

Informe de Gestión 2014



{fiduprevisora}

Por hoy, por mañana y por siempre.

Contenido

Prólogo	3
1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL	6
2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA	12
3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2014	16
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
3.2. GESTIÓN HACIA EL CLIENTE	18
4. RESULTADOS FINANCIEROS	46
5. CALIFICACIONES DE RIESGO	55
6. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO	58
7. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR	61
8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012	63
9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD	65
10. RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF	68
11. RESPONSABILIDAD SOCIAL	72
12. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS	75

Prólogo

El sector fiduciario colombiano durante el 2014 estuvo influenciado positivamente por el comportamiento de la economía local y el crecimiento específico del sector de la construcción básicamente en las obras civiles; este buen comportamiento de la economía atrajo mayor capital extranjero tanto de inversión directa como en portafolio, sustentado además por un rebalanceo de los índices por parte de JP Morgan realizado en el mes de marzo, dando una mayor ponderación a la deuda pública colombiana, que generó valoraciones importantes en los portafolios administrados por las fiduciarias, hasta el mes de septiembre en el cual terminó. En el último trimestre del año el mercado global tuvo un fuerte revés gracias a la fuerte caída del precio del barril del petróleo, lo que generó desvalorización en los títulos de deuda pública de los países productores y devaluaciones fuertes, efectos de los cuales no se salvó Colombia. Varios de los portafolios administrados por las fiduciarias presentaron en el último mes del año rentabilidades negativas, devolviendo así parte de las ganancias recogidas durante el primer semestre del año.

A pesar de las dificultades propias y las sufridas por el sector, Fiduprevisora S.A. ha logrado mantenerse como referente del sector, como un importante aliado del Gobierno Nacional para el desarrollo de proyectos de interés público y social, como administrador de recursos del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, el Fondo de Solidaridad Pensional, el Fondo Solidaridad y Garantía, la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, entre otros, y su gestión ha sido calificada de manera positiva por las diferentes calificadoras de riesgos.

A Diciembre de 2014, Fiduprevisora S.A. registró un Activo por valor de \$291.506 millones, Pasivo por \$54.570 millones y Patrimonio por \$236.936 millones; aunque los resultados obtenidos en la cuenta del Activo son inferiores frente al mismo periodo del año anterior, la entidad se mantiene como la segunda del sector fiduciario con una participación del 12,6% y un 71,5% de participación dentro de las fiduciarias de carácter público; así mismo, permanece en el segundo lugar del sector en cuanto a Patrimonio, alcanzando una participación del 12,5%.

Con respecto al Estado de Resultados, al cierre de Diciembre de 2014 la Utilidad Operacional de Fiduprevisora S.A. alcanzó la suma de \$53.883 millones y la Utilidad Neta \$36.467 millones, con lo cual el margen operacional de la entidad alcanzó un nivel de 28,9% sobre los ingresos; es importante resaltar en este punto que aunque se registró una disminución en el valor de la utilidad operacional frente al año anterior, Fiduprevisora S.A. se mantiene como una de las pocas EICE que genera de manera constante resultados positivos.

El resultado obtenido al cierre de 2014, ubica a la entidad en el cuarto lugar por nivel de Utilidad dentro del sector fiduciario y el primer lugar dentro del grupo de fiduciarias de carácter público.

El ROA se ubicó en un nivel inferior al registrado durante el mismo periodo del año anterior (12,5% para Diciembre/2014), por encima del resultado de las fiduciarias públicas (1,4%) y un poco inferior

al del sector en general (15,4%). Algo similar se dio con el ROE que para Fiduprevisora S.A. alcanzó un valor de 15,39% mientras que las fiduciarias públicas llegaron al nivel de 1,7% y el sector en general a 18,9%.

Desde la perspectiva de los negocios¹, Fiduprevisora S.A. ocupa el cuarto lugar del sector por valor de Activos Administrados con \$28,2 billones a noviembre/2014; el primer lugar es ocupado por Fiducolombia que administra \$51,1 billones seguido de Fidubogotá y Cititrust que administran \$50,6 billones y \$41,2 billones respectivamente. En Fiduprevisora S.A. el mayor volumen de Activos Administrados se concentra en Recursos de Seguridad Social con 80,7%, seguido por fideicomisos de Administración y Pagos con 14,71% y de Fondos de Inversión Colectiva con un 4,18%.

Para lo que corresponde al periodo 2010-2014, primer período de mandato del presidente Juan Manuel Santos, los resultados muestran que Fiduprevisora S.A. pasó de administrar activos fideicomitidos por \$13,6 billones en Diciembre/2010 a administrar \$28,1 billones en noviembre/2014, lo cual representa una participación creciente del 8,8%, que corresponde a una tasa anual de crecimiento compuesto del 19%.

En cuanto a comisiones fiduciarias y honorarios, Fiduprevisora S.A. registra una participación dentro del sector fiduciario de 15,1% con un valor acumulado a Diciembre/2014 de \$171.498 millones, siendo la línea de Administración y Pagos la que generó mayores ingresos con \$49.429 millones; es importante resaltar que en la línea de negocio correspondiente a Recursos de la Seguridad Social, Fiduprevisora S.A. alcanzó ingresos por \$21.054 millones, lo que la convierte en líder del sector con un 34,9% de participación. El primer lugar del ranking por comisiones es ocupado por Fiducolombia que alcanzó comisiones acumuladas de \$210.211 millones.

En otros aspectos, se considera un logro importante el haber obtenido el primer lugar entre las entidades del Sector Hacienda² en lo que tiene que ver con el Estado de Madurez del Modelo Estándar de Control Interno – MECI; de la misma manera, resalta el hecho de mantener de forma exclusiva en el sector la calificación Triple A en administración de portafolios por parte de las tres calificadoras de riesgo y la calificación Triple A por parte de BRC Standar & Poor's y Value and Risk en Riesgo de Contraparte y FIC's. Adicionalmente, la entidad obtuvo la renovación de la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad y fue sometida a auditorias de seguimiento que permitieron mantener las certificaciones de los Sistemas de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información.

Finalmente y a pesar que los resultados financieros obtenidos no fueron tan sobresalientes como en los años anteriores, Fiduprevisora S.A. se mantiene como la fiduciaria pública por excelencia, con fortaleza financiera que le permite apalancarse y ser un aliado estratégico del Estado y del sector privado.

¹ El valor de los Activos Fideicomitidos se encuentran a Noviembre de 2014 - últimas cifras presentadas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

² INFORME SOBRE EL ESTADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR ADMINISTRATIVO DE HACIENDA – VIGENCIA 2013. Informe No 30 del 22 de Mayo de 2014 Ministerio de Hacienda



Informe Económico y Sectorial

1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL

El 2014 comenzó con varios movimientos económicos que desordenaron el mercado de capitales. Todo inició por una búsqueda de mejor calidad en las inversiones por parte de los inversionistas internacionales, lo cual generó una fuerte salida de capitales de los países emergentes tratando de entrar a las economías desarrolladas. Esta situación fue motivada por el buen cierre de año de EEUU y las perspectivas que se tenían para Europa en el 2014.

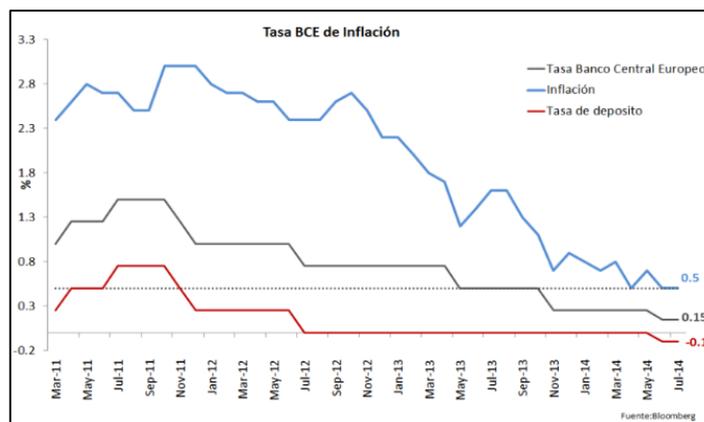
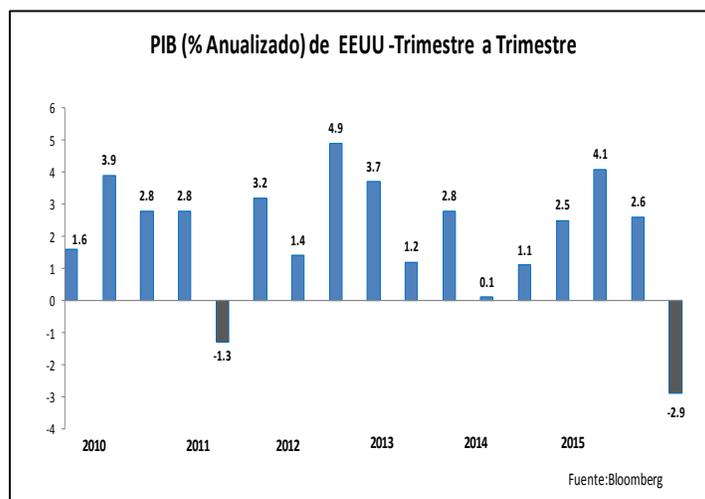
Durante el primer semestre del año se desvanecieron todos los buenos resultados de final del 2013. Se evidenciaron datos mixtos en la economía de EEUU con los cuales se fueron diluyendo las buenas expectativas de crecimiento para todo el año y se acentuó la debilidad de la Zona Euro, evidenciándose una desaceleración de las economías fuertes que preocupó a los agentes.

El mercado se vio sorprendido negativamente con el dato de crecimiento del primer trimestre de EEUU el cual se ubicó en -2.9%, dato que demostraba la debilidad de todos los sectores de la economía, resaltándose una industria que no mostraba fortaleza y un sector de construcción que no despegaba del todo. La economía norteamericana se vio afectada por el fuerte invierno que se vivió durante los dos primeros meses del año. Por su lado la demanda interna seguía siendo el soporte de la dinámica económica, reflejándose en el consumo personal, el cual fue el único rubro que se mantuvo positivo.

Como consecuencia de este deterioro temporal en la economía americana la Reserva Federal modificó tanto los objetivos como las expectativas que había planteado al inicio del año con respecto a la economía y sus políticas monetarias. La primera modificación que realizó la FED fue descartar el índice de desempleo para la toma de decisiones en su política monetaria, ya que a aunque este índice se ajustó rápidamente a la meta inicial de la FED (6.5%), no estaba reflejando la verdadera situación del país, y se veía una disminución en la fuerza laboral, en vez de una verdadera generación de empleo. Adicionalmente la FED decidió continuar con el desmonte gradual del programa de estímulo monetario (QE3), de 10 millones de dólares mensuales, el cual terminó en el mes de Octubre.

La economía de la zona euro no tuvo un buen comportamiento en el 2013 y aunque se tenían expectativas positivas para el inicio de año, estas se vieron frustradas por el efecto domino que se generó a raíz de la crisis de los países emergentes y la desaceleración de EEUU. Después de fuertes presiones por parte de los organismos internacionales donde se pronunciaba la preocupación por los bajos niveles de inflación en un periodo prolongado de tiempo y un dato de crecimiento del primer trimestre que se ubicó en 0.2% lo que representa el estancamiento general en la economía de la zona, el Banco Central Europeo se vio en la necesidad de poner en acción un paquete de medidas para estimular la economía. El programa de estímulos que se hizo publicó a finales del semestre incluyó las siguientes medidas:

- Recorte de sus tasas de interés de 0.25% a 0.15%.
- Cobrar a los bancos por guardar su dinero, al pasar a negativo la tasa de depósito de 0% a -0.1%.
- Inyección de liquidez a largo plazo (TLTROs), esperan inyectar \$400.000mill de euros a través de subastas (programas de refinanciación de largo plazo a tasas bajas) que se llevarán a cabo en septiembre y diciembre de 2014 y tendrán vencimiento en septiembre 2018.
- Trabajan en un programa de compras de valores respaldados por activos ABS (préstamos a empresas pequeñas)

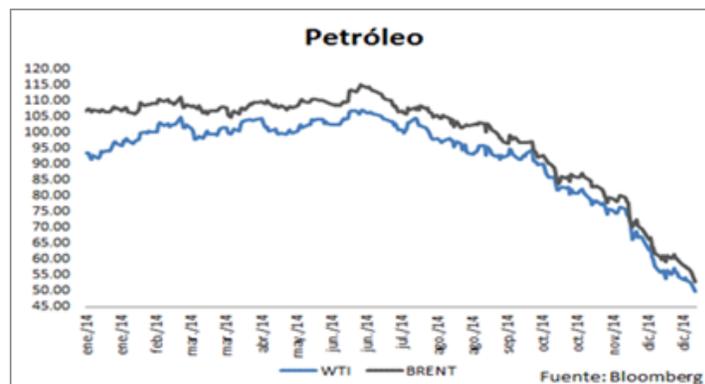


El segundo semestre del año empezó de manera positiva para la economía estadounidense que finalmente dio signos de recuperación, sin embargo el panorama fue opacado por los conflictos geopolíticos que brotaron y afectaron a algunas economías desarrolladas y a los países emergentes. En la segunda mitad del semestre se hizo más notorio el desbalance en el crecimiento global, ya que mientras que la economía de EEUU empezó a mostrar unos datos económicos sólidos, el resto de las economías daban señales de deterioro. Esta situación se agudizó durante el último trimestre con la caída del precio del petróleo y los conflictos geopolíticos que volvieron a tomar lugar en este

periodo, lo cual incrementó la incertidumbre con respecto al crecimiento de la economía mundial en el 2015.

Durante su reunión periódica del mes de octubre el Fondo Monetario Internacional (FMI), decidió recortar por tercera vez en el año sus expectativas de crecimiento mundial pasando de 3.4% a 3.3% para el 2014 y de 4% a 3.8% para el 2015. Lo anterior se da como consecuencia de una recuperación más lenta de los esperado de EEUU y un estancamiento de la Zona Euro.

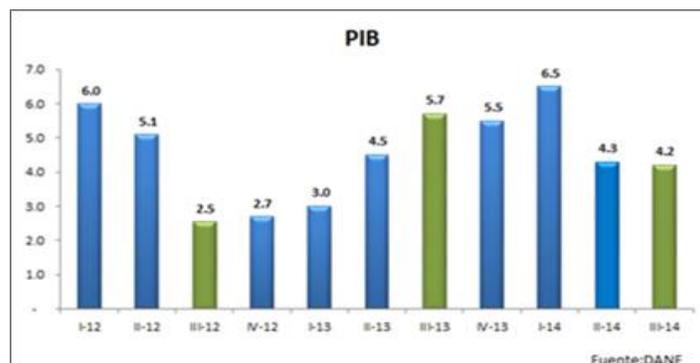
Por otro lado, durante los últimos años países no pertenecientes a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) como EEUU, han venido incrementando su producción de crudo de manera significativa, lo que ha generado una mayor oferta. Esta situación ha desencadenado un malestar en los principales productores de petróleo y una reducción en los precios internacionales del mismo. La caída del precio por barril se acentuó en el mes de noviembre luego de que en su última reunión la OPEP decidiera no recortar sus niveles de producción con el fin de no perder participación en el mercado, dejando así en evidencia que el problema de sobreoferta continuaría. Esta situación ha afectado de forma negativa a los países emergentes que basan su economía en la exportación de petróleo donde se resalta el caso de Rusia, que se vio en la necesidad de adoptar medidas agresivas para controlar la fuerte devaluación que sufría su moneda por causa de la caída del precio del crudo y las sanciones que le habrían impuesto EEUU y la Zona Euro como resultado de sus acciones contra Ucrania.



A diferencia de la economía de EEUU, Europa y China no tuvieron un buen segundo semestre. Europa fue una de las regiones más afectadas económicamente por las tensiones geopolíticas que se vivieron en el 2014 ya que sus vecinos fueron los principales actores de estos conflictos, lo que llevo a la economía a un tímido crecimiento en el tercer trimestre de 0.2%. Adicionalmente los temores de una deflación son cada vez mayores en la zona ya que la inflación se mantuvo en niveles bajos y al cerrar el año pasó al terreno negativo ubicándose en -0.2% como consecuencia de la caída de los precios del petróleo. Las medidas adoptadas por el BCE para estimular la economía fueron

insuficientes tras la caída de los precios internacionales del petróleo por lo que se espera que el BCE anuncie medidas más agresivas en las primeras reuniones del 2015 para evitar que la Zona Euro caiga en una deflación. Otras economías como Japón y China también se han visto en la necesidad de implementar paquetes de estímulos económicos para frenar la desaceleración que se evidencio en la segunda parte del año.

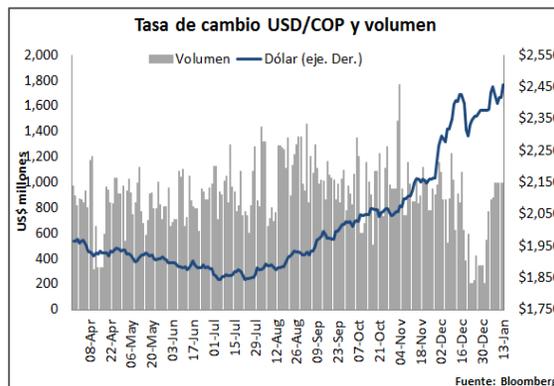
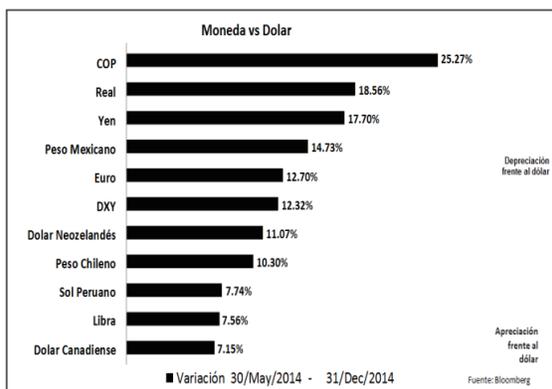
Por su parte en Colombia la economía mostró unos resultados positivos y saludables en casi todos los sectores económicos durante todo el año. Se evidenció una mejora en el sector industrial, impulsada por la industria liviana; mientras que el comercio mantuvo un comportamiento positivo constante presionado por rubros como textiles y prendas de vestir, alimentos, electrodomésticos, y muebles para el hogar, evidenciando que la creciente clase media del país está incentivando la demanda interna, la cual se ha vuelto un pilar fundamental para el crecimiento económico. El sector de la construcción, presionado por un fuerte crecimiento en obras civiles, fue el motor del crecimiento trimestre tras trimestre. Este crecimiento se ve reflejado en el comportamiento del mercado laboral, donde se han evidenciado los niveles de desempleo más bajos de los últimos 14 años, demostrando que las buenas cifras fundamentales se están viendo reflejadas en el sector real donde se han creado empleo de forma constante. La inflación por su parte se ha mantenido dentro de los niveles esperados por el Banco de la República entre el 2% y el 4% cerrando el año en 3.66%. Este buen panorama económico se empieza a ver un poco opacada durante el último trimestre del año por el menor crecimiento de la economía mundial y la caída del precio del petróleo, gracias a que los ingresos del país se verán afectados con un precio de barril en niveles tan bajos como los actuales.



Considerando los buenos resultados de los sectores económicos, una inflación controlada, un producto creciendo por encima del nivel potencial, y por otro lado una economía global desacelerada y que sus perspectivas de crecimiento han sido corregidas a la baja, el Banco de la República decidió subir la tasa de política monetaria a partir de su reunión de abril y ser el primero en empezar el cambio de ciclo subiendo en todo el año 125 pbs ubicándola en 4.50%.

El mercado de capitales local sufrió varios altibajos en 2014. Al principio del año se vio fuertemente afectado por la situación socio política vivida en países emergentes como Turquía, Ucrania y

Argentina, la cual hizo que salieran muchos flujos de capitales en busca de una mejor calidad de inversión. Esta salida de capitales llevó los TES a subir sus tasas casi 50 pbs, donde la referencia del mercado, los TES del 24, alcanzaron tasas de 7.31%. El dólar también se vio afectado fuertemente alcanzando niveles de \$2,065. En Marzo el mercado global empezó a diferenciar a los países emergentes favoreciendo a los que tenían mejores indicadores económicos y mejores resultados. JP Morgan, corroborando esta diferenciación, modificó la ponderación de dos de sus índices, dándole mayor peso a Colombia en ellos pasando de casi un 5% a 8.5%, cambiando así la ponderación que los TES tenían en los mismos. Esta acción de JP Morgan generó un gran ingreso de capitales desde finales de Marzo, llevando al mercado a reaccionar a la baja, con valorizaciones de más de 100 pbs, con los TES del 24 alcanzando niveles de 6.12%, mientras que el dólar presenció una fuerte revaluación alcanzando niveles de \$1,843 al final del primer semestre. Este rebalanceo de los índices duró hasta el mes de septiembre manteniendo la estabilidad en los mercados durante los tres primeros meses del año. El efecto de la caída del precio del petróleo no dio espera en el mercado local, los títulos de deuda pública empezaron a sentir una fuerte desvalorización alcanzando a mitad del último trimestre del año, niveles más altos a los que se habían visto antes de marzo. El dólar por su parte, fue la herramienta clave para compensar esta caída en el precio del crudo, por lo cual a partir de finales de octubre el peso colombiano perdió mucha fuerza frente al dólar y se depreció fuertemente, alcanzando niveles de \$2450 a mediados del mes de diciembre.



{f}



Sector y
Posición
Competitiva

2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

Actualmente, el sector fiduciario está compuesto por veintiocho (28) 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 31/2014, la cuenta Activo del balance general para el total del sector fiduciario ascendió a \$2.32 billones, de los cuales el 17,6% corresponde a entidades del sector público. El 57,3% de la cuenta Activo del sector fiduciario está concentrada en Inversiones y de esta cifra, el 32,5% corresponde a Inversiones Disponibles para la Venta en Títulos Participativos. Las sociedades fiduciarias con mayor participación en el rubro de Inversiones de la cuenta del Activo son Fiducolombia con 15,0% y Fidubogotá con 12,9%.

El Pasivo total del sector fiduciario representa el 18,3% de la cuenta del Activo. Los rubros más significativos del pasivo corresponden a Cuentas por Pagar con 38,8% y Otros Pasivos con 24,4%. Las fiduciarias con mayor participación en la línea del Pasivo son Fidubogotá con un 14,3% seguida por Fiducolombia con 13,1%.

El Patrimonio del sector fiduciario presentó un crecimiento del 8,6% frente al mismo periodo del año 2013; las entidades que cuentan con mayor participación patrimonial son Fiducolombia con 13,4%, Fiduprevisora S.A. con 12,5% y Fidubogotá con 11,4%.

BALANCE COMPARATIVO SECTOR Vs. FID UPREVISORA (cifras en millones de pesos)

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic.-13	Dic.-14	Dic.-13	Dic.-14	Dic.-13	Dic.-14
SECTOR	2.109.154	2.317.896	366.744	424.860	1.742.411	1.893.036
FIDUPREVISORA	293.219	291.506	61.882	54.570	231.336	236.936

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Diciembre 2013-2014

Fiduprevisora S.A. se encuentra posicionada como segunda entidad del sector fiduciario con mayor participación en la cuenta del Activo, al registrar un valor total Diciembre 2014 de \$291.506 millones, presentando un 12,6% del total del sector y un 71,5% de las fiducias públicas, la sociedad fiduciaria con mayor participación en la cuenta del sector es Fiducolombia con 13,3%.

El balance frente al Pasivo es positivo teniendo en cuenta que el nivel percibido disminuyó para Fiduprevisora S.A. en \$7.312 millones frente al mismo periodo del año 2013. En cuanto a Patrimonio, se refleja un incremento de \$5.600 millones que ubica a Fiduprevisora S.A. como la segunda fiducia

con mayor participación en el sector, superada solamente por Fiducolombia que a Diciembre de 2014 acumuló patrimonio por \$253.230 millones.

Estado de Resultados

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia al corte de diciembre 31/2014 y cálculos propios, los ingresos del sector a Diciembre de 2014 ascendieron a \$1,38 billones, con un aumento del 7,7% con respecto al mismo período del año 2013. Fiduprevisora S.A. presentó decremento de 3,05% lo que equivale a dejar de generar \$6.309,85 millones.

De las entidades del sector, Fiducolombia participa con un 16,9% en el total de Ingresos, seguido por Fiduprevisora S.A. con 14,5% y Fidubogotá con 12,0%. A nivel de entidades, las fiduciarias públicas participan con el 20,2% de los ingresos del sector por valor equivalente a \$280.319 millones.

Los costos y gastos del sector (sin impuesto de renta) alcanzaron los \$ 851.630 millones, aumentando un 8,43%. Para el caso de Fiduprevisora S.A. estos crecieron en 16,5%, es decir, 8,1% más que el sector; la fiduciaria que incrementó en mayor valor porcentual sus gastos fue Fiduciaria BNP Paribas con 504,1% equivalente a un aumento de \$5.060,62 millones.

En cuanto a resultados consolidados a Diciembre de 2014, las utilidades del sector ascendieron a \$357.909 millones, presentando crecimiento de 3,63% con respecto al mismo periodo del año 2013. Las fiduciarias que presentaron mayor crecimiento en la utilidad fueron Fiduciaria Alianza con \$9.635,45 millones y Corpbanca Investment con \$6.890,58 millones, por el contrario, las empresas con mayor decrecimiento fueron Fiduprevisora S.A. con \$ 16.728,25 millones y Old Mutual (Skandia) con \$5.960,15 millones.

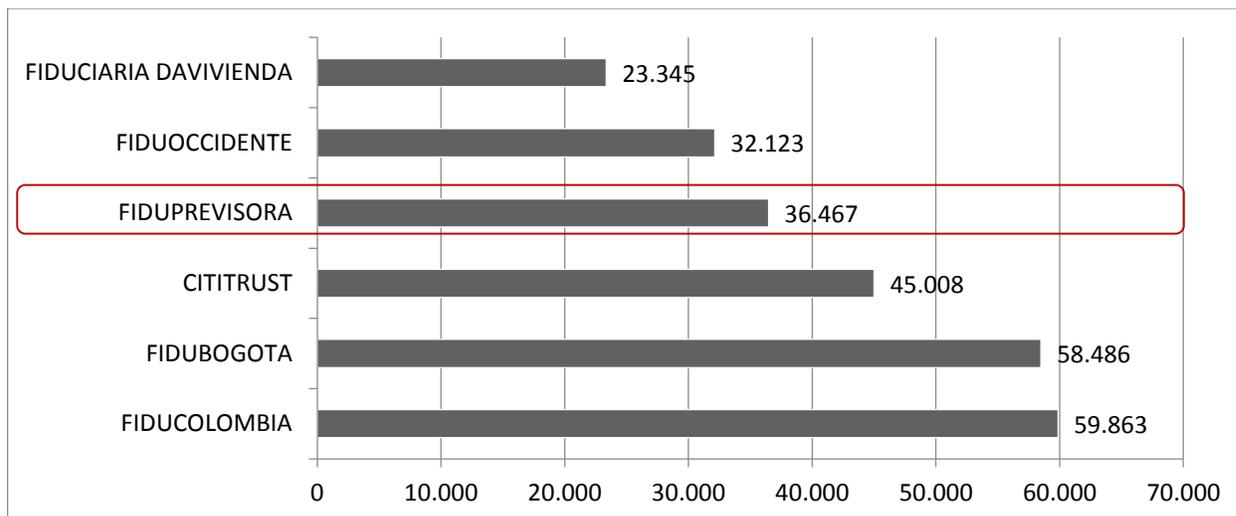
PARTICIPACIÓN EN COMISIONES Y UTILIDADES SECTOR Vs. FIDUPREVISORA S.A. (cifras en millones de pesos)

ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic.-13	Dic.-14	Dic.-13	Dic.-14
SECTOR	1.084.317	1.137.858	345.383	357.909
FIDUPREVISORA	186.986	171.498	53.196	36.467
% Participación Fiduprevisora	17,24%	15,07%	15,40%	10,19%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Comisiones y Utilidades a Diciembre 2013 – 2014

Respecto a los ingresos por Comisiones y Honorarios, el sector fiduciario presentó un incremento del 4,94% frente al mismo periodo del año anterior; Fiduprevisora S.A. redujo en 2,17% su participación dentro del sector por este concepto, lo que representa una disminución de ingresos por \$15.488 millones. De forma similar, las utilidades del sector se incrementaron en 3,63%; la participación de Fiduprevisora S.A. disminuyó en 5,21%, lo que ubicó a la entidad en el cuarto puesto dentro del sector.

RANKING DE LAS FIDUCIARIAS POR UTILIDADES AÑO 2014 (cifras en millones)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2014

A Noviembre de 2014, el total de los Activos Fideicomitados¹ del sector ascendió a \$320,58 billones con un incremento del 18,8% con respecto al mismo periodo del año 2013. Fiduprevisora S.A. se ubica en el cuarto lugar con una participación del 8,8% sobre el total sector.

Por otra parte, se destaca el primer lugar de Fiduprevisora S.A. en la administración de Activos Pensionales con \$22,7 billones de los \$71,1 billones del sector, es decir, con una participación total de 31,9%.

En cuanto a indicadores financieros se tiene que la Rentabilidad del Patrimonio (ROE) consolidada del sector, pasó de 19,8% en Diciembre de 2013 a 18,9%³ en el mismo periodo del año 2014, disminuyendo en 0,9%; las entidades de mayor decrecimiento para este indicador fueron BNP Paribas y Fiduciaria Colpatría. Fiduprevisora S.A. obtuvo a Diciembre de 2014 un ROE de 15,39%, presentando decrecimiento de 7 puntos porcentuales respecto al mismo periodo de la vigencia anterior.

³Cálculos efectuados por Fiduprevisora S.A. de acuerdo con último reporte de Estado de Resultados publicado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

{f}



Principal Gestión y resultados de la empresa

año 2014

3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2014

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Fiduprevisora S.A. administra su modelo de negocio a través de la metodología de Tablero de Mando Integral - Balanced ScoreCard, el cual incluye objetivos, MEGAS, indicadores y metas corporativas vinculadas a los lineamientos corporativos de la organización.

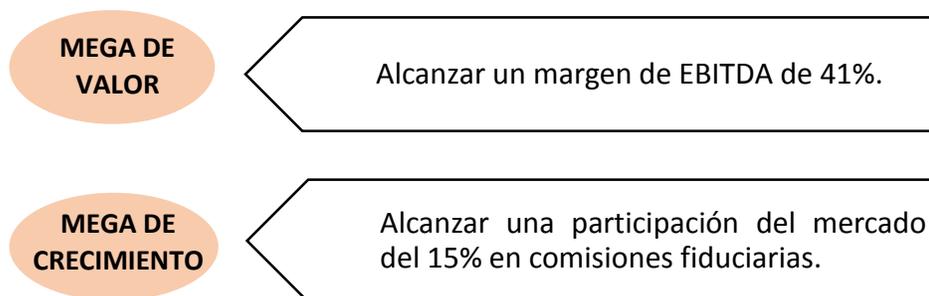
Durante la vigencia 2014, en desarrollo de la gestión periódica de Revisión de Análisis Estratégico realizada a partir del resultado de los Indicadores Estratégicos definidos en el documento de Direccionamiento Estratégico 2011-2015, además de análisis adicional practicado sobre información de tipo administrativo, operativo y sectorial, se evaluó la pertinencia de redireccionar o ajustar el rumbo de la organización para dar cumplimiento a lo trazado al 2015, evaluando adicionalmente el Plan Comercial y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.

Este proceso conllevó al replanteamiento de las Megas, Objetivos e Indicadores en función de la Estrategia Corporativa, los cuales fueron presentados ante el Comité de Auditoría y posteriormente ante la Junta Directiva de la entidad para su aprobación, la cual se formalizó mediante Resolución 08 del 17 de marzo de 2014 para el periodo 2011-2015.

Actualizaciones presentadas en el Direccionamiento Estratégico:

- Se eliminó la Mega “Alcanzar el 29% de participación de mercado en ingresos operacionales de fiducia pública”, dada la dificultad para realizar el cálculo correspondiente, al no contar con información del sector fiduciario para el cálculo y medición de la participación en fiducia pública, dejando establecidas únicamente dos MEGAS principales:

Metas fijadas al año 2015



- Se modificó la Política del Sistema Integrado de Gestión, con el objeto que la misma incluya las características mínimas que cumplan con lo exigido por el Sistema de Gestión de Seguridad de la

Información (SGSI), en coherencia con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), la cual quedo establecida de la siguiente manera:

“La política del Sistema Integrado de Gestión contiene las directrices y los objetivos de la organización con respecto a la calidad, la seguridad de la información y el medio ambiente, expresados de manera formal por la alta gerencia. Esta política es un elemento del Direccionamiento Estratégico y está enfocada en ofrecer servicios fiduciarios y de asesoría financiera de alta calidad y rentabilidad que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyen el desarrollo sostenible del país, soportados en un alto sentido de responsabilidad social y en tecnologías innovadoras y adecuadas al negocio. Para ello, en Fiduprevisora S.A. contamos con un equipo de trabajo competente, especializado y comprometido con:

- *El mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema integrado de gestión.*
 - *El uso racional de los recursos naturales y la prevención de los impactos ambientales y la contaminación generada por nuestras actividades.*
 - *El cumplimiento de la legislación aplicable a nuestras actividades, productos y servicios.*
 - *La preservación de la información orientando sus esfuerzos a garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad, contando para ello con la identificación adecuada de sus activos y el tratamiento de riesgos.*
 - *El aseguramiento de la continuidad de las operaciones críticas del negocio”.*
- Se modificaron tres de los objetivos establecidos en el Mapa Estratégico Corporativo, dos objetivos con el fin de retirar del enunciado las metas proyectadas, toda vez que su detalle se encuentra en la respectiva hoja de vida, y un objetivo incluyendo la contratación derivada, con la finalidad de homogenizar el nombre del objetivo con los indicadores que lo evalúan.

Los Objetivos quedaron definidos de la siguiente forma:

Perspectiva Clientes

- Incrementar la cobertura en los nichos de mercado específicos a través de productos estructurados.
- Construir relaciones de confianza que permitan la fidelización y retención de nuestros clientes.

Perspectiva procesos internos

- Lograr que los procesos apoyen la cadena de valor de manera efectiva en ingresos, pagos, contratación derivada y gestión de inversiones.
- Se modifican los Indicadores Corporativos quedando establecidos de la siguiente manera:

- Indicador de Excelencia Operativa: se incorpora el subindicador de Contratos Derivados emitidos oportunamente.
 - Se incluyó nuevo indicador para medir el Sistema Integrado de Gestión con la finalidad de homogenizar el Objetivo Estratégico N° 8 *“Impulsar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión y los procesos, a través de las acciones de mejoramiento planteadas”*.
 - Cambio del indicador de *“Avance de ejecución de las iniciativas y proyectos que requiere apoyo tecnológico”* por *“Nivel de sistematización de la organización”*.
- Se formalizaron cuatro (4) iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos en el año 2014, así:

INICIATIVA	OBJETIVO
Proyecto de Modernización Organizacional	Proyecto de Rediseño de la Estructura Organizacional y de la Plante de Personal de Fiduprevisora, de acuerdo al tamaño de negocio y los objetivos estratégicos.
Proyecto de Implementación de un Modelo Estratégico de Dirección de Personas	Implementar un modelo Estratégico de Gestión del Talento Humano a través del cual se evalúan, planean, desarrollan e integran todos los procesos y herramientas funcionales del área de Recursos Humanos.
Proyecto de implementación de CRM	Proveer una herramienta tecnológica que consolide la información de los 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.
Puesta en marcha del proyecto de Creación del área de Servicio al Cliente	Crear para Fiduprevisora el área de Servicio al Cliente de acuerdo con las necesidades actuales de la entidad y del consumidor financiero.

3.2. GESTIÓN HACIA EL CLIENTE

En el marco de esta gestión, se celebraron 27 contratos fiduciarios, dentro de los cuales se destacan los fideicomisos Colpensiones BEPS, el Fondo de Defensa Técnica de las Fuerzas Armadas, MEN Proyectos Calidad, el Fondo Francisco José de Caldas – COLCIENCIAS, la Agencia Colombiana para la Reintegración, la Unidad de Tierras y MEN SGP 028, entre otros.

Es importante anotar, que en 2014 Fiduprevisora dio continuidad a negocios fiduciarios relacionados con la administración de recursos del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional – FOPEP, Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG, Fondo de Solidaridad Pensional, Fondo de Solidaridad y Garantías, PAP MEN PER II – Proyecto de Educación Rural, Distrito de Barranquilla y Distrito de Cartagena de Indias, Fondo de Riesgos Laborales y la liquidación del Instituto de Seguro Social y de la Dirección Nacional de Estupefacientes.

Se estiman de suma importancia y trascendencia para Fiduprevisora S.A. las disposiciones y decisiones incorporadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, relacionadas con la apertura o posibilidad de administración de recursos asociados a Fondos Públicos, actualmente bajo administración de esta Sociedad Fiduciaria, a cualquier tipo de fiduciaria en especial de carácter privado, lo cual podría conducir a una reñida competencia por el manejo de este tipo de negocios con el consecuente deterioro en el nivel de comisión fiduciaria, con lo cual se podría llegar a dar una disminución en los ingresos operacionales de la sociedad y consecuentemente de su resultado en cuanto a utilidad. Por tanto, se hace necesario que Fiduprevisora S.A. evalúe la situación y adopte las medidas directivas, administrativas y operativas del caso, con el objeto de prevenir la situación y/o mitigar de la mejor forma el riesgo.

Estrategia Competitiva y Plan Comercial

Las estrategias más importantes definidas en el Plan Comercial fueron:

- Contactar a ministerios y organismos descentralizados para atender sus necesidades a través de soluciones fiduciarias.
- Abrir el mercado de fiducia en las ramas legislativa y judicial del poder público.
- Entender profundamente el impacto de la Reforma a la Salud.
- Aprovechar la presencia regional de Fiduprevisora S.A. de acuerdo con los proyectos estratégicos definidos para la vigencia 2014-2015 con el objetivo de generar vínculos con entidades territoriales.

a) NEGOCIOS

FIDUCIA CON EL SECTOR PÚBLICO

Durante el año 2014, Fiduprevisora S.A. continuó participando de manera activa como aliado estratégico del Gobierno Nacional apoyando el desarrollo de políticas públicas, a partir de la celebración de nuevos negocios fiduciarios, dentro de los que se destacan:

- Unidad Administrativa Especial de Gestión de Tierras administración de los recursos requeridos para la restitución de tierras de los despojados.
- COLPENSIONES administración de los recursos destinados al programa de BEPS.
- Agencia Colombiana para la Reintegración – ACR, administración de los recursos requeridos para el desarrollo de la política de reintegración en ejercicio de las funciones de la Agencia Colombiana para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas.
- MEN Calidad y MEN SGP 028, administración de los recursos del Ministerio de Educación correspondientes a la calidad y al sistema general de participaciones.

- Fondo Francisco José de Caldas – COLCIENCIAS, administración del patrimonio autónomo Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, Francisco José de Caldas.

Gestión de Negocios Fiduciarios

En la línea de negocios de Administración y Pagos, después de cuatro años del inicio de la estrategia diseñada por el Gobierno Nacional denominada “Colombia Humanitaria”, creada con el propósito de dar solución a la crisis invernal de los años 2010-2011 ocasionada por el Fenómeno de la Niña que afectó el 80% del territorio nacional (1.060 municipios en 29 departamentos), se destaca el esquema fiduciario diseñado e implementado por Fiduprevisora S.A. como vocera y representante del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, que permitió el control y seguimiento individual y en línea a más de 4.500 proyectos aprobados por la Junta Directiva del Fondo. A través de ellos, la Fiduciaria administró de manera eficiente más de \$5.3 billones, efectuando más de 11.500 transferencias a las entidades beneficiarias, y verificando y validando más de 60.000 pagos efectivos, al igual que la legalización de los recursos.

En ésta misma línea de negocio, se destaca además la puesta en marcha de la operación de los fideicomisos que administran los recursos del Fondo Francisco José de Caldas – Colciencias y del Fondo Emprender – Fonade.

Así mismo, Fiduprevisora S.A. continua adelantando la administración del patrimonio autónomo Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG, el cual maneja ingresos provenientes de recaudos directos, transferencias de la Nación y de las Entidades Territoriales por valor de \$7.131.832.358.693, recursos con los cuales se atendieron compromisos de Servicios Médico asistenciales de 484.012 aportantes afiliados y 418.250 beneficiarios; Prestaciones Económicas para 166.588 pensionados, 13.864 Cesantías Definitivas, 30.787 Cesantías Parciales, 261.949 Intereses a las Cesantías y Otros gastos, todo por un valor de \$7.243.446.465.662.

En sus Oficinas Regionales de las ciudades de Barranquilla y Cartagena, la Fiduciaria continuó con los fideicomisos que administran los recursos provenientes de rentas pertenecientes a cada uno de los respectivos Distritos.

La gestión adelantada por Fiduprevisora S.A. en cuanto a negocios fiduciarios, la consolida como una entidad 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.

FIDUCIA DE INVERSIÓN

Para el año 2014 el presupuesto estimado en ingresos por comisiones fue de \$21.799 millones, que se cumplió en un 79% por valor de \$17.325 millones al cierre del año para los FIC's, lo cual se dio esencialmente en razón al impacto generado por la disminución de las inversiones y del promedio de recursos administrados por los municipios vinculados con el programa de Colombia Humanitaria.

Gestión de Vinculación en FIC's

Las vinculaciones más importantes de 2014 para los FIC's representaron en promedio \$15.171 millones de recursos administrados, generando ingresos por valor aproximado de \$ 197,5 millones en comisiones. Por cada uno de los diferentes FIC's se reseñan a continuación los principales adherentes:

Fondo de Inversión Colectiva Abierto Efectivo a la Vista

- Giros y Finanzas
- Challenger
- Opportunity
- Banco Finandina
- Macrofinanciera
- Positiva compañía de seguros
- Neostar
- Distribuidora Rayco
- Universidad Santo Tomas

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

- Instituto de Seguro Social en liquidación
- Destinar
- Comcaja
- Favec

Fondo de Inversión Colectiva Abierto de Alta Liquidez

- Empresa de Energía de Bogotá
- Universidad del Atlántico
- Empresa de Teléfonos de Bogotá
- Empresa de Energía de Pereira
- Indumil
- Empresa de energía de Cundinamarca

Gestión de Fidelización en FIC's

Entendidas como fidelizaciones las acciones implementadas para atender requerimientos de los clientes, haciendo que los FIC's cumplan sus expectativas y de esta manera continúen vinculados a los mismos, mediante un servicio directo personalizado en cabeza de los ejecutivos comerciales. Las fidelizaciones estuvieron representadas en un promedio de \$112.532 millones, así:

- Serfinansa
- Emcali
- Colfondos
- Protección
- Destinar
- Cafam
- Medplus
- Porvenir

LIQUIDACIONES Y REMANENTES

Patrimonios Autónomos de Remanentes

Durante la vigencia, se perfeccionaron prórrogas de dieciséis (16) 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, PAR Cajanal EPS, PAR ESE Jose Prudencio Padilla, PAP ESE Policarpa Salavarrieta, PAP ESE Luis Carlos Galán Sarmiento, PAP ESE Rita Arango Álvarez del Pino, PAR BCH, PAR BCH Archivo, PAR ETESA y PAR Metrotransito.

Liquidación de Entidades

La Fiduciaria continuó actuando como agente Liquidador de nueve (9) entidades del orden Nacional, Departamental y Municipal, logrando durante el plazo establecido en los respectivos Decretos que ordenan la liquidación, la finalización con gran éxito de los respectivos procesos liquidatorios y extinción de las siguientes personas jurídicas:

- Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica S.A. ESP en Liquidación - CORELCA en Liquidación.
- ESE Hospital Antonio Roldan Betancur en Liquidación.
- ESE Hospital Santa Ana de Palestina en Liquidación.
- Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación – DNE en Liquidación.
- ESE Centro de Salud San Francisco Javier de Margarita en Liquidación.
- ESE Hospital San Vicente de Paul en Liquidación.
- ESE Hospital Departamental de Buenaventura en Liquidación.

- ESE Hospital Regional de Bolívar en Liquidación.

Con respecto al estado proceso liquidatorio del Instituto de Seguros Sociales, Fiduprevisora S.A. a través del apoderado general de la liquidación, realizó todos los actos tendientes a la entrega del Régimen de Prima Media al nuevo Administrador del Sistema – Colpensiones; sin embargo, dada la complejidad que representan ciertas actividades dentro del proceso, como son la calificación y graduación de las acreencias extemporáneas, determinación del PACINORE, la depuración contable, la contratación de la organización del archivo y la constitución del Patrimonio Autónomo de Remanentes, mediante el Decreto Nacional 2714 del 26 de Diciembre de 2014 se prorrogó el plazo para la finalización del proceso liquidatorio hasta el 31 de Marzo de 2015.

LIQUIDACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS

A partir del seguimiento realizado y la gestión de administración adelantada sobre los negocios que entraron en su etapa de liquidación, se logró la efectiva terminación de 37 contratos fiduciarios y el cierre de los correspondientes fideicomisos.

CONSORCIOS

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

- Consorcio COLOMBIA MAYOR 2013, a través del cual se recaudan, administran y pagan los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional.
- 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 es uno de los administradores de recursos que conforman los patrimonios autónomos que integran el Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales – FONPET.
- Consorcio FOPEP 2013, a través del cual se administran los recursos y se paga la nómina del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional - FOPEP.

b) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS

Información cuantitativa respecto de los negocios que administran recursos públicos

Del total de 1279 inversionistas a diciembre 31 de 2014, se tienen en FIC's recursos públicos de 285 de ellos lo que representa el 22% del total de los clientes por valor de \$1.362.308.632.140,80, es decir el 77% del valor administrado a dicha fecha.

NÚMERO DE ADHERENTES Y VALOR DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA Y PARTICIPACIÓN DENTRO DEL TOTAL DICIEMBRE 2014

Total FIC's	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL FONDO
Valor	\$ 396.564.897.828,28	\$ 1.362.308.632.140,80	\$ 1.758.873.529.969,08
% Participación	23%	77%	100%
N° adherentes	994	285	1.279
% Participación	78%	22%	100%

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

	TIPO DE RECURSOS	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL FONDO
FIC Abierto Efectivo a la Vista	Valor	\$ 319.072.112.925,90	\$ 941.199.331.622,02	\$ 1.260.271.444.547,92
	% Participación	25%	75%	100%
	N° adherentes	853	237	1.090
	% Participación	78%	22%	100%
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo	Valor	\$ 60.931.808.224,97	\$ 190.109.944.905,68	\$ 251.041.753.130,65
	% Participación	24%	76%	100%
	N° adherentes	127	7	134
	% Participación	95%	5%	100%
FIC Abierto de Alta Liquidez	Valor	\$ 16.560.976.677,41	\$ 230.999.355.613,10	\$ 247.560.332.290,51
	% Participación	7%	93%	100%
	N° adherentes	14	41	55
	% Participación	25%	75%	100%

En razón a las actividades de vinculación y cancelación de inversionistas durante el año 2014, se observa un decrecimiento de 445 clientes en su mayoría personas jurídicas, relacionado esto con el cumplimiento de los objetivos del Programa de Colombia Humanitaria, sin embargo, en los perfiles de clientes, a saber: fideicomisos, personas jurídicas y personas naturales, se observa al 31 de diciembre de 2014 por Fondos de Inversión Colectiva, el siguiente comportamiento:

FIC'S / Tipo	2014	
	N° adherentes	% Participación
FIC Abierto de Alta Liquidez	55	4%
Fideicomisos	30	55%
Jurídicos	25	45%
FIC Abierto Efectivo a la Vista	1.090	85%
Fideicomisos	113	10%
Jurídicos	380	35%
Naturales	597	55%
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo	134	10%
Fideicomisos	9	7%
Jurídicos	18	13%
Naturales	107	80%
Total General	1.279	100%

**CRECIMIENTO EN EL NÚMERO DE NEGOCIOS QUE ADMINISTRAN
RECURSOS PÚBLICOS POR TIPO DE NEGOCIO
DICIEMBRE 2013 - 2014**

TIPO DE NEGOCIO	NÚMERO DE NEGOCIOS		CRECIMIENTO
	2013	2014	2013 – 2014
FIDUCIA DE ADMINISTRACIÓN	87	113	30%
FIDUCIA DE GARANTÍA	2	2	0%
FIDUCIA DE INVERSIÓN	1	0	-100%
FIDUCIA INMOBILIARIA	1	1	0%
OTROS CON RECURSOS DE SEGURIDAD SOCIAL	1	1	0%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL	16	16	0%
TOTAL	108	133	23%

Fuente: Estados Financieros Fiduciaria La Previsora S.A.

**CRECIMIENTO EN EL VALOR DE ACTIVOS ADMINISTRADOS
DE RECURSOS PÚBLICOS POR TIPO DE NEGOCIO
DICIEMBRE 2013 – 2014**

TIPO DE NEGOCIO	VALOR ACTIVOS ADMINISTRADOS		CRECIMIENTO
	2013	2014	2014-2013
FIDUCIA SE ADMINISTRACIÓN	4.053.948	4.064.511	0,3%
FIDUCIA DE GARANTIA	0	0	0,0%
FIDUCIA DE INVERSIÓN	1	0	-100,0%
FIDUCIA INMOBILIARIA	49.437	50.508	2,2%
OTROS RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL (a)	6.062.968	3.228.706	-46,7%
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL (b)	23.214.099	18.620.025	-19,8%
TOTAL	33.380.453	25.963.750	-22,2%

Cifras en millones de pesos colombianos

Fuente: Estados Financieros Fiduciaria La Previsora S.A.

- (a) La disminución en activos administrados se dio en razón a la ejecución de recursos administrados del Fosyga por parte del Consorcio SAYP 2011, por efecto del incremento de los pagos en las diferentes subcuentas que se administran.
- (b) La variación con respecto al año 2013 obedeció a la liquidación del Fideicomiso Positiva de Seguros que administraba un portafolio aproximado de \$ 5,2 billones.

Riesgos Materializados

El efecto económico por eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2014 asciende a \$199.078.118,12, correspondiente a las causaciones y pagos registrados en las cuentas contables de Riesgo Operativo mencionadas a continuación:

- Afectación contable cuenta 519097001 - Otros Gastos Financieros RO por \$590.420, correspondiente a anulación de operaciones de inversión a través del sistema transaccional.
- Afectación contable cuenta 523010001 - Multas y Sanciones Otras Autoridades por \$187.396.743,34 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.
- Afectación cuenta contable 529505001 - Intereses Multas y Sanciones por \$11.090.954,78 correspondiente a gastos bancarios ocasionados durante la vigencia del consorcio FONPET años 2006 – 2012.

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

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

Procesos Jurídicos relevantes donde Fiduprevisora S.A. actúa como demandada

- **Proceso Judicial Alberto y Alicia Villegas López**

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

La Fiduciaria ha ejercido en debida forma la defensa judicial presentando recurso de reposición contra el auto que libró el mandamiento de pago, contestó la demanda y propuso excepciones, solicitó la terminación del amparo de pobreza otorgado a la señora Alicia Villegas López, inició incidente de desembargo por cuanto se han afectado recursos públicos de propiedad del Distrito de Cartagena y de otros negocios que son administrados por la Fiduciaria, sin que a la fecha se haya proferido sentencia definitiva dentro de la Acción. Adicionalmente, se inició Acción Penal y Acción de Tutela, en virtud de la cual la Corte Suprema de Justicia protegió los recursos públicos y ordenó al Juzgado no entregar los mismos.

Ahora bien, en consideración a que dentro de la Acción Constitucional se protegieron los derechos fundamentales de la Sociedad Fiduciaria vulnerados por el Juzgado 2 Civil del Circuito de Cartagena, en cumplimiento de lo ordenado por la Honorable Corte Suprema de Justicia se dejó sin efectos el auto por medio del cual se rechazaron las excepciones propuestas y se ordenó seguir adelante con la liquidación del crédito, y en su lugar se profirió el auto del 10 de febrero de 2014 por medio del cual se ordena abrir periodo probatorio.

- **Departamento del Quindío**

El Departamento del Quindío inició demanda Contractual ante el Tribunal Contencioso Administrativo en contra de la Fiduciaria teniendo en cuenta que en vigencia del Contrato de Encargo Fiduciario 01-2001 se presentaron fraudes relacionados con el reconocimiento de derechos pensionales a personas que no cumplían con los requisitos legales para ello.

La Fiduciaria ha ejercido en debida forma la defensa judicial en las etapas procesales ocurridas, contestando la demanda oponiéndose a los argumentos presentados por el Departamento del Quindío, aportando todos los documentos que comprueban que la Fiduciaria no incumplió ninguno de sus deberes contractuales y demostrando que la Fiscalía General de la Nación

estableció que el reconocimiento fraudulento de las pensiones fue ocasionado por un funcionario que prestaba sus servicios en la Gobernación del Quindío; así mismo, presentó los alegatos de conclusión y actualmente el proceso se encuentra al despacho para proferir Sentencia de Primera Instancia.

3.3. GESTIÓN 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, la 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: Este grupo de portafolios corresponde a aquellos que permiten efectuar las estrategias de inversión enmarcadas dentro de la normatividad respectiva y de acuerdo con la evolución y expectativa del comportamiento de las variables económicas internas y externas, para estos portafolios el orden de los principios sobre los cuales se estructura el portafolio son: Seguridad, Rentabilidad y Liquidez. Al cierre de diciembre de 2014 el monto administrado en este rubro ascendía a \$7.97 billones, conformado por doce portafolios los cuales presentaron un indicador de eficiencia en su administración superior al benchmark⁴ de 30 puntos, lo que se fundamenta en la gestión realizada. En marzo las inversiones que se tenían en Tasa Fija tuvieron una alta valorización causada por el anuncio de JPMORGAN en el mes de marzo del rebalanceo de sus índices, el cual se extendió hasta el mes de septiembre. Una vez obtenidos los beneficios por la fuerte valorización que experimentaron los TES, se re balancearon los portafolios bajando la ponderación de inversiones en deuda pública a favor de un incremento en el sector financiero en IPC e IBR aprovechando el alto diferencial entre la deuda privada y la pública para ampliar posiciones en deuda privada y 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 de cierre diciembre del 2014 presentaron un leve aumento en su valor al pasar de \$7.42 billones al cierre de 2013 a un valor de \$ 7.97 billones, y Colombia

⁴ Benchmark incluye: Consorcio CCP-2012, Carteras Colectivas Generales de un valor mayor a \$500 mil millones dentro de las cuales encontramos la administrada por Fidubogotá, Fiducolombia, Fidudavienda, Fiducorcolombiana, Fiduoccidente, Fidualianza y Fiduprevisora S.A..

Mayor que disminuyeron el valor de recursos administrados. Se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 7.34% EA, inferior al 13.9% E.A del mismo periodo de 2013.

Portafolios No Discrecionales: Este grupo 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 a mediados del año 2014 se bajó la duración en títulos de tasa fija acorde con una política monetaria expansionista y se incrementó la ponderación en títulos indexados a IPC, DTF e IBR. Este rebalanceo en los portafolios trajo como resultado altos rendimientos para el año 2014. Los portafolios no discrecionales al cierre del 2014 presentaban un valor de 4.14 billones, inferior a los 12.5 billones del año 2013 lo que se explica en su mayoría por la entrega del portafolio de Positiva en el mes de junio y por los retiros continuos para atender obligaciones de los Fideicomisos como es el caso del consorcio de SAYP 2011. Se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses de 2.79% EA, inferior al 7.1% E.A del mismo periodo de 2013.

b) Proceso de Ingresos y Pagos

Se movilizaron recursos financieros por valor de \$182.2 billones por concepto de operaciones de pagos, ingresos y traslado de recursos, realizando más de 2.7 millones de operaciones de pago por \$60.1 billones, 153 mil registros de ingresos por valor de \$67.1 billones y 75.956 traslados de recursos por valor de \$55.0 billones para cubrir las distintas operaciones, 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 de la Junta Directiva en materia de Sistemas de Administración de Riesgo e informó oportunamente sobre las actualizaciones a sus manuales, nueva normatividad y reportes de forma periódica conforme a sus políticas internas.

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

Durante el año 2014 el Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez se fortaleció por medio de los cambios realizados al plan de contingencia de liquidez el cual garantiza que en momento de una crisis Fiduprevisora S.A. cuente con una serie de procedimientos para hacer frente a la situación. Estableciendo de esta manera unos controles para que se optimicen las soluciones ante una situación de contingencia derivada de la materialización de este riesgo.

Los resultados de los modelos de riesgo de liquidez fueron presentados al Comité de Riesgos, al Comité de Inversiones de Fondos de Inversión Colectivas y a la Junta Directiva; en el caso de portafolios administrados distintos a los de seguridad social, se documentó e informó a los

fideicomitentes mediante el informe de gestión del negocio y/o comités fiduciarios. La alta gerencia fue informada de la exposición al riesgo de liquidez por medio del Boletín de Riesgos y SAOF.

Durante el primer semestre del 2014 la administración del Riesgo de Crédito se centró en la ejecución de los procedimientos normalizados, dando cumplimiento a las políticas y directrices establecidas por la Junta Directiva, y documentadas en el Manual de Políticas de Inversión con el fin de determinar los cupos máximos Globales de Inversión al interior de Fiduprevisora S.A., que propenden por una adecuada diversificación de los portafolios administrados.

Así mismo se ejecutaron los planes de acción tendientes a fortalecer las actividades de control de los procedimientos normalizados para el monitoreo de los límites establecidos, reforzando los controles automáticos de la entidad.

Dentro del Sistema de Administración de Riesgo de Mercado se cumplió con la medición, control y reporte de los riesgos de mercado, así como la verificación y reporte del cumplimiento en los límites VaR ajustados por parte del Comité de Riesgos. De igual forma, fueron entregados a los Fondos de Inversión Colectivos y Fideicomisos, la medición y reporte de la cuantificación de su exposición por riesgo de mercado.

Durante el año 2014, se fortaleció la documentación de la matriz de riesgo operativo, basada en los cuatro pilares que permiten su gestión, a saber: la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, labor basada en la identificación de riesgos y documentación de controles en todos los manuales de procedimiento y políticas de la entidad, permitiendo focalizar los riesgos en cada uno de los procesos gestionados en la Fiduciaria.

La administración del riesgo operativo dando cumplimiento a las políticas, lineamientos y metodologías aprobadas para su gestión, realizó una actualización al Manual de Políticas del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la cual fue aprobada por la Junta Directiva en noviembre de 2014. Así mismo, durante la vigencia 2014 la Unidad de Riesgo Operativo enfocó sus actividades a la actualización de la matriz de riesgo operativo, seguimiento planes de acción de riesgo operativo, gestión de eventos de riesgo operativo y seguimiento al plan de mejoramiento Superintendencia Financiera de Colombia, al corte del 31 de diciembre de 2014, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”.

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, la entidad durante el 2014 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 como mecanismo para la materialización de los delitos relacionados con el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo. Se continuó con la integración de herramientas tecnológicas destinadas a la generación y evaluación de alertas de monitoreo tanto cualitativo como transaccional, para mejorar la identificación y determinación de operaciones inusuales y/o sospechosas que deban ser reportadas a la UIAF.

El seguimiento permanente a la efectividad de los controles busca mantener el perfil de riesgo aceptado por la entidad y definir planes de mitigación necesarios.

Como soporte a la labor de Administración de Riesgos, el área de Controles y Valoración, se enfocó del 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. Se desarrollaron reportes complementarios enfocados a detectar patrones de infidelidad y a garantizar la transparencia de las operaciones realizadas por la entidad.

Adicionalmente dicho SAR desarrolla la auditoría a la Valoración de Inversiones, proceso a cargo de la Oficina de Cumplimiento, con el fin de garantizar la idoneidad de dicho procedimiento y la transparencia en la información transmitida a los clientes y entes reguladores.

Anexo 1: Gestión del Riesgo – Revelación del riesgo y efectos económicos

Anexo 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento año 2014

d) Gestión Jurídica

Se ejerció de manera eficiente la defensa judicial de los procesos judiciales en los que se encuentra vinculada la Entidad, bien sea como representante y/o vocera y administradora de negocios Fiduciarios, como liquidadora o en posición propia, y se mejoró el aplicativo jurídico con el fin de fortalecer el registro, seguimiento y control de las actuaciones judiciales, logrando con ello no sólo la trazabilidad de la gestión judicial de cada proceso, sino también una adecuada supervisión de los mismos, la obtención de informes más seguros y eficientes, así como la digitalización de sus piezas procesales, contribuyendo de esta manera a mejorar el Sistema de Gestión Documental y la implementación del Sistema de Gestión Ambiental de la Entidad.

A través de una adecuada defensa judicial, Fiduprevisora S.A. terminó procesos en despachos judiciales de todo el país que alcanzan pretensiones por valor superior a \$11.000'000.000 y se obtuvieron fallos favorables por procesos que alcanzaban una cuantía superior a los \$16.000'000.000.

En relación con la atención de las quejas del Defensor del Consumidor Financiero se dispuso de un funcionario para la atención exclusiva de las mismas, así como el mejoramiento del proceso a través de la creación de un módulo dentro del aplicativo jurídico para tal fin, logrando una mejora progresiva en la eficiencia y eficacia de las respuestas, obteniendo como resultado la atención oportuna de la gran mayoría de las quejas en la actualidad.

En lo referente a las medidas cautelares notificadas y ordenadas a la entidad por los diferentes despachos judiciales del país y aquellas ordenadas por las autoridades con jurisdicción coactiva,

se han registrado y aplicado en el sistema de información, logrando con ello el bloqueo general de los recursos de la persona y/o entidad embargada, durante el año 2014 se registraron 77.000 embargos a terceros.

Frente a los embargos en contra de la Entidad y/o los negocios fiduciarios administrados por ésta, se ha logrado en el software Jurídico la consolidación de la información de todos los negocios en una sola base de datos y con ello, lograr un mejor seguimiento de las actuaciones de defensa judicial y/o la recuperación de los recursos embargados.

Finalmente, en relación con el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, se ejerce un mayor acompañamiento y apoyo en la atención de acciones de tutela y supervisión los procesos judiciales, a través de un grupo de profesionales dedicados exclusivamente para tramitar las acciones de tutelas y desacatos, y otro más para la supervisión de los procesos Judiciales, logrando así obtener información suficiente para atender de manera satisfactoria el 98 % de los trámites de tutela existentes y para lograr una base de datos consolidada de procesos judiciales a efecto de realizar un adecuado control y seguimiento a la gestión realizada por los abogados externos.

Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios – Contratación de Empresa

Con el fin de optimizar el proceso de elaboración y legalización de contratos, se fortaleció el aplicativo jurídico con un repositorio de cláusulas por tipo de contrato y un soporte de hardware consistente en doble pantalla en los equipos de los abogados, con el fin de visualizar los documentos soportes de la contratación en un expediente virtual y simultáneamente generar la respectiva minuta, con ello se han optimizado notablemente las siguientes situaciones:

- Margen de errores en la minutas
- Tiempos de elaboración
- Utilización de papel
- Generación de minutas estándar por tipología de contratos y
- Conformación de un banco de cláusulas por tipo.

De la mano de la renovación tecnológica, se actualizaron todos los procedimientos contractuales y el Manual Único de Contratación de Fiduprevisora S.A., ajustándolos a todos los cambios en materia de desarrollo tecnológico, actualización normativa y presupuestal que se adelantaron en la Entidad.

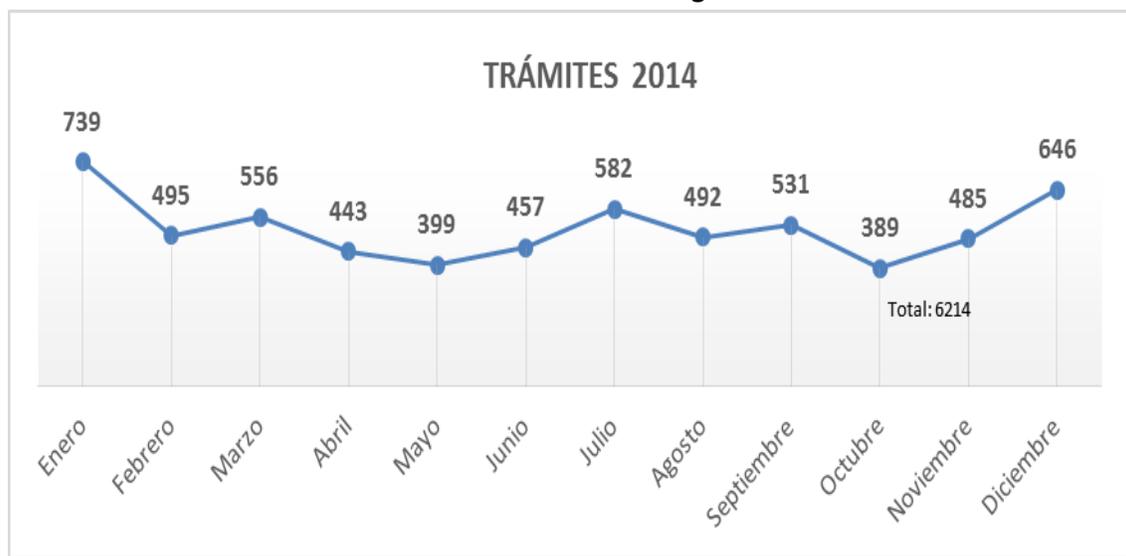
Como resultado de dicho fortalecimiento, se elaboraron y celebraron durante la vigencia las siguientes solicitudes contractuales de empresa:

TIPO DE CONTRATO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
ALQUILER	1	\$ 25.891.200
ARRENDAMIENTO	7	\$ 506.720.449
AUDITORIA	1	\$ 19.888.200
COMPRAVENTA	1	\$ 27.663.680
COMPRAVENTA O SUMINISTRO	12	\$ 4.996.965.950
CONSULTORIA	3	\$ 223.014.000
CONSULTORIA O AUDITORIA	3	\$ 1.267.424.000
CONVENIO	2	\$ 0
LICENCIAMIENTO O DESARROLLO DE SOFTWARE	4	\$ 290.844.621
MANTENIMIENTO, INSTALACIÓN O REPARACION	4	\$ 2.147.182.401
OBRA O ADECUACIÓN	1	\$ 240.791.190
PRESTACION DE SERVICIOS	80	\$ 17.602.530.817
TOTAL GENERAL	119	\$ 27.348.916.508

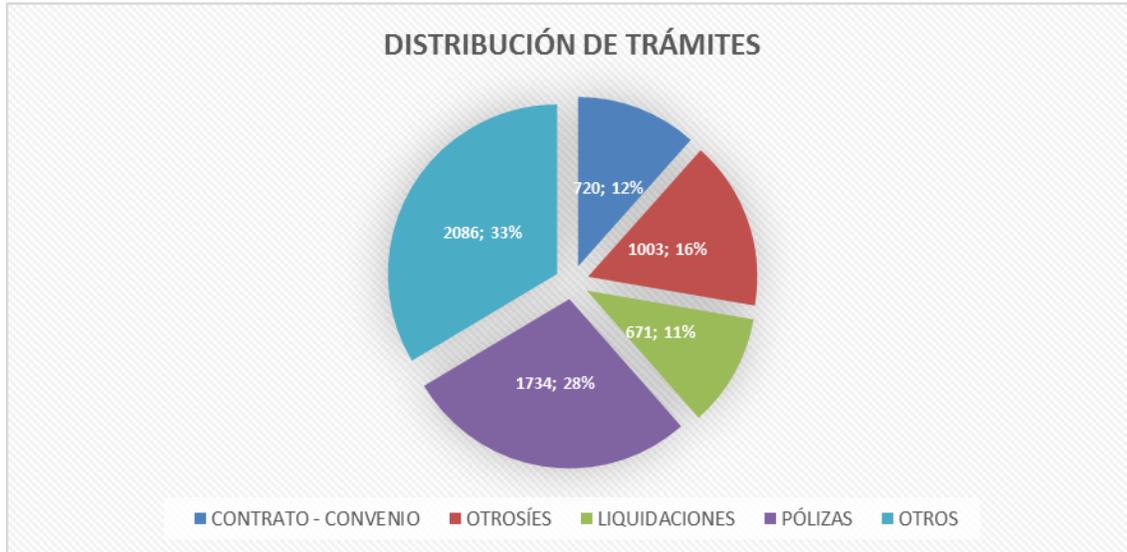
Proceso de Contratación Derivada - PA Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres

En lo relacionado con contratación derivada, en especial lo derivado del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, se gestionaron más de 6000 trámites contractuales, entre contratos, otrosíes y liquidaciones, siendo éste último objeto de gestión especial mediante un proyecto adelantado para la liquidación y cierre financiero de los contratos celebrados por el patrimonio autónomo durante las últimas vigencias.

Trámites Contratación Derivada Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres

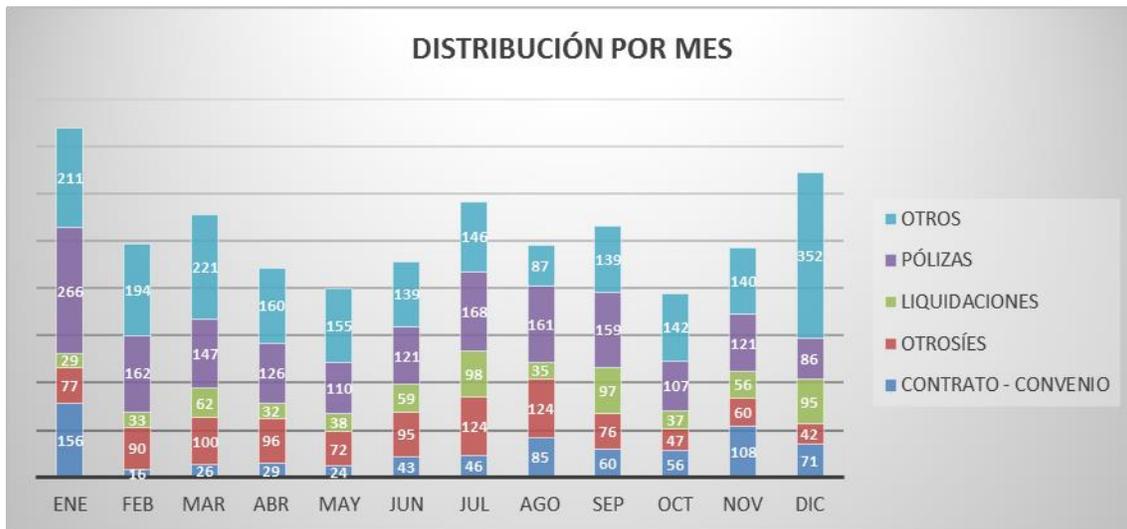


Tipología Trámites Contratación Derivada Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres

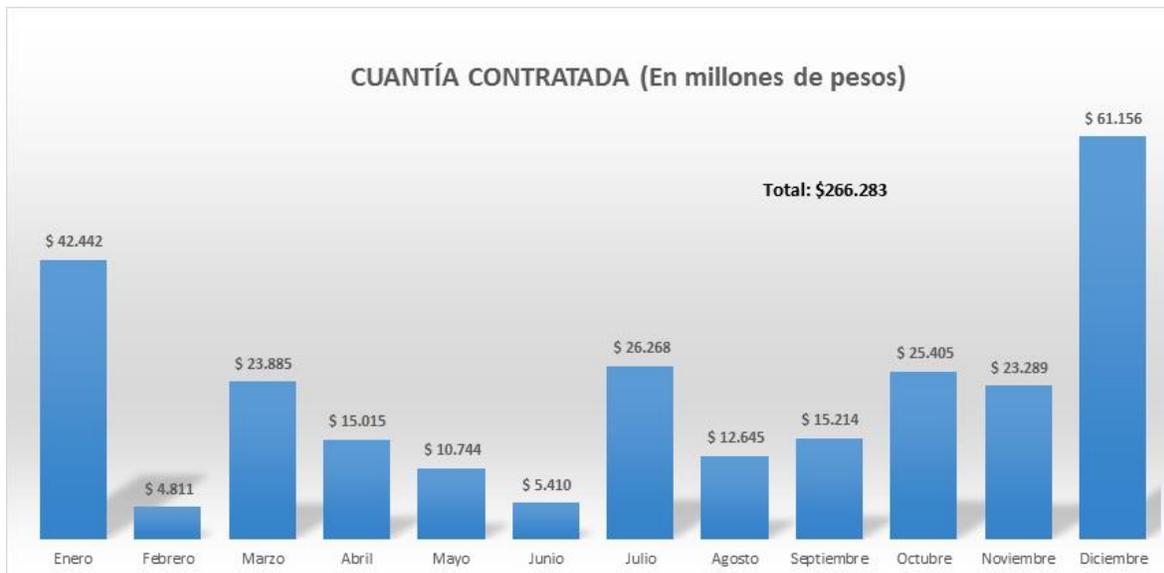


El fortalecimiento a la gestión jurídica en materia de contratación derivada, constituyó durante la vigencia un aliado de la gestión de emergencias del ordenador del gasto del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – Unidad Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

Distribución Mensual Trámites Contratación Derivada Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres



Cuantías Contratación Derivada Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres



La Unidad de Gestión a cargo del proceso misional de contratación derivada, desarrollo igualmente proyectos para el mejoramiento de la productividad, mediante la estructuración de la base de datos de contratación derivada del Fondo, la optimización de los reportes de producción trazable y las herramientas de gestión del software jurídico ORION, así como la generación magnética de las solicitudes contractuales, entre otros proyectos que ha contribuido a la atención oportuna y efectiva de las necesidades de los clientes.

e) Gestión Tecnológica

Fiduprevisora S.A., en desarrollo de su Plan Estratégico de Tecnologías de Información, ha ejecutado actividades de mejora continua y fortalecimiento como respuesta a requerimientos de nuevas funcionalidades, implementación de controles y actualizaciones.

Dentro de las actividades que soportan la operación de la entidad y sus negocios, se realizó la adquisición de sistemas de información estructurados de apoyo para fortalecer la Infraestructura de Gestión Documental y de PQR, adicionalmente se adquirió la plataforma Fusión CRM para atender la Iniciativa 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”*, se adelantó el proceso de evaluación del proyecto de implementación de una aplicación de Planeación Financiera, se ejecutó el rediseño de portales de nivel transaccional haciendo entrega de la funcionalidad de retiros web de Fondos de Inversión Colectiva y en cuanto a soporte de negocios, se continuó apoyando fideicomisos estratégicos como lo el PA FOMAG, Fondo Francisco Jose de Caldas y Fondo Riesgos Laborales,

que cuentan con apoyo permanente de la estructura de Fábricas de Software y de los modelos de Gerencia de Proyectos para la implementación de software.

A nivel de infraestructura se realizó la adquisición de almacenamiento para la aplicación de la capacidad tanto para contenido estructurado como no estructurado, se realizó la implementación del servicio de correo Exchange Cloud permitiendo aumentar la disponibilidad de los servicios; se dio inicio a la fase del Proyecto de Unificación de Telefonía IP y se trasladó el Centro de Datos de Fiduprevisora, principal y alternativo, a una ubicación segura tipo Tier 3. Desde el punto de vista de soporte al cliente interno, se realizó la implementación del modelo de Mesa de Ayuda y se renovó la infraestructura de computadores de escritorio y portátiles.

A nivel estratégico y dentro de lo que corresponde al Plan Estratégico de Tecnología de Información para 2014, se estableció una meta del 75% para el indicador de Nivel de Sistematización de la Organización, meta que fue superada logrando un resultado final al cierre de la vigencia 2014 de 78,5%.

➤ **Renovación Tecnológica**

El Proyecto de Renovación Tecnológica RETOS dio terminación en 2013 a la etapa de Transición para el ERP-PEOPLESOFT y entró en Producción en Enero 2/2014 con un paralelo de información con el Sistema Financiero Integrado y Gerencial – SFIG el cual se extendió durante el primer trimestre de 2014. Este paralelo permitió a Fiduprevisora S.A. realizar los ajustes finales en relación con el desempeño de la aplicación y las definiciones de parametrización. A partir de Abril 1/2014 y de acuerdo con instrucciones del Comité de Tecnología, se registraron operaciones únicamente en el ERP-PEOPLESOFT y con ello se deshabilita el SFIG para ingreso de información y solo se permitió el acceso a consultas.

El Proyecto de Renovación Tecnológica RETOS fue definido, desarrollado, construido e implementado siguiendo metodología PMI a través de una Oficina de Proyecto (PMO) estructurada para el efecto; ya en producción y para efectos de su soporte y mantenimiento, se implementó un esquema de apoyo de líderes funcionales para soporte de primer nivel a los incidentes reportados por las diferentes áreas operativas y adicionalmente se contrató un proveedor para soporte y mantenimiento a través de un equipo de consultores funcionales y técnicos.

Con gran satisfacción se estableció que la mayoría de los incidentes reportados por las áreas operativas correspondieron a cambios en la parametrización y/o ajustes de seguridad por cambios en algunos procesos de estas áreas. Esto ratificó que las actividades adelantadas durante las fases de Alcance, Diseño, Construcción y Transición garantizaron un alto grado de confiabilidad en el desempeño de aplicativo.

En relación con el componente HCM-PEOPLESOFT, el cual fue puesto en producción el día 13 de marzo de 2013, se continuó brindado soporte a los incidentes que reportaron las áreas usuarias.

El Proyecto de Renovación Tecnológica inició en el mes de Agosto de 2014 la estructuración de la Fase II con tres componentes principales que serán atendidos de la siguiente manera:

- Componente 1.: Corresponde a la optimización de Procesos Críticos, que sugiere evaluar nuevamente los procesos y procedimientos actuales para establecer mejoras técnicas que redunden en mejores tiempos de respuesta de la operación a sus clientes. Para ello, se realizaron mesas de trabajo con las áreas operativas en las cuales se validaron los casos identificados durante la primera fase que no fueron desarrollados debido a las restricciones de Alcance, Tiempo y Costo impuestas a la primera Fase.
- Componente 2.: Corresponde al desarrollo de un Repositorio de Información Histórica en el ERP-PEOPLESOFT el cual dispondrá de información de consulta del SFIG.
- Componente 3.: Corresponde a aspectos normativos relacionados con Implementación Técnica para NIIF y FATCA.

● **Plan de Continuidad de Negocio**

El Plan de Continuidad de Negocio de Fiduprevisora S.A., aprobado por Gobierno corporativo, incluye las estrategias de recuperación para todos los procesos críticos del negocio, además de contar con información, procedimientos y material de referencia relativas a la respuesta y restauración de las operaciones en caso que un evento interrumpa uno o varios de los procesos críticos 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, apalancados con procesos de apoyo como Producción e Infraestructura, Desarrollo y Mantenimiento, Adquisición de Bienes y Servicios, Administración Documental, Ejecución Presupuestal, Sistema de Gestión de Control Interno, Sistema Integrado de Gestión y SARO.

Para la oficina principal de Fiduprevisora S.A. en Bogotá, el PCN se soporta en un Sitio Alterno de Operaciones fuera de las instalaciones del edificio principal, dotado de soluciones tecnológicas como de servicios profesionales y de los elementos requeridos para la operación de los procesos críticos.

Durante la vigencia 2014 se determinó fortalecer los servicios del SAO implementando las operaciones del *back office* con los custodios de valores DECEVAL y DCV, de tal manera que se instalaron y probaron los canales de datos. Adicionalmente para el mismo proceso, se está en proceso de implementar los servicios de Bolsa de Valores de Colombia para MEC Backoffice.

En lo que corresponde a las oficinas regionales de Fiduprevisora, el PCN se determinó para los casos de Barranquilla y Cartagena como una estrategia de continuidad cruzada, que consiste en soporte mutuo, más no simultáneo, en el cual una oficina es anfitriona de la otra actuando como

Sitio Alternativo de Operación para las operaciones de la oficina que presenta la interrupción. Con el propósito de no impactar la operación de la oficina anfitriona, se adquirieron equipos portátiles adicionales para cada ciudad, así mismo se cuenta con un punto de acceso inalámbrico que permite la conectividad a la red de Fiduprevisora S.A. de los computadores portátiles de cada oficina regional.

El PCN fue probado exitosamente durante la contingencia presentada en el mes de octubre/2014 que interrumpió la operación de negocio de la oficina Cartagena, haciendo necesario el desplazamiento de los funcionarios clave a la oficina Barranquilla.

Para la oficina de Manizales, dado que las operaciones transaccionales de ésta son soportadas desde la oficina principal Bogotá, se definió una estrategia de continuidad que opera desde cualquier sitio externo a la Oficina, consistente en un computador portátil y un enlace de internet móvil que facilite la comunicación con la oficina principal en Bogotá y los clientes regionales para la gestión de correo electrónico y de los aplicativos respectivos.

El PCN a nivel corporativo, oficina principal y oficinas regionales, no solo ha sido sometido a diferentes pruebas sino que también sobre el se ha adelantado la correspondiente capacitación a los funcionarios de la organización.

- **Contingencia Técnica**

Fiduprevisora S.A. cuenta con un Datacenter Principal ubicado en la Sala 2 del Centro de Datos Colombia XV de Level 3 el cual fue desarrollado en una edificación diseñada especialmente para este propósito que cumple con las normas constructivas de sismoresistencia vigentes en el país y cuenta con elementos críticos de infraestructura redundantes como: sistemas de provisión de energía eléctrica desde dos subestaciones diferentes (una principal y una suplencia), con generación propia de energía de emergencia a través de grupos electrógenos en configuración (1+1), sistemas de UPS (Uninterruptible Power Supply) y PDUs (Power Distribution Units) en configuración A+B, que proveen doble camino de alimentación; sistemas de control temperatura y humedad a través de equipos de aire acondicionado de precisión en configuración redundante (N+1); sistemas de detección y extinción de incendios con agentes no contaminantes; seguridad física y lógica a través de sistemas CCTV (circuito cerrado de televisión), sistemas de identificación biométrica, guardias de seguridad 7x24, piso técnico de altura completa, conectividad LAN/WAN y administración y operación en sitio 7x24x365. Fiduprevisora S.A. también cuenta con un Datacenter Alternativo ubicado en la Sala 3 del Centro de Datos Colombia XV de Level 3 para maniobras de contingencia técnica que cumplen con el plan de recuperación de desastres (DRP).

f) Gestión Talento Humano

Fiduprevisora S.A., desarrolló proyectos enfocados a **“Consolidar un equipo humano, técnico especializado, comprometido y satisfecho”** desde todas las dimensiones de Gestión Humana, que permitieron integrar todos los procesos y herramientas funcionales, articulándolas en un sólo modelo de gestión de personas, logrando niveles de atracción y retención del mejor Talento Humano que apalancaron las metas y objetivos organizacionales.

Se implementó el Sistema de Gestión del Desempeño que permitió alinear los objetivos corporativos con los objetivos por áreas y por cargo, logrando obtención de resultados por cascada con indicadores que apalancan desde cada nivel los indicadores de la Entidad.

Se identificaron los cargos críticos y claves de la compañía que le aportan de manera directa a la estrategia de la organización con el propósito de crear un semillero de talento que pueda soportar el plan de carrera y sucesión de la Entidad. Adicionalmente, se implementó un programa de ranking de potencial con el propósito de identificar las personas claves y críticas que la organización quiere retener.

Se creó el Plan Institucional de Capacitación (PIC) que reúne las necesidades de formación detectadas en la evaluación del desempeño con el fin de disminuir las brechas identificadas.

Se cuenta con un Modelo de Competencias, 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. Además se cuenta con un menú de actividades el cual condensa toda la información de las áreas en cuanto a los productos que generan para la Entidad, las principales actividades necesarias para lograr sus objetivos, e igualmente contiene los diferentes cargos que intervienen en el proceso con su responsabilidad y su indicador de desempeño.

Se diseñó un programa de cultura organizacional con una promesa de valor que se expresa a través de un logo y slogan soportado en las actividades internas que se ofrecen a los clientes internos. Este programa está enmarcado en 4 valores: Respeto, Compromiso, confianza y servicio.

Se alineó la estrategia de comunicaciones con el área de mercadeo con el fin de incentivar la cultura organizacional de los funcionarios orientado al servicio al cliente conforme nuestra oferta de valor del Plan Estratégico de la Entidad.

g) Sistema Integrado de Gestión

Sistema de Gestión de la Calidad

Fiduprevisora S.A., enfocada en el propósito permanente de mejorar el desempeño institucional y la capacidad para proporcionar servicios que respondan a las necesidades y expectativas de

sus clientes, obtuvo durante esta vigencia, la renovación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, con fecha de vencimiento a junio de 2017.

Es de destacar que resultado de la última evaluación mediante auditoría externa, el ente certificador observó entre otras las siguientes fortalezas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Fiduciaria:

- El despliegue de la Planeación Estratégica en todas las áreas de la entidad.
- La aplicación de los lineamientos estratégicos y comerciales en las oficinas regionales.
- La reorganización de la administración tecnológica.
- El fortalecimiento de la entidad con la aplicación de la gestión por procesos para el mejoramiento continuo, según las necesidades y exigencias del mercado.
- El Comité de Administración de Negocios para el análisis de los resultados comerciales con visión independiente, contribuyendo al mejoramiento de las actividades en ejecución.
- La evaluación del desempeño de los modelos de los valores de inversión en riesgo.
- La participación del personal en la identificación de los riesgos en sus procesos.
- Los controles reiterativos a la información y su validación con el cliente.
- Los mecanismos de retroalimentación de la percepción del cliente sobre la calidad y oportunidad de los informes.
- La planeación del desarrollo del talento humano según competencias, compromiso y cultura del servicio.

Sistema de Gestión Ambiental

Fiduprevisora S.A., en su compromiso con el ambiente, ha trabajado constantemente en la definición procedimientos propios de la gestión ambiental y de preparación y respuesta ante emergencias, definiendo también los recursos humanos y habilidades especializadas con las respectivas funciones y responsabilidades asociadas a la gestión ambiental, infraestructura de la organización, y los recursos financieros y tecnológicos; para esta vigencia, Fiduprevisora S.A. obtuvo la renovación de la Certificación del Sistema de Gestión Ambiental, bajo las normas ISO 14001:2004

Durante el proceso de mejoramiento se realizaron actividades:

- La dotación de las instalaciones con puntos ecológicos para mejorar la separación de residuos que se generan en las oficinas.
- La adquisición de los kit para control de derrames para la atención de emergencia que se puedan generar por derrame de productos químicos.
- Cambio de luminarias poco eficientes energéticamente por luminarias tipo LED.
- Contratación del gestor de disposición de Residuos Peligros.
- Celebración de convenio con empresas gestoras de residuos aprovechables.

Con el fin de sensibilizar a los funcionarios se realizaron actividades como:

- Capacitación a personal crítico para el SGA y para Personal Operativo.
- Interacción con el medio ambiente como caminatas ecológicas y siembra de árboles.

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

Fiduprevisora S.A. recibió la certificación del SGSI para los procesos *Inversiones, Riesgo de Inversión y Representación Legal de Tenedores de Bonos* los cuales apoyan la gestión de los portafolios de inversión de la Entidad. Durante la vigencia, el SGSI fue sometido a cuatro sesiones de auditoría de seguimiento, revisión, complementaria e integral que permitieron mantener la certificación.

Adicionalmente, la implementación del SGSI ha permitido dar cumplimiento a las obligaciones para la seguridad de la operación establecidas en la Circular Externa 042 de 2012 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Entre las acciones implementadas se cuenta 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.

h) 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.

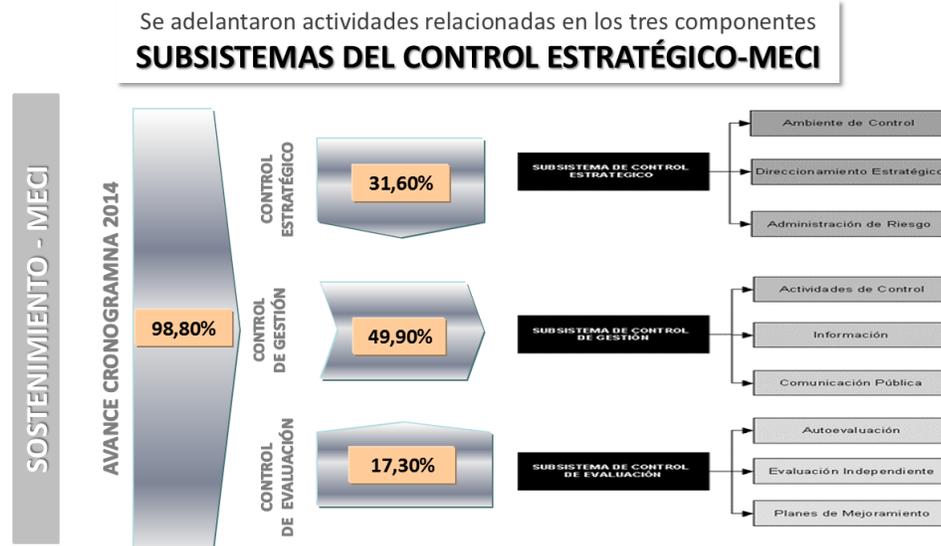
De acuerdo con lo establecido en el Decreto 1599 de 2005 (Modelo Estándar de Control Interno – MECI), Fiduprevisora S.A. elaboró y ejecutó el cronograma de actividades programadas para el sostenimiento de esta herramienta de gestión, la cual se encuentra alineada con el Sistema Integrado de Gestión y 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 2014 Fiduprevisora S.A., ocupó el primer puesto en el Sector Hacienda con Nivel de Madurez Avanzado del Modelo Estándar de Control Interno – MECI vigencia 2013, al registrar el mayor puntaje 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 -2014

Realizados los seguimientos correspondientes al cronograma de actividades al Modelo Estándar de Control Interno – MECI, se informó de los resultados obtenidos para cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que integran la herramienta ante el Comité de Coordinación de Control Interno, alcanzando un 98.80% de cumplimiento.

Cumplimiento cronograma de actividades 2014



Actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI

El Gobierno Nacional a través del Decreto 943 de Junio de 2014 adoptó la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI en el cual determinó las generalidades y estructura necesaria para establecer, implementar y fortalecer el Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 87 de 1993.

Fiduprevisora S.A., implementó la nueva directriz del Gobierno y dio cumplimiento a las disposiciones normativas actualizando el Modelo Estándar de Control Interno – MECI y culminó satisfactoriamente cada una de las fases definidas para este modelo.

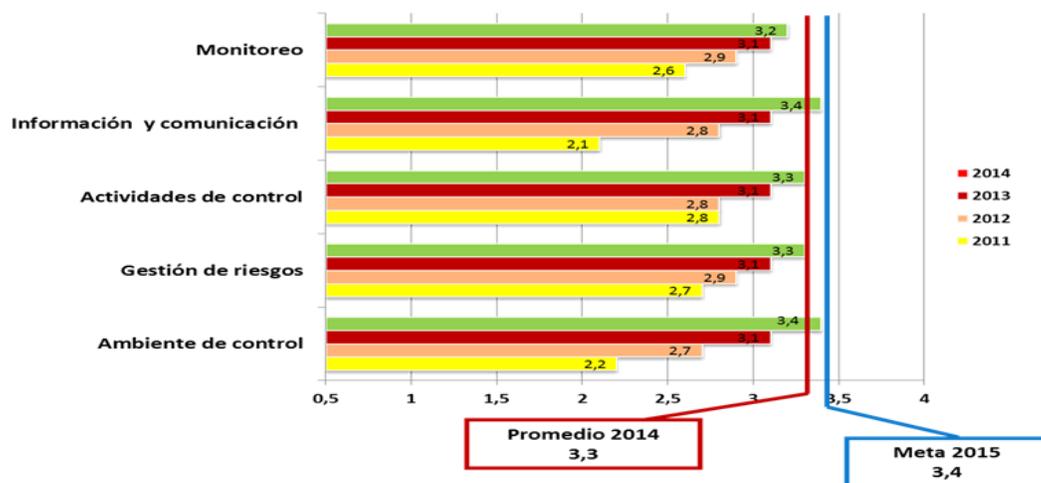
Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno

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 2013 y junio de 2014; el resultado obtenido de la medición del nivel de madurez fue del 3,3 cumpliendo con la meta fijada evidenciando un mejoramiento del sistema en relación con el año anterior.

De conformidad con la escala de medición internacional definida, indica que el nivel de la madurez del sistema de control interno “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 de 2015, con el objeto de garantizar el mantenimiento de los estándares implementados por la entidad. A continuación se presenta el resultado obtenido

Gráfica del Nivel de Madurez



Auditoría Interna

La Auditoría Interna cumplió con el Plan Anual de Trabajo 2014, 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 regular practicada a Fiduprevisora S.A. en el año 2014 con respecto al pronunciamiento sobre el fenecimiento de la cuenta y la evaluación de la gestión y resultados de la vigencia 2013, la CGR feneció la cuenta fiscal de la entidad por

esa vigencia, emitió opinión limpia sobre la razonabilidad de los estados financieros a diciembre de 2013 y cumplimiento de las normas presupuestales en la planeación, programación, aprobación y ejecución del presupuesto.

Calificó los sistemas de control interno y contable en el rango de Eficiente, en relación con la gestión y resultados estableció como calificación ponderada de 97.063 ubicando a Fiduprevisora S.A. en el rango de favorable. Referente a observaciones planteadas, estableció para la vigencia 2013 siete (7) Hallazgos, cinco (5) administrativos, uno con presunta incidencia fiscal y disciplinaria y uno con presunta connotación disciplinaria.

- **Superintendencia Financiera de Colombia**

La SFC practicó visita de inspección para evaluar la adopción del Sistema de Administración de Riesgo Operativo en las actividades significativas de administración de negocios fiduciarios de los recursos de seguridad social y de los recursos públicos, la gestión en la administración de las operaciones de tesorería, los procedimientos de transmisión de reportes a la Superintendencia Financiera de Colombia, atención de quejas y reclamos y requerimientos mínimos de seguridad y calidad de la información.

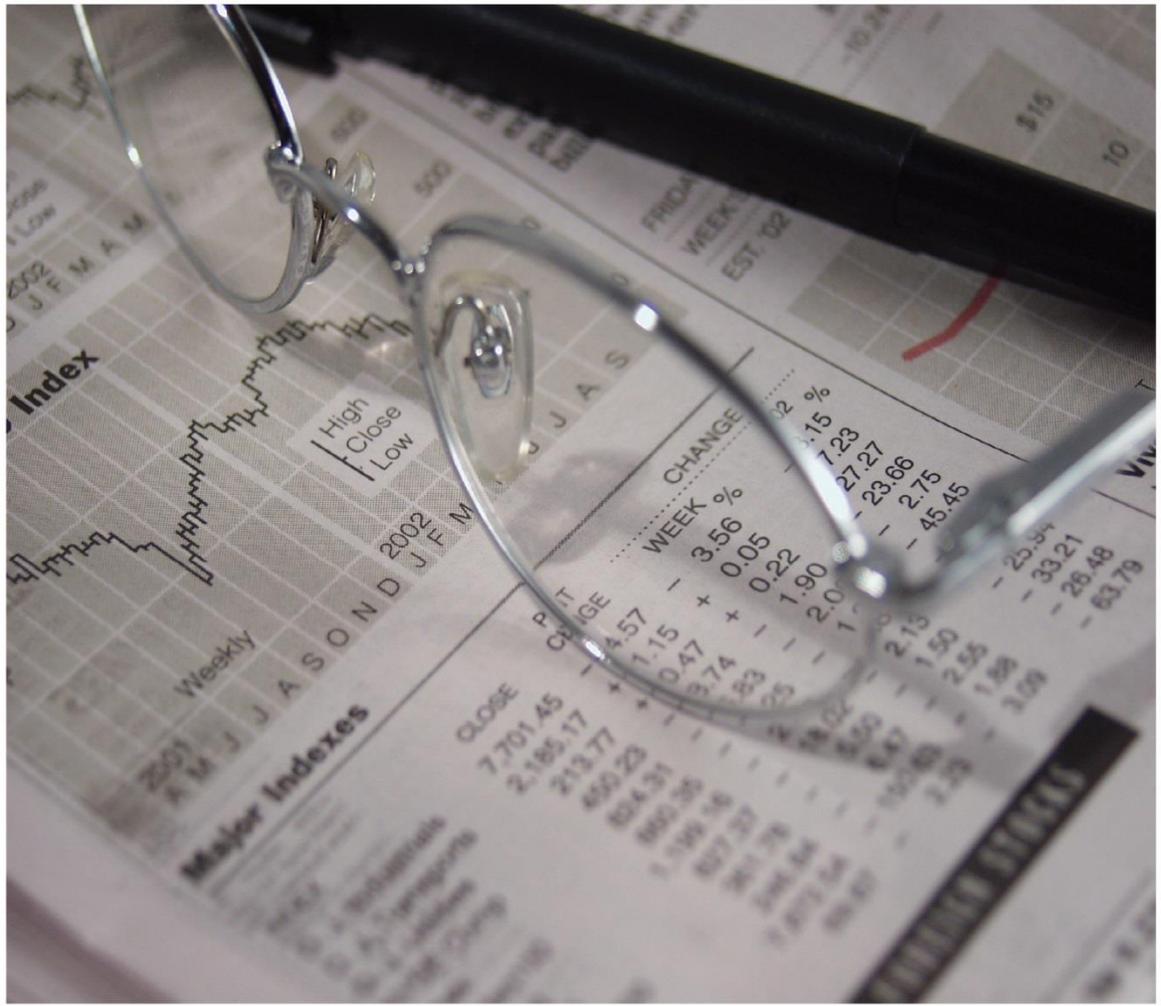
Como resultado del informe de auditoría se derivaron 40 oportunidades de mejora para los cuales la administración de Fiduprevisora S.A. definió diferentes acciones a desarrollar durante el año, dirigidas a subsanar las situaciones planteadas por el órgano de control. Al respecto, a 31 de diciembre de 2014, 39 de las actividades establecidas se cumplieron al 100% y una se encuentra en proceso dentro de término, la cual registró un avance del 98% su plazo vence el 30 de abril de 2015.

- **Revisoría Fiscal**

Los negocios fiduciarios que administran recursos públicos por Fiduprevisora S.A. como los seleccionados por SFC, fueron evaluados en materia de control interno y dictaminados por parte de Revisoría fiscal con corte a 31 de diciembre de 2013. Así como para efectos de la rendición de cuentas de los diferentes negocios.

De otra parte, evaluó los sistemas de administración de riesgos, tratamiento de impuestos, controles generales TI y SAC. Las recomendaciones formuladas a través de Cartas a la Gerencia han sido atendidas mediante planes de acción por la administración y los ajustes sugeridos fueron evaluados por los administradores de la Fiduciaria y durante el periodo de examen se incorporaron a los negocios respectivos.

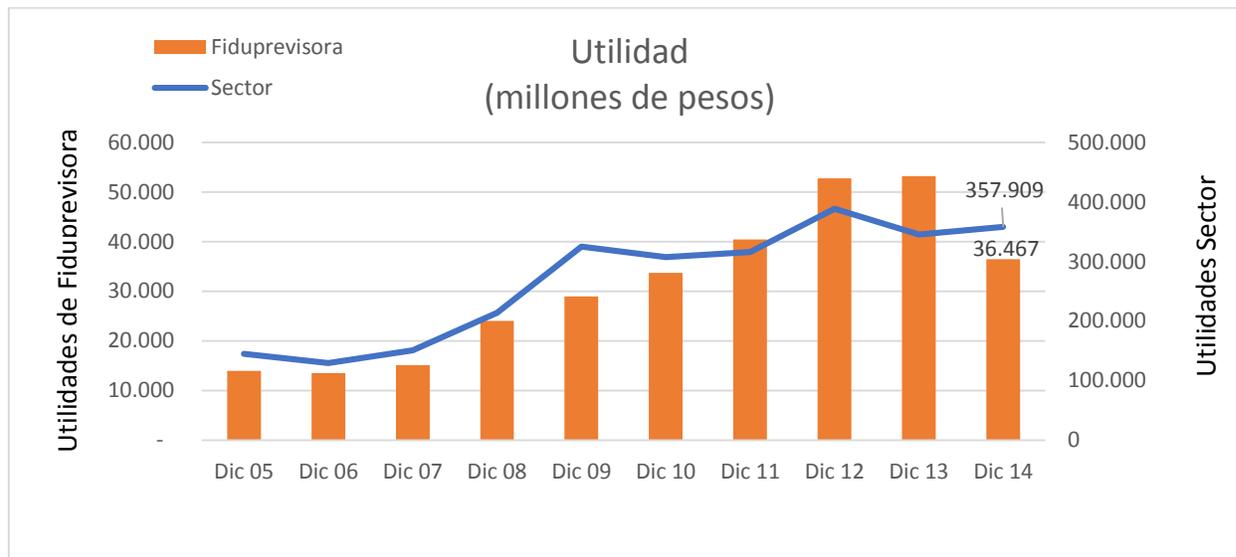
{f}



Resultados Financieros

4. RESULTADOS FINANCIEROS

La Utilidad Neta de Fiduprevisora S.A. al cierre del año 2014 ascendió a \$36.467 millones, resultado que aunque fue menor que el de los dos últimos años, es adecuado en términos de retorno para los accionistas. Fiduprevisora S.A. continúa desempeñándose como una entidad rentable, entregando cada año significativos dividendos al Gobierno Nacional.



Fuente Datos: Estados financieros transmitidos a la Superintendencia Financiera de Colombia

La disminución de los resultados netos de la compañía durante el 2014, se debió fundamentalmente a dos hechos esenciales: 1) La fiduciaria entró en un ciclo del negocio fiduciario que había tenido su mayor potencial durante el 2013, hacia una moderación por el marchitamiento de algunos negocios muy importantes para la compañía como es el caso de la administración de los recursos del Fondo Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres FNGRD que afectaron la línea de negocio de Administración y Pagos y los Fondos de Inversión Colectiva; 2) La fiduciaria realizó inversiones de capital importantes que durante el 2014 entraron en plena producción, definidas en el Direccionamiento Estratégico, y que corresponde en esencia al Proyecto de Renovación Tecnológica RETOS por el cual se implementa una nueva plataforma tecnológica en la organización.

Los Ingresos Totales registraron un valor de \$197.870 millones; tanto los Ingresos Operacionales como los No Operacionales presentaron disminución, los primeros en un 3,9% pasando de \$193.512 millones registrados en el año 2013 a \$185.901,58 millones al cierre del año 2014, mientras que los no operacionales disminuyeron en un 11,6%.

Dentro de los Ingresos Operacionales se destacan los generados por Comisiones y Honorarios por los negocios administrados, las cuales ascienden a \$171.498 millones, con una participación del 92.3% sobre el total, presentando una variación negativa del 8.28% con respecto al año 2013. La razón principal de este comportamiento se generó por la disminución de los recursos administrados

del Fondo Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres generando así, un menor valor de los ingresos percibidos de \$25.092 millones frente al año 2013.

Los negocios administrados que contribuyeron principalmente a la generación de ingresos fueron el Fondo Nacional de la Gestión de Riesgo de Desastres, Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, EFP Positiva Compañía de Seguros, Colciencias, Distrito de Barranquilla y Distrito de Cartagena de Indias, FIC's administrados, Dirección Nacional de Estupefacientes, Liquidación ISS, Contingencias Contractuales y Remantes Caja Agraria, Consorcios Colombia Mayor, SAYP 2011 y CCP 2012, entre otros.

El portafolio de la sociedad aportó un resultado neto de \$14.287 millones participando en el 7,7%, y la recuperación de provisiones en \$116 millones correspondientes al 0.1% del total de ingresos operacionales.

Los Ingresos No operacionales cerraron con un saldo de \$11.968 millones representado principalmente en recuperaciones registradas en Consorcios por \$4.852 millones, reintegro de provisiones administrativas por valor de \$2.844 millones, dentro de este concepto se incluye la desestimación de la provisión por los gastos de entidades y negocios en liquidación (Subcuenta Colombia Humanitaria del FNGRD), \$1.290 millones de los ingresos no operacionales corresponden al ajuste a la provisión del anticipo de impuesto de renta de la vigencia 2013, en otros ingresos no operacionales de los Consorcios se registraron \$965 millones, por reintegro de provisiones derivadas de conciliaciones bancarias se obtuvo \$549 millones, los ingresos por costos administrativos de consorcios ascendieron a \$595 millones y el reembolso de gastos financieros a \$ 575 millones.

De las recuperaciones registradas en consorcios \$4.561 millones corresponden al Consorcio FIDUFOSYGA 2015, producto de la desestimación de la provisión de honorarios jurídicos, actualización de la provisión del riesgo en demandas judiciales de acuerdo con la participación del consorcio, recuperación de provisión de cartera registrada no reconocida por el Ministerio, entre otros.

Por su parte, el total de Gastos Operacionales para el año 2014 ascendió a \$132.018 millones, representados en gastos de personal por \$26.978 millones, honorarios y asesorías \$11.565 millones, impuestos \$4.611 millones, arrendamientos \$2.408 millones, seguros \$2.365 millones, mantenimiento y adecuación e instalación de oficinas \$3.072 millones, provisiones por \$501,7 millones, depreciación por \$1.821 millones. Dentro del total de Gastos Operacionales se registran los gastos diversos de carácter administrativo los cuales sumaron \$9.513 millones originados en vigilancia, gastos de viaje, cafetería, servicios públicos, suscripciones, outsourcing de impresiones, almacenaje, mensajería, archivo, gastos financieros, correo y útiles y papelería entre otros. Así mismo, se incluyen los gastos generados en los Consorcios los cuales registraron un valor de \$57.426 millones, siendo los más representativos los relacionados con Colombia Mayor \$31.659 millones, SAYP 2011 \$22.431, Prosperar \$1.082 millones y Fopep 2013 \$ 766 millones. Finalmente en los gastos se encuentran la amortización de Cargos Diferidos que ascendieron a \$6.031 millones,

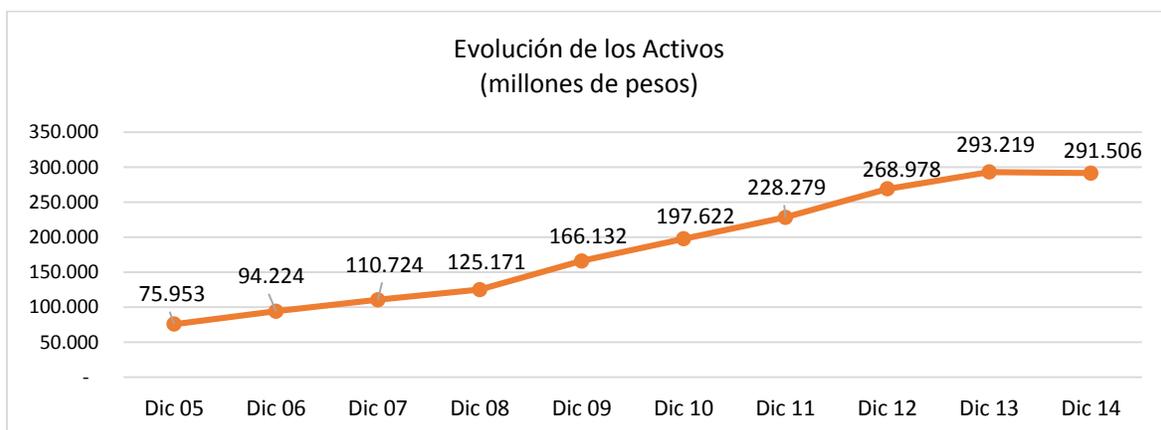
que como se mencionó anteriormente participan en el 2014 de una manera muy importante al resultado de la vigencia, debido a la inversión que se ha realizado referente al Proyecto de Renovación Tecnológica y software.

Los Ingresos Operacionales obtenidos durante el año 2014 una vez descontados los Gastos Operacionales, permitieron obtener un Resultado Operacional por valor de \$53.883 millones.

Los Gastos No Operacionales presentaron un incremento del 124,9% al pasar de \$3.057 millones a \$6.877 millones en el año 2014, el gasto principal de la vigencia actual fue originado en el Consorcio FIDUFOSYGA 2005 por valor de \$ 6.386 millones producto del reconocimiento de la conciliación extrajudicial realizada con el Ministerio de Protección Social, en la cual se reconocen obligaciones a favor del citado Ministerio por la suma de \$ 3.946 millones conforme a la participación de la Fiduciaria en el Consorcio y se desestima la procedencia del cobro de cartera por valor de \$2.058 millones, así mismo, se reconoce las multas impuestas por la Superintendencia Nacional de Salud por valor de \$127 millones y las provisiones realizadas por el Consorcio por valor de \$ 254 millones, para cubrir las contingencias de los procesos de responsabilidad fiscal que cursan en la Contraloría General de la República.

En cuanto a los cuentas del Balance General, este expresa la dinámica ya explicada en el estado de Resultados de la Fiduciaria durante el 2014.

Los Activos Totales registraron un valor de \$291.506 millones, presentando un variación del -0,6 % con respecto al año anterior.



Los saldos de Disponible en bancos presentaron una variación del -11% al pasar de \$39.636 millones en el año 2013 a \$35.271 millones al cierre del año 2014. El valor de la provisión del disponible originada en partidas conciliatorias de todos los negocios administrados presentó una variación positiva de \$264 millones, pasando de \$717 millones a \$453 millones del año 2013 a 2014 respectivamente.

De la cuenta del Activo se destaca el crecimiento del valor de las inversiones financieras, el cual aumentó un 1,9% con respecto al año anterior pasando de \$166.066 millones a \$169.150 millones en diciembre de 2014.

El portafolio de los recursos de la Sociedad incluyendo el disponible a corte del 31 de diciembre de 2014 ascendió a cerca de 187 mil millones. La administración de estos recursos se obtuvo una rentabilidad sobresaliente de 7,79% equivalente al IPC + 3,98% generando los ingresos ya mencionados del orden de \$14.287 millones.

Las cuentas por cobrar registraron un valor neto de \$8.930 millones. Este último valor antes de provisión fue de \$9.591 millones representado principalmente por el Fondo Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres, el Instituto de Seguros Sociales, P.A. Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, La Tecnología y La Innovación Francisco Jose de Caldas-Colciencias, Distrito Cartagena de Indias, entre otros. La provisión cerró con un valor de \$661 millones cifra que comparada con el año 2013 de \$565 millones presentó una aumento por valor de \$96 millones.

Las propiedades y equipos netos pasaron de \$3.857 millones al cierre del año 2013 a \$3.768 millones en el año 2014, presentando una disminución neta de \$89 millones causada por la depreciación total de dos vehículos de la Fiduciaria, la compra de nuevos activos y el reconocimiento de depreciación correspondiente a los mismos.

El total de Otros Activos registraron para el año 2014 un valor de \$74.387 millones frente a \$71.525 millones al cierre del año 2013, observando una aumento del 4.0% equivalente a \$2.862 millones. Esta variación está dada principalmente por un incremento en los Activos diversos de los consorcios en \$ 6.125 millones y el incremento en las auto retenciones \$468 millones y una disminución en los rubros de Gastos anticipados y anticipo de impuesto de renta por \$ 2.293 y \$ 1.311 millones respectivamente.

Con relación a Otros Activos – Diversos, las auto retenciones presentan un saldo de \$21.820 millones correspondiente a la liquidación sobre comisiones fiduciarias y rendimientos, y por el anticipo de impuesto de renta del año 2014 en \$746 millones.

La participación de la Fiduciaria en los consorcios registra un nivel de activos por valor de \$34.951 millones, siendo los más representativos Colombia Mayor \$20.827 millones, SAYP 2011 \$5.459 millones, Fidufosyga 2005 \$4.062 millones, CCP 2012 \$ 1.181 millones y Prosperar \$869 millones.

Los Pasivos Totales presentaron una disminución del 11.8% equivalente \$7.312 millones al pasar de \$61.882 millones del año 2013 a \$54.570 millones por el año 2014.

Las Cuentas por Pagar registraron en el año 2014 un saldo de \$6.070 millones con una disminución del -4,7% con respecto al año 2013 cuyo saldo fue de \$6.369 millones. La composición de este ítem

se origina principalmente en los honorarios y comisiones por \$664 millones, proveedores por \$2.542 millones, retenciones y aportes laborales por \$2.595 millones.

La consolidación de Obligaciones Laborales por concepto de vacaciones y prima de vacaciones presentó una disminución del -23,8% equivalente a \$285 millones al pasar de \$1.198 millones en el año 2013 a \$912 millones en el año 2014.

Con relación a Otros Pasivos – Consorcios, estos incluyen el valor de la participación del total de los pasivos que registran los mismos, los cuales ascendieron a \$19.385 millones, siendo los de mayor representatividad Colombia Mayor 2014 \$9.384 millones, Fidufosyga 2005 \$ 5.865 millones, SAYP 2011 \$2.512 millones y Prosperar \$930 millones.

Los Pasivos Estimados y Provisiones totales cerraron el año 2014 con un valor de \$27.522 millones y para el año 2013 con \$36.752 millones, originando una disminución del -25.1% equivalentes a \$9.230 millones. Este decrecimiento obedece a la depuración de la provisión para entidades en liquidación, la cual registró en el año 2013 la suma de \$2.616 millones y cerró el año 2014 con un valor de \$75 millones, desestimando la provisión del Fondo Nacional de Calamidades por \$2.541 millones y a la provisión del impuesto de Renta y CREE el cual se liquidó para el año 2014 en \$22.771 millones y para el año 2013 el impuesto ascendió a \$29.669 millones, presentando una variación en \$6.897 millones. El total de saldos que registra este rubro, se compone por el valor de Impuesto por \$23.010 millones, multas, demandas y litigios \$1.643 millones, provisión gastos administrativos \$2.794 millones y provisión gastos entidades en liquidación \$75 millones.

El total de Patrimonio al cierre de la vigencia 2014 registró un valor de \$236.936 millones con una crecimiento del 2,4% con respecto al año 2013, el cual presentó un saldo de \$231.336 millones.



Contando que durante el periodo se distribuyeron al Gobierno Nacional dividendos de la vigencia 2013 por valor de \$30.867,9 millones, la Fiduciaria logró en el 2014 fortalecer su capacidad patrimonial por medio del aumento de las reservas patrimoniales y de la utilidad generada

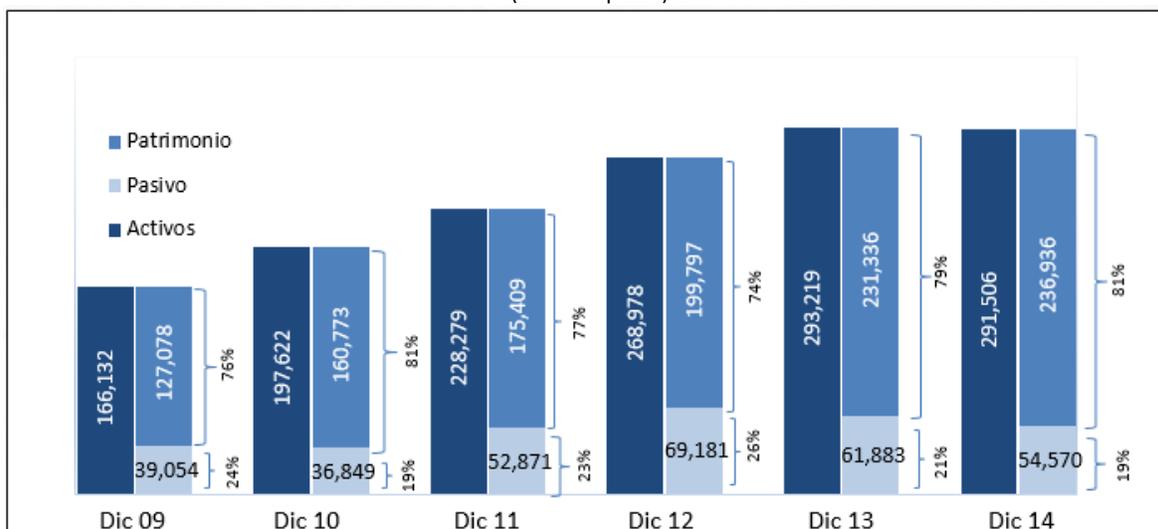
Capital Suscrito y Pagado se mantiene en \$59.960 millones para el año 2014, y en cuanto a las reservas, se aumentaron en \$22.328 millones, para un total de \$94.996 millones.

El saldo por Prima en Colocación de Acciones registro un valor de \$37.303 millones, y el Superávit por Valorización registró \$8.208 millones, sin representar variación frente al año inmediatamente anterior.

Los resultados del ejercicio 2014 por valor de \$36.467 millones, la generación de caja, el adecuado uso del costo de capital y el apropiado manejo de todos los procesos de la empresa han significado una evolución satisfactoria en la estructura financiera de Fiduprevisora S.A., lo cual le permitió el desenvolvimiento misional y el desarrollo del plan de negocios. De esta forma, finalmente explicado a través de esa dinámica mencionada, Fiduciaria la Previsora cierra el 2014 con estructura financiera fortalecida con un Patrimonio por valor de \$236.936 millones, un pasivo que asciende a \$54.570 millones y unos activos por valor de \$291.506 millones.

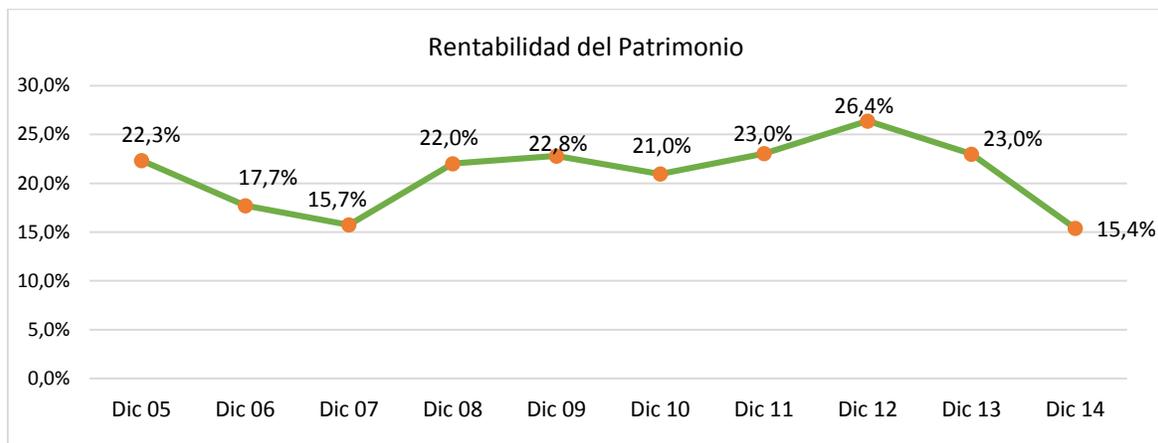
ESTRUCTURA FINANCIERA

(Millones pesos)

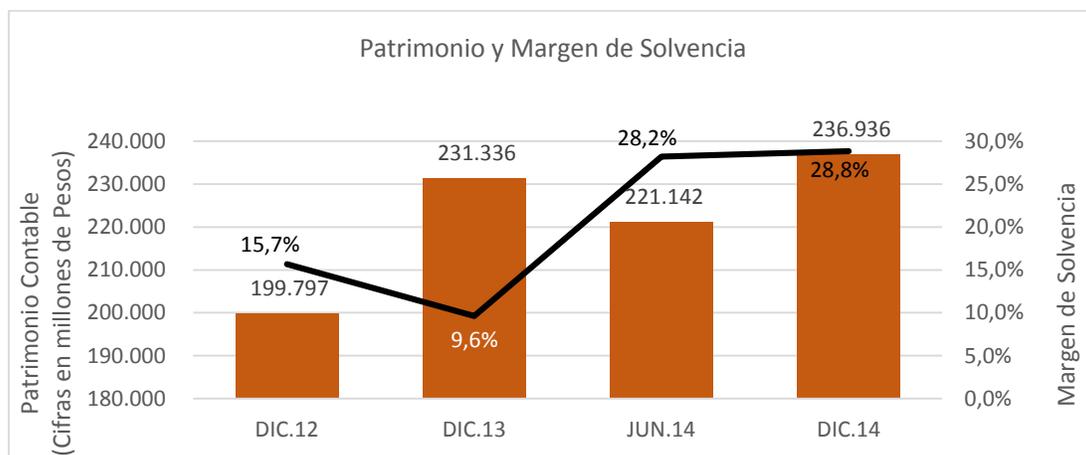


Indicadores Financieros

La Rentabilidad del Patrimonio para el 2014 disminuye con respecto a lo logrado en los años anteriores cerrando a un nivel de 15,4%. Este nivel corresponde a la dinámica de resultados de la compañía durante el año y al fortalecimiento patrimonial que se realiza durante la vigencia. De esta forma, también hay que mencionar que a pesar de esta disminución de la rentabilidad, este valor de 15,4% de retorno continúa siendo un valor significativamente importante.

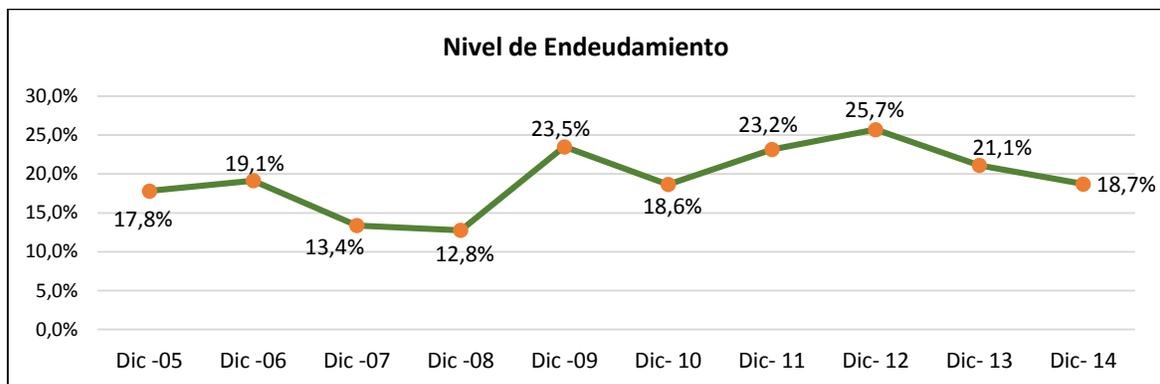


Consistentemente con ese fortalecimiento patrimonial, la Fiduciaria aumento de manera sustancial su grado de solvencia pasando de tener una solvencia de 9,6% al cierre del 2013 a un nivel mucho mayor por valor 28.8%. Solvencia que coloca la fiduciaria con la posibilidad de apalancar ampliamente su crecimiento durante los próximos periodos.

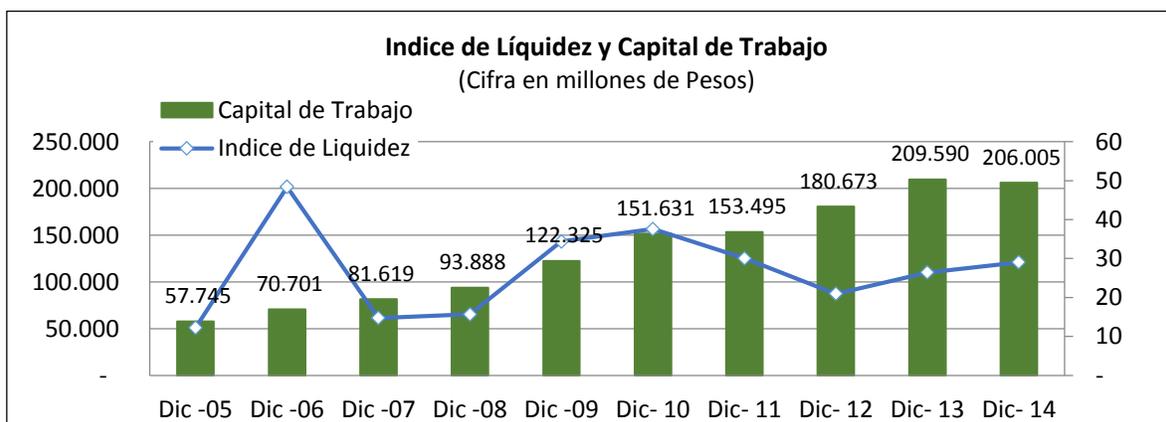


Nivel de Endeudamiento

El Nivel de Endeudamiento se situó en un 18.7% para el año 2014 y presentó un mejoramiento con respecto al año 2013 el cual arrojó un índice del 21.1%. Lo anterior básicamente como resultado de la disminución del total de pasivos en \$7.312 millones.



El Índice de Liquidez fue 29.04 veces, lo que significa que por cada peso que la compañía adeuda a corto plazo cuenta con \$29.04 para cubrir con los activos a corto plazo. Este indicador presentó un aumento de 2.6 veces con respecto al presentado al cierre del 2013.



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 moderación del negocio fiduciario, continúan siendo satisfactorios generando márgenes adecuados tanto de operación como netos para los accionistas.

PRINCIPALES INDICADORES	RESULTADO AÑO 2014
ROE	15%
ROA	13%
EBITDA *	62,236
MARGEN EBITDA	33.5%
MARGEN NETO	18.4%
MARGEN OPERATIVO	29.0%

(*) Cifras en millones de Pesos

{fiduprevisora)

{f)

{f)

No solo perseguimos el sueño de ser los mejores, también nos convertimos en **la única entidad financiera de Colombia** en obtener la máxima calificación por las tres sociedades calificadoras de riesgo del país.



3 años consecutivos calificados en:

- {f) **Administración de portafolio**
{Fitch Ratings, Value & Risk, BRC investor services S.A.)
- {f) **Riesgo de Contraparte**
{Value & Risk, BRC investor services S.A.)
- {f) **Carteras Colectivas**
{Value & Risk, BRC investor services S.A.)

Calificaciones de Riesgo.

5. CALIFICACIONES DE RIESGO

Se adelantaron procesos de calificación con las tres calificadoras de riesgo que operan en Colombia, obteniendo calificaciones que reflejan la alta calidad de trabajo de Fiduprevisora S.A. y muestran la capacidad para administrar recursos con los más altos estándares de la industria.

Fitch Ratings otorgó a Fiduprevisora S.A. la siguiente calificación en su revisión anual:

- **LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES** como Administrador de Activos, esta calificación se asigna a las operaciones de un administrador de activos que demuestren 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, y lo que resultaría apropiado para el mercado en cuestión.

Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores otorgó a Fiduprevisora S.A, las siguientes calificaciones en su revisión anual:

- AAA por eficiencia en la Administración de Portafolios, la cual indica que la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa, la calidad gerencial y el soporte tecnológico de Fiduprevisora S.A. para la administración de portafolios es excelente.
- AAA en Riesgo de Contraparte, 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.
- F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2+ al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Colectivo Efectivo a la Vista.
- F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2 al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Colectivo Abierto con Pacto de Permanencia.
- F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2+ al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión colectivo Abierto de Alta Liquidez.

BRC Investor Services S.A. Sociedad Calificadora de Valores, otorgó a Fiduprevisora S.A. las siguientes calificaciones en su revisión anual:

- P AAA en Calidad en la Administración de Portafolios, fundamentada en los notables avances en términos de control interno y herramientas de gestión, desarrollo y mantenimiento de una cultura de mejoramiento continuo, capacidad para implementar proyectos de gran envergadura dentro de la entidad a corto plazo, su sólido posicionamiento de mercado, la estabilidad de su direccionamiento estratégico y el alineamiento de las herramientas de gestión con los objetivos establecidos a largo plazo.

- AAA en Riesgo de Contraparte, fundamentada en tener como principal accionista a La Previsora S.A. Compañía de Seguros y por constituir una herramienta del Estado para atender las necesidades públicas y de asistencia social originadas en situaciones de desastre o calamidad.
- F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Colectiva Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazos, Fondo con Compartimentos.
- F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Colectivo Abierto de Alta Liquidez.
- F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1+ en Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Colectiva Abierto Efectivo a la Vista.

{f}



Buen Gobierno Corporativo

6. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Fiduprevisora S.A. ha mantenido y fortalecido el manual de políticas denominado Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual que 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.

Todos los cambios, modificaciones y ajustes efectuados al Código de Buen Gobierno Corporativo durante la vigencia 2014, fueron puestos a consideración y obtuvieron aprobación de la Junta Directiva de la Sociedad Fiduciaria, en las sesiones 298 de febrero 25 y 308 de Noviembre 27; en esencia, estos ajustes se dieron en virtud de disposiciones normativas relacionadas con los decretos 1242 de 2013 y 943 de 2014, además de cambios organizacionales motivados en la creación de la Gerencia de Operaciones.

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

- **Comité de Administración de Negocios:** Verificó los contratos de fiducia suscritos, evaluó lo correspondiente a los negocios como PA Colciencias, Agencia Colombiana para la Reintegración y Unidad de Tierras Despojadas, entre otros, y realizó recomendaciones en pro de una mejora continua y la posición competitiva de la organización con respecto al sector y los resultados de rentabilidad por línea de negocios.
- **Comité de Auditoría:** Asesoró en el robusteciendo el Sistema de Control Interno mediante la mejora en la aplicación de los elementos esenciales que define la CE 038/2009 de la SFC; impartió directrices sobre políticas, procedimientos, controles, mecanismos de evaluación y la realización de acciones preventivas y correctivas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno dirigidas a mitigar los riesgos asociados a las operaciones del negocio. Así como propendió por garantizar la transparencia y claridad de la información financiera de la entidad a través del análisis a los resultados de los estados financieros.
- **Comité de Inversiones FIC's:** Sesionó de manera ordinaria dando cumplimiento a lo descrito en los Reglamentos de cada fondo., conociendo los resultados de cada uno de los fondos administrados y el diseño de unas estrategias de inversión que siguieron el análisis y comportamiento de los fundamentales que afectaron los mercados de valores tanto a nivel nacional como internacional. El cumplimiento de dichas estrategias de inversión sirvió para que cada uno de los portafolios administrados se ubicara en los primeros lugares de rentabilidad en el año 2014 entre los fondos administrados por el sector fiduciario (Fondo Vista 5º mejor FIC entre 20 fondos comparables, Fondo Plazo 2º mejor FIC entre cuatro Fondos a Plazo, Fondo Alta

Liquidez 1er lugar de rentabilidad entre 9 Fondos que se rigen por el Decreto 1525 de 2008). Adicionalmente, se implementaron los cambios que ordenó el Decreto 1242 de 2013.

- **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 y conoció del fortalecimiento en SARL en relación con cambios realizados al Plan de Contingencia de Liquidez. 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 se realizó la verificación y reporte del cumplimiento en los límites VaR, al igual que analizó los resultados de las pruebas de stress y el backtesting de dichos modelos. 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 al desarrollo de las fases de Transición y Puesta en Producción del Proyecto de Renovación Tecnológica. Acompañó el proceso de paralelo de información entre el SFIG y el ERP-PEOPLE SOFT y dio las instrucciones pertinentes en el proceso de estabilización de la herramienta. Por otra parte asesoró y dio directrices frente a la estructuración de la Fase II del Proyecto de Renovación Tecnológica y en relación con las estrategias de tecnología y su proyección presupuestal acorde con las necesidades de Fiduprevisora S.A.

A nivel interno, la Administración dio los lineamientos y directrices e igualmente 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 de forma periódica las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) por dependencia, como parte del proceso de desdoblamiento de la estrategia, las cuales permiten el entendimiento, desarrollo y aplicación de la estrategia en toda la organización.

{f}

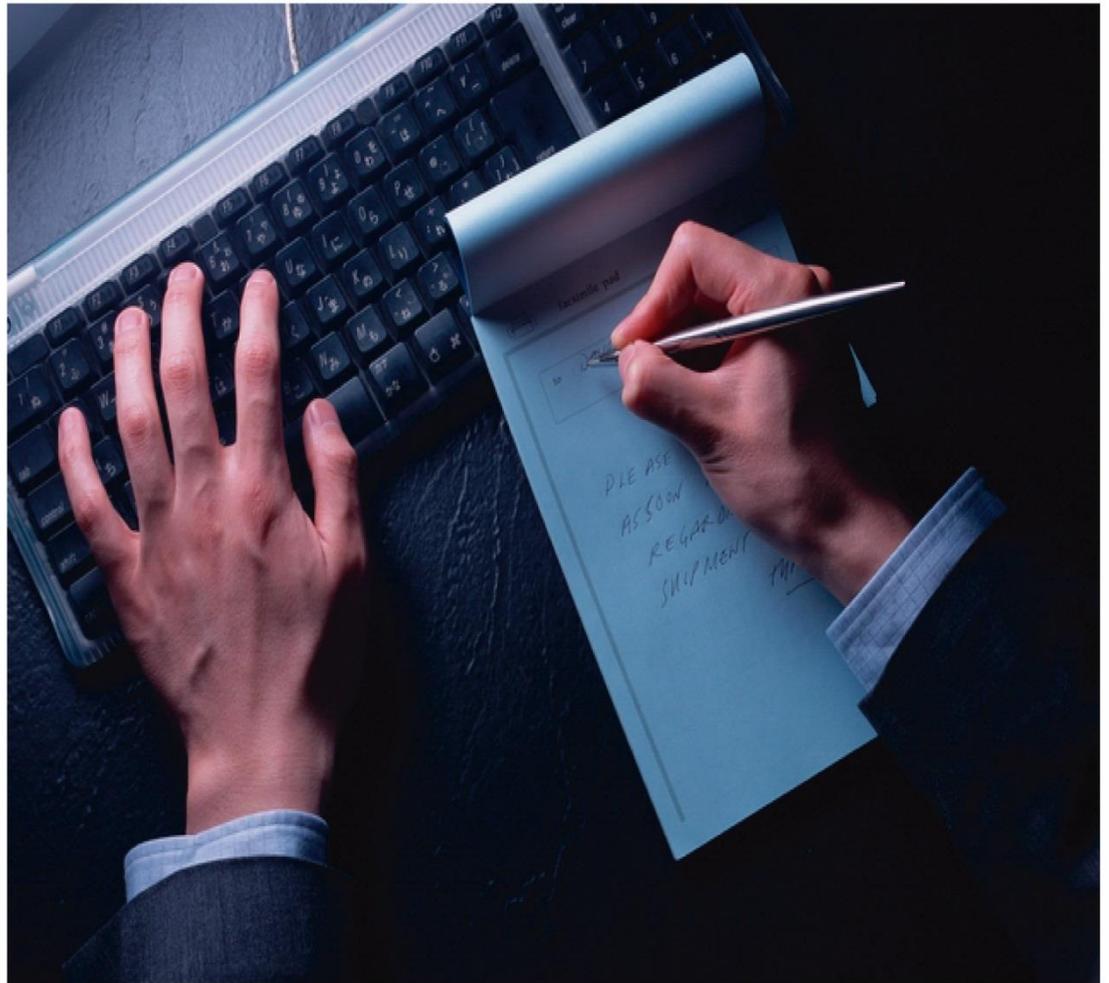


Cumplimiento
normas derechos
de autor.

7. CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR

Durante el año 2014, Fiduprevisora S.A. dio cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor enunciada en la Ley 603 de 2000 sobre las herramientas tecnológicas existentes en la fiduciaria. En los demás aspectos asociados a la infraestructura tecnológica física y lógica, se verificó el cumplimiento cabal de las normas de derechos de autor en la suscripción de contratos de prestación y renovación de servicios y en general en todos los actos jurídicos que se celebraron durante esta vigencia. Se estructuró el proyecto de optimización de infraestructura tecnológica con suscripción de contratos de licenciamiento unificado que permitirán el máximo beneficio del licenciamiento existente.

{f}



Cumplimiento Circular Externa

042/2012

8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012

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

No obstante lo anterior, en visita realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia en los meses de septiembre a octubre de 2013 se definieron oportunidades de mejora que fueron incluidas en un Plan de Mejoramiento, ejecutado satisfactoriamente en el 2014.

{f}



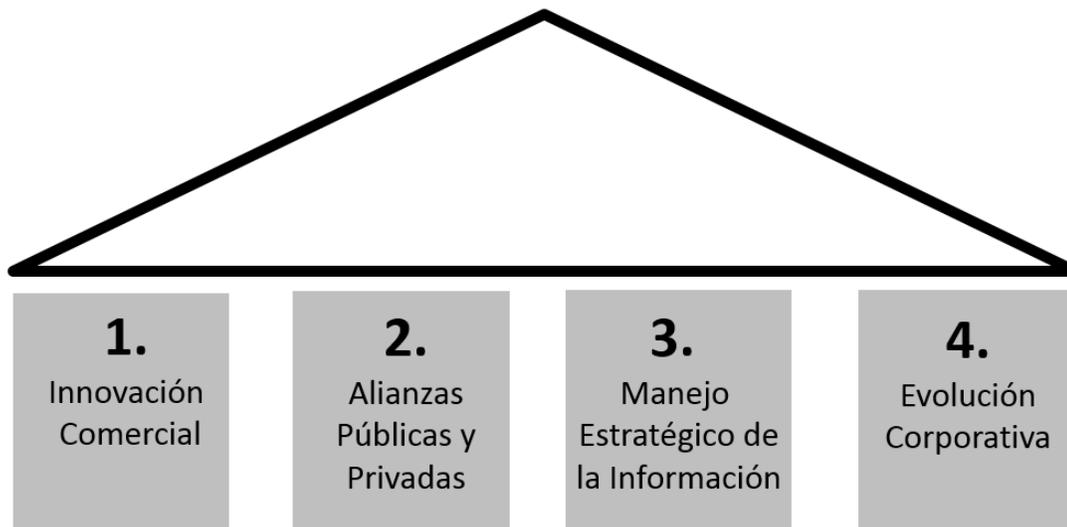
Evolución
previsible de
la sociedad.

9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

Fiduprevisora llevó a cabo la Reunión de Análisis Estratégico en el mes de octubre de 2014, con el objeto de revisar el contexto actual de la organización y del sector para identificar oportunidades estratégicas que permitieran redireccionar el rumbo de la organización de cara al periodo 2015-2018, de acuerdo al grado de cumplimiento de los objetivos del Balanced ScoreCard Corporativo en lo recorrido del 2014, los cuales presentaron escenarios de incertidumbre y especulación para lograr las metas trazadas, el entorno competitivo y la revisión del proyecto de Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional, además de evaluar el Plan Comercial y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información de la entidad.

Con este entendimiento del contexto, los paradigmas que limitan el accionar de la organización y la construcción de un mapa de oportunidades estratégicas, se trabajó en la identificación de los principales pilares estratégicos para la organización, la profundización y desarrollo de la estrategia y alineación con la evolución corporativa para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el equipo directivo los cuales estimularán el crecimiento de la organización de manera enfocada teniendo como norte claro una sola MEGA.

La estrategia de Fiduprevisora se sustenta en **4** pilares fundamentales:



De acuerdo con lo establecido, la estrategia estará soportada por una serie de iniciativas que van a apalancar el crecimiento de la organización, así:

- **Iniciativa I+D+i:** Investigación, Desarrollo e Innovación en cuanto a Producto, Mercado, Servicios y Mercadeo. Fortalecimiento del equipo comercial.
- **Iniciativa ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** Alianzas Estratégicas con el Estado y generación de vínculos poderosos con el sector privado.

- **Iniciativa ESTRATEGIA DE MEDIOS Y COMUNICACIÓN:** Plan de Comunicación y Socialización. Mercadeo y Activación de la Marca
- **Iniciativa EVOLUCIÓN CORPORATIVA:** Reorganización Corporativa - Configuración, Estructura y Procesos. Creación de la Escuela Fiduciaria.

Con la finalidad de llevar a cabo la implementación de la Estrategia Corporativa de acuerdo con lo definido por la organización en la Planeación Estratégica, se define desarrollar un proyecto que tendrá una duración de 15 meses a ejecutarse en 3 fases a partir de las prioridades identificadas buscando la transformación y evolución de la organización, del cual ya se encuentra en desarrollo y ejecución de la primera fase la cual contempla los siguientes ejes:

- Estrategia Competitiva: Fortalecimiento del Plan Comercial 2015-2018. Para esto se realizará un Análisis de Industria, el Planteamientos Estratégico Básico, La segmentación detallada y la Propuesta de Valor de la Fiduprevisora.
- Estrategia Corporativa (Tema Dominante y Configuración Corporativa): entender cómo se debe parar la Fiduprevisora desde la Demanda.
- Cultura Organizacional: Identificación del Backbone y Diseño Modelo de Influencia.

Con este nuevo enfoque estratégico, a partir del cual se fortalece la estructura comercial de la empresa desde el punto de vista organizacional y de incentivos, con una definición precisa de la estrategia competitiva y el apalancamiento en la cultura organizacional y la tecnología, se espera generar un mayor nivel de ingresos operacionales con un mejor control y ejecución del gasto, que permitan finalmente obtener mayor margen y resultados finales de la organización crecientes y sostenidos.

De otra parte, se estiman de suma importancia y trascendencia para Fiduprevisora S.A. las disposiciones y decisiones incorporadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, relacionadas con la apertura o posibilidad de administración de recursos asociados a Fondos Públicos, actualmente bajo administración de esta Sociedad Fiduciaria, a cualquier tipo de fiduciaria en especial de carácter privado, lo cual podría conducir a una reñida competencia por el manejo de este tipo de negocios con el consecuente deterioro en el nivel de comisión fiduciaria, con lo cual se podría llegar a dar una disminución en los ingresos operacionales de la sociedad y consecuentemente de su resultado en cuanto a utilidad. Por tanto, se hace necesario que Fiduprevisora S.A. evalúe la situación y adopte las medidas directivas, administrativas y operativas del caso, con el objeto de prevenir la situación y/o mitigar de la mejor forma el riesgo.



Resultados derivado
de las implementación
de las NIIF

10. RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF

De conformidad con lo dispuesto en Ley 131472009 y los Decretos reglamentarios 2784/2012, 3022/2013 y 3024/2013, Fiduprevisora S.A. continuó con el proceso de convergencia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia a las Normas Internacionales de Información Financiera, efectuando en Julio/2014 de acuerdo con los plazos y requerimientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, la transmisión del Estado de Situación Financiera de Apertura (ESFA) bajo el nuevo marco de medición para activos, pasivos y patrimonio de la Sociedad Fiduciaria, FIC's y el fideicomiso Construcción.

Sociedad Fiduciaria

Los impactos en el Patrimonio de la Sociedad Fiduciaria producto de la convergencia a NIIF, ascendieron en primera instancia a \$7.754,63 millones, representados como se detalla a continuación:

Concepto	Detalle	Saldo
Saldo del Patrimonio bajo Colgaap 31 de diciembre de 2013		-231.336,44
Efectivo y equivalentes		-80,48
- Reversión de Provisión del disponible de la Sociedad	-80,48	
Inversiones		-0,95
- Ajuste de los títulos clasificados como "Disponibles para la venta"	-0,95	
Cuentas por cobrar		-84,25
- Eliminación de la provisión de cuentas por cobrar	-865,33	
- Cálculo del deterioro de valor bajo NIF	501,08	
Propiedades y Equipo		280,41
- Medición de bienes inmuebles al costo revaluado bajo ColGAAP	8.207,98	
- Medición de bienes muebles al costo amortizado bajo NIF	-7.927,58	
Intangibles		-8.491,59
- Recalculo de Intangibles bajo NIIF	-7.638,15	
- Recalculo de la amortización acumulada	1.146,56	
Otros Activos		232,98
- Eliminación de conceptos que no cumplen con la definición de Activo	232,98	
Impuesto al patrimonio		2.311,88
- Constitución de pasivo Impuesto al Patrimonio	2.311,88	
Beneficios a empleados		62,74
- Cálculo Actuarial	1,16	
- Beneficios por créditos con tasa preferencial	61,58	
Provisiones		-3.967,59
- Eliminación de Pasivos Contingentes	-4.221,58	
- Ajuste de provisiones	253,99	
Impuesto a las ganancias		300,97
- Eliminación de Activo y Pasivo por impuesto diferido ColGAAP	360,97	
- Reconocimiento de impuesto diferido NIF	0,00	
Acuerdos Conjuntos		-1.707,28
- Ajuste en reconocimiento de participaciones en consorcios	-1.707,28	
Activo por impuesto Diferido bajo NIIF		-5.760,16
Pasivo por impuesto diferido bajo NIIF		7.048,71
Saldo del Patrimonio bajo NIIF 31 de diciembre de 2013		-239.091,07

La Revisoría Fiscal, en virtud de lo establecido en la Circular Externa 013/2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, emitió en septiembre 30/2014 informe de propósito especial sobre el Estado de Situación Financiera de Apertura (ESFA) y las Notas sin salvedad alguna, indicando que en su opinión el ESFA ha sido preparado en todos sus aspectos de importancia de acuerdo con las bases establecidas en las notas correspondientes, que describe como estos

estándares se han aplicado bajo la NIIF 1, a su vez llama la atención sobre el hecho de que existe la posibilidad de que el ESFA pueda requerir otros ajustes antes de emitir el Estado Final de Situación Financiera de Apertura y carta de recomendaciones que incluye las acciones de mejora que a su juicio se deberán tener en cuenta al momento de la elaboración de los primeros Estados Financieros bajo NIIF.

En el proceso de transición y análisis de información financiera se efectuaron reconocimientos de operaciones y re cálculos que fueron afectos a cambios al ESFA, definiendo el impacto total en Patrimonio a 31 de Diciembre de 2013 en \$5,976.60 millones, representado como se detalla a continuación:

IMPACTO NIIF 31-12-2013		
Concepto	Detalle	Saldo
Saldo del Patrimonio bajo Colgaap 31 de diciembre de 2013		-231.336,44
Efectivo y equivalentes		-716,89
- Reversión de Provisión del disponible de la Sociedad	-716,89	
Inversiones		0,00
- Ajuste de los títulos clasificados como "Disponibles para la venta"	0,00	
Cuentas por cobrar		-64,25
- Eliminación de la provisión de cuentas por cobrar	-565,33	
- Cálculo del deterioro de valor bajo NIIF	501,08	
Propiedades y Equipo		295,84
- Medición de bienes inmuebles al costo revaluado bajo ColGAAP	8.207,98	
- Medición de bienes muebles al costo amortizado bajo NIIF	-7.912,14	
Intangibles		-6.608,02
- Recalculo de Intangibles bajo NIIF	-7.678,50	
- Recalculo de la amortización acumulada	1.070,49	
Otros Activos		232,98
- Eliminación de conceptos que no cumplen con la definición de Activo	232,98	
Impuesto al patrimonio		2.311,88
- Constitución de pasivo Impuesto al Patrimonio	2.311,88	
Beneficios a empleados		42,60
- Cálculo Actuarial	1,16	
- Beneficios por créditos con tasa preferencial	41,43	
Provisiones		-4.011,44
- Eliminación de Pasivos Contingentes	-4.221,58	
- Ajuste de provisiones	210,14	
Impuesto a las ganancias		360,97
- Eliminación de Activo y Pasivo por impuesto diferido ColGAAP	360,97	
- Reconocimiento de impuesto diferido NIIF		
Acuerdos Conjuntos		835,42
- Ajuste en reconocimiento de participaciones en consorcios	835,42	
Activo por impuesto Diferido bajo NIIF		-4.571,00
Pasivo por impuesto diferido bajo NIIF		5.915,31
Saldo del Patrimonio bajo NIIF 31 de diciembre de 2013		-237.313,04
IMPACTO PATRIMONIAL		5.976,60

A partir de esto, Fiduprevisora S.A. dio inicio al proceso de convergencia de la información financiera generada en la vigencia 2014, con el siguiente impacto sobre el resultado 2014:

IMPACTO NIIF 31-12-2014

UTILIDAD COLGAAP	36.467,32
UTILIDAD NIIF	36.187,80
IMPACTO SOBRE RESULTADO 2014	279,52

FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA

En el proceso de conversión no se generó impacto financiero en los Fondos de Inversión Colectiva administrados por la Sociedad Fiduciaria.

NEGOCIOS FIDUCIARIOS

De acuerdo con los lineamientos establecidos dentro del proceso de conversión para establecer los negocios afectos a la aplicación de NIIF, se tiene que al fideicomiso CONSTRUCLINICAS le es aplicable el marco normativo de información por cumplir con la condición de tener valores inscritos en el Registro Nacional de Valores.

Ajuste de conversión a 31 de diciembre de 2013 por \$1.246.903.452, representados en la expresión de la deuda en emisión de títulos.

Finalmente, se menciona que durante el proceso de convergencia la Alta Dirección de la entidad ha cumplido con las responsabilidades que se le atribuyeron en el proceso de convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera, participando activamente en la planeación, dirección y ejecución del proyecto, en cumplimiento de las responsabilidades establecidas en la Circular Externa 038/2013 de la SFC.

Fiduprevisora S.A. contrató los servicios profesionales de asesoría para la ejecución de la fase de revisión pos implementación del proceso de conversión de sus estados financieros con la firma Ernst & Young SAS, con alcance a la preparación y publicación de los primeros estados financieros anuales comparativos al 31 de diciembre 2015.

{f}



Responsabilidad Social

11. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Desde el 2011, Fiduprevisora S.A. se encuentra adherida al Pacto Global lo que ha permitido a la entidad crear un marco coherente de acción en Responsabilidad Social. Como consecuencia de esto, Fiduprevisora S.A. adaptó la guía ISO 26000 de Responsabilidad Social en sus políticas, prácticas y acciones. En Junio de 2014, formaliza el Manual de Políticas para la Responsabilidad Social Empresarial a través del cual se establecen los principios y materias fundamentales de la responsabilidad social sugeridos por la norma técnica, estableció el Programa de Responsabilidad Social Empresarial basándose en su saber distintivo como Fiduciaria con 30 años de experiencia, a través del cual se promueve el Programa de Educación Financiera.

Los avances de la Entidad en cuanto a los principios promovidos por el Pacto Global de las Naciones Unidas fueron:

- **Principios de Derechos Humanos:** Los DDHH son asumidos de manera integral por Fiduprevisora S.A. siguiendo los lineamientos del Mandato de las Naciones Unidas para las empresas y los DDHH, que resalta el deber de respetar los DDHH por parte de las empresas, a la vez que reafirma el deber del Estado de protegerlos, y de la sociedad en su conjunto de generar las reparaciones a que haya lugar en caso de su vulneración.

Para el año 2014, se realizó una modificación al código de conducta ética, para el tema de principios y valores de la entidad, esto con el fin de que exista mayor claridad de cuáles son los comportamientos, actitudes, actuaciones, que deben tener los funcionarios y sus compromisos éticos en Fiduprevisora S.A.

- **Principios de Estándares Laborales:** Fiduprevisora S.A. respeta la legislación Colombiana y educa a sus colaboradores en los derechos y deberes que tiene como trabajadores, promulga el respeto y compromisos por los mismos. Así mismo, Fiduprevisora S.A. ha trabajado en establecer planes y programas de bienestar social de los trabajadores que genere calidad de vida y brinda espacios de esparcimientos tanto para el como para su familia.

Fiduprevisora S.A. en su proceso de selección y contratación no permite el trabajo de menores de edad o cualquier forma de trabajo infantil establecidos en la ley. Igualmente, sus procesos de Gestión Humana no establece ninguna práctica de discriminación, por el contrario cualquier persona puede participar en los procesos de selección y promoción que la entidad lidera.

Durante la vigencia, se otorgaron Auxilios Educativos por un valor de \$ 92.953.251, se abarcaron técnicos, profesionales y directivos, los cuales se encuentran los siguientes programas: Programa Pregrados en Ingeniería Industrial, ingeniería sistema, Contaduría Pública, Administración Financiera y Programas de Posgrado en Finanzas y Derecho con énfasis bancario.

- **Principios del Medio Ambiente:** Durante la vigencia, se hizo revisión y seguimiento a la gestión ambiental de Fiduprevisora S.A. con el fin de reforzar y consolidar en todos los niveles de la Entidad una cultura ambiental. La revisión apoyada por entidades externas confirmó la evolución

en la gestión ambiental y la mejora continua enfocada en la prevención, lo anterior, evidenciado en los resultados de las auditorías internas y externas desarrolladas en esta vigencia.

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 por la Entidad, establece planes de mejoramiento ambiental e identificación de oportunidades de mejora en la gestión ambiental de la Entidad, Reporte de indicadores ambientales por cada regional, Inspecciones ambientales en las diferentes áreas, que permiten identificar oportunamente cualquier desviación que se presente en las conductas del personal que puedan impactar al medio ambiente, visitas de capacitación y seguimiento ambiental a las regionales, con el fin de promover los lineamientos ambientales y validar la implementación de controles operacionales en cada sede de la Entidad, entre otros.

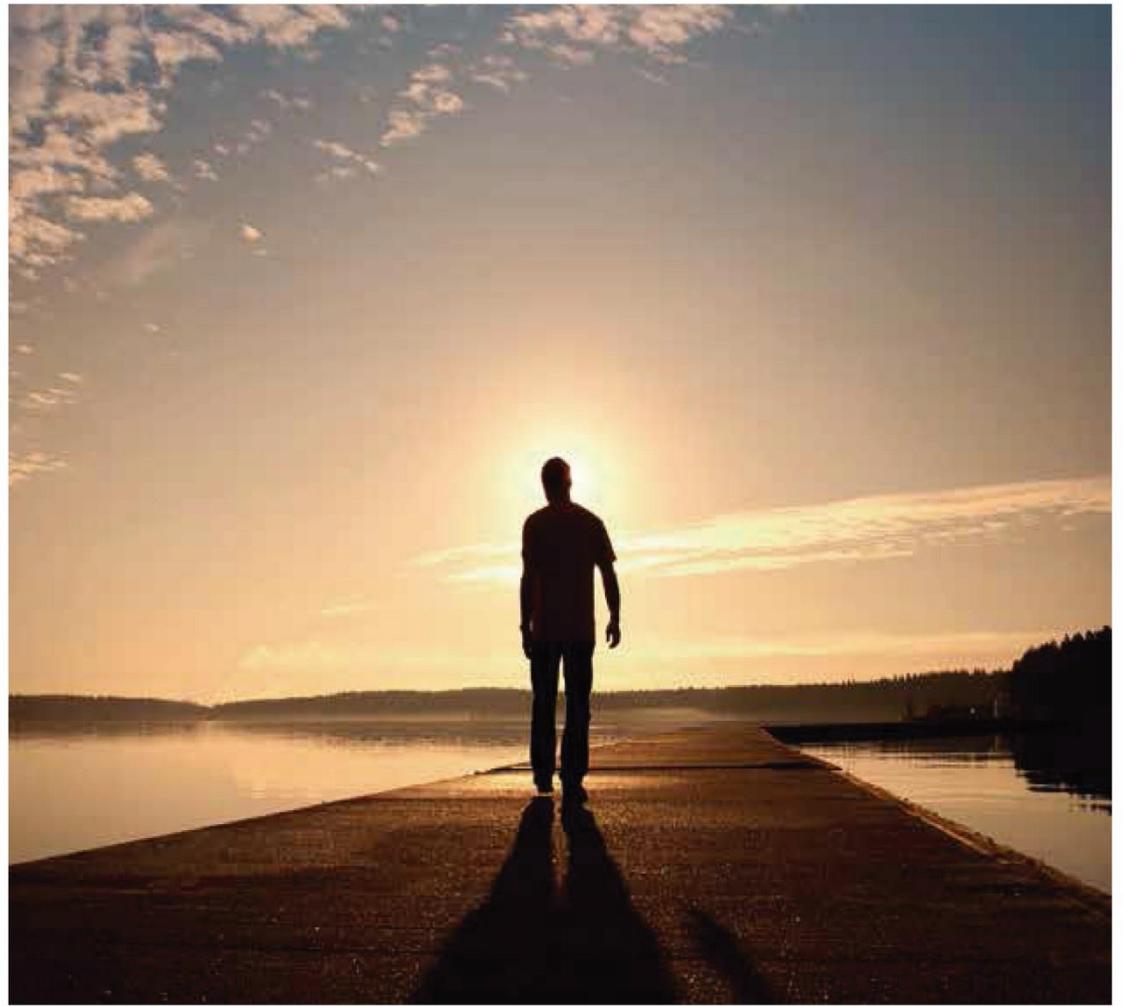
Se impulsó una jornada de siembra de árboles con personal de la Entidad y sus familias, en la Reserva Biológica Encenillo, acompañada de taller de sensibilización “Conéctate con la Naturaleza en la cotidianidad” y una caminata por el “Sendero de la Restauración”. Así mismo, se promovió una caminata ecológica extrema para el personal de la Entidad para sensibilizar sobre las buenas prácticas ambientales, el cuidado y protección del medio ambiente.

- **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. En el 2012 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, el Código de Ética, el Código del Buen Gobierno, el Sistema de Control Interno, el Sistema de atención al consumidor financiero.

Como compromiso enfocado a la transparencia de su administración, la Entidad rinde cuentas a la ciudadanía respecto a la gestión y los logros de la Entidad, razón por la cual se llevó a cabo una audiencia pública el 9 de diciembre de 2014 la cual comprendió el periodo entre diciembre 2013 y agosto 2014. Dicha audiencia contó con una planeación estratégica que involucró a los clientes externos e internos y la ciudadanía en general para la rendición de cuentas. Adicionalmente se realizó la publicación del informe de gestión institucional en la página web con el fin de rendir cuentas de manera clara y transparente.

{f}



Información final
y manifestaciones
expresas.

12. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

Al 31 de diciembre del 2014, 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 principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y de conformidad con las normas y/o instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- La administración de la Fiduciaria ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse del cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 57 del Decreto 2649 de 1993; de igual forma, con respecto a las transacciones registradas durante la vigencia 2014, sobre la integridad en el reconocimiento de los hechos económicos realizados, la valuación de los elementos de los estados financieros en cuanto se han reconocido por los importes apropiados y la presentación y revelación de los hechos económicos, los cuales han sido correctamente clasificados, descritos y revelados. Adicionalmente, continuó con el proceso de convergencia a las Normas de Internacionales de Información Financiera NIIF (Ver Capítulo 10 de este informe).
- Se han puesto a disposición de los accionistas todos los registros contables y documentación de respaldo relacionada y todas las actas de las reuniones de accionistas y de la Junta Directiva, según se describe en nuestro certificado de Libros de Actas.
- Los actos de los administradores de la Compañía se ajustaron a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- La correspondencia, los comprobantes de las cuentas, los libros de actas y de registro de acciones, se llevan y se conservan debidamente.
- Existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o los de terceros que están en poder de la fiduciaria.
- 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 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014, 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 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014, entre Fiduciaria La Previsora S.A., los directores y administradores, y entre Fiduciaria La Previsora S.A. y La Previsora S.A. Compañía de Seguros, personas jurídicas, en las cuales los directores y administradores sean a su vez representantes legales o socios con una participación igual o superior al 5% del patrimonio técnico, no hubo:
 - a. Préstamos sin interés y contraprestación alguna, servicios ó asesorías sin costo, con excepción de los préstamos para gastos excepcionales autorizados para los empleados de la Fiduciaria por la Junta Directiva.
 - b. Préstamos que impliquen una obligación que no corresponde a la esencia o naturaleza del contrato mutuo.
 - c. Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros excepto, por los préstamos para administradores reglamentados y autorizados por la Junta Directiva de Fiduciaria La Previsora S.A.
- Fiduciaria La Previsora S.A. no ha tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés de la sociedad controlante, a su vez, la sociedad La Previsora S.A. Compañía de Seguros no ha tomado o dejado de tomar decisiones en interés de Fiduciaria La Previsora S.A.

En cumplimiento de lo señalado en el Artículo 1º de la Ley 603 de 2000, se informa que a la fecha no han acaecido acontecimientos importantes posteriores al 31 de diciembre de 2014. Fiduprevisora S.A. continúa con la atención y administración de los diferentes negocios en los que es titular o tiene algún tipo de participación y a la fecha de presentación de este Informe de Gestión, se encuentra atendiendo las diferentes Comisiones de Visita de la Superintendencia Financiera de Colombia que se han instalado para auditar el Patrimonio Autónomo Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, el Sistema de Administración de Riesgo Operativo, el Sistemas de Administración de Riesgo de Mercado, los procesos relacionados con estructuración y ejecución de negocios administrados y para evaluar el desempeño de las funciones de control implementadas por la sociedad fiduciaria. De la misma forma, atiende la Comisión Auditoria de la Contraloría General de la República que audita actualmente al Patrimonio Autónomo Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio.

Atentamente,



HERNANDO FRANCISCO CHICA ZUCCARDI
Presidente

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

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

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

Todos los lineamientos, políticas, objetivos, límites y procedimientos de la administración de Riesgos y de Inversiones se encuentran contemplados en el Manual de Políticas de Inversión, cuyo contenido se actualiza y se aprueba por la Junta Directiva cada vez que las necesidades de FIDUPREVISORA S.A. cambien o se perciban nuevos riesgos o nuevas metodologías o controles por implementar. Este documento es de conocimiento de los funcionarios del Front, Middle y Back Office.

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

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.

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 desarrolló e implementó un modelo de VaR usando el método 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.

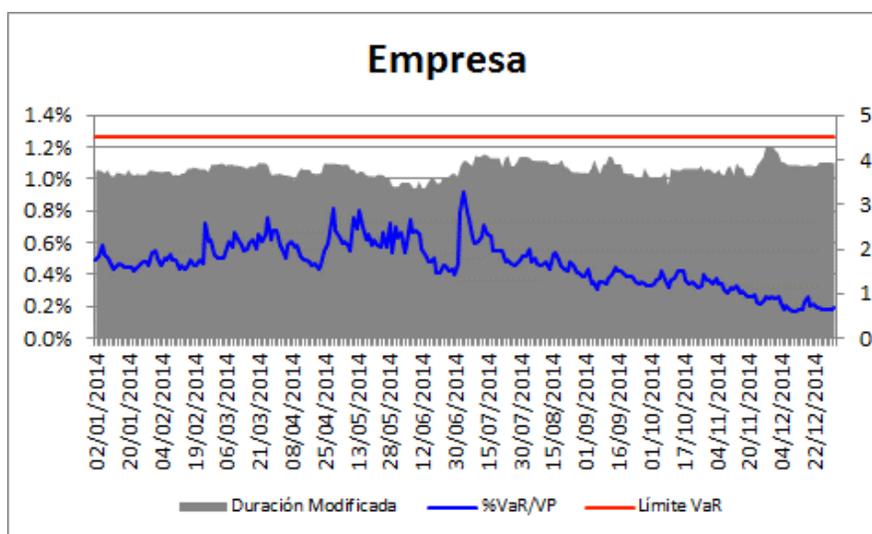
El Modelo de VaR Interno es evaluado periódicamente para garantizar su validez y consistencia en concordancia con las cambiantes condiciones del mercado, esta metodología es analizada mediante pruebas de Back y Stress Testing.

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 2014 el VaR Interno del portafolio con horizonte de 1 día fue de \$191.230.824,55 el cual corresponde al 0,18% 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 \$949.290.388,21, el VaR con un horizonte de 10 días fue de \$3.001.919.787,64

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

Factor de Riesgo	VaR \$
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE1	129,801,654.04
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE2	74,349,858.16
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE3	52,840,081.19
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE1	17,102,844.39
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE2	24,407,857.98
TASADEINTERÉSCECUVR-COMPONENTE3	2,400,336.31
TASADEINTERÉSDTF-NODO1(CORTOPLAZO)	1,176,115.12
TASADEINTERÉSDTF-NODO2(LARGOPLAZO)	96,230,147.08
TASADEINTERÉSIPC	959,219,495.85
PRECIODEACCIONES-IGBC	11,400.88
CARTERASCOLECTIVAS	27,862,663.87

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.

FIDUPREVISORA S.A. 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 en el desarrollo de sus operaciones.

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

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

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

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 2014. 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 2014, 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 replica el proceso de valoración que se realiza en 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 S.A. adelanta la gestión, administración y control de sus riesgos operativos de conformidad con los requerimientos establecidos en el Capítulo XXIII de la Circular Externa 100 de 1995, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, así como el Decreto 1599 de 2005 a través de la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000:2009, bajo las directrices de la Junta Directiva y el Comité de Riesgos.

A través de este sistema se realiza la identificación de los potenciales riesgos 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.

FIDUPREVISORA S.A. estableció la política de anticorrupción y antifraude corporativo y llevó 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 2014, la Unidad de Riesgo Operativo enfocó sus actividades a la actualización de la matriz de riesgo operativo, mediante la identificación de los riesgos a nivel de procedimiento, alineando los Sistemas de Gestión de Calidad y Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

De la actividad antes mencionada, se obtuvo la actualización de versiones de la matriz de riesgo operativo administrada a través del aplicativo CERO – Control Estratégico del Riesgo, presentándose cambios en eliminación de riesgos por homologación, identificación de nuevos riesgos, documentación de causas, consecuencias y controles, ocasionando cambios en los niveles de riesgo, cuyo detalle se presentará en el numeral de evolución del riesgo; dicha actividad fue desdoblada hasta las regionales de la Entidad.

Al corte del 31 de diciembre de 2014, FIDUPREVISORA S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”, la evolución de los riesgos y la gestión realizada es de conocimiento de la Alta Dirección y la Junta Directiva, a través de los informes periódicos presentados en dichas instancias.

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, así como el seguimiento al plan de mejoramiento establecido con la Superintendencia Financiera de Colombia en su visita de inspección el IV trimestre de 2013.

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 2014 la Gerencia de Riesgos realizó la capacitación anual SARO/SARLAFT a través de e-learning, dirigida a todos los funcionarios de la Entidad.

En cuanto al Plan de Continuidad del Negocio, informamos que durante el 2 y 3 de octubre el Oficial de Seguridad realizó visita a las oficinas regionales Barranquilla y Cartagena para realizar

sensibilización y capacitación, e igualmente realizó pruebas de la implementación técnica (conectividad y despliegue de aplicaciones).

Respecto a las pruebas que se deben realizar al Plan de Continuidad del Negocio mínimo una vez al año, se informó por parte del Oficial de Seguridad que se surtieron las siguientes pruebas, para las cuales no se solicitó el acompañamiento de todo el equipo responsable de las pruebas (Gerencia de Riesgos y Gerencia Asesora de Gestión y Enlace):

- ✓ Implementación canal de datos SAO-DECEVAL : Pruebas de conectividad.
- ✓ Implementación del canal de datos SAO-DCV: Pruebas de conectividad y pruebas funcionales – pagos de Fondos de Inversión Colectivos vía SEBRA.
- ✓ Implementación servicio MEC-backoffice: Pruebas de conectividad y en progreso solicitud instalación de la pantalla.

- **Efectos negativos por Riesgo Operativo:**

El efecto económico por eventos que afectan el Estado de Resultados de la Fiduciaria para el año 2014 asciende a \$199.078.118,12, 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 \$590.420, correspondiente a anulación de operaciones de inversión a través del sistema transaccional.
2. Afectación contable cuenta 523010001 - Multas y Sanciones Otras Autoridades por \$187.396.743,34 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.
3. Afectación cuenta contable 529505001 - Intereses Multas y Sanciones por \$11.090.954,78 correspondiente a gastos bancarios ocasionados durante la vigencia del consorcio FONPET años 2006 – 2012.

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 garantiza la capacidad jurídica de la Fiduciaria de reclamar por la tenencia y los derechos de las inversiones realizadas en los recursos de la Fiduciaria y los portafolios administrados.

Por su parte, la Vicepresidencia Jurídica brinda los conceptos requeridos para la realización de nuevos mercados o productos, en especial, lo que respecta a los contratos empleados y el régimen de inversiones y operaciones aplicables a FIDUPREVISORA S.A.

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

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, FIDUPREVISORA S.A. durante el 2014 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 como mecanismo para la materialización de los delitos relacionados con el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo.

Se desarrollaron las etapas del sistema; de forma semestralmente 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, verificando así el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para el Conocimiento del Cliente y la identificación de otros vinculados a la Fiduciaria.

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

- **Efectos económicos por SARLAFT:**

No hay efecto económico derivado de este riesgo.

Anexo 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento año 2014

Dando cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, 029 de 2014 Parte I, Título VI, Capítulo VI de la Superintendencia Financiera de Colombia, FIDUPREVISORA S.A., 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 2014:

- ✓ Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones del Manual de Políticas y Procedimientos SARLAFT.
- ✓ Actualización de la documentación: Manuales de Procedimiento e Instructivos relacionados con la Administración del Riesgo SARLAFT en general.
- ✓ Certificación de las vinculaciones y actualizaciones de clientes y 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. Revisión semestral de los controles establecidos para minimizar los riesgos identificados en las matrices por proceso o línea de negocio.
- ✓ Análisis de la gestión y respuestas sobre las alertas transaccionales generadas de forma manual y/o a través de las herramientas tecnológicas que apoyan el sistema, para determinar operaciones inusuales y/o sospechas.
- ✓ 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 y 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 FIDUPREVISORA S.A.
- ✓ Se evaluó periódicamente el cumplimiento de los planes de acción establecidos por cada uno de los líderes de proceso relacionados con SARLAFT.
- ✓ Se evaluaron y midieron los indicadores de gestión del sistema en forma mensual.
- ✓ Se efectuó la presentación adecuada de los informes trimestrales dirigidos a la Junta Directiva, y se ejecutaron los correctivos ordenados por la misma.
- ✓ Se realizó trimestralmente la sesión del Comité SARLAFT.

- ✓ Se realizó la capacitación anual a todos los funcionarios de FIDUPREVISORA S.A., cumpliendo el cronograma anual establecido a través de una plataforma E-learnig, y se realizaron inducciones y reinducciones de acuerdo con la planeación realizada por la Dirección de Talento Humano.

Anexo 3: Transacciones con Partes Relacionadas

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable del año 2014 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013
Activo		
Cuentas por cobrar de préstamos		
Oscar Estupiñan Medrano	\$ 47,687,054.00	\$ 0.00
Eduardo Arce Caicedo	22,050,276.00	24,598,292.00
Juan Jose Lalinde Suarez	19,582,942.00	16,574,668.00
Rocio Londoño Londoño	18,027,873.00	3,121,626.00
Erles Edgardo Espinosa	8,528,383.00	0.00
	\$ 115,876,528.00	\$ 44,294,586.00
Pasivo		
Prestaciones Sociales	\$ 156,811,844.00	\$ 186,175,041.42
Ingresos		
Intereses de préstamos		
Eduardo Arce Caicedo	\$ 262,188.00	\$ 1,279,496.00
Juan Jose Lalinde Suarez	209,626.00	989,076.00
Rocio Londoño Londoño	41,713.00	13,130.00
	\$ 513,527.00	\$ 2,281,702.00
Gastos		
Viáticos, manutención y transporte		
Juan José Lalinde Suárez	\$ 12,578,061.00	\$ 16,638,577.00
Rocio Londoño Londoño	2,544,848.00	6,914,795.00
Jorge Eliecer Peralta Nieves	2,377,760.00	2,058,165.00
Erles Edgardo Espinosa	2,118,272.00	0.00

Eduardo Arce Caicedo	1,441,200.00	943,200.00
Oscar Estupiñan Medrano	620,928.00	330,525.00
Luz Adriana Ceballos	313,544.00	2,393,830.00
	\$ 21,994,613.00	\$ 29,279,092.00

Cifras en pesos colombianos

i. Junta Directiva

	<u>31 de diciembre de 2014</u>	<u>31 de diciembre de 2013</u>
Gastos		
Honorarios Junta directiva		
Carlos Alfredo Estevez	\$ 28,028,000.00	\$ 33,012,000.00
Julio Andres Torres Garcia	28,028,000.00	30,948,750.00
German Eduardo Quintero	28,028,000.00	30,948,750.00
Andres Restrepo Montoya	23,716,000.00	12,379,500.00
Juan Francisco Espinosa	19,404,000.00	12,379,500.00
Pablo Cárdenas Rey	17,248,000.00	0.00
José Alejandro Samper Carreño	15,092,000.00	26,822,250.00
Juan Rafael Meza	15,092,000.00	12,379,500.00
Angela Maria Cáceres Duarte	15,092,000.00	0.00
Margarita Maria Escobar Pereira	8,624,000.00	26,822,250.00
Maria Catalina Escobar	2,156,000.00	22,695,750.00
	\$ 200,508,000.00	\$ 208,388,250.00
Honorarios Comité de Riesgos		
Julio Andres Torres García	\$ 25,872,000.00	\$ 32,932,200.00
Carlos Alfredo Estévez	25,872,000.00	30,868,950.00
	\$ 51,744,000.00	\$ 63,801,150.00

Honorarios Comité de Auditoría

German Eduardo Quintero	\$	15,092,000.00	\$	10,316,250.00
José Alejandro Samper Carreño		10,780,000.00		18,569,250.00
Margarita Maria Escobar Pereira		6,468,000.00		14,442,750.00
Juan Francisco Espinosa		4,312,000.00		0.00
Andrés Restrepo Montoya		4,312,000.00		0.00
Jorge Alberto Calderon		0.00		8,253,000.00
	\$	40,964,000.00	\$	51,581,250.00

Honorarios Comité de Inversiones

Julio Andrés Torres García	\$	26,950,000.00	\$	24,759,000.00
Pablo Cárdenas Rey		19,404,000.00		0.00
Angela Maria Cáceres Duarte		17,248,000.00		0.00
Margarita Maria Escobar Pereira		7,546,000.00		20,712,300.00
Jorge Alberto Calderón		0.00		12,379,500.00
Maria Catalina Escobar		0.00		4,126,500.00
	\$	71,148,000.00	\$	61,977,300.00

Honorarios Comité de Tecnología

Carlos Alfredo Estevez	\$	30,184,000.00	\$	30,948,750.00
Germán Eduardo Quintero		28,028,000.00		30,948,750.00
	\$	58,212,000.00	\$	61,897,500.00

Honorarios Comité de Administración de Negocios

Juan Rafael Mesa Zuleta	\$	12,936,000.00	\$	0.00
Juan Francisco Espinosa		10,780,000.00		0.00
Andrés Restrepo Montoya		4,312,000.00		0.00
José Alejandro Samper Carreño		4,312,000.00		0.00
	\$	32,340,000.00	\$	0.00

Cifras en pesos colombianos

	<u>31 de diciembre de 2014</u>	<u>31 de diciembre de 2013</u>
Activo		
Pólizas de seguros	\$ 42,404,671.91	\$ 32,536,997.57
Gastos de seguros		
Cumplimiento	\$ 31,080,223.32	\$ 60,121,081.72
Vehículos	2,298,604.00	0
Corriente débil	1,943,224.00	0
	<u>\$ 35,322,051.32</u>	<u>\$ 60,121,081.72</u>

Cifras en pesos colombianos

Informe de Gestión 2014

Anexo 4: Pagos Salariales a Directivos en el año 2014

EMPLEADOS/ CONCEPTO	JUAN JOSE LALINDE Fecha de Retiro 14/12/2014	HERNANDO FRANCISCO CHICA Fecha de Ingreso 15/12/2014	OSCAR EDUARDO ESTUÑAN	ROCIO LONDOÑO LONDOÑO	LUS ADRIANA CEBALLOS Fecha de Retiro 13/06/2014	ERLES ESPINOSA Fecha de ingreso 27/01/2014	EDUARDO ARCE CAICEDO	JORGE ELIECER PERALTA NIEVES Fecha de Retiro 28/08/2014	ANDRES FELIPE CORTES Desde el 29/08/2014	DANNIA VANESSA NAVARRO Fecha de Retiro 23/12/2014	ANA MARIA GARCIA Fecha de retiro 07/06/2014	JAVIER MENDEZ Encargo desde 21/10/2013 Fecha de Retiro 03/06/2015	ENRIQUE RODRIGUEZ	OLGA PATRICIA GAITAN Fecha de Ingreso 04/06/2014	WILLIAM MARIÑO Desde 07/07/2014
SUELDO	179,368,005	8,321,970	162,842,325	160,983,170	76,040,320	156,750,866	173,199,372	104,152,394	59,577,713	131,194,480	44,277,871	54,406,436	128,094,030	80,004,116	88,117,225
PRIMA LEGAL	26,158,359		16,028,763	16,582,754	7,467,593	13,884,097	15,412,272	10,412,133	5,959,412	12,312,400	5,388,583	5,255,324	12,595,580	6,685,346	15,414,246
PRIMA TECNICA	89,015,533	4,160,985													
PRIMA DE VACACIONES	34,305,616		7,397,891	14,045,782	12,966,858			17,487,792		11,158,392	15,438,218	9,237,353	5,813,345		7,192,109
VACACIONES	50,462,565		10,850,240	22,080,056	19,871,556			23,406,104		16,971,736	23,231,123	13,267,138	8,526,239		10,548,426
BONIFICACION POR RECREACIÓN	2,964,702														
BONIFICACION POR DIRECCION	59,640,786														
PRIMA DE SERVICIOS	8,022,902														
BONIFICACION POR SERVICIOS	5,305,317														
PRIMA EXTRALEGAL			7,397,891	7,397,891	6,699,201	5,873,555	7,397,891	7,397,891		5,813,345	4,634,417	4,941,343	5,813,345		5,168,240
BONIFICACIÓN ESPECIAL					0										
TOTAL	455,243,785		204,517,110	221,089,653	123,045,528	176,508,518	196,009,535	162,856,314	65,537,125	177,450,353	92,970,212	87,107,594	160,842,539	86,689,462	126,440,246

{fiduprevisora}

Por hoy, por mañana y por siempre.

Anexo No 5. Inversiones en Sociedades Colombianas

FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A.
INVERSIONES EN SOCIEDADES COLOMBIANAS
 (Valores en Pesos)
 A Diciembre 31 de 2014

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

Total Acciones	\$ 250.000,00
(-) Provisión acciones Promotora Energía de Colombia S.A.	-50.000,00
(-) Provisión acciones Cajanal S.A. EPS (liquidación)	-100.000,00
(+) Valorización Acciones Ecopetrol (1)	476,420.00
Total acciones	576,420.00