje: 290 Kg
- Cartagena - Asociación de Recicladores Reciclar Cartagena - Reciclaje: 325 Kg

La ARB gestionó reciclaje por la suma de \$1.212.129, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las familias recicladoras perteneciente a la Asociación.

- **Principio Anticorrupción**

La probidad y transparencia hacen parte de la propuesta de valor de la Fiduprevisora S.A. a sus clientes y en general a la sociedad. Fiduprevisora S.A. estableció una política de anticorrupción y antifraude corporativo que permitió el levantamiento de una matriz de riesgo con el fin de desarrollar controles para apoyar la detección y prevención de la corrupción y el fraude al interior de la Entidad. Dicha política representa un elemento diferenciador en el mercado financiero, la cual cuenta con instrumentos internos tales como la política anti corrupción y fraude, Código de Ética, Código de Buen Gobierno, Sistema de Control Interno y el Sistema de Atención al Consumidor Financiero.

Como compromiso enfocado en la transparencia, la Sociedad Fiduciaria rinde cuentas a la ciudadanía respecto de su gestión y logros, razón por la cual llevó a cabo una audiencia pública el 12 de noviembre de 2015.



An aerial photograph of a city street, likely in Los Angeles, showing a wide road with traffic lights, a dense line of green trees, and a backdrop of modern skyscrapers under a bright, hazy sky. The text is overlaid on the upper portion of the image.

INFORMACIÓN FINAL  
Y MANIFESTACIONES  
— EXPRESAS —

{f}

## 12 INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

Al 31 de diciembre del 2015, 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 a cargo del ente económico a 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 la normatividad NIIF adoptada para Colombia en el año 2014.
- La administración ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse del cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 1314 de 2009 y sus decretos reglamentarios con aplicación obligatoria a partir del año 2015.
- 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 los Libros de Actas, custodiados en la Secretaria General de la Fiduciaria.
- Existe concordancia entre los estados financieros y la información incluida en este Informe de Gestión preparado por la Administración de la Sociedad.
- 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.
- En virtud de lo dispuesto en el Parágrafo 2º del Artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, la Administración de la Fiduciaria deja constancia que no ha entorpecido para nada la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2015, 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 2015, 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 o 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 1º de la Ley 603 de 2000, se informa que a la fecha no han acaecido acontecimientos importantes posteriores al 31 de diciembre de 2015. Fiduprevisora S.A. atendió durante el año 2015 las siguientes visitas de entes de control, supervisión y vigilancia:

- Visita de Auditoría de la Contraloría General de la República a Fiduprevisora S.A. por la vigencia 2014 entre el 14 de agosto y el 20 de noviembre de 2015, con el objeto de evaluar la gestión y resultados, dar opinión sobre la razonabilidad de los estados contables, concepto sobre la calidad y eficiencia del control interno y pronunciamiento sobre el fenecimiento o no de la cuenta rendida por la vigencia 2014.
- Visita de Auditoría del Autorregulador de Mercado de Valores de Colombia - AMV a Fiduprevisora S.A. entre el 27 de julio y el 14 de agosto de 2015, enfocada al fortalecimiento de los estándares de gobierno corporativo y de operación en el mercado de valores de la entidad.
- Culminación de la visita de auditoría de la Superintendencia Financiera de Colombia adelantada entre el 16 de diciembre de 2014 y 06 de marzo de 2015 a Fiduprevisora S.A., con el objetivo de verificar la gestión realizada en la administración del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG y por otro lado, la verificación del diseño, implementación y funcionamiento de los procesos relacionados con la estructuración y ejecución de los negocios administrados, así como la evaluación del desempeño de las funciones de control que tiene implementadas la sociedad fiduciaria para el desarrollo de su actividad.



**SANDRA GOMEZ ARIAS**  
Presidenta



**ANEXO 1: GESTIÓN DEL RIESGO – REVELACIÓN DEL RIESGO Y EFECTOS ECONÓMICOS****1. Objetivos y Estrategias en la Administración del Riesgo:**

La gestión del riesgo de FIDUPREVISORA S.A., tiene como objeto administrar activamente la exposición a posibles contingencias 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, medición y control del riesgo, esté presente en todas las decisiones que se adopten.

Todos los lineamientos, políticas, objetivos, límites y procedimientos de la administración de riesgos e 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.

Con el objetivo de dar mayor claridad a las diferentes políticas y procedimientos que se enmarcan dentro del Manual de Políticas de Inversión se realizó una reestructuración del mismo. En este orden de ideas se diseñó la nueva estructura del manual para que abarcara las diferentes políticas a través de capítulos específicos. Así el manual está compuesto por los siguientes capítulos:

**Políticas Rectoras del Proceso de Inversión:** Estas políticas establecen los principios básicos que se deben cumplir en todo momento para la negociación y participación de la fiduciaria en los mercados financieros. Dentro de estos se incluyen políticas en materia ética, de conducta, de manejo de conflictos de interés y otros lineamientos que se deben tener en cuenta permanentemente en la actuación respecto a los procesos de inversiones.

**Políticas Rectoras de Administración del Riesgo de Crédito y Contraparte:** Dentro de este capítulo se agrupan las políticas que se tienen establecidas al momento de definir el tipo de inversiones admisibles dentro de los portafolios y contrapartes con quienes negociar. Las metodologías



puntuales de los modelos para establecer los cupos de emisor y contraparte se desarrollan dentro de los anexos del manual.

Políticas Rectoras de Administración del Riesgo de Mercado: Las políticas incluidas dentro de este capítulo establecen los mercados en los cuales participará la fiduciaria, los requisitos que deben cumplir las inversiones admisibles y el apetito de riesgo para algunos tipos de inversiones como son los derivados.

Infraestructura Tecnológica: Estas políticas establecen los principios al hacer uso de las herramientas tecnológicas y la infraestructura con la que se debe contar en todo momento para que se pueda llevar a cabo el proceso de inversiones de una manera acorde con los estándares del mercado y garantizando el cumplimiento de las demás políticas de inversión.

La versión completa del documento se encuentra en el aplicativo de gestión documental de la Fiduciaria (ISOLUCION) bajo en nemotécnico **ML-GNE-04-001 en su versión 22**.

## **2. 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.

**Efectos económicos.** No se presentaron efectos económicos como consecuencia de la materialización del riesgo de crédito del portafolio en el 2015.

### **3. 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 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.

#### 4. 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 fondos de inversión colectivos y portafolios administrados, y con esto se establecen los límites y complementan los análisis técnicos para la generación de cubrimientos.

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

Para este cálculo se utiliza un Modelo de VaR Interno de simulación histórica filtrada (usa la data histórica asociada a los factores de riesgo y las analiza mediante Bootstrap, E-GARCH(1,1) y estimaciones de funciones de probabilidad), el cual examina la exposición en riesgo de cada inversión evaluando su sensibilidad a la volatilidad de los factores del mercado que afectan su valor. Posteriormente se hacen agregados de todas las inversiones para ver el efecto sobre del Valor en Riesgo en el portafolio de la sociedad y demás fideicomisos.

La Gerencia de Riesgos desarrollo e implementó un modelo de VaR usando en método de Montecarlo. Método que permite realizar simulaciones de las principales variables de mercado que afectan el valor de mercado de las inversiones con el fin de cuantificar los resultados de movimientos adversos de estos indicadores en la valoración de los portafolios.

Esta metodología buscar representar la realidad a través de un modelo de riesgo matemático, al asignar valores de forma aleatoria a las variables del modelo, con el fin cuantificar el impacto en la valoración de los portafolios de los escenarios simulados; este método se basa en la realización de un número considerablemente alto de iteraciones, de manera que la muestra disponible de resultados, sea lo suficientemente amplia como para considerarla representativa de la realidad.

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.

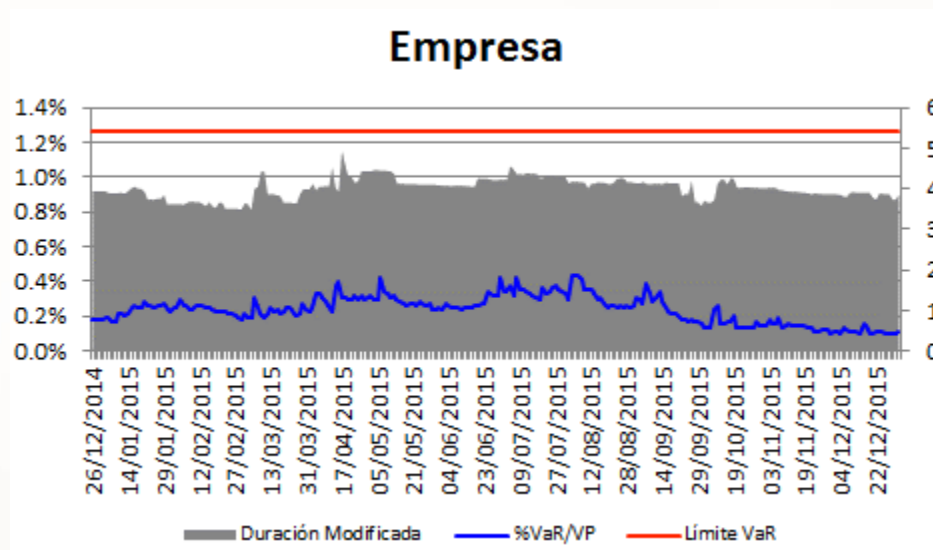


Los resultados de los modelos de riesgo de mercado fueron debidamente presentados al Comité de Riesgos y Junta Directiva, al igual que al Comité de Inversiones de Fondos de Inversión Colectivos y en el caso de portafolios administrados se documentó e informó a los fideicomitentes mediante el informe 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 2015 el VaR Interno del portafolio con horizonte de 1 día fue de \$95,50 millones el cual corresponde al 0,10% del valor del portafolio, la evolución del VaR durante las últimas 250 observaciones se muestra a continuación.



El VaR regulatorio, con un horizonte de un día fue de \$1.789 millones, el VaR con un horizonte de 10 días fue de \$5,658 millones.

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

Factor de Riesgo	VaR(\$)
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE1	165,986,675.99
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE2	88,680,373.35
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE3	79,911,919.14
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE1	13,192,671.36
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE2	2,495,566.58
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE3	3,145,463.01
TASADEINTERÉS DTF-NODO1(CORTOPLAZO)	17,569,864.66
TASADEINTERÉS DTF-NODO2(LARGOPLAZO)	15,846,004.93
TASADEINTERÉSIPC	1,751,745,709.17
PRECIODEACCIONES-IGBC	8,269.91
CARTERASCOLECTIVAS	18,922,013.02
<b>VALORENRIESGOTOTAL</b>	<b>1,789,263,338.99</b>

## 5. 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 Superfinanciera.

Los resultados de los modelos de riesgo de liquidez fueron presentados al Comité de Riesgos, al Comité de Inversiones de Fondos de Inversión Colectivos 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 2015. 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 2015, el IRL estimado para el portafolio fue de 0.00%, lo anterior es resultado de los requerimientos proyectados para dicho mes son positivos.

## **6. 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 los mercados financieros. 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 la vigencia, 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.

### **Efectos económicos por Controles y Valoración.**

No hay efecto económico derivado.

## 7. Riesgo Operativo:

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, Fiduprevisora ha dado cumplimiento a lo emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia en lo correspondiente al Capítulo XXIII de la Circular Externa 100 de 1995, así como las directrices de la Junta Directiva y el Comité de Riesgos. A través de este sistema se realiza la identificación de los potenciales riesgos operativos que pueden ocasionar pérdidas a la entidad, tanto económicas, como legales y reputacionales, los cuales son gestionados a través de los diferentes procesos de la entidad y sus líneas de negocio, con el fin de evitar su materialización.

De igual manera, Fiduprevisora cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio constituyéndose en una estrategia definida por la Fiduciaria que permitirá dar continuidad a los procesos para la gestión de los negocios, de manera estructurada y organizada en los casos que se presenten interrupciones en los servicios.

Con corte a 31 de diciembre de 2015, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”, el cual se encuentra dentro de los niveles aceptados por la Junta Directiva de la Fiduciaria; la evolución de los riesgos y la gestión realizada es de conocimiento de la Alta Dirección y la Junta Directiva, a través de boletines e informes periódicos presentados.

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

Durante el segundo semestre de 2015 la Unidad de Riesgo Operativo enfocó sus actividades en la gestión del riesgo operativo por medio de la realización de autoevaluaciones de los riesgos para los procesos definidos para el periodo, revisión de procedimientos actualizados en relación con riesgos y controles, revisión de hallazgos y recomendaciones en informes emitidos por entes de control en lo relacionado con Riesgo Operativo, actualizando así la matriz de riesgo operativo de la fiduciaria. En cuanto a la cultura de riesgo operativo, se ejecutaron las capacitaciones de inducción y capacitación anual. Por otra parte, se realizó seguimiento planes de acción de riesgo operativo, al desarrollo del plan de continuidad del negocio, a la gestión de eventos de riesgo operativo, se brindó apoyo a la gestión de riesgo operativo en los consorcios y se ejecutó el monitoreo priorizado a las actividades definidas para la mitigación de los Riesgos Operativos en Nivel Importante.

De la actividad antes mencionada, se obtuvo la actualización de la matriz de riesgo operativo en el aplicativo Control Estratégico del Riesgo - CERO para los procesos objeto de seguimiento, por medio de la identificación y/o homologación de riesgos, documentación de causas, consecuencias y controles; cuyo detalle se presentará en el numeral de evolución del riesgo; dicha actividad extendida a las oficinas regionales de la Entidad.



Así mismo, dentro de la gestión y administración del riesgo operativo la Unidad de Riesgo Operativo realizó el seguimiento al cumplimiento y avances de los planes de acción definidos en función de la matriz de riesgo operativo.

De igual forma, se realizaron las capacitaciones de inducción sobre los aspectos básicos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo a los nuevos funcionarios vinculados a la Fiduciaria, tanto de planta, como temporales, las cuales son coordinadas por la Dirección de Recursos Humanos y en el mes de diciembre de 2015 la Gerencia de Riesgos realizó la capacitación anual SARO a través de Moodle – plataforma e-learning, dirigida a todos los funcionarios de la Entidad.

En cuanto al plan de continuidad del negocio, para la URO es fundamental conocer el avance de la gestión desarrollada por parte de la Gerencia Nacional de Planeación, en cabeza del Oficial de Seguridad de la Información.

Informe Ejecutivo PCN - Oficial de Seguridad de la Información:

*“Se dio inicio a la revisión y actualización del Análisis de Impacto al Negocio – BIA con el propósito de validar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio de la Entidad, además, en desarrollo del proyecto de ‘Solución Integral de Servicios de Infraestructura’ se procedió al cambio del Sitio Alterno de Operaciones el cual se encuentra en proceso de implementación.*

*En el periodo reportado se realizaron pruebas a portales bancarios por parte de la Dirección de Tesorería, identificando oportunidades de mejora relacionadas con la activación de tokens y usuarios. Por otra parte, se demostró el aseguramiento de la continuidad del negocio atendiendo tres incidentes que interrumpieron la normal operación de la Entidad: uno relacionado con la activación de un petardo explosivo en la entrada del edificio principal por la calle 72, que obligó al desplazamiento de los grupos de trabajo definidos para atender los procesos críticos en el Sitio Alterno de Operaciones, permitiendo identificar oportunidades de mejora en cuanto a la activación del plan y que involucra al personal directivo. Los otros dos eventos están relacionados con la interrupción de los servicios de comunicaciones por causa externa, particularmente por rompimiento del anillo de fibra óptica y que permitió validar las estrategias de contingencia técnica, administración de crisis, activación de planes alternos de servicios tecnológicos y regreso a operación normal. Las situaciones anteriormente descritas han sido consideradas en la valoración de los riesgos asociados con la continuidad del negocio.”*

Al analizar el cronograma proyectado para el año 2015 donde se planteó la realización de pruebas para los procesos de Tesorería, Inversiones, Fomag y una prueba integral al fin de año, la URO evidenció únicamente la ejecución de la primera prueba.

Lo anterior, unido a las recomendaciones emitidas por auditoría interna en el mes de diciembre, la Uro observa la necesidad de priorizar en la ejecución de:

- ✓ Actualización del BIA dado que éste no presenta variaciones desde el año 2010
- ✓ Ejecución de pruebas faltantes al plan de continuidad del negocio durante el año 2015.
- ✓ Actividades de seguimiento a la ejecución del plan de continuidad del negocio por parte de la URO.

## **Efectos económicos por riesgo operativo.**

El efecto económico por eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2015 asciende a \$14.724.193, correspondiente a las causaciones y pagos registrados en las cuentas contables de Riesgo Operativo mencionadas a continuación:

1. Afectación contable cuenta 519097001- Otros Gastos Financieros RO por \$405.885, correspondiente a anulación de operaciones de inversión a través del sistema transaccional.
2. Afectación contable cuenta 523010001 - Multas y Sanciones Otras Autoridades \$14.318.308 correspondiente a errores en las declaraciones de impuestos presentadas, valoración errada de títulos, errores en la información transmitida a los Entes de Supervisión y Control, pagos errados y/o inoportunos a proveedores de servicios y/o bienes de la empresa y ejecución de pagos inoportunos de impuestos.

Por otra parte se informa que las siguientes cuentas corresponden a la contabilidad registrada para los consorcios administrados por la fiduciaria debido a su condición de representación legal (529545003-519046013) y las provisiones por contingencias judiciales propias de la fiduciaria y las cuales se encuentran en proceso (523040002) así:

3. 529545003 – 519046013 Otros Gastos No Operacionales \$ 1.903.715.014 los cuales representan gastos por concepto de los consorcios Prosperar y Colombia Mayor.

523040002 - Otros Litigios Jurídicos \$209.859.158 correspondientes provisiones sobre contingencias judiciales.

## **8. 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 permite garantizar la segura y confiable custodia de los títulos, por cuanto evita la manipulación física de los mismos; adicionalmente esta opción ofrece agilidad y eficacia al momento de efectuar operaciones en el mercado, propias de las inversiones realizadas con los recursos de la Fiduciaria y los portafolios administrados, actividad que finalmente coadyuva en el cumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas en los distintos negocios celebrados.

Así mismo, la Vicepresidencia Jurídica actúa de forma permanente en la estructuración de los distintos negocios, brindando los conceptos requeridos para la captura de nuevos mercados o productos, en especial, en lo que respecta a los textos de los contratos que se suscriban, los cuales deben guardar concordancia y cumplimiento con lo establecido en la Ley y con lo dispuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia en sus distintas circulares; en el mismo sentido, el área

jurídica revisa la legalidad del régimen de inversiones y de las demás operaciones que efectuará la Fiduciaria en ejercicio de los contratos suscritos.

Por otra parte, durante la ejecución de los negocios fiduciarios y de liquidación, el área jurídica brinda el soporte legal que se requiere en aras de minimizar el volumen de litigiosidad, en etapas de arreglo directo y en último caso garantizando la adecuada defensa de los intereses de la Fiduciaria y de los negocios por ella administrados.

#### **9. 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, Fiduciaria La Previsora durante el 2015 dio cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, 029 de 2014 Parte I, Título VI, Capítulo VI de la Superintendencia Financiera de Colombia, con el objetivo de evitar que la entidad sea utilizada directa o indirectamente como instrumento para la materialización de los delitos relacionados con el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo.

En marzo de 2015 con aprobación de la Junta Directiva se realizó la actualización del Manual SARLAFT, la cual tuvo como objetivo principal separar las actividades y responsabilidades de “conocimiento de clientes”, de aquellas que corresponden a la debida diligencia realizada para la “identificación de otros vinculados”. Adicionalmente se incluyeron métodos alternativos para la actualización de clientes con el fin de que las áreas comerciales puedan aplicar otros mecanismos que les permitan mejorar la efectividad en la actualización de clientes y mejorar de esta manera la calidad de la base de datos.

Se desarrollaron las etapas del sistema; en enero y julio de 2015, se realizó la medición del perfil de riesgo LA/FT, donde se contemplan la identificación de nuevos riesgos, consecuencias y por ende se trabajó en el fortalecimiento de los controles para mitigar la exposición al riesgo LA/FT.

Con respecto a la etapa de monitoreo se continuó ejecutando de forma continua a lo largo del año, a través de indicadores para la generación de alertas transaccionales por los movimientos de fondos de inversión colectiva y negocios fiduciarios de acuerdo con la segmentación definida, para la identificación de operaciones inusuales y la determinación de posibles operaciones sospechosas a reportar a la UIAF.

Adicionalmente, se continúan ejecutando los controles diseñados para minimizar los riesgos LA/FT, como las consultas en listas de riesgo, las cuales generan alertas cualitativas que permiten la detección oportuna de potenciales clientes no deseados y o cambios en la condición de clientes actuales que infieran riesgo.

Periódicamente, se llevan a cabo las capacitaciones de inducción y reinducción programadas en el cronograma anual, tocando diversos temas de interés general y otras sesiones específicas para las áreas directamente relacionadas con la vinculación de clientes.

Se continuó llevando a cabo la certificación de cumplimiento de los requisitos de las vinculaciones y actualizaciones de clientes y otros vinculados, verificando así el cumplimiento de políticas y

procedimientos establecidos para el Conocimiento del Cliente y la identificación de otros vinculados a la Fiduciaria.

**Efectos económicos por SARLAFT.**

No hay efecto económico derivado de este riesgo.



## Anexo No 2: INFORME EJECUTIVO – ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2015

Dando cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, 029 de 2014 Parte I, Título VI, Capítulo VI 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 metodologías, 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 2015:

- ⌘ Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones del Manual de Políticas y Procedimientos SARLAFT
- ⌘ Certificación de las vinculaciones y actualizaciones de conocimiento de clientes e identificación de otros vinculados, realizadas por la Unidad de Vinculados, velando por el adecuado ingreso de la información al aplicativo empleado para la administración de la base de datos de terceros (Módulo de Centralización de Terceros) administrado por la Gerencia de Contabilidad.
- ⌘ Análisis de la gestión y respuestas de las áreas responsables de clientes y negocios, sobre las alertas transaccionales y/o cualitativas generadas para determinar operaciones inusuales y/o sospechas.
- ⌘ Se dio cumplimiento oportuno al envío de los reportes a la UIAF, a través del sistema en línea SIREL.
- ⌘ Se llevó a cabo la revisión de los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados y registrados en la Matriz de Riesgo LA/FT de la compañía, verificando su aplicabilidad, eficacia en busca del mantenimiento del nivel de riesgo aceptable para la entidad, y/o definir planes de acción para su mitigación, conforme a las instrucciones impartidas para el efecto por la Junta Directiva de la Fiduciaria
- ⌘ Se realizó seguimiento a los desarrollos conjunto con la Gerencia de tecnología, relativos a la integración de VIGIA con los aplicativos Core de la fiduciaria.
- ⌘ Se evaluaron y midieron los indicadores de gestión del sistema SARLAFT en forma mensual.
- ⌘ Se efectuó la presentación adecuada de los informes trimestrales dirigidos a la Junta Directiva
- ⌘ Se realizó trimestralmente la sesión del Comité SARLAFT.
- ⌘ Se realizó durante el año inducción a los funcionarios nuevos de acuerdo con la programación de la Dirección de Talento Humano, y se dio inicio a la capacitación anual a todos los funcionarios de la Fiduciaria a través de una plataforma E-learnig, para el fortalecimiento de la cultura de previsión del riesgo.

## Anexo 3: Transacciones con Partes Relacionadas

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable del año 2015 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

<b>Activo</b>	<u>31 de diciembre de 2015</u>	<u>31 de diciembre de 2014</u>
<b>Cuentas por cobrar de préstamos</b>		
Oscar Estupiñan Medrano	\$ 37,781,327.00	\$ 47,687,054.00
Eduardo Arce Caicedo	16,375,859.00	22,050,276.00
Juan Jose Lalinde Suarez		19,582,942.00
Rocio Londoño Londoño		18,027,873.00
Erles Edgardo Espinosa		8,528,383.00
William Emilio Marino Ariza	40,840,765.00	
Dannia Vanessa Navarro Rosas	37,765,102.00	
Jorge Eliecer Gómez Quintero	36,720,299.00	
Enrique Rodríguez Ahumada	58,011,773.00	
	<b>\$ 227,495,125.00</b>	<b>\$ 115,876,528.00</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Prestaciones Sociales</b>	<b>\$ 156,498,920.33</b>	<b>\$ 156,811,844.00</b>
<b>Ingresos</b>		
<b>Intereses de préstamos</b>		
Eduardo Arce Caicedo	\$	\$ 262,188.00
Juan Jose Lalinde Suarez		209,626.00
Rocio Londoño Londoño	3,538.00	41,713.00
William Emilio Marino Ariza	1,911,839.00	
Enrique Rodríguez Ahumada	1,018,231.00	

Jorge Eliecer Gómez Quintero	1,642,359.00	
Oscar Estupiñan Medrano	1,510,417.00	
Erles Edgardo Espinosa	339,328.00	
	<b>\$ 6,425,712.00</b>	<b>\$ 513,527.00</b>
	<b>\$ 6,425,712.00</b>	<b>\$ 513,527.00</b>

## Gastos

### Viáticos, manutención y transporte

Juan José Lalinde Suárez	\$		\$	12,578,061.00
Rocio Londoño Londoño		1,312,003.00		2,544,848.00
Jorge Eliecer Peralta Nieves				2,377,760.00
Erles Edgardo Espinosa		2,291,908.00		2,118,272.00
Eduardo Arce Caicedo				1,441,200.00
Oscar Estupiñan Medrano		976,58.,00		620,928.00
Luz Adriana Ceballos				313,544.00
Hernando Chica Zuccardi		27,342,711.00		
Maria Fernanda Sancho		1,926,217.00		
Michael Sampayo Moreno		11,376,314.00		
Olga Patricia Gaitan		270,628.00		
Juan Jose Duque		1,303,504.00		
Carlos Ortiz Correa		994,314.00		
Edgar Guzman Rueda		2,235,266.00		
William Emilio Marino Ariza		424,628.00		
	<b>\$ 50,454,081.00</b>		<b>\$ 21,994,613.00</b>	
	<b>\$ 50,454,081.00</b>		<b>\$ 21,994,613.00</b>	

Cifras en pesos colombianos

## i. Junta Directiva

	<u>31 de diciembre de 2015</u>	<u>31 de diciembre de 2014</u>
<b>Gastos</b>		
Carlos Alfredo Estevez	6.765.675,00	28.028.000,00
Angela Maria Caceres Duarte	27.062.700,00	15.092.000,00
Pablo Cardenas Rey	9.020.900,00	17.248.000,00
Maria Catalina Escobar	0	2.156.000,00
Jose Alejandro Samper Carreño	0	15.092.000,00
Andres Restrepo Montoya	31.573.150,00	23.716.000,00
Juan Francisco Espinosa	0	19.404.000,00
German Eduardo Quintero	29.317.925,00	28.028.000,00
Juan Rafael Mesa Zuleta	20.297.025,00	15.092.000,00
Lina Quiroga Vergara	2.255.225,00	0
Margarita Maria Escobar Pereira	9.020.900,00	8.624.000,00
Julio Andres Torres Garcia	27.062.700,00	28.028.000,00
<b>Honorarios Junta Directiva</b>	<b>\$ 162.376.200,00</b>	<b>\$ 200.508.000,00</b>

Carlos Alfredo Estevez	9,020,900	25,872,000
Julio Andres Torres Garcia	27,062,700	25,872,000
<b>Honorarios Comité de Riesgos</b>	<b>\$ 36,083,600,00</b>	<b>\$ 51,744,000,00</b>

Jose Alejandro Samper Carreño	-	10.780.000,00
Andres Restrepo Montoya	18.041.800,00	4.312.000,00
Juan Francisco Espinoza	0	4.312.000,00
Margarita Maria Escobar Pereira	2.255.225,00	6.468.000,00
German Eduardo Quintero	18.041.800,00	15.092.000,00
<b>Honorarios Comité de Auditoría</b>	<b>\$ 38.338.825,00</b>	<b>\$ 40.964.000,00</b>

Margarita Escobar Pereira	-	7.546.000,00
---------------------------	---	--------------



Pablo Cardenas Rey	9.020.900,00	19.404.000,00
Angela Maria Caceres Duarte	24.807.475,00	17.248.000,00
Julio Andres Torres Garcia	27.062.700,00	26.950.000,00

<b>Honorarios Comité de Inversiones</b>	<b>\$ 60.891.075,00</b>	<b>\$ 71.148.000,00</b>
---	-------------------------	-------------------------

Carlos Alfredo Estévez	4.510.450,00	30.184.000,00
German Eduardo Quintero	13.531.350,00	28.028.000,00

<b>Honorarios Comité de Tecnología</b>	<b>\$ 18.041.800,00</b>	<b>\$ 58.212.000,00</b>
--	-------------------------	-------------------------

Juan Francisco Espinosa	-	10.780.000,00
Margarita Maria Escobar Pereira	2.255.225,00	0
Jose Alejandro Samper Carreño	-	4.312.000,00
Andres Restrepo Montoya	13.531.350,00	4.312.000,00
Mesa Zuleta Juan Rafael	13.531.350,00	12.936.000,00

<b>Honorarios Comité de Administración de Negocios</b>	<b>\$ 29.317.925,00</b>	<b>\$ 32.340.000,00</b>
--	-------------------------	-------------------------

Cifras en pesos colombianos

		31 de diciembre de 2015		31 de diciembre de 2014
<b>Activo</b>				
Pólizas de seguros	\$	1,086,755,964.58	\$	42,404,671.91
<b>Gastos de seguros</b>				
Cumplimiento	\$	20,742,917.38	\$	31,080,223.32
Vehículos	\$	0.00	\$	2,298,604.00
Corriente débil	\$	326,384,006.69	\$	1,943,224.00
	\$	<u><b>347,126,924.07</b></u>	\$	<u><b>35,322,051.32</b></u>

Cifras en pesos colombianos

## ANEXO 4: PAGOS SALARIALES A DIRECTIVOS EN EL AÑO 2015

(Cifras en miles de Pesos)

CARGO	PRESIDENTE		GERENTE DE GESTIÓN Y ENLACE	GERENTE DE RIESGOS	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE NACIONAL DE PLANEACIÓN	GERENTE DE OPERACIONES	VIPRESIDENTE JURÍDICO	
	HERNANDO FRANCISCO CHICA ZUCCARDI	FRANCISCO MANUEL LUCERO CAMPAÑA	JORGE ELIECER GOMEZ QUINTERO	OLGA PATRICIA GAITAN MONCADA	MICHAEL SAMPAYO MORENO	ENRIQUE RODRIGUEZ AHUMADA	WILLIAM EMILIO MARIÑO ARIZA	EDUARDO ARCE CAICEDO	MARIA FERNANDA SANCHO GARCIA
SUELDO	192,443,697	26,129,323	126,572,460	143,182,601	96,942,327	137,098,354	171,008,016	986,385	127,495,340
VACACIONES	45,397,743	-	3,245,448	2,839,315	7,436,302	8,923,562	10,081,035	36,886,704	14,969,088
PRIMA TECNICA	103,216,989	13,064,662							
PRIMA EXTRALEGAL			5,409,080	6,084,247	3,751,952	6,084,247	7,527,261		5,118,740
PRIMA LEGAL	22,354,454	3,198,120	11,763,865	13,182,535	7,816,723	13,182,535	16,309,066	94,024	10,336,294
PRIMA DE VACACIONES	22,641,306		5,409,080	6,084,247	7,436,302	6,084,247	7,527,261	25,543,272	9,807,334
PRIMA DE SERVICIOS									
BONIFICACION POR RECREACION	1,984,376								
BONIFICACION POR DIRECCION	80,565,414	5,443,609							
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS	4,445,614								
OTROS PAGOS ASOCIADOS									
<b>TOTAL</b>	<b>473,049,593</b>	<b>47,835,714</b>	<b>152,399,933</b>	<b>171,372,945</b>	<b>123,383,606</b>	<b>171,372,945</b>	<b>212,452,639</b>	<b>63,510,385</b>	<b>167,726,796</b>

CARGO	VIPRESIDENTE DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA		VIPRESIDENTE DE FONDO DE PRESTACIONES			VIPRESIDENTE FINANCIERO	VIPRESIDENTE COMERCIAL
	ROCIO LONDOÑO LONDOÑO	EDGAR ALBERTO GUZMAN	JUAN JOSE DUQUE LISCANO	ANDRES FELIPE CORTES RESTREPO	CARLOS FERNANDO ORTIZ CORREA	OSCAR AUGUSTO ESTUPIÑAN MEDRANO	ERLES EDGARDO ESPINOSA
SUELDO	26,632,406	162,274,701	118,903,869	2,465,964	39,745,511	185,306,993	185,823,168
VACACIONES	30,680,696	-	22,260,067	4,562,032	-	516,175	-
PRIMA TECNICA							
PRIMA EXTRALEGAL		6,667,266	7,742,632			7,742,632	7,742,632
PRIMA LEGAL	3,335,354	15,060,595	11,669,538	209,065	3,312,126	16,775,702	16,130,483
PRIMA DE VACACIONES	19,830,456		15,614,308	3,082,454		7,742,632	
PRIMA DE SERVICIOS							
BONIFICACION POR RECREACION							
BONIFICACION POR DIRECCION							
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS							
OTROS PAGOS ASOCIADOS				14,795,781			
<b>TOTAL</b>	<b>80,478,912</b>	<b>184,002,562</b>	<b>176,190,414</b>	<b>25,115,296</b>	<b>43,057,637</b>	<b>218,084,134</b>	<b>209,696,283</b>

## Anexo No 5. INVERSIONES EN SOCIEDADES COLOMBIANAS

Al cierre del periodo 2015, Fiduciaria La Previsora S.A. poseía las siguientes inversiones de baja rentabilidad, según relación adjunta:

**FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A.**  
**INVERSIONES EN SOCIEDADES COLOMBIANAS**  
 (Valores en Pesos)  
 A Diciembre 31 de 2015

ENTIDAD	ACCIONES	PARTICIPACION %	VALOR CONTABLE	VALOR INTRINSECO	VALOR COMERCIAL	VALOR PROVISIÓN
Ecopetrol S.A. (1)	400	0.00000097%	100,000.00	1,325.37	530,148.00	430,148.00
Promotora de Energía de Colombia S.A.	5		50,000.00			(50,000)
Cajanal S.A. EPS (en liquidación)	1		100,000.00			(100,000)
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>		<b>250,000.00</b>	<b>1,325.37</b>	<b>530,148.00</b>	<b>280,148.00</b>

Las inversiones en Promotora de Energía Colombia S.A. y Cajanal S.A EPS en liquidación, se encuentran provisionadas al 100%, teniendo en cuenta el estado de liquidación de estas compañías.