

{fiduprevisora}

Informe de Gestión
Año 2011

TABLA DE CONTENIDO

1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL	7
2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA	8
3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2011	10
3.1 GESTIÓN HACIA EL CLIENTE	10
3.2 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS	13
4. RESULTADOS FINANCIEROS	18
5. CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y CALIFICACIONES DE RIESGO	21
6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	23
7. CUMPLIMIENTO NORMAS DERECHOS DE AUTOR	24
8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR 052/07	24
9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD	25
10. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS	25

La vigencia 2011 representó para Fiduprevisora un año de resultados altamente positivos, caracterizado por un importante crecimiento en ingresos y consecuentemente en utilidad, generados esencialmente por una adecuada administración de los negocios, el control del gasto, la gestión comercial que permitió la consecución de negocios rentables y adicionalmente, por su consolidación como aliado estratégico del Estado en la ejecución de recursos para proyectos de alto impacto social, lo cual ha contribuido a la generación de valor de la entidad.

Estos resultados han permitido consolidar a Fiduprevisora como una de las fiduciaria más estables y sólidas del sector y adicionalmente, como la primera entre las fiduciaria públicas.

Al cierre de la vigencia 2011, los resultados de Fiduprevisora arrojaron crecimiento del 16,0% en Ingresos y del 19,9% en Utilidad en comparación con lo obtenido al cierre de la anterior vigencia. El Margen Neto superó el resultado de la vigencia 2010 pasando de 27,7% a 28,7%, como consecuencia de la generación de mayores ingresos y un manejo eficientes del gasto.

Con respecto al presupuesto, se tiene que Fiduprevisora cumplió satisfactoriamente lo proyectado en Utilidad superando el mismo en un 34,0%; consecuentemente, generó valor para sus accionistas, hecho reflejado en un EVA positivo que alcanzó la cifra de \$19.283 millones.

En lo que tiene que ver con la administración de portafolios y dentro de ello con la Carteras Colectivas, el 2011 arrojó resultados favorables en cuanto a rentabilidad, superando la generada por el mercado y con niveles de dispersión o volatilidad inferiores, que las llevaron a ser inversiones seguras y rentables.

En cuanto a negocios fiduciarios del tipo de Administración y Pagos y de Seguridad Social, Fiduprevisora mantuvo una posición de liderazgo en el sector con una participación de 20,9% y 42,9% respectivamente, medida de acuerdo con comisión fiduciaria generada por tipo de negocio, resultados dados en gran medida como producto de la administración de negocios como Colombia Humanitaria (subcuenta del Fondo Nacional de Calamidades), Consorcio SAYP 2011 (recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía del Sistema General de Seguridad en Salud) y la liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes, entre otros.

En la vigencia 2011 se continuó e impulsó el desarrollo del Proyecto de Renovación Tecnológica, el cual está proyectado para entrar en producción durante el segundo semestre del año 2012, con la implementación de una herramienta tecnológica de última generación que apoye la operatividad de los procesos misionales de negocio y de empresa, a través de soluciones tipo ERP (Enterprise Resource Planning), HCM (Human Capital Management) y BPM (Business Process Management), los cuales van a permitir a la organización ser más eficiente en la gestión, control y registro de las operaciones, asegurando un servicio más eficiente, rentable y seguro de cara al cliente.

Finalmente, es de destacar que Fiduprevisora estructuró y ejecutó adecuadamente el Plan de Ajuste que recomendó la Superintendencia Financiera de Colombia con el objeto de ajustar la gestión de registro contable y fortalecer el control interno, llegando al cierre de la vigencia 2011 a un nivel de ejecución del 94% y quedando solamente por desarrollar las actividades programadas para su ejecución en el 2012.

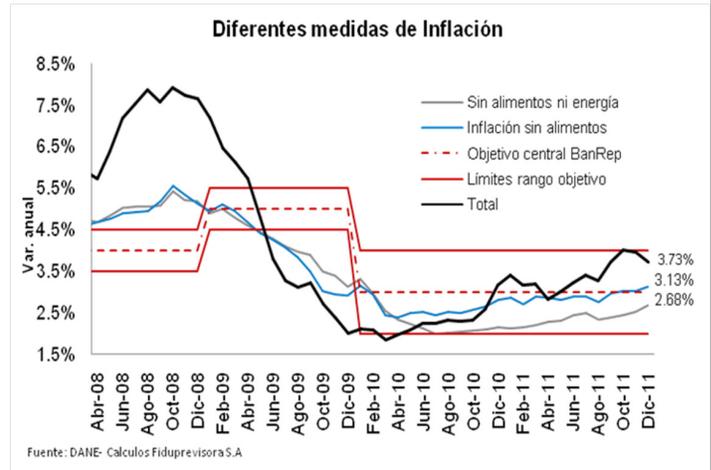
1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL.

El 2011 presentó una divergencia en la tendencia de crecimiento entre países desarrollados y emergentes, siendo estos últimos los que soportaron el crecimiento económico mundial.

A nivel internacional se agudizó la desaceleración en los países desarrollados, lo cual fue exacerbado por las decisiones de las calificadoras de crédito. EEUU recibió un recorte de su calificación AAA en agosto, lo que se sumó a la contracción que presentaba el empleo y la industria, y generó un incremento de la aversión al riesgo que alcanzó los niveles más altos desde 2008. Adicionalmente, en la zona Euro el foco del problema de deuda fiscal se extendió a Italia (la tercera economía de la región) que a lo largo del año recibió una rebaja de calificación crediticia en 3 escalones y en 3T11 presentó un crecimiento trimestral negativo del PIB.

En medio del panorama de incertidumbre económica internacional, la economía colombiana permaneció con un sólido crecimiento y mientras los países desarrollados recibían recortes de calificación, Colombia recibió a mitad de año el grado de inversión BBB-. La dinámica económica fue tan positiva que el PIB del 3T11 creció a la mayor tasa en una década, 7.7% a/a, impulsado principalmente por el repunte de la construcción. Durante el 2011 la economía se caracterizó por el constante crecimiento del consumo interno que pasó de crecer 4.7% durante los primeros 9 meses del 2010 a 6.7% en el mismo periodo de 2011. Cabe resaltar que la dinámica positiva de la economía local ha generado que el desempleo se reduzca consecutivamente a lo largo del año, hasta lograr ubicarse en una tasa de un solo dígito, 9.2%.

Ante el comportamiento positivo de la economía local, el Banco de la República (BanRep) reaccionó con una política de contracción monetaria, subiendo su tasa de interés en 150 pbs a lo largo del primer semestre del año, sin embargo, durante el segundo semestre realizó una pausa por 3 meses, ante la desaceleración de la economía internacional. La ola invernal de fin de año, llevó a la inflación a ubicarse muy cerca del límite superior de la meta del BanRep (ver grafico), a medida que los precios de los alimentos presentaban presiones alcistas. Este hecho impulsó al banco central a realizar en noviembre su último incremento de tasa por 25 pbs, siendo uno de los pocos países que mantenía la contracción monetaria durante los meses más complicados de la economía mundial.



El mercado de renta fija se caracterizó por que en 2011 se dio una tendencia importante de valorización de los títulos de renta fija, especialmente durante los primeros tres trimestres. Este hecho estuvo asociado al buen comportamiento de la economía Colombiana descrito anteriormente y los resultados positivos a nivel fiscal que mostró el Gobierno Nacional. Sin duda, el hecho que impulsó el valor de los títulos de renta fija fue la calificación de grado de inversión que recibió Colombia a mitad del año. A pesar del proceso de incremento de la tasa de interés de referencia, las tasas de los TES alcanzaron mínimos históricos durante el año. Específicamente los TES de la parte larga fueron los que recibieron los mayores flujos compradores y el TES benchmark con vencimiento en julio-24 cayó a un tasa de 7.18%, el menor nivel en la historia.

El mismo efecto positivo de crecimiento y grado de inversión se vio reflejado en la tasa de cambio local, que tuvo una tendencia de apreciación donde gran parte del año acercando al nivel de \$1,750, obligando al BanRep a realizar diferentes medidas de intervención cambiaria.

2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

La fiducia ante su acelerado desarrollo, su versatilidad en productos y servicios, su flexibilidad y fácil adaptación para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, se ha posicionado como elemento clave del sector financiero colombiano, generando una continua evolución en la administración de recursos a través de la Fiducia de administración, seguridad social y carteras colectivas principalmente, lo cual le ha permitido tomar un rol importante dentro de las inversiones institucionales; así mismo, se ha convertido en actor clave en la administración de recursos y apoyo fundamental de las entidades bancarias para adelantar proyectos de tipo público, inmobiliario, de fondos de inversión, de garantía y cualquier otro que conlleve a una finalidad específica que concuerde de forma legítima con el cliente.

El sector fiduciario en Colombia es reconocido por su alto nivel de profesionalismo, transparencia y compromiso, proyectando en el mediano plazo un crecimiento sostenido, en el cual se deben aprovechar al máximo las nuevas oportunidades de negocio, como los tratados de libre comercio, el enfoque en el mercado de capitales por medio de las carteras colectivas, las titularizaciones inmobiliarias e hipotecarias y la apropiación eficiente de la banca personal.

Actualmente este sector está compuesto por veintisiete (27) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son sociedades públicas (Fiducentral, Fiduagraria, Fiducoldex y Fiduprevisora) y las restante, son sociedades privadas de tipo nacional y extranjeras.

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

Balance

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Base de Información de Enero 31/2012), el total de los Activos del sector fiduciario a Diciembre de 2011 ascendió a \$1.83 billones, de los cuales el 18,7% pertenece a entidades del sector público. El 61,2% de los Activos del sector está concentrado en inversiones y más de la mitad, 62,3%, corresponden a inversiones negociables en

títulos de deuda.

A Diciembre de 2011, las sociedades fiduciarias con mayor participación en el rubro de inversiones del Activo son Fiducolombia con 21,2% y Fiduprevisora con 10,6%.

El Pasivo total del sector representa el 20,6% del Activo. Los rubros más significativos corresponden a los Cuentas por Pagar 37,6%, y los Pasivos Estimados y las Provisiones con 20,6%. La fiduciaria con mayor valor en el Pasivo es Fiduprevisora con un 14,0%, seguida por Fiducolombia con 13,1%.

El Patrimonio del sector presentó un crecimiento del 9,5%. Las entidades que cuentan con mayor participación patrimonial son Fiducolombia con 17,5%, Fiduprevisora con 12,0% y Fidubogota 9,2%.

La Rentabilidad del Patrimonio consolidada del sector (ROE), pasó de 23,42% en Diciembre de 2010 a 21,69% en el periodo del año 2011, disminuyendo en 1,73%. Las entidades que contribuyeron de forma negativa para la disminución de esta rentabilidad fueron Fiducolombia con -18,31% y Fidupaís con -11,24%, mientras que Fidubogota se destacó con un 35,96% y Fiduoccidente con 34,51%; Fiduprevisora obtuvo el 23,03%.

Comparativo Balance
Sector .vs. Fiduprevisora (cifras en millones)

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic-10	Dic -11	Dic -10	Dic -11	Dic -10	Dic -11
SECTOR	1.663.782	1.834.150	333.724	377.234	1.330.059	1.456.915
FIDUPREVISORA	197.622	228.279	36.849	52.871	160.773	175.409

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras a Diciembre de 2010 - 2011
Fecha de Generación del reporte: 31 de Enero de 2011

Fiduprevisora se encuentra posicionada como la segunda entidad con mayor participación en Activos frente al sector, al registrar un valor total de \$228.279 millones y crecer de un periodo a otro en 15,51%, superior al crecimiento registrado para el sector que fue de 10,24%. El nivel de los Pasivos de Fiduprevisora también se incrementó, al pasar de \$36.849 millones a \$52.871 millones lo cual representa un incremento de \$16.022 millones y en cuanto a Patrimonio, se refleja un incremento de \$14.635 millones que la ubica como la segunda fiduciaria con mayor participación, superada por solamente por Fiducolombia que a Diciembre de 2011 acumuló patrimonio por \$254.446 millones.

Estado de Pérdidas y Ganancias

De acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Base de Información de Enero 31/2012) y cálculos propios, los ingresos del sector hasta Diciembre de 2011 ascendieron a \$1.053.210 millones, con un aumento del 8,0% con respecto al mismo período del año 2010. Fiduprevisora presentó un incremento importante en sus ingresos, del orden de 16,2% que equivalen a \$19.680 millones.

Del total de los Ingresos, el 21,8% corresponde a fiduciarias públicas. De las entidades del sector, Fiducolombia participa con un 20,2% en el total de Ingresos, seguido por Fiduprevisora con 13,4% y Fidubogota con 11,8%.

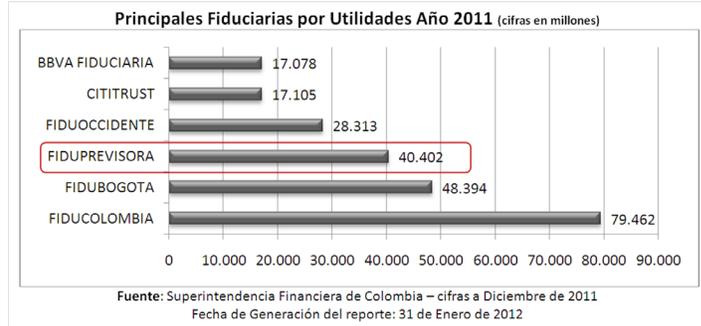
Los costos y gastos del sector (sin impuesto de renta) alcanzaron los \$591.663 millones. En comparación con el mes de Diciembre de 2010, aumentaron un 9,8%. Para el caso de Fiduprevisora, estos crecieron en 12,5%, es decir, 2,6% más que el sector; la Fiduciaria que incrementó en mayor proporción sus gastos fue Fiducolombia con 17,1% equivalente a \$13.942 millones.

En cuanto a resultados consolidados del año, las Utilidades del sector ascendieron a \$315.988 millones, 2,89% más con respecto a Diciembre de 2010. Las fiduciarias que presentaron mayor disminución fueron Fiduskandia con una variación negativa de \$9.934 millones y Fiducorfi-colombiana con una disminución de \$7.077 millones, por el contrario, las entidades con mayor crecimiento fueron Fiduprevisora (19,9% equivalente a \$6.706 millones de aumento) y Cititrust (54,5% equivalente a \$6.031 millones)

ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic-10	Dic-11	Dic-10	Dic-11
SECTOR	804.261	896.817	307.125	315.988
FIDUPREVISORA	98.499	126.150	33.695	40.402
% Participación Fiduprevisora	12,2%	14,1%	11,0%	12,8%

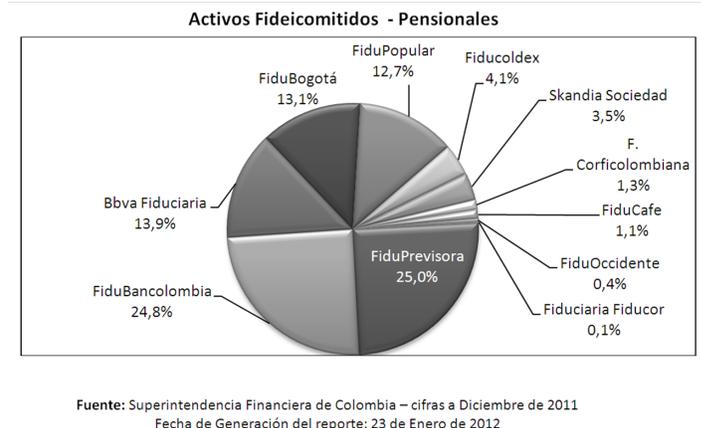
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras a Diciembre de 2010 – Diciembre 2011
Fecha de Generación del reporte: 31 de Enero de 2011

La participación de Fiduprevisora frente al sector con respecto a Comisiones y Honorarios creció 1,82% generada por el incremento de los ingresos por este concepto en \$27.651 millones, en forma similar, la participación en Utilidades se incrementó en 1,81%, mostrando así los buenos resultados de la Fiduciaria y su posicionamiento constante dentro del sector.



A Diciembre de 2011, el total de los Activos Fideicomitidos del sector ascendió a \$198 billones con un incremento del 17,6% con respecto a Diciembre de 2010. Fiduprevisora ascendió al segundo lugar con una participación del 11,2% del total.

Se destaca el primer lugar de Fiduprevisora en la administración de Activos Pensionales con \$15,0 billones de los \$60,3 billones del sector, es decir, con un 25,0%.



3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA AÑO 2011

Fiduprevisora S.A. administra su modelo de negocio a través de la metodología de Tablero de Mando Integral - Balanced Scorecard, el cual incluye objetivos, indicadores y metas corporativas vinculadas a los lineamientos corporativos de la organización. Durante la vigencia 2011, la Fiduciaria actualizó su Direccionamiento Estratégico en cinco de los seis componentes que actualmente lo constituyen, con la finalidad de integrar el Sistema de Gestión de la Calidad con el Sistema de Gestión Ambiental y el Sistema de Seguridad de la Información y así mismo, fortalecer la estrategia de la organización.

La Misión de la Entidad se modificó teniendo en cuenta el nuevo eslogan generado a partir del cambio de imagen corporativa, quedando definida de siguiente manera:

“Crear y manejar soluciones eficientes en la gestión de recursos y proyectos de nuestros clientes, a través de servicios fiduciarios y asesoría financiera, buscando siempre ser los primeros”.

De otra parte, la Visión fue modificada teniendo en cuenta la entrada del nuevo Sistema de Gestión Ambiental, quedando definida de siguiente manera: *“Ser líderes en el sector fiduciario, creciendo de manera sostenida y generando valor agregado a los accionistas, clientes, colaboradores y la comunidad en general, a través de la prestación de servicios con altos niveles de calidad, eficiencia y respeto por el medio ambiente”.*

Otro componente modificado en el Direccionamiento Estratégico tiene que ver con la Política de Calidad, la cual fue sustituida por la Política del Sistema Integrado de Gestión, con el que se busca integrar todos los sistemas de gestión que desarrolle la organización.

En el ejercicio de actualización adelantado en el año 2011, el equipo Directivo identificó características y condiciones adicionales a las establecidas en la vigencia 2010, que permitirían cumplir con la Propuesta de Valor, estableciendo esta de la siguiente forma:

1. Esquemas fiduciarios innovadores.
2. Servicios integrales de alta calidad.
3. Manejo seguro, rentable y transparente de recursos.
4. Rentabilidad de los portafolios.
5. Instrumento de ejecución de las políticas públicas.

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

3.1 GESTIÓN HACIA EL CLIENTE

En el 2011, se continuó con la oferta de valor a nuestros clientes y el enfoque estratégico estuvo dirigido a la búsqueda de grandes negocios que representen ingresos sostenidos en el tiempo y que permitieran cumplir con los márgenes de rentabilidad definidos, además de las políticas para la celebración de los negocios.

a. NEGOCIOS

FIDUCIA CON EL SECTOR PÚBLICO

Gestión Comercial

Para este sector de negocio, la estrategia principal consistió en servir al Estado como principal aliado estratégico en sus políticas de gobierno. Como consecuencia, se adelantó la prórroga de contratos que por Ley era viable ampliar, tales como el Fondo de Pensiones Públicas - Fopep, Telecom y el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio - Fomag.

En cuanto a nuevos negocios, es de destacar la importante gestión comercial que permitió la celebración de los siguientes negocios fiduciarios:

- Con el Ministerio de la Protección Social para la administración del FOSYGA del Sistema General de Seguridad Social en Salud, contrato suscrito en consorcio con Fiducoldex, denominado Consorcio SAYP 2011.
- Con el Ministerio de la Protección Social para la administración de recursos del Fondo de Riesgos Profesionales.
- Con el Fondo de Adaptación para la administración de una parte de sus recursos.
- Con el Ministerio de Educación Nacional para la administración de recursos de crédito del Banco Mundial.
- Con la CAR, contragarantía de la Nación, para administrar recursos del Banco Mundial.

- Con ISA para el manejo de recursos provenientes de convenios suscritos con el Ministerio de Minas.
- Con la EAAB para el manejo de recursos para pago a pensionados de la EAAB, contrato suscrito en consorcio con Fiducaf .

Gestión de Administración de Negocios Fiduciarios

Dentro de las actividades propias y más relevantes de la gestión de Administración Fiduciaria adelantadas en la vigencia 2011 enfocadas al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización, est n las siguientes:

- Puesta en producción del aplicativo de Facturación y Cartera, que permite en forma automática liquidar y facturar la comisión fiduciaria, calcular provisiones, calificar cartera y generar reportes para CIFIN, brindando un mayor control de la cartera y con ello, ejecutar de forma oportuna las acciones administrativas y legales pertinentes.
- Revisión y actualización de procedimientos en aras de implementar controles adicionales para la reducción de los riesgos operativos.
- Dentro del proceso de acompañamiento al Gobierno Nacional, con motivo de la situación de desastre y calamidad decretada en el territorio colombiano con ocasión de la fuerte Ola Invernal de los años 2010-2011, se introdujeron modificaciones en la estructura del FONDO NACIONAL DE CALAMIDADES, de las cuales se resalta la creación de la Sub Cuenta COLOMBIA HUMANITARIA, creada para canalizar los recursos destinados al desarrollo de las actividades requeridas en las fases de Atención Humanitaria y Rehabilitación, desde la cual Fiduprevisora como vocera y administradora del Fondo, atiende las instrucciones del ordenador del gasto, teniendo muy en cuenta las directrices generales formuladas por la Junta Directiva del Fondo en temas como transferencia de recursos a entidades privadas y públicas del orden nacional o territorial para su administración y la posterior legalización, entre otros aspectos.

Lo anterior, llevó a la Fiduciaria a mejorar sus procesos y procedimientos, diseñando nuevos protocolos que le permiten cumplir con las funciones encomendadas sin abandonar los mecanismos de control que cada día se hacen más estrictos y efectivos. De esta manera

y consciente de la importancia de la ejecución de recursos y del aumento considerable de las operaciones por demanda de las entidades del orden nacional y territorial, Fiduprevisora implementó un Plan de Acción consistente principalmente en la creación de una unidad de gestión, la apertura de una sede exclusiva para atención de Gobernadores y Alcaldes, la disposición de un call center y el programar en compa a de la Presidencia de la República y de Colombia Humanitaria, visitas a las diferentes regiones del país para brindar atención, acompañamiento y asesoría personalizada a los mandatarios territoriales con el fin de poder atender oportuna, diligente y de manera segura todas las solicitudes.

- El 2011 fue un año de retos significativos en materia de liquidación de Negocios, es así como de conformidad con los planes de mejoramiento establecidos y una vez centralizado dicho proceso en una coordinación, se liquidaron 55 Negocios Fiduciarios. Ahora bien, respecto de los negocios en proceso de liquidación, se cuenta con el diagnostico de la situación propia de cada negocio y el plan de trabajo necesario para su liquidación.

FIDUCIA DE INVERSIÓN

El año 2011 significó para Fiduprevisora un gran salto en recursos administrados a través de las Carteras Colectivas, impulsado por el manejo de recursos asignados por Colombia Humanitaria a los terceros.

El enfoque estratégico estuvo dirigido a prestar todo el soporte para el manejo de los recursos transferidos por Colombia Humanitaria, generando en la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista 4.229 nuevas aperturas y logrando vinculación con entidades territoriales y entidades del orden nacional que ejecutaron sus recursos en dicha cartera.

Esta situación volcó a la organización a automatizar procesos tales como Adiciones y Pagos Masivos en las carteras, además del juste de procedimientos y controles, todos acorde con las reglamentaciones expedidas por Colombia Humanitaria.

Al cierre del año 2011, Fiduprevisora reporta activos administrados en las tres carteras colectivas por valor de \$ 1,7 billones de pesos.

LIQUIDACIONES Y REMANENTES

Gestión Comercial

Para esta línea de negocios, en el año 2011 se dio la designación de Fiduprevisora como Liquidador de las siguientes entidades: Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica S.A. ESP - CORELCA y de la Dirección Nacional de Estupefacientes – DNE, última esta que implica no sólo llevar cabo el proceso de liquidación sino donde también el asumir temporalmente competencias atribuidas a la DNE.

En cuanto a los patrimonios autónomos de remanentes, administración de situaciones jurídicas definidas de procesos liquidatorios, se resalta la prórroga de los contratos suscritos con ESES del orden nacional y la suscripción de un nuevo contrato con la Caja Popular Cooperativa CAJACOOOP en Liquidación.

Liquidación de Entidades

Durante el 2011 se atendieron los asuntos relacionados con la liquidación de entidades ya culminadas, respecto de las cuales hoy en día continúan pendientes diferentes requerimientos de índole administrativo y judicial.

Se concluyó de manera satisfactoria el proceso de liquidación de la E.S.E. ANTONIO NARIÑO de acuerdo con Acta del 30 de septiembre de 2011.

Patrimonios Autónomos de Remanentes

Se coordinaron y atendieron los asuntos relacionados con la ejecución de cada una de las obligaciones contenidas en los contratos fiduciarios, sin presentarse hechos o circunstancias de naturaleza administrativa o jurídica que hubiesen afectado o impactado el desarrollo de las obligaciones contraídas.

Concluyó de manera satisfactoria la liquidación de cuatro (4) contratos de Fiducia Mercantil correspondientes a los Patrimonios Autónomos de Remanentes Comcaja ARS en Liquidación, PAP Ferrovías en Liquidación, PAP ESE San Pablo en Liquidación y PAR ESE San Juan de Dios de Magangué en Liquidación.

Adicionalmente, durante la vigencia 2011, se suscribieron las respectivas prórrogas de dieciséis (16) contratos de Fiducia Mercantil, mediante los cuales se

estructuraron patrimonios autónomos de remanentes de entidades del orden nacional y territorial, entre los cuales se destacan los correspondientes a Siete (7) Electrificadoras de la Costa, PAR INURBE, PAR Cajanal EPS, PAP Caja Agraria Pensiones, PAR ESE Jose Prudencio Padilla, PAP ESE Policarpa Salavarrieta, PAP ESE Luis Carlos Galán Sarmiento, PAR ESE Rita Arango Alvarez del Pino en Liquidación y PAR ECOGAS en Liquidación.

CONSORCIOS

Fiduprevisora continuó con la presencia y participación activa en negocios celebrados bajo la modalidad de Consorcio, logrando un mejor y más eficaz seguimiento a los mismos en cuanto a sus gastos y especialmente al cumplimiento de las obligaciones contractuales de cada uno de ellos.

Se dio inicio al monitoreo y control de indicadores que permite medir objetivamente la gestión de los Consorcios, con miras al fortalecimiento de la productividad y el mejoramiento continuo, dentro de estos se encuentra la celebración periódica y oportuna de comités operativos de seguimiento a los negocios.

De otro lado, como actividades significativas pueden reseñarse las siguientes:

- Prórroga de contratos suscritos en Consorcio tales como el FOPEP y FONPET.
- La representación del Consorcio PROSPERAR retornó a Fiduprevisora a partir del 1º de junio de 2011, lo que permite registrar un mayor valor de activos Fideicomitidos.
- Culminó la vigencia de los contratos suscritos en Consorcio para la administración de recursos de ECOPETROL, el Fondo de Pensiones del Distrito de Bogotá y FOSYGA, los cuales a excepción de ECOPETROL que ya fue liquidado, se encuentran en etapa de liquidación.

b. Renovación de Imagen

Fiduprevisora en búsqueda de mejorar y renovar su imagen resaltando sus fortalezas frente al sector y a partir de estudios de posicionamiento y marca, presentó a la organización y a sus clientes el 27 de septiembre del 2011 una nueva imagen que trasmite eficacia, confianza, protección, tranquilidad, actitud honesta y mucha responsabilidad, la cual a su vez denota con sus símbolos, orden, eficacia y protección.

A partir del lanzamiento de la nueva imagen corporativa, los esfuerzos se han enfocado en dar a conocer activamente la marca a nuestros clientes, buscando lograr el posicionamiento deseado de la misma y asegurando que exista continuidad y coherencia en el manejo adecuado de la imagen en las comunicaciones a todos los grupos de interés (clientes, comunidad, proveedores y accionistas), así como dentro de la organización.

3.2 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

a. Administración de Portafolios

La administración de portafolios de terceros se adelantó de acuerdo con la normatividad aplicables a cada uno ellos y conforme a su política de inversión, cumpliendo con los objetivos establecidos por el fideicomitente.

En cuanto a la rentabilidad generada en el 2011, esta se ubicó por encima de los pares de los portafolios individuales y para los portafolios administrados en consorcio, la rentabilidad estuvo por encima o muy acorde con el desempeño de los mismos. La eficiente y mejor gestión se fundamentó en un ajuste en la estructura de los portafolios conforme la trayectoria de precios esperada de acuerdo con las expectativas del comportamiento de los fundamentales macro-económicos tanto internos como externos. De esta forma se incremento la duración durante el segundo y tercer trimestre del 2011, mediante la liquidación de la parte corta de la curva de rendimientos y una mayor exposición en la parte media y larga, acorde con la política monetaria interna menos expansiva, el ajuste a la baja esperado en las expectativas de inflación, los fuertes fundamentales económicos del país, el buen manejo fiscal, el mayor recaudo tributario, factores que entre otros conllevaron a que Colombia obtuviera de las calificadoras de valores su grado de inversión y por lo tanto un menor costo en su financiamiento que conllevo a una valorización de las posiciones tomadas en éste tipo de deuda; en la deuda privada se realizó un rebalanceo constante, incrementando la duración y exposición tanto en DTF, IPC como en IBR, aprovechando el incremento en los márgenes de captación de los emisores dadas sus necesidades de liquidez para cubrir el crecimiento de la cartera de crédito.

b. Operaciones de Tesorería

En el año 2011 se movilizaron recursos financieros por

valor de \$73.9 billones por concepto de operaciones totales de pagos, ingresos y traslado de recursos. Se realizaron aproximadamente 2 millones de pagos por un monto total de \$23.8 billones, traslado de recursos para cubrir las distintas operaciones por valor de \$25.1 billones y se registraron Recibos de Caja por valor de \$24.9, todo con una mínima ocurrencia de errores operativos lo cual incrementó el nivel de eficacia en las transacciones.

Adicionalmente, se implementaron mejoras de tipo tecnológico y ajustes en los procesos, que mejoraron la productividad en las operaciones de pagos e ingresos.

c. Sistemas de Administración de Riesgos

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

La administración de los riesgos de inversión se realizó dando cumplimiento a la normatividad de la SFC 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.

En el año 2011 el Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez se fortaleció con la creación de nuevas herramientas para la medición y control, como son el ajuste al VaR por liquidez de mercado, el HairCut esperado por retiro de un porcentaje determinado del portafolio y el Stress Test al IRL de los negocios fiduciarios, además de añadir puntos de control en la ejecución, puntos de revisión de límites y alertas tempranas, e implementar el Boletín Mensual SARL. Los resultados de los modelos de riesgo de liquidez fueron presentados al Comité de Riesgos, al Comité de Inversión de Carteras Colectivas y a la Junta Directiva. La alta gerencia fue informada de la exposición al riesgo de liquidez por medio del Boletín de Riesgos.

Durante el 2011, 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

consignadas en el Manual de Políticas de Inversión, con el fin de determinar los cupos máximos globales de inversión, que propenden por una adecuada diversificación de los portafolios administrados. Cabe indicar que se formularon y desarrollaron mayores controles periféricos que permiten vigilar de manera oportuna el debido cumplimiento de las políticas establecidas, para lo cual, a partir del desarrollo de una iniciativa estratégica, se fortalecieron las actividades de control de los procedimientos definidos para el monitoreo de los límites establecidos, mediante la nueva Matriz de Cupos de Emisor, con una periodicidad diaria.

Dentro del Sistema de Administración de Riesgo de Mercado se cumplió con la medición, control y reporte de los riesgos de mercado, así como con la verificación y reporte del cumplimiento en los límites VaR ajustados por parte del Comité de Riesgos. De igual forma, se reportó a las áreas encargadas de Carteras Colectivas y Fideicomisos, los resultados de la medición y reporte de la cuantificación de su exposición por riesgo de mercado.

En cuanto a la administración del Riesgo Operativo, se continuó con la identificación de riesgos a nivel de procedimientos, así como la definición y documentación de controles que permitan mitigar estos riesgos. Simultáneamente se realizó la autoevaluación de los riesgos y la actualización de la matriz de riesgo, lo cual arrojó al cierre de la vigencia 2011, 337 riesgos y un nivel de riesgo residual “Tolerable” con un porcentaje de 82%, lo cual equivale a 276 riesgos operativos.

En cuanto se refiere al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, la entidad dio cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Básica Jurídica, Título I, Capítulo XI de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como soporte a la gestión de Administración de Riesgos, el área de Controles y Valoración, se enfocó en el monitoreo y control de 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, desarrollando reportes complementarios enfocados a detectar patrones de infidelidad y garantizar la transparencia de las operaciones realizadas por la entidad. Adicionalmente, se desarrolla la auditoría a

la Valoración de Inversiones, a cargo de la Oficina de Cumplimiento, con el fin de garantizar la idoneidad del procedimiento y la transparencia en la información transmitida a los clientes y entes reguladores.

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

Anexo No 2: Informe Ejecutivo – Actividades del Oficial de Cumplimiento año 2011

d. Sistema de Control Interno

La Auditoría Interna cumplió con el Plan de Trabajo anual trazado para el año 2011, aprobado previamente por el Comité de Auditoría, cubriendo los procesos que por su importancia e impacto en la gestión de negocio son objeto de valoración permanente, contribuyendo de esta manera al mejoramiento continuo y constante del Sistema de Control Interno–SCI mediante la implementación de mejoras a los controles que buscan mitigar los riesgos operativos asociados a la evolución del negocio fiduciario.

Durante el año de 2011, las evaluaciones al SCI se realizaron de acuerdo con la regulación vigente en cada momento auditable, las políticas definidas por la Entidad y las mejores prácticas dirigidas a agregar valor en el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.

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

Con base en los criterios del Sistema de Control Interno y acorde con el referente internacional COSO, se estableció la calificación del estado de madurez del SCI de Fiduprevisora en 2,4 y se definió como objetivo, el incrementar a 2,6 la calificación de madurez al finalizar el primer semestre del año 2012 y así avanzar hacia la calificación de 3 que representa un SCI “Definido”.

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

Dirección a través de los Comités de Alto Nivel (Autogestión y Autorregulación) y por el Comité de Auditoría a través de los resultados de la Auditoría Interna.

e. Gestión Jurídica

Fiduprevisora ejerció de manera eficiente la defensa de los procesos judiciales y efectuó el registro de su correspondiente información en el aplicativo ORIÓN implementado por la organización para la administración y control de las diferentes gestiones de tipo jurídico y legal. En concordancia con esto, participó activamente en el fortalecimiento del seguimiento y control de los procesos judiciales a cargo de abogados externos contratados para los casos del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y de los Patrimonios Autónomos.

Las contingencias provisionadas disminuyeron a cinco, teniendo en cuenta que en uno de los procesos provisionados se dio fallo de segunda instancia a favor de Fiduprevisora y que se realizó el pago de una condena ordenada por el Tribunal Superior de Pamplona mediante fallo del 27 de marzo de 2007.

Al cierre de la vigencia 2011, existen cinco (5) procesos provisionados con calificación de contingencia "Probable". Las provisiones efectuadas se han determinado con base en los informes y conceptos de los profesionales del derecho apoderados de cada caso y por tanto, se considera que guardan relación y correspondencia razonable con un eventual pronunciamiento judicial adverso, dictado en derecho.

Calificación	Procesos	Provisión Total
Probable	5	\$299.126.831
Eventual	0	\$0
Remota	770	\$0

Cifras en pesos

Se atendieron 1.265 quejas presentadas por diferentes usuarios a través del Defensor del Consumidor Financiero, identificando que las mismas se derivaron en su gran mayoría del fideicomiso Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y del extinto Patrimonio Autónomo Buen Futuro.

Con el objeto de garantizar un mayor control y asumir el reto de atender el alto número de acciones recibidas

y de trámites relacionados, derivados en su mayoría del extinto Patrimonio Autónomo Buen Futuro y/o la relación contractual con Cajanal EICE en Liquidación, se fortaleció la atención de los trámites y acciones de tutela, máxime cuando el número de ellas recibidas y atendidas durante el año 2011 llegó al orden de 1.335.

A fin de mantener actualizados los esquemas y el contenido del clausulado, se adelantó la verificación y revisión de los modelos de contratación en fiducia ó la estructuración de cada uno de ellos, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y de la nueva normatividad aplicable a cada línea de negocio, particularmente en cuanto se refiere a la implementación de política de gestión de riesgos y definición de procedimientos mejorados para la administración, liquidación y terminación de los negocios fiduciarios.

Se implementó un sistema de registro e información contractual y de gestión operativa, en respuesta a las necesidades de atención de trámites contractuales del Fondo Nacional de Calamidades, en cada una de sus subcuentas, incluyendo Colombia Humanitaria. Como resultado de esto, se obtuvo la generación de reportes de trazabilidad en tiempo real sobre el estado de trámites contractuales, en beneficio de la información y reportes que a diario son requeridos por los clientes internos y externos de la Fiduciaria.

Durante el año 2011 se gestionaron 4.241 solicitudes de trámites contractuales, contratos, otrosíes y actas de liquidación, entre otros.

NEGOCIO	SOLICITUDES
Empresa	480
Fondo Nacional de Calamidades	2.772
Otros Negocios	989
Total	4.241

f. Sistemas de Información y Tecnología

Durante el año 2011 se continuó con el desarrollo y la implementación del Proyecto de Renovación Tecnológica, a través de la suite PeopleSoft y BPM, herramientas tecnológicas de última generación que apoye la operatividad de los procesos misionales de negocio y de empresa, a través de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) de planificación de

recursos empresariales que soporta los procesos financieros, contables, administrativos de todos los negocios y de empresa, un módulo completo de HCM (Human Capital Management) de gestión de recursos humanos y un BPM (Business Process Management) de gestión de procesos de negocio, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos mediante el modelamiento, automatización y optimización de forma continua de las actividades asociadas al negocio; con respecto a este último componente, se dio terminación al proceso de definición del alcance, diseño, construcción y parametrización del módulo de Gestión de Correspondencia que debe entrar en producción en enero de 2012.

El proyecto estructurado y aprobado, se viene desarrollando a través de contrato de implementación celebrado con Enorey Internacional S.A., con los servicios adicionales de una PMO - Gerencia de Proyecto y de interventorías técnica y legal.

Con el objeto de fortalecer la gestión del área jurídica, se adelantó la revisión y evaluación de las nuevas funcionalidades del software jurídico correspondiente al aplicativo ORIÓN, con el propósito de brindar mayor cubrimiento a los procesos jurídicos asociados en toda la organización, logrando la utilización efectiva y masiva de toda las áreas, mejorando así el procesamiento de asuntos jurídicos y contractuales.

Desde el punto de vista de infraestructura, se efectuaron procesos conducentes a la adquisición de soluciones de almacenamiento robusto y centralizado, conforme lineamientos establecidos por el Comité de Tecnología, así como el robustecimiento y reemplazo de la infraestructura de soporte eléctrico (UPS's) con base en análisis de obsolescencia y de mejoramiento. Igualmente se continuó con el proceso de implementación de Clientes Livianos / Ligeros, para lo cual se adelantó la adquisición de servidores tipo blade, así como equipos Wyse (cliente liviano).

Por otra parte, con el objeto de mitigar los riesgos de obsolescencia y enfocando la solución a la mejora en el rendimiento de los servidores de producción, se efectuaron adquisiciones de servidores específicos para el entorno de base de datos, contingencia de aplicaciones y servidor cluster de correo electrónico (esto último, en cumplimiento de requerimientos normativos).

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

g. Desarrollo del Talento Humano

En concordancia con el objetivo principal del proceso de Desarrollo del Talento Humano, se continuó con el fortalecimiento de las competencias organizacionales en los funcionarios mediante la generación de conocimientos y el desarrollo de habilidades, para lo cual se incrementó la capacidad individual y colectiva con las actividades de capacitación y bienestar.

Con el fin de fortalecer y desarrollar el Talento Humano, se llevaron a cabo diferentes actividades articuladas con el compromiso de garantizar la satisfacción de los clientes, internos y externos, y sustentadas en los siguientes pilares fundamentales:

1. Marco Normativo
2. Modelo de Competencias
3. Funciones y Desafíos Propios de las Funciones
4. Clima, Cultura y Desarrollo Organizacional

Fue iniciativa general, mejorar el nivel de impacto de las capacitaciones externas a través de la transferencia del conocimiento adquirido en ellas dirigiéndolo hacia la formación interna de la organización, con lo cual se logró un puntaje satisfactorio en la Evaluación de Impacto de las Capacitaciones 2011 de un 83,4%.

Se dio inicio a la medición del Clima Organizacional con cuyos resultados se procederá al diseño de los Planes de Acción conducentes a mejorar y consolidar un buen clima organizacional que permita un incremento sostenido de la productividad laboral.

De igual forma, se dio inicio a la actividad de Valoración de Competencias, que permitirá a partir del análisis de sus resultados, comparar contra la meta esperada de seguimiento individual de evaluación de desempeño y con ello, generar estrategias a nivel organizacional que propendan por el desarrollo y fortalecimiento de las competencias organizacionales de Fiduprevisora.

Para efectos de ajustar el modelo de competencias de Fiduprevisora, articulándolo con el modelo de evaluación de desempeño, con el plan institucional de capacitación y con el modelo de reconocimientos y méritos, se contrató una consultaría que permita formular y desarrollar el Programa de Desarrollo Integral del Talento Humano Fase II; así mismo, se busca generar un diagnóstico y definir la cultura organizacional deseada, como también revisar la metodología del programa de inducción y re-inducción. Esta iniciativa contará con un modelo de evaluación de desempeño basado en las funciones y resultados, es decir, una evaluación de desempeño en términos de competitividad y productividad.

Con el propósito de afianzar las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo y fortalecer los lazos de comunicación entre las distintas dependencias, se continuó con el desarrollo de diferentes actividades de Bienestar Social.

Con la asesoría de la ARP Positiva se adelantaron actividades de fortalecimiento en Salud Ocupacional, que permitieron actualizar el Manual de Políticas de Programas de Salud Ocupacional y solidificar el grupo del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO). Igualmente, se fortalecieron los Planes de Seguridad Industrial y con ello, se ajustó el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y las Políticas del Programa de Salud Ocupacional.

h. Plan de Ajuste con la Superintendencia Financiera de Colombia

A partir del mes de abril de 2011 y atendiendo recomendación de la Superintendencia Financiera de Colombia, la administración adoptó la decisión de definir, estructurar e implementar un Plan de Ajuste dirigido a subsanar deficiencias de registro contable y de control interno; este Plan de Ajuste, definido para ser atendido y desarrollado con la participación de toda la organización, contempló cincuenta y cinco acciones que influyen sobre las siguientes actividades:

- Consolidación de hallazgos y requerimientos de los entes de control.
- Revisión y definición de Políticas Contables.
- Definición de Políticas en materia de Cartera y control de la misma.
- Corregir deficiencias de procedimiento y de ejecución en el manejo de Carteras Colectivas.

- Fortalecer los procesos de Control Interno.
- Depuración de Cuentas Bancarias con controles para el proceso de conciliación bancaria.
- Llevar y mantener un adecuado registro de las operaciones y activos de la Empresa.
- Ajustar el procedimiento de Entrega de Nuevos Negocios para que se dé la transferencia de conocimiento a las áreas operativas.
- Llevar y mantener un adecuado registro de los pasivos pensionales y de las cuentas por cobrar del FOMAG.
- Corregir las deficiencias de gestión en la administración de negocios fiduciarios activos.
- Ajustar y ejecutar los procedimientos relacionados con la liquidación de negocios fiduciarios inactivos.
- Llevar y mantener un adecuado registro de Procesos Judiciales

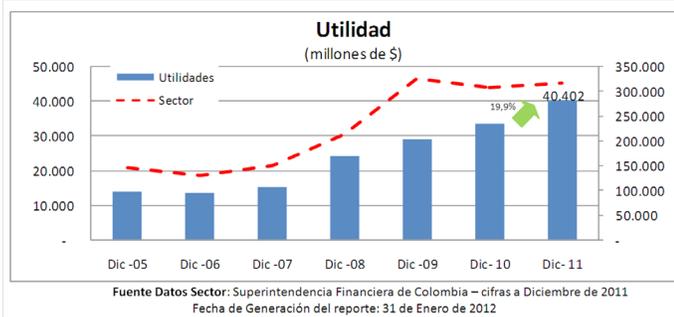
A la fecha de corte del presente informe, la administración desarrolló y ejecutó 49 metas de las 55 establecidas, logrando de esta forma un nivel de avance, ejecución y cumplimiento del Plan de Ajuste del 94%.

La Superintendencia Financiera de Colombia en comunicado de diciembre 30 de 2011, generado a partir de la visita de inspección realizada a la Fiduciaria para verificar el Plan de Ajuste, recomendó modificar algunas de las actividades definidas inicialmente, lo cual dio lugar a que la organización modificara el Plan de Ajuste incorporando 17 nuevas acciones y ampliara el alcance para 8 de las acciones iniciales, definiendo su terminación para marzo 31 de 2012.

Con esto, la Fiduciaria fortalece sus procesos de registro contable y de control interno, preparándose para abordar con un sistema más sólido la administración fiduciaria de sus negocios en la vigencia 2012.

4. RESULTADOS FINANCIEROS

La Utilidad Neta al cierre del año ascendió a \$40.402 millones con un crecimiento del 19.9% con respecto a la obtenida en el año 2010. Este resultado ubica a Fiduprevisora en el tercer lugar del sector fiduciario a cierre de 2011.



Dentro de los Ingresos Operacionales se destacan las comisiones por negocios fiduciarios y consorcios los cuales ascendieron a \$126.150,6 millones, representando un 91.9% del total de este rubro. El portafolio de la sociedad aportó un resultado neto de \$10.305,9 millones, presentando un decrecimiento del 2.6% con respecto al año anterior.

Los Ingresos Operacionales obtenidos durante el año, una vez descontados los Gastos Operacionales, permitieron a la compañía obtener un resultado operacional de \$64.194,0 millones que implica un crecimiento del 38.8% con respecto al año 2010. Esta situación se presenta debido al aumento de los ingresos por comisión fiduciaria por valor de \$16.271,6 millones y de los ingresos derivados de negocios en consorcio por \$11.379,5 millones; resaltan los ingresos recibidos de los consorcios SAYP 2011 y Fidufosyga.

Los Ingresos No Operacionales presentaron una disminución del 62.2% equivalente a \$6.530,9 millones, en comparación con el año 2010 en el cual se presentó la recuperación de provisiones sobre procesos litigiosos por valor de \$6.671,6 millones.

El total de Gastos Operacionales ascendió a \$73.042,1 millones presentando un aumento de 12.8% con respecto al año anterior, motivado este resultado en el incremento del 13.1% en los gastos de los consorcios

(principalmente SAYP 2011, Prosperar y Fidufosyga), del 45,4% de los gastos por servicios temporales y de 134,1% por gastos de mantenimiento y reparaciones. El gasto que presenta una mayor disminución con respecto al año anterior es el asociado a impuestos, con un decrecimiento del 38.6% debido a la compensación del impuesto al patrimonio el cual se cruzó contra la revalorización del patrimonio.

Los Gastos No Operacionales presentaron aumento de \$523,0 millones equivalente a un 9.3% con respecto al año 2010, justificado en gran medida por el aumento en los gastos diversos de consorcios y el registro de la provisión del Consorcio SAYP 2011.

Los Activos Totales presentaron una evolución positiva con un incremento del 15.5% con respecto al año anterior.



De la cuenta del Activo se destaca el crecimiento del disponible, el cual aumentó un 74,8% con respecto al año anterior pasando de \$18.917,7 millones a \$33.074.5 millones en diciembre de 2011, como consecuencia de la estrategia planteada para el primer semestre del 2012 de mantener recursos disponibles para buscar niveles atractivos de entrada para invertir teniendo en cuenta los efectos que podría tener en el mercado el invierno y la crisis de deuda en Europa.

El portafolio de la Sociedad incluyendo el disponible, a corte del 31 de diciembre de 2011, ascendió a \$151.820 millones y tuvo una rentabilidad de 7,09% equivalente al IPC + 3,24%, si se tiene en cuenta que la inflación causada en 2011 fue de 3,73%; esta rentabilidad anual se contrasta con la definida para el portafolio que es del IPC + 3,01%. En cuanto al cumplimiento presupuestal, los rendimientos del portafolio ascendieron a \$10.305

millones, representando un cumplimiento del 117%.

Por tipo de instrumento, a diciembre de 2011, el portafolio de la Sociedad registró una inversión de 31,7% en bonos, 14,2% en CDT's, 21,8% en cuentas bancarias, 26,8% en TES y 5,5% en TIPS; por tipo de tasa a la que se encuentran invertidos los recursos, el portafolio se compone de un 8,6% en DTF, 34,5% en IPC, 51,4% en tasa fija y 5,5% en UVR. En su composición por emisor, las principales participaciones del portafolio, sin tener en cuenta los recursos en cuentas bancarias, están representadas en un 36,7% por títulos emitidos o avalado por la Nación, 24,7% en entidades financieras, 13,9% en entidades del sector real y 2,85% en entidades multilaterales. De acuerdo al plazo al vencimiento de las inversiones, 26,9% están invertidas de 0 – 1 año, 4,7% de 1 – 2 años y el restante 68,2% con vencimientos superiores a 2 años.

De otra parte, la participación en consorcios aumentó en \$17.532,9 millones, equivalente a un 114,0%, mientras que los cargos diferidos presentaron un aumento del 210,3%, como consecuencia de las erogaciones realizadas para el proyecto de Renovación Tecnológica.

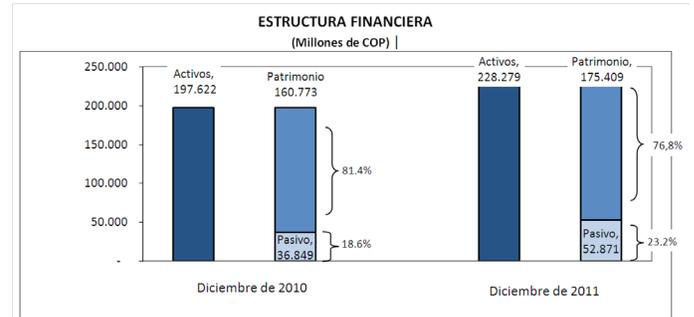
Los Pasivos aumentaron en un 43,5%, en razón a un incremento de \$1.183,7 millones en el rubro de cuentas por pagar (Proveedores e Impuesto de Retención en la Fuente) y en los Otros Pasivos por valor de \$3.564,7 millones. El aumento en los Otros Pasivos se debe a movimientos significativos en las cuentas de consorcios y en cuanto a los Pasivos Estimados y las Provisiones por \$11.273,8 millones, por efectos del impuesto de renta y las provisiones para gastos de liquidación de negocios.

El Patrimonio registró al cierre de la vigencia 2011, un valor de \$175.408,5 millones con una variación del 9,1% con respecto al año 2010, que se debe al resultado del ejercicio, al pago de los dividendos en efectivo del año 2010 y a la compensación de la revalorización del patrimonio por impuesto al patrimonio.

El valor intrínseco de la acción pasó de \$6.882,0 en el año 2010 a \$7.508,5 para el año 2011.

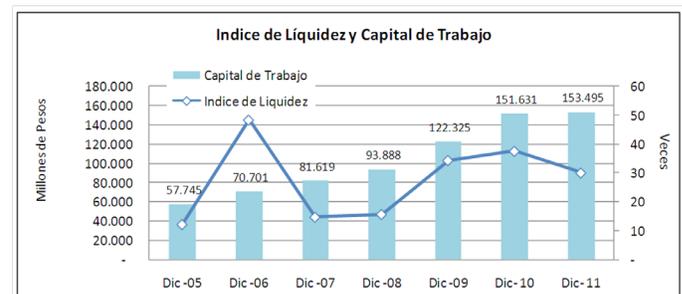
Los resultados del ejercicio, la generación de caja y el adecuado uso de los recursos han fortalecido

la estructura financiera de Fiduprevisora, lo cual le permitirá afrontar seguramente los retos de crecimiento proyectados.



Indicadores Financieros

El Índice de Liquidez es de 30,0 veces, lo que significa que por cada peso que la compañía adeuda a corto plazo cuenta con \$30,0 pesos para cubrir con los activos a corto plazo. Este indicador presentó una disminución de 7,5 veces con respecto al presentado al cierre del 2010, en razón a que las cuentas por pagar presentaron un aumento de \$1.183 millones al 31 de diciembre de 2011, principalmente en la cuenta de proveedores, con \$366 millones, retención en la fuente realizada a estos proveedores por \$289 millones y por las comisiones y honorarios pagados a terceros \$279 millones.

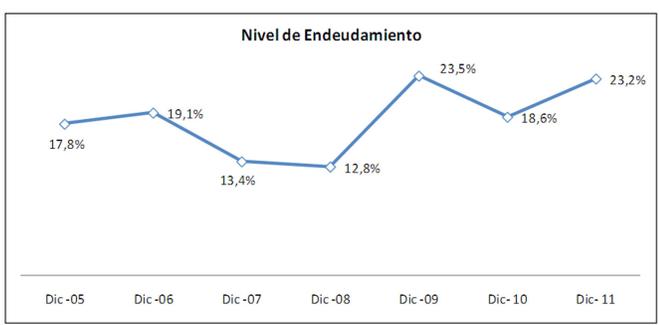


Nivel de Endeudamiento

El Nivel de Endeudamiento es de 23,2% presentando un aumento de 4,5% con respecto al año anterior, este aumento se dio en razón a que los pasivos crecieron un 43,5% frente a un 15,5% de crecimiento de los activos, comparadas ambas cifras con el año anterior.

Los pasivos que generaron el decrecimiento en el indicador son los pasivos estimados, impuesto de renta por la mayor utilidad presentada en el año 2011 frente al año 2010 y los pasivos estimados, y los otros pasivos por las provisiones realizadas sobre la

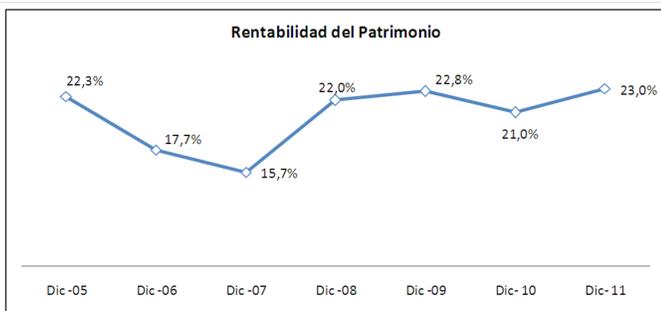
comisión fiduciaria del Consorcio SAYP 2011.



Rentabilidad del Patrimonio

La Rentabilidad del Patrimonio para el 2011 corresponde a un 23,0% presentando un crecimiento de 2,1% con respecto al resultado del año 2010, generado por el incremento en las utilidades.

Fiduprevisora cuenta con niveles patrimoniales adecuados, ubicándose en segundo lugar dentro del sector con una participación del 12,0% a diciembre de 2011. Esta fortaleza patrimonial ha permitido un crecimiento en negocios de seguridad social y en las carteras colectivas.



Adicionalmente, es de destacar que Fiduprevisora al cierre de la vigencia 2011 alcanzó un Margen Ebitda del 45% con un crecimiento de 6% con respecto al 2010 y generó valor para sus accionistas, hecho reflejado en un EVA positivo que alcanzó la cifra de \$19.283 millones.

5. CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y CALIFICACIONES DE RIESGO

CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Fiduprevisora cumplió en el 2011 diez (10) años de mantener certificado su Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma NTC-ISO 9001:2008 y dos (2) años de estar certificada en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.

En el mes de junio 2011 el ente certificador, ICONTEC, hizo entrega de la renovación del certificado hasta el año 2014 para el Sistema bajo las dos normas NTC-ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, lo que demuestra el compromiso que tiene Fiduprevisora en mejorar permanentemente el desempeño y la capacidad para ofrecer y brindar servicios que responden a las necesidades y expectativas de los clientes.

En estos diez años, Fiduprevisora ha estado en un proceso de mejora continua el cual se refleja en los resultados de la entidad, la optimización de los procesos, el fortalecimiento de las competencias del personal y el reconocimiento de los clientes.

CALIFICACIONES DE RIESGO

Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones en su revisión anual efectuada en la vigencia 2011:

- AAA por Eficiencia en la Administración de Portafolios, la cual indica que la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la firma para la administración de portafolios es excelente. Calificación fundamentada en el posicionamiento en el sector fiduciario por nivel de recursos administrados, soportado en el fortalecimiento y mejoramiento continuo de los sistemas de riesgo, el modelo estándar de control interno, armonizados con el sistema de gestión de la calidad que permiten un crecimiento sostenido.
- AAA en Riesgo de Contraparte, fundamentada en la amplia experiencia y trayectoria en el sector fiduciario, alto grado de posicionamiento en el sector, calidad en la administración de la empresa, cumplimiento de objetivos estratégicos, destacado nivel de eficiencia operativa y adecuados indicadores de rentabilidad,

entre otros aspectos. La calificación indica que la estructura financiera, la administración y control de riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la Fiduciaria son excelentes.

- F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2+ al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista. La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad ya que la cartera cuenta con una alta capacidad de conservar el capital y existe, igualmente, una alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2+ otorgada al Riesgo de Mercado indica que la variación del fondo es moderada frente a la variación de las condiciones del mercado, sin embargo la vulnerabilidad a los factores de riesgo es mayor que en aquellas carteras con mejores categorías de calificación. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control de la cartera es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad a pérdidas originadas por estos factores.
- F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2 al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia. La calificación F-AAA al Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad ya que la cartera cuenta con una alta capacidad de conservar el capital y existe, igualmente, una alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2 otorgada al Riesgo de Mercado indica que la sensibilidad de la cartera es moderada frente a la variación en las condiciones del mercado, sin embargo la vulnerabilidad a los factores de riesgo es mayor que aquellas carteras con mejores categorías de calificación. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control de la cartera es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad de la cartera a pérdidas originadas por estos factores.
- F AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2 al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Opera-

cional, para la Cartera Colectiva Abierta de Alta Liquidez. La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad ya que la cartera cuenta con una alta capacidad de conservar el capital y existe, igualmente, una alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2 otorgada al Riesgo de Mercado indica que la sensibilidad de la cartera es moderada frente a la variación en las condiciones del mercado, sin embargo la vulnerabilidad a los factores de riesgo es mayor que aquellas carteras con mejores categorías de calificación. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control de la cartera es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad de la cartera a pérdidas originadas por estos factores.

BRC Investor Services S.A. SCV otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones en su revisión inicial efectuada en la vigencia 2011:

- P AA+ en Calidad en la Administración de Portafolios, fundamentada en su sólido posicionamiento de mercado, la estabilidad de su direccionamiento estratégico y el alineamiento de las herramientas de gestión con los objetivos establecidos a largo plazo. La calificación pondera positivamente el continuo fortalecimiento en la administración de riesgo y los esfuerzos de la Entidad por interiorizar la cultura de control de sus funcionarios.
- AAA en Riesgo de Contraparte, fundamentada en tener como principal accionista a La Previsora S.A. Compañía de Seguros y por constituir una herramienta del Estado para atender las necesidades públicas y de asistencia social originadas en situaciones de desastre o calamidad. Adicionalmente, pondera positivamente el posicionamiento en el sector fiduciario por volumen de activos fideicomitidos y nivel de comisiones. La calificación indica que la estructura financiera, la administración y control de riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la Fiduciaria son excelentes.
- F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1 en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Abierta con Pacto de Permanencia, Efectivo a Plazos, Cartera con Compartimentos. En Riesgo de Crédito la calificación F AAA indica que la seguridad es excelente, la cartera cuenta con una capacidad superior para conservar el valor del capital así como para limitar la exposición al riesgo de pérdidas por factores crediticios. En cuanto a Riesgo de Mercado, la calificación 2 indica que la cartera posee una sensibilidad moderada a variaciones en las condiciones del mercado y ha presentado situaciones de creciente vulnerabilidad a dichos factores. Con respecto a Riesgo Administrativo y Operacional, la calificación de BRC 1 indica que el fondo posee un muy buen desarrollo operativo y administrativo, sin embargo mantiene un riesgo incremental limitado en comparación con fondos calificados con la categoría más alta.
- F AAA / 2 en Riesgo de Crédito y Mercado, BRC 1 en Riesgo Administrativo y Operacional, para la Cartera Colectiva Efectivo a la Vista. En Riesgo de Crédito la calificación F AAA indica que la seguridad es excelente, la cartera cuenta con una capacidad superior para conservar el valor del capital así como para limitar la exposición al riesgo de pérdidas por factores crediticios. En cuanto a Riesgo de Mercado, la calificación 2 indica que la cartera posee una sensibilidad moderada a variaciones en las condiciones del mercado y ha presentado situaciones de creciente vulnerabilidad a dichos factores. Con respecto a Riesgo Administrativo y Operacional, la calificación de BRC 1 indica que el fondo posee un muy buen desarrollo operativo y administrativo, sin embargo mantiene un riesgo incremental limitado en comparación con fondos calificados con la categoría más alta.

6. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Fiduprevisora S.A. ha diseñado y desarrollado el manual de políticas denominado Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual ha sido ajustado y actualizado periódicamente; este documento que incluye las directrices asociadas a la Circular 038 de la Superintendencia Financiera de Colombia, contiene los lineamientos que orientan la gestión, operación y las actividades de seguimiento de la organización y junto con el Código de Conducta Ética, regula el accionar de sus funcionarios y colaboradores, quienes a su vez están regidos por las disposiciones del Código Único Disciplinario.

Como parte de las actualizaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo realizadas en el año 2011, se encuentra el ajuste al capítulo relativo a la Filosofía Corporativa dado por los cambios presentados en el direccionamiento estratégico, la creación del capítulo del Sistema de Desarrollo Administrativo teniendo en cuenta que la organización hace parte del Comité Técnico Sectorial de Desarrollo Administrativo del Sector Hacienda creado para la generación de programas que impulsen el mejoramiento continuo del sector en forma consolidada, de igual forma, se incluyó un capítulo relativo al Sistema de Atención al Consumidor Financiero y se efectuaron actualizaciones en cuanto a los Comités de Apoyo a la Junta Directiva.

En las sesiones del Comité de Riesgos se analizaron las políticas, metodologías y niveles de exposición a los diferentes riesgos que comprometen la administración de portafolios de inversión y de la fiduciaria. De igual forma, se monitorearon las operaciones realizadas por la fiduciaria estableciendo controles sobre riesgos de infidelidad, transparencia y debida diligencia. Se destaca el análisis de la efectividad de los controles, la revisión y el reajuste a los límites impuestos para las diferentes herramientas de medición, la evaluación de nuevas metodologías tales como el Stop Loss, ajuste al VaR por liquidez de mercado, monitoreo de las pruebas de desempeño de los modelos Stress y Back Testing, la trazabilidad de las inversiones y monitoreo de precios de mercado, así como la constante revisión y actualización de las políticas en materia de riesgos

El Comité de Inversión de Carteras Colectivas se realizó de forma mensual conforme lo estipulan los reglamentos

de las carteras y se encargó de analizar de manera continua los fundamentales económicos internos y externos, para ajustar las estrategias de inversión, lo cual permitió un desempeño en rentabilidad por encima de las carteras referentes del sector fiduciario. Igualmente, se evaluó el nivel de riesgo mercado y de liquidez, cumplimiento de límites, desempeño comercial en cuanto a la evolución del valor de las carteras colectivas y participación de los inversionistas dentro de cada una de las carteras.

El Comité de Auditoría asesoró en la labor de robustecer el Sistema de Control Interno mediante la mejora permanente de la estructura y aplicación de los elementos esenciales que define la CE 038 de de 2009 de la SFC; impartió directrices sobre políticas, procedimientos, controles, mecanismos de evaluación y la realización de acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento del Sistema de Control Interno dirigidas a mitigar los riesgos asociados a las operaciones del negocio y propendió por garantizar la transparencia y claridad de la información financiera, efectuando recomendaciones para el mejoramiento de la estructura de presentación de los Estados Financieros a la Junta Directiva.

En tal sentido, la administración con base en las recomendaciones dadas por el Comité de Auditoría, implementó el Plan de Ajuste de la SFC y cumplió con las actividades definidas en él para ser ejecutadas en la vigencia 2011, buscando con esto fortalecer y mejorar los procesos de registro contable y de control interno.

El Comité de Administración de Negocios sesionó en forma conjunta con el de Auditoría, encargándose de verificar los contratos de fiducia suscritos, analizando la posición competitiva de la organización con respecto al sector y los resultados de rentabilidad por línea de negocios. En cuanto al desarrollo y ejecución de los negocios fiduciarios, conoció lo correspondiente al fideicomiso PAP Buen Futuro, el Fondo Nacional de Calamidades Subcuenta Colombia Humanitaria, el Consorcio SAYP 2011, la liquidación de la Dirección Nacional de Estupefacientes y de CORELCA, entre otros, realizando recomendaciones en pro de una

mejora continua.

En lo que corresponde al Comité de Tecnología, este se ocupó de verificar el desarrollo, ejecución y avance de la implementación del Proyecto de Renovación Tecnológica, analizando los parámetros de alcance, tiempo, costo, riesgo, calidad y recurso humano para cada uno de los componentes de ERP, HCM y BPM; adicionalmente, evaluó, asesoró y dio directrices en relación con la definición del más adecuado modelo de infraestructura de soporte del proyecto y las actividades a tener en cuenta para estructurar el plan de acción de migración de información y consulta de históricos.

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

A nivel interno, se han dado los lineamientos y directrices e igualmente se ha adelantado seguimiento y control sobre la gestión y la ejecución de los diferentes procesos de negocio y de empresa, a través de los comités de Presidencia, Aprobación de Negocios, Inversiones, Conciliaciones, Cartera, Contratación, Compras, Seguridad de la Información, Primarios, Archivo, SARC y SARO. De otra parte, se participó bimestralmente en las reuniones del Comité de Coordinación de Control Interno que cuentan con el equipo directivo de la Fiduciaria y la participación de la Oficina de Control Interno del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

En cumplimiento de las normas legales, la entidad implementó cada la figura de la Defensoría del Consumidor Financiero por medio de la cual se han desarrollado los mecanismos de publicidad y los canales de acceso a ésta por parte de clientes y usuarios.

7. CUMPLIMIENTO NORMAS DERECHOS DE AUTOR

Durante el año 2011 se dio cumplimiento a las normas de licenciamiento y derechos de autor sobre las herramientas tecnológicas existentes en la fiduciaria. En los demás aspectos asociados a la infraestructura tecnológica física y lógica, se verificó el cumplimiento cabal de las normas de derechos de autor en la suscripción de contratos de prestación de servicios y en general en todos los actos jurídicos que se celebraron durante esta vigencia.

Igualmente a partir de las diversas revisiones efectuadas por entes de control interno, se evidenció el cumplimiento de la normatividad vigente relativa a Derechos de Autor.

8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR 052/07

De acuerdo con las instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular 052/07, sobre los requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución y servicios y cumpliendo con lo establecido en el Manual de Políticas de Seguridad de la Información, Fiduprevisora efectuó la revisión y el control sobre el cumplimiento de los requerimientos planteados en la citada norma.

Igualmente, a través de diversas auditorías y revisiones efectuadas por los entes de control interno y externo, se han evidenciado aspectos de mejora, mismos que han sido acogidos e implementados, garantizando la sostenibilidad de los lineamientos, tanto en herramientas informáticas como en el procesamiento y gestión de la información en general.

9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

Durante la vigencia 2011 el principal reto de la compañía se centró en el adecuado desarrollo e implementación del Proyecto de Renovación Tecnológica (ERP, HCM y BPM), herramienta tecnológica para la automatización de un importante número de procesos de la organización que permitirán el incremento de la eficiencia operativa, el cual ha implicado un importante esfuerzo en términos de liderazgo, gestión del cambio, monitoreo y participación activa de líderes y usuarios. La organización ha proyectado terminar la implementación de la herramienta y su entrada en producción, para lo correspondiente a su primera fase, durante el segundo semestre del 2012.

Fiduprevisora está enfocada y comprometida en la consecución de negocios rentables acorde con los niveles de riesgo definidos, alineados siempre al adecuado servicio y gestión para sus fideicomitentes, clientes y beneficiarios, negocios a partir de los cuales pueda generar los ingresos adecuados para continuar con los buenos resultados obtenidos y permanecer siendo un referente importante en el sector fiduciario. Para el efecto, ha estructurado para la vigencia 2012 una estrategia comercial definida en un Plan de Negocios que se enfoca en el posicionamiento y crecimiento regional para la fiducia pública, la segmentación por nivel de venta y las entidades territoriales para la fiducia de inversión y el ser un aliado estratégico del Estado para los negocios de liquidaciones empresariales y remanentes.

La entidad continuará consolidándose como gran aliado del Gobierno Nacional, siendo un medio adecuado para administrar eficiente y transparentemente los recursos destinados a proyectos y programas con gran componente social; adicionalmente, prevé mantener su liderazgo en el manejo de recursos destinados a la seguridad social y continuar participando de manera activa en la administración segura y confiable de los recursos de la subcuenta Colombia Humanitaria del Fondo Nacional de Calamidades, aprovechando para esto su eficiencia y fortaleza patrimonial.

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

10. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS.

Al 31 de diciembre del 2011, los activos y pasivos del ente económico existen en la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período.

- Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
- Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos representan probables erogaciones económicas futuras (obligaciones), obtenidos o a cargo del ente económico en la fecha de corte.
- Todos los elementos han sido reconocidos por valores apropiados.
- Los hechos económicos han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
- Los estados financieros a que se hace referencia aquí están razonablemente presentados, en todos los aspectos de importancia, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia 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 2011, sobre la integridad en el reconocimiento de los hechos económicos realizados, la valuación de los elementos de los estados financieros en cuanto se han reconocido por los importes apropiados y la presentación y revelación de los hechos económicos, los cuales han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
- Se han puesto a disposición de los accionistas todos los registros contables y documentación de respaldo relacionada y todas las actas de las reuniones de accionistas y de la Junta Directiva,

según se describe en nuestro certificado de Libros de Actas.

- Los actos de los administradores de la Compañía se ajustaron a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- La correspondencia, los comprobantes de las cuentas, los libros de actas y de registro de acciones, se llevan y se conservan debidamente.
- Existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o los de terceros que están en poder de la fiduciaria.
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2011, entre los accionistas, La Previsora S.A. Compañía de Seguros y Fiduciaria La Previsora S.A. no hubo:
 1. Servicios gratuitos o compensados.
 2. Operaciones cuyas características sean consideradas como restrictivas en el artículo 3º de la Ley 45 de 1990.
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2011, 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:
 1. 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.
 2. Préstamos que impliquen una obligación que no corresponde a la esencia o naturaleza del contrato mutuo.
 3. Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros excepto, por los préstamos para administradores reglamentados y autorizados por la Junta Directiva de Fiduciaria

La Previsora S.A.

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

En cumplimiento de lo señalado en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, se informa que a la fecha no han acaecido acontecimientos importantes posteriores al 31 de diciembre de 2011.

Atentamente,



JUAN JOSÉ LALINDE SUAREZ
Presidente

Anexo 1
GESTIÓN DEL RIESGO –
Revelación de Riesgos y Efectos
Económicos

1. Operaciones de Tesorería

Dando cumplimiento a lo estipulado en la Circular Externa 100 de 1995, particularmente en sus capítulos II, VI, XXI, XXIII, y las Circulares Externas 022, 051, 061, 062 de 2007 y la Circular 026 de 2008 en materia de requisitos de administración de riesgos, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, FIDUPREVISORA S.A. enmarcó su operación en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas definidos para la toma de decisiones acorde con lo mencionado en las anteriores circulares.

2. Objetivos y Estrategias en la Administración del Riesgo

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

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

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

Todos los lineamientos, políticas, objetivos, límites y procedimientos de la administración de Riesgos y de Inversiones se encuentran contemplados en el Manual de Políticas de Inversión, cuyo contenido se actualiza y se aprueba por la Junta Directiva cada vez que las necesidades de FIDUPREVISORA S.A. cambien o se perciban nuevos riesgos o nuevas metodologías o

controles por implementar. Este documento es de conocimiento de los funcionarios del Front, Middle y Back Office.

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

3. Riesgo de Crédito

Para FIDUPREVISORA S.A la gestión del riesgo de crédito se enmarca en la evaluación y calificación de las entidades emisoras de títulos valores que son admisibles según los lineamientos aprobados por la Junta Directiva en las operaciones de tesorería, con el fin de determinar los cupos máximos de inversión al interior de la fiduciaria, buscando la adecuada diversificación por emisor en los portafolios administrados.

La metodología para la asignación de cupos de emisor se enmarca en el modelo CAMEL, el cual es un sistema de calificación de las instituciones financieras que provee un panorama general para evaluar el comportamiento y la situación financiera de una entidad. Su propósito es el de reflejar la sanidad y estabilidad de la operación financiera y administrativa de una entidad, en comparación con las demás entidades del sistema financiero.

El modelo CAMEL es una herramienta útil para evaluar la condición financiera de las entidades, ya que se basa en aspectos y funciones comunes de cada una de las instituciones, incluyendo tanto factores cualitativos como cuantitativos, el cual se enmarca dentro de cinco conceptos básicos de calificación:

C: Capital Adequacy (Suficiencia de Capital)

A: Assets Quality (Calidad de activo)

M: Management (Gestión)

E: Earning (Ganancias)

L: Liquidity (Liquidez)

Los cupos de emisor se determinan mediante el modelo CAMEL de calificación desarrollado a nivel interno; los criterios de evaluación y los ponderados de

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

Modelo de Asignación Cupos Vista

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

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

Sistema de Alertas Tempranas

Con el propósito de controlar la exposición al riesgo crediticio de las inversiones de la Tesorería y anticipar signos de deterioro en las entidades en las que se invierte, FIDUPREVISORA S.A. definió un Sistema de Alertas Tempranas que busca monitorear el comportamiento de las empresas emisoras del sector financiero.

El sistema calcula el modelo de cupos con una periodicidad mensual para determinar si existen variaciones en los niveles de riesgo de la entidad y define distintos escenarios de percepción de riesgo de las entidades emisoras, teniendo en cuenta los cambios en la calificación final de los últimos tres periodos:

- Sin Restricción (SR): El emisor no presenta cambios significativos que amenacen su capacidad de pago.
- Restricción de Plazo (RP): El emisor ha variado medianamente su calificación y como medida preventiva se restringen las inversiones con éste a un máximo de 90 días.
- Restricción de Cupo (RC): El emisor ha variado de forma importante su calificación y se restringe

completamente el cupo de inversión.

Los resultados del modelo son analizados en los Comités respectivos. Así mismo, los cupos por emisor y por contraparte se calculan como mínimo de forma trimestral presentándolos ante el Comité de Riesgos y posteriormente a la Junta Directiva para aprobación.

Reportes para el Control del Riesgo de Crédito

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

Los resultados son informados diariamente a la Alta Gerencia; así mismo, se ha establecido un procedimiento o plan de contingencia que determina los tipos de sobrepasos, las acciones a realizar en caso que sean sobrepasados los límites e incluyendo las instancias a las que se debe acudir. Este procedimiento está contemplado en el Manual de Políticas de Inversiones.

4. Riesgo de Contraparte

El riesgo de Contraparte, es aquel que refiere a la pérdida potencial que se genera por el incumplimiento de una contraparte debido a una situación de iliquidez o insolvencia, o bien por falta de capacidad operativa de la institución. Así visto, la gestión del riesgo de contraparte se encamina en la evaluación y calificación de las contrapartes, otorgándoles un cupo de negociación.

El riesgo de contraparte se analiza de forma independiente a la administración del riesgo de emisor, para el que FIDUPREVISORA S.A. desarrolló un modelo de asignación de cupos de negociación que evalúa la solvencia y liquidez de las contrapartes. A este modelo cuantitativo se le adiciona una política cualitativa para mitigar el riesgo operativo de las contrapartes en el cumplimiento de las operaciones pactadas.

Se realiza una segmentación de las entidades del sistema financiero que actúan como contrapartes,

garantizando la objetividad en el estudio de las variables que componen cada grupo financiero.

Las metodologías antes descritas son evaluadas y revisadas constantemente por la Gerencia de Riesgos, con el fin de actualizarlas y ajustarlas dadas las necesidades y el perfil de riesgo FIDUPREVISORA S.A.

Complementando el control sobre el riesgo de contraparte, FIDUPREVISORA S.A. tiene como política realizar las operaciones de compra y venta de títulos siempre bajo la modalidad de operaciones compensadas (DVP), de esta forma se controla que las operaciones a celebrar con contrapartes estén dentro de los montos y plazos establecidos a la hora de negociación, mitigando el riesgo de pérdida de valores por incumplimiento.

Seguimiento a los Límites y Cupos Establecidos

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

Reportes para el Control del Riesgo Contraparte

Los cupos aprobados por la Junta Directiva de la Fiduciaria son incluidos en el módulo de cupos del aplicativo de administración de inversiones y del sistema de negociación MEC Plus, a través de los cuales se realiza el control en línea de los límites aprobados. La exposición Global de la Fiduciaria es controlada diariamente a través de informes que explican la ocupación de los recursos propios y administrados según los cupos aprobados.

5. Riesgo de Mercado

Para la gestión del riesgo de mercado, la Gerencia de Riesgos como unidad independiente respecto de las demás áreas de la tesorería, se encarga de calcular el nivel de riesgo, verificar el cumplimiento de límites fijados e informar a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia de los resultados.

El modelo de Valor en Riesgo constituye una de las herramientas de medición de riesgo de mercado de la

Fiduciaria. A través de ésta se calcula la disminución esperada en el valor del portafolio ante cambios adversos en las condiciones de mercado de las carteras y portafolios administrados, y con esto se establecen los límites y complementan los análisis técnicos para la generación de cubrimientos.

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

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

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

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

Los resultados de los modelos de riesgo de mercado fueron debidamente presentados al Comité de Riesgos

y Junta Directiva, al igual que al Comité de Inversiones de Carteras Colectivas y en el caso de portafolios administrados se documentó e informó a los fideicomitentes mediante el informe de gestión del negocio y/o comités fiduciarios. La alta gerencia fue informada diariamente de 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 diez días. Al corte de Diciembre de 2011 el VaR Interno del portafolio con horizonte de 10 días fue de \$341.362,501.7 el cual corresponde al 0,28% del valor del portafolio. El VaR regulatorio fue de \$1.807.234.261.77.

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

Factor de Riesgo	Participación
IPC	47.62%
Tasa Fija en Pesos	32.93%
DTF	11.88%
UVR	7.57%
TRM	0.00%
Acciones	0.00%

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

Factor de Riesgo	VaR \$
TASADEINTERÉSCEPESOS-COMPONENTE1	\$ 80,109,195.98
TASADEINTERÉSCEPESOS-COMPONENTE2	\$ 87,544,241.80
TASADEINTERÉSCEPESOS-COMPONENTE3	\$ 52,581,764.76
TASADEINTERÉSIPC	\$ 1,763,129,627.82

6. Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez representa la posibilidad de no poder cumplir plena y oportunamente las obligaciones de pago y/o giros en las fechas correspondientes, la cual se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles asumiendo costos inusuales de fondeo y/o pérdidas potenciales por la liquidación anticipada o forzosa de activos con descuentos sobre su precio justo de intercambio.

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

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

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

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

Adicionalmente, durante el año 2011 se creó una nueva herramienta que permite cuantificar la máxima pérdida esperada por riesgo de liquidez de mercado en el portafolio (COL) y con la cual se puede ajustar el valor en riesgo (VAR) que calcula el SARM, dicha pérdida puede cuantificarse en dado caso de presentarse la eventualidad de tener que salir a liquidar todas las posiciones de un determinado portafolio.

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

Efectos económicos. No se presentaron efectos económicos como consecuencia de la materialización del riesgo de liquidez del portafolio en el 2011.

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 2011, el IRL estimado para el portafolio fue de 0%, lo anterior es resultado de los requerimientos proyectados para dicho mes.

De igual manera, el descalce de flujos esperados (Activos-Pasivos) a Diciembre para las bandas de tiempo comprendidas entre uno y treinta días se presenta a continuación:

	Hasta 1 Día	Hasta 5 Días	Hasta 15 Días	Hasta 30 Días
Descalces de Flujos Esperados	-	107,230,511	224,846,411	3,021,840,798

Los flujos de las posiciones activas corresponden a vencimientos contractuales (cupones y amortizaciones en títulos de deuda) e ingresos proyectados en el flujo de caja operativo y los flujos de las posiciones pasivos corresponden a los egresos también proyectados en el flujo de caja operativo realizado por Fiduprevisora S.A.

Según lo señalado, se presentan no se presentan descalces de flujos de activos, pasivos y posiciones fuera de balance para las bandas de tiempo definidas, lo cual se explica por los requerimientos de liquidez proyectados en el flujo de caja operativo.

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

Fondo	Portafolio	% VaR	% COL	%L-VAR
001	Empresa	0.29%	0.67%	1.05%

7. Controles y Valoración

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

Durante el año, se continuó implementando 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, criterios de riesgo de liquidez y cumplimiento de protocolos de negociación. Se desarrollaron y fortalecieron informes complementarios como el Reporte de Máximos y Mínimos, y el reporte de Contrapartes para mejorar la efectividad a los controles sobre las operaciones realizadas por la entidad.

Con respecto al proceso de auditoría de valoración, se continuo implementando la calculadora automática desarrollada en Matlab, las cuales replican el proceso de valoración que se realiza diariamente 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.

De igual manera, se fortalecieron diferentes procesos de automatización en los informes a cargo del

subsistema, en particular, el boletín diario de riesgos y el informe de carteras colectivas.

Efectos Económicos por Controles y Valoración

No hay efecto económico derivado.

8. Riesgo Operativo

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la entidad ha dado cumplimiento al capítulo XXIII de la circular 100 de 1995, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en los concerniente a las etapas del sistema y los elementos que lo conforman.

La gestión del riesgo operativo se enfocó en la identificación de los riesgos a nivel de procedimiento, para lo cual se incorporó un nuevo capítulo en la documentación de procedimientos y manuales de Riesgo Operativo, describiendo allí los riesgos asociados al mismo, así como la definición y documentación de los controles que permitan mitigar dichos riesgos. La actualización de procedimientos se encuentra en un 60% del total de los documentos de la entidad (232).

Simultáneamente se realizó la autoevaluación de los riesgos y la actualización de la matriz de riesgo en la medida que se lleve a cabo el proceso, cuyos resultados se mostrarán en el capítulo de evolución del riesgo.

De acuerdo con los resultados de la calificación de los riesgos, se han establecido planes de acción, enfocados a la definición y documentación de controles que mitiguen los riesgos, de tal forma que permitan llevar a cabo la adecuada ejecución de las operaciones de la entidad, mitigando tanto la probabilidad de ocurrencia de posibles fallas, como el impacto generado por éstas en caso de materializarse. Estos planes de acción son de seguimiento tanto de la Unidad, como del Comité de Riesgo Operativo; dichos planes, actualmente, están concentrados en la actualización de procedimientos y documentación de controles, de igual forma, en el establecimiento de controles automáticos los cuales están siendo contemplados a través del proyecto de renovación tecnológica.

En cuanto a la base de datos de registro de eventos de riesgo operativo, se presentó un promedio mensu-

al de 60 registros a través del aplicativo ISOLUCION, siendo éstos objeto de validación por parte de la Unidad de Riesgo Operativo y en los casos que ameritan un mayor seguimiento o se presenten pérdidas que afecten los estados de resultados de la Sociedad, son presentados al Comité de Riesgo Operativo. Los registros de los eventos, así como aquellos registros de no conformidades, quejas y reclamos, hallazgos de auditorías, previa validación realizada por la Unidad de Riesgo Operativo, han sido migrados mensualmente al aplicativo Control Estratégico de Riesgo – CERO, con el fin de administrar integralmente los riesgos a través de una única herramienta tecnológica.

El aplicativo Control Estratégico de Riesgo – CERO, se encuentra actualizado con todos los riesgos operativos identificados, planes de acción, eventos e indicadores, convirtiéndose así en la herramienta oficial de la matriz de riesgo de la entidad.

En lo transcurrido del semestre, se llevó a cabo la capacitación de inducción de SARO, a los nuevos funcionarios de la entidad, tanto planta, como temporales; de igual forma, se gestionó con el área de Liquidaciones y Remanentes y se realizó la capacitación a todos los funcionarios vinculados a las Unidades de Gestión de los Patrimonios Autónomos de Remanentes. En lo que respecta a la capacitación anual de sensibilización para toda la fiduciaria, se realizó una actividad de auto capacitación denominada ¿Cuánto Sabemos Juntos?, a través de la cual los funcionarios de una manera dinámica y divertida aprendieron sobre este sistema, cambiando así la metodología de capacitación de la entidad, obteniendo resultados satisfactorios de la misma. Dicha actividad se llevó a cabo tanto en Bogotá, como en las Oficinas Regionales.

Como acción de mejora y con el fin de apoyar la administración del Sistema al interior de cada una de las áreas, se nombraron los Gestores SARO, quienes serán los encargados de gestionar los riesgos de los diferentes procesos, registrar los eventos y realizar seguimiento a los planes de acción e indicadores en las áreas a las cuales pertenecen, contando con el apoyo y coordinación de la Unidad de Riesgo Operativo, cuyas actividades se iniciarán en el año 2012.

En lo que respecta al proyecto de renovación tecnológica, la gerencia del proyecto, con el permanente acompañamiento y coordinación de la Unidad de Riesgo Operativo, identificó los riesgos asociados al proyecto, los cuales se encuentran documentados en una matriz de riesgo exclusiva de éste, riesgos los cuales son de seguimiento mensual por parte de la Unidad de Riesgo Operativo y su actualización de acuerdo con la evolución de los mismos.

En cuanto al plan de continuidad del negocio, la Unidad de Riesgo Operativo realizó el seguimiento a través de los diferentes comités establecidos como Seguridad de la Información y Riesgo Operativo. La gestión del plan de continuidad para el año 2011 estuvo enfocada en la consecución de un Sitio Alternativo de Operación, que permita atender las necesidades operativas de los procesos críticos establecidos por la entidad, labor adelantada por la Gerencia Nacional de Planeación como líder del tema, quien a su vez contó con la asesoría y consultoría de la firma New Net Ltda.

Efectos Económicos por Riesgo Operativo

El efecto económico por eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2011 asciende a \$117.165.248,94, correspondiente a las causaciones y pagos registrados en las cuentas contables de Riesgo Operativo: “Multas y Sanciones, Litigios, Indemnizaciones y Demandas Riesgo Operativo”, con una 90% de los registros, y el 10% distribuido en las cuentas de “Gastos de Personal”, “Contribuciones y Afiliaciones” y “Diversos”, discriminado así:

1. Afectación contable en enero de 2011 por \$5.342.000, correspondiente a sanción por medios magnéticos.
2. Afectación contable en febrero de 2011 por \$2.575.000, originado en la acción popular instaurada contra la Fiduciaria por no contar con la infraestructura requerida para discapacitados en la sede administrativa de la ciudad de Pereira.
3. Afectación contable desde el mes de abril de 2011 por \$107.540.988, correspondiente acción laboral instaurada por Blanca Nelly Orjuela en contra de Fiduprevisora S.A para el reconocimiento de la pensión de jubilación con la inclusión de todos los factores salariales, así como las cuotas partes pensionales de jubilación.
4. Afectación contable en mayo de 2011 por \$219.553, por pago extemporáneo de aportes de seguridad social.
5. Afectación contable en Junio de 2011 por \$590.659, por pago extemporáneo de aportes parafiscales de la sociedad generando intereses moratorios.
6. Afectación contable en agosto de 2011 por \$103.257, debido a Intereses moratorios por pago extemporáneo contribución de obligación, según Res. 1635 de agosto de 2010.
7. Afectación contable en desde el mes de agosto de 2011 por \$474.954, debido a anulación de operaciones a través del sistema transaccional, según facturas expedidas por BVC.
8. Afectación contable en octubre de 2011 por \$251.000, debido a envío de información exógena año 2008 errada, por inclusión de pagos de la sociedad en liquidación Adpostal. Pliego de cargos DIAN 312382011000105.
9. Afectación contable en diciembre de 2011 por \$67.837, por cancelación extemporánea del pago a Asofiduciarias del mes de diciembre de 2011, causando intereses de mora.

9. 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 la Fiduciaria.

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

10. Riesgo SARLAFT

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, la entidad dio cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, Título I, Capítulo XI de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Se llevo a cabo la calificación los clientes en niveles de riesgo alto, medio o bajo según el segmento en el que se encontraran y los criterios relevantes.

Con respecto al proceso de monitoreo transaccional se continuó ejecutando a lo largo del año, ajustando los indicadores para la generación de alertas específicas por los movimientos de Carteras Colectivas y por otro lado los movimientos de Negocios Fiduciarios. Sin embargo, el resultado a la fecha es satisfactorio, no habiéndose configurado una operación sospechosa.

Adicionalmente, se continúan ejecutando los controles diseñados para minimizar los riesgos LA/FT, los cuales han generado un valor agregado en la detección oportuna de potenciales clientes no deseados y sus vinculados.

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

Se continuó llevando a cabo la revisión de las nuevas vinculaciones, verificando así el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para el Conocimiento del Cliente.

La Fiduciaria, ha continuado durante el año 2011 la labor tendiente a prevenir y evitar mediante mecanismos, políticas y procedimientos bien estructurados y sujetos a monitoreo periódico, que la entidad sea utilizada como mecanismo para la materialización de los delitos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

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

Efectos económicos por SARLAFT

No hay efecto económico derivado de este riesgo.

Anexo 2
INFORME EJECUTIVO –
Actividades Oficial de
Cumplimiento 2011

Dando cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, Título I, Capítulo XI de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Fiduciaria ha procurado el mejoramiento del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, para esto se han implementado nuevas metodologías, herramientas tecnológicas, procedimientos y políticas que han permitido tener un mayor control del sistema.

En desarrollo a las funciones asignadas al cargo del Oficial de Cumplimiento, a continuación se presentan las actividades realizadas en el año 2011:

- Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones del manual SARLAFT con respecto a: (i) entrevistas telefónicas, (ii) cambio de la política de contratación derivada para el Fondo Nacional de Calamidades y, (iii) políticas en contratación bajo la modalidad de mínima cuantía.
- Revisión de los controles establecidos para minimizar los riesgos identificados en las matrices por procesos.
- Revisión diaria y mensual de las alertas arrojadas por el sistema KYR (Know your Risk).
- Se ejecutaron las revisiones de cumplimiento de la normatividad externa e interna vigente a los formularios de vinculación, en sesiones realizadas semanalmente junto con las correspondientes retroalimentaciones a las áreas encargadas.
- Se evaluó el cumplimiento de los planes de acción establecidos por cada uno de los líderes de proceso.
- Se llevo a cabo la revisión de cada uno de los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados en la compañía, verificando su aplicabilidad y eficacia.
- Se evaluaron y midieron los indicadores de gestión del sistema en forma mensual.
- Se dio cumplimiento oportuno al envío de los reportes a la UIAF, a través del sistema SIREL en línea.
- Se efectuó la presentación adecuada de los informes trimestrales dirigidos a la Junta Directiva.
- Realización del Comité SARLAFT.
- Capacitación a todos los funcionarios de la Fiduciaria, cumpliendo el cronograma anual establecido.
- Se llevaron a cabo los correctivos ordenados por la Junta Directiva con respecto a los informes trimestrales presentados.

Anexo 3

Transacciones con Partes Relacionadas

Transacción con Partes Relacionadas

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable del año de 2011 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

	Diciembre de 2011	Diciembre de 2010
Activo		
Cuentas por cobrar de préstamos		
Eduardo Arce Caicedo	1,355,711.00	4,788,859.00
Rocio Londoño Londoño	8,368,041.00	34,084,815.00
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	32,844,959.00	40,435,573.00
Juan José Lalinde Suárez	9,100,000.00	4,200,000.00
Total	51,668,711.00	83,509,247.00
Pasivo		
Prestaciones Sociales		
Vacaciones	57,255,860.00	35,721,198.00
Total	57,255,860.00	35,721,198.00
Ingresos		
Intereses de préstamos		
Eduardo Arce Caicedo	990,300.00	167,658.00
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	1,620,328.00	762,321.00
Rocio Londoño Londoño	1,171,177.00	808,369.00
Total	3,781,805.00	1,738,348.00
Gastos		
Viáticos, manutención y transporte		
Juan José Lalinde Suárez	8,600,294.00	1,079,640.00
Rocio Londoño Londoño	5,932,158.00	350,200.00
Jorge Eliecer Peralta Nieves	1,921,732.00	571,650.00
Myriam Josefina Balmaseda Pupo	932,275.00	242,050.00
Eduardo Arce Caicedo	909,984.00	365,650.00
Camilo Antonio Yepes Villate	0.00	236,900.00
Ana Catalina Villa Doutreligne	251,732.00	242,050.00
Total	17,638,191.00	3,088,140.00

i. Junta Directiva

	Diciembre de 2011	Diciembre de 2010
Gastos		
Honorarios Junta directiva		
Diego Barragán Correa	4,820,400.00	5,407,500.00
Jorge Humberto Vivas Reyna	0.00	5,407,500.00
Carlos Alfredo Estévez	9,640,800.00	5,407,500.00
Claudia Medina Álvarez	7,230,600.00	3,862,500.00
Ana Paulina Salazar Zapata	803,400.00	0.00
Julio Andrés Torres García	8,034,000.00	3,862,500.00
Marcela Gómez Clark	6,427,200.00	0.00

	Diciembre de 2011	Diciembre de 2010
Raúl José Buitrago Arias	0.00	3,090,000.00
Germán Eduardo Quintero	0.00	4,635,000.00
Samper Carreño José Alejandro	2,410,200.00	0.00
Vivas Munar Diana Margarita	4,017,000.00	0.00
Total	43,383,600.00	31,672,500.00
Honorarios Comité de Riesgos		
Jorge Humberto Vivas Reyna	0.00	1,545,000.00
Carlos Alfredo Estévez	9,640,800.00	9,270,000.00
Julio Andres Torres García	7,230,600.00	6,952,500.00
Total	16,871,400.00	17,767,500.00
Honorarios Comité de Auditoría		
Carlos Alfredo Estevez	803,400.00	0.00
Diana Margarita Vivas Munar	5,623,800.00	0.00
Jorge Humberto Vivas Reyna	0.00	9,270,000.00
Jorge Alberto Calderon	5,623,800.00	0.00
Claudia Medina Álvarez	5,623,800.00	10,042,500.00
Raúl José Buitrago Arias	0.00	3,862,500.00
Total	17,674,800.00	23,175,000.00
Honorarios Comité de Inversiones		
Jorge Alberto Calderón	4,820,400.00	0.00
Jorge Humberto Vivas Reyna	0.00	7,725,000.00
Carlos Alfredo Estévez	4,017,000.00	9,270,000.00
Claudia Medina Alvarez	803,400.00	0.00
Julio Andrés Torres García	9,640,800.00	6,952,500.00
Marcela Gómez Clark	5,623.800.00	0.00
Total	24,905,400.00	23,947,500.00
Honorarios Comité de Admón. de Negocios		
Jorge Humberto Vivas Reyna	0.00	9,270,000.00
Carlos Alfredo Estévez	1,606,800.00	8,497,500.00
Julio Andrés Torres García	1,606,800.00	3,862,500.00
Total	3,213,600.00	21,630,000.00
Honorarios Comité de Tecnología		
Jorge Humberto Vivas Reyna	0.00	8,497,500.00
Carlos Alfredo Estévez	4,820,400.00	7,725,000.00
Julio Andrés Torres García	803,400.00	6,180,000.00
Marcela Gómez Clark	4,017,000.00	0.00
Total	9,640,800.00	28,582,500.00

ii. Accionistas (Previsora Seguros S.A.)

	Diciembre de 2011	Diciembre de 2010
Activo		
Pólizas de seguros	1.107.344.262,49	1.984.299.593,61
Total	1.107.344.262,49	1.984.299.593,61
Pasivo		
Pólizas de seguros	391,333,400.00	2.173.816.608,00
Total	391,333,400,00	2.173.816.608,00
Gastos de seguros		
Cumplimiento	161.564.851,00	19.758.309,25
Corriente Débil	7.553.820,00	0,00
Vehículos	568.422,00	549.790,33
Otros	883.114.728,56	162.225.076,37
Total	1.052.801.821,56	182.533.175,95

Anexo 4

Pagos Salariales a Directivos en el año 2011

EMPLEADOS/CONCEPTO	JUAN JOSE LALINDE	CATALINA VILLA DOUTRELIGNE	ROCIO LONDOÑO LONDOÑO	MYRIAM JOSEFINA BALMASEDA PUPO	EDUARDO ARCE CAICEDO	JORGE ELIECER PERALTA NIEVES
SUELDO	167.473.728	108.057.887	133.982.265	140.721.018	140.721.418	133.585.867
PRIMA LEGAL	21.939.737	9.251.334	12.882.910	12.882.910	12.387.414	12.882.910
PRIMA TÉCNICA	83.736.864					
PRIMA DE VACACIONES		5.318.343	5.945.959	5.945.959	5.945.959	5.945.959
VACACIONES		7.300.329	8.720.739	8.720.739	8.720.739	9.117.137
BONIFICACIÓN POR DIRECCIÓN	55.824.576					
PRIMA DE SERVICIOS	7.181.600					
BONIFICACIÓN POR SERVICIOS	4.884.650					
PRIMA EXTRALEGAL		5.945.959	5.945.959	5.945.959	5.945.959	5.945.959
INDEMNIZACIÓN		15.063.094				
CESANTÍAS	16.529.653	10.367.967	14.084.785	11.848.574	14.123.910	14.084.785
TOTAL	357.570.808	161.304.913	181.562.617	186.065.159	187.845.399	181.562.617

Anexo 5

Inversiones en Sociedades Colombianas

A diciembre 31 de 2011

ENTIDAD	NUMERO DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN %	PROVISIÓN	VALOR NOMINAL
Ecopetrol S.A. (1)	400	0,0000011		100.000,00
Promotora de Energía de Colombia S.A.	5	2	SI	50.000,00
Cajanal S.A. EPS (en liquidación)	1		SI	100.000,00
TOTAL				250.000,00

Total Acciones	\$ 250.000,00
(-) Provisión acciones Promotora de Energía de Colombia S.A.	-50.000,00
(-) Provisión acciones Cajanal S.A. EPS (en liquidación)	-100.000,00
(+) Valorización acciones Ecopetrol	274.984,00
Neto Acciones	\$ 374.984,00

(Valores en Pesos)