



INFORME DE GESTIÓN 2016

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

{fiduprevisora)
sIempre.





Contenido

Prólogo.....	2
1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL.....	5
2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA.....	10
3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA 2016.....	15
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
3.2 GESTIÓN COMERCIAL	22
3.3 GESTIÓN DE NEGOCIOS	26
3.4 FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	33
3.5 FONDO NACIONAL DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO.....	36
3.6 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS	39
4. RESULTADOS FINANCIEROS.....	88
5. CALIFICACIONES DE RIESGO	93
6. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO.....	97
7. CUMPLIMIENTO A NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR	104
8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012.....	106
9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD	109
10. RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF – PARA ESTADO FINANCIERO DE APERTURA Y PERIODO DE TRANSICIÓN.....	113
11. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	117
12. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS	122



Prólogo

Fiduprevisora es una institución madura que, en sus más de 30 años de existencia, ha demostrado ser una entidad confiable y rentable. Durante su historia se han administrado con agilidad y respaldo los recursos de un sin número de negocios fiduciarios que han estado detrás de la ejecución de grandes proyectos con fin social y de impacto para el crecimiento del país.

Uno de los proyectos más importantes, que le dio vida a la entidad, es el Fondo de la Unidad de Gestión de Riesgos y Desastres, el cual durante 2016 cubrió deslizamientos de tierra y otras situaciones de riesgo sufridos a lo largo del país. Sobre nuestra empresa ha recaído la responsabilidad de la administración de más de 7 billones de pesos que han servido para la recuperación de zonas afectadas por desastres naturales.

Así mismo, durante 2016 dedicamos nuestros esfuerzos en el sostenimiento del programa Colombia Mayor, cuyo eje central es la destinación de recursos para más de 1.400.000 abuelitos de escasos recursos y en estado de indigencia. Fondo que se une a los más de 240 negocios fiduciarios que hoy administramos con dedicación y responsabilidad.

Por nuestras cuentas pasan más de 40 billones de pesos al año, que se destinan a pagos de prestaciones sociales, subsidios y administración de recursos de los entes territoriales, entre muchos otros.

Somos un aliado estratégico de gestión y ejecución del Gobierno Nacional y esperamos seguir siéndolo. Ahora queremos extender los negocios a un ámbito privado con una única estrategia: llevar lo mejor de lo público a lo privado. De hecho, Fiduprevisora avanza en la consolidación de grandes transacciones en este campo en distintas regiones del país, todo esto con un gran equipo de personas, profesionales comprometidos con el crecimiento de la institución.



La estrategia de Fiduprevisora S.A se sustenta en cuatro pilares fundamentales: Innovación Comercial, alianzas Público Privadas, actualización tecnológica permanente y manejo eficiente de la Información y evolución Corporativa.

Estos pilares se han consolidado en 2016 reflejados en resultados como:

- ↳ 35 nuevos negocios en Fiducia Estructurada
- ↳ La administración de 32 billones de pesos
- ↳ Un crecimiento constante de los Fondos de Inversión Colectiva, que en tan solo tres años han alcanzado los 2 billones de pesos.
- ↳ Promoción permanente del recurso humano, a través de concursos de méritos y la vinculación de trabajadores en misión.
- ↳ Ocupamos el tercer lugar en patrimonio, el quinto en utilidades y segundos en comisiones fiduciarias entre las 25 Fiduciarias existentes
- ↳ Recuperación e implementación de servicios tecnológicos, que nos ha llevado a mejorar los tiempos de pago.
- ↳ Una nueva sede en Medellín y remodelación de la oficina de Barranquilla.

Actuando en sintonía con las realidades actuales del país y en plena época del proceso de paz se avecinan nuevas oportunidades para que la compañía ponga al servicio del país toda su experiencia en la administración de recursos públicos en este proceso que, sin duda, redundará en el desarrollo y la economía nacional.

Es tiempo de seguir pensando en grande y así lo está haciendo Fiduprevisora que, como dice nuestro lema, seguirá teniendo una presencia activa en Colombia “Siempre”.



INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL

INFORME DE GESTIÓN 2016



1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL

Durante lo corrido del año el panorama económico global ha venido recuperándose pero a un ritmo muy lento. Los bajos precios del petróleo y los resultados del Brexit han generado desconfianza en los inversionistas y han puesto en una difícil situación a los Bancos Centrales de las economías desarrolladas que han tratado de impulsar sus economías a través de la inyección de liquidez, sin embargo los resultados no han sido significativos. Ante este panorama de incertidumbre general, los inversionistas han decidido buscar mejores rentabilidades y se han trasladado a las economías emergentes por lo que países como Colombia se han visto beneficiados de esta migración de capitales.

Por su parte, en Estados Unidos, la Reserva Federal decidió cerrar el 2016 con el segundo incremento de 25pbs en la tasa de referencia desde 2006, lo que ubicó la tasa en el rango de 0.50 y 0.75 argumentando que la economía está creciendo a un ritmo saludable. Y es que la economía norteamericana parece haber tomado impulso en el tercer trimestre en el que alcanzó un crecimiento del 3.5%, explicado principalmente por el incremento en las exportaciones; y al buen comportamiento que ha mantenido el consumo personal en lo corrido del año. En materia de empleo, en el mes de noviembre continuaron los avances con la creación de 178.000 nuevos empleos; la tasa de desempleo, por su parte, presentó un descenso significativo al pasar de 4.9% a 4.6%; vale la pena aclarar que parte de esta variación corresponde a una disminución de la fuerza laboral ocasionada por la jubilación de los baby boomers. De igual forma, la inflación total, así como las básicas, han empezado a repuntar y se acercan cada vez más al objetivo del 2% planteado por la autoridad monetaria. En 2017, se estima que, habrá un incremento en la inversión en EEUU gracias a que los inversionistas ven un ambiente de negocios más favorable con la administración de Trump, lo cual se traduciría en un mayor crecimiento y, por ende, en una mayor inflación, forzando a la FED a elevar la tasa de referencia.

El viejo continente, por su parte, ha venido presentando una leve recuperación en los datos económicos; a pesar de la incertidumbre que habría generado el Brexit unos meses atrás.



Adicionalmente, el Banco Central Europeo (BCE) extendió su programa de estímulo hasta diciembre de 2017, reduciendo el valor de 80.000 a 60.000 millones de euros mensuales a partir de abril. A pesar de estas buenas noticias, el panorama para 2017 no parece tan favorable para la región por la incertidumbre que se derivará del ambiente político en Alemania, Francia y Holanda, con las elecciones presidenciales; donde el mayor riesgo es que los partidos que están en contra de la Unión Europea lleguen al poder y decidan imitar la iniciativa del Brexit, lo que conduciría al fin del bloque económico. China, también dio señales de recuperación al cierre del año, gracias a que el gobierno ha seguido incrementando el gasto en infraestructura y a que el sector inmobiliario ha tenido un fuerte impulso en lo corrido del año, por lo que se espera que el banco central logre su objetivo de ubicar el crecimiento de 2016 entre 6.5% y 7%. La inflación de china, al igual que en las principales economías, empezó a repuntar al cierre del año, y esta tendencia podría continuar el próximo año en la medida en que los precios del petróleo se recuperen. En Japón, el Banco Central de Japón (BOJ) decidió implementar un nuevo plan, que consiste en el control de la curva de rendimientos que lo llevaría a reducir el costo del endeudamiento, por lo que empezaran a comprar los bonos soberanos de 10 años con el fin de mantener las tasas de estos títulos cerca del nivel actual (0%). Estas nuevas propuestas de los Bancos Centrales generan incertidumbre pues podrían pensar en recortar las inyecciones de liquidez para adoptar nuevas medidas.

En medio de este panorama de incertidumbre y alta liquidez a nivel global, Colombia se ha visto beneficiado de los flujos de capitales de inversionistas extranjeros que en este momento poseen el 32% del total de la emisión de la deuda pública. Es por esto que ahora adquiere mayor relevancia el proceso de paz y la aprobación de la reforma tributaria pues de esta manera se garantizaría la permanencia de estos flujos extranjeros por un tiempo más largo. Por otro lado, la economía colombiana se vio afectada por factores como los bajos precios del petróleo, una fuerte devaluación, la debilidad de los socios comerciales, el fenómeno del niño y el paro camionero que terminaron por alterar los indicadores económicos. Lo anterior llevó a que el Banco de la República iniciara un ciclo alcista de tasas desde el año anterior, el cual finalmente empieza a dar resultados con una inflación que inició su convergencia a la baja y se estima que cierre el año en niveles cercanos a 15.60% y un déficit de cuenta corriente que se corrige más rápido de lo esperado.



Pero no todo es bueno pues esta desaceleración de la demanda también ha afectado el crecimiento el cual se ubicó en 2% en el segundo trimestre del año y un 1.2% en el tercer trimestre. En línea con esta desaceleración, las ventas al por menor completaron 5 meses en descenso, y la producción industrial ya empieza a generar preocupaciones, pues la mayoría de sectores se están contrayendo y lo único que la mantiene en el lado positivo es el efecto de Reficar.

Este año el motor de la economía ha sido la industria con la puesta en marcha de REFICAR y la sustitución de productos importados por los nacionales, se espera que la tendencia de este sector continúe en 2017 y así mismo se reactiven el sector de la construcción con el avance de las obras 4G una vez se culminen los cierres financieros de los proyectos.

A pesar de la difícil situación a nivel global que se experimenta al cierre de 2016, las expectativas para Colombia en 2017 son positivas en la medida en que se logre cerrar el acuerdo de paz y la reforma tributaria sea suficiente para cerrar el hueco fiscal que dejó la disminución de los ingresos petroleros pues esto nos permitirá mantener el grado de inversión del cual goza actualmente la deuda soberana del país. En la última reunión del año del Banco de la República (y la última a la cabeza de Jose Dario Uribe), la junta decidió recortar la tasa de intervención de 7.75% a 7.50% argumentando que la inflación ha corregido rápidamente hacia la meta (4%-2%) y que la economía ha sufrido un fuerte deterioro en los últimos meses. Se estima que estas reducciones se seguirán dando de forma gradual en el primer semestre de 2017 hasta completar un recorte total de 175 pbs con el fin de dar impulso nuevamente a la economía, claro está, sin dejar de lado el monitoreo de la inflación y los efectos que puedan tener la reforma tributaria y la devaluación de la moneda (derivada de la incertidumbre política internacional) en este indicador. De esta forma, el comportamiento de los mercados locales seguirá siendo positivo en 2017 y aunque no veremos valorizaciones tan importantes como las registradas en 2016, si se espera que el desempeño de los portafolios siga siendo favorable.

Se resalta que en medio de las dificultades de la economía, la actividad fiduciaria ha tenido buen comportamiento en lo corrido de 2016, y se estima que el crecimiento del valor de los activos



administrados en el sector este alrededor del 11%. Este panorama favorable ha beneficiado a Fiduprevisora que ha logrado incrementar el valor de los activos administrados en los diferentes negocios, lo cual se complementa con los buenos resultados generados en los portafolios de inversión que se dieron gracias a la efectividad de las estrategias planteadas.



SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

INFORME DE GESTIÓN 2016

2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

Actualmente, el sector fiduciario está compuesto por veinticinco (25) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son públicas, Fiducentral, Fiduagraria, Fiducoldex y Fiduprevisora, las restantes corresponden a sociedades privadas del orden nacional (13) y extranjero (8).

Balance General

De acuerdo con cifras de la superintendencia Financiera de Colombia al corte de Diciembre 31 de 2016, la cuenta del Activo del Balance General para el total del Sector Fiduciario ascendió a \$2,73 billones, de los cuales el 15,5% (\$0,4 billones) corresponden a fiduciarias públicas, 21,6% (0,6 billones) a sociedades privadas extranjeras y el restante 62,9% (1,7 billones) a sociedades privadas del orden nacional. Del total del Activo, el 62,1% se encuentra concentrado en la cuenta de Inversiones y Operaciones con Derivados, y de esta cifra, el 32,2% corresponde a Inversiones a valor razonable con cambios en resultado – instrumentos de patrimonio. Las Sociedades Fiduciarias con mayor participación en la línea de Inversiones del Activo son Fidubogotá con el 16,9%, Fiducolombia con 12,2% y Fduoccidente con el 11,8%.

El Pasivo del Sector Fiduciario representa el 17,3% de la cuenta del Activo, la línea más significativa del pasivo corresponde a Cuentas por Pagar con 66,3% y Obligaciones Laborales con 15,0%. Las Sociedades Fiduciarias con mayor participación en la cuenta del Pasivo son Fidubogotá con 25,6% seguida por Fiducolombia con el 15,4% y Alianza con 10,3%.

El Patrimonio del Sector Fiduciario mostró un crecimiento del 9,0% frente al mismo periodo del año anterior; las Sociedades Fiduciarias con mayor participación patrimonial en el sector son Fiducolombia con 14,2%, Fidubogotá con 12,5% y Fiduprevisora con 10,9%.

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

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic.-15	Dic.-16	Dic.-15	Dic.-16	Dic.-15	Dic.-16
SECTOR	2.552.123	2.734.831	477.328	472.602	2.074.795	2.262.229
FIDUPREVISORA	298.857	286.717	61.032	41.061	237.826	245.656

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras diciembre 2015-2016



Fiduprevisora S.A. se encuentra posicionada como la tercera entidad dentro del Sector Fiduciario con mayor participación en la cuenta del Activo con un 10,5% del total del sector y un 67,7% de las fiduciarias públicas. Las sociedades con mayor participación en la cuenta del Activo son Fidubogotá con 14,8% y Fiducolombia con 14,4%

En relación con el Pasivo, Fiduprevisora S.A., registró una disminución de 32,7%, pasando de \$61.032 MM en diciembre de 2015 a \$41.061 MM al cierre de diciembre de 2016, la cuenta del pasivo que registró mayor disminución fue la de Cuentas por Pagar con -39,8% (\$21.212MM menos que el mismo periodo que el año anterior).

En cuanto a Patrimonio, Fiduprevisora S.A. registra un valor total al cierre de diciembre de 2016 de \$245.656 MM, que comparado con el mismo periodo del año 2015 refleja un incremento de \$7.831 MM, que la ubica como la tercera fiduciaria con mayor participación en el sector con un 10,9% del total, superada solamente por Fiducolombia y Fidubogotá las cuales acumularon patrimonio por valor de \$321.281 MM y \$283.639 MM respectivamente.

Estado de Resultados

De acuerdo con cifras de la superintendencia Financiera de Colombia al corte de Diciembre 31 de 2016 y cálculos propios, los ingresos del Sector Fiduciario ascendieron a \$1,72 billones, mostrando un aumento del 11,4% respecto al mismo periodo del año 2015; Fiduprevisora S.A. presentó un incremento del 14,8% en sus ingresos, lo que equivale a percibir \$29.224 MM más.

De las entidades del sector, Fiducolombia es la que cuenta con la mayor participación con 16,3% de los ingresos, seguida por Fiduprevisora S.A. la cual tiene una participación del 13,1%; las entidades públicas tienen una participación del 19,1%, lo que equivale a \$329.150 MM.

Los costos y gastos operacionales del sector, sin impuesto de Renta, alcanzaron un valor de \$960.607 MM, mientras que en el mismo periodo del año 2015 presentaron un valor de \$879.972 MM, lo que refleja un incremento de 9,2%. Para el caso de Fiduprevisora S.A., los costos y gastos alcanzaron un valor de \$162.368 MM, creciendo en 9,1%. Las fiduciarias¹ que porcentualmente más

¹ Para el análisis no se tuvo en cuenta la Sociedad Fiduciaria Fiducor, la cual no aparece relacionada en los informes de 2016.

incrementaron sus gastos fueron BTG Pactual y Alianza con 38,4% equivalente a \$934 MM y 28,4% equivalente a \$22.269 MM respectivamente.

En cuanto a resultados consolidados a diciembre de 2016, las utilidades del sector ascendieron a \$493.164 MM, presentando un crecimiento del 11,7% respecto al mismo periodo del año 2015. Las fiduciarias con mayor variación positiva en su utilidad fueron Fidudavivienda y Old Mutual con crecimientos de \$10.729 MM y \$10.299 MM respectivamente, por el contrario, la sociedad con mayor variación negativa fue Fiduoccidente con un decrecimiento de \$8.709 MM.

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

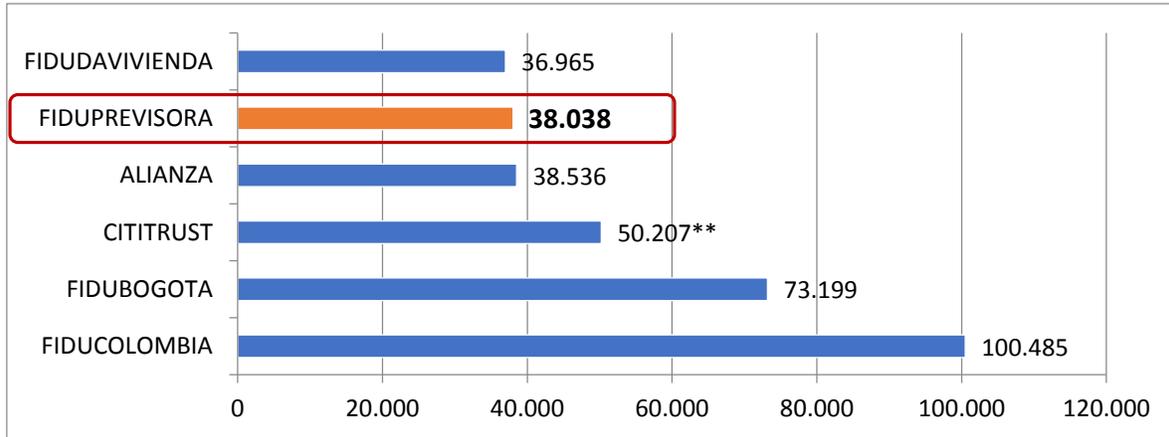
ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic.-15	Dic.-16	Dic.-15	Dic.-16
SECTOR	1.257.035	1.336.762	441.370	493.164
FIDUPREVISORA	174.942	191.289	30.343	38.038
% Participación Fiduprevisora	13,92%	14,31%	6,87%	7,71%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Comisiones y Utilidades a diciembre 2015 – 2016

Respecto a los ingresos por Comisiones fiduciarias², el sector presentó un incremento del 6,34% frente al mismo periodo del año anterior, Fiduprevisora incrementó su participación por este concepto en 0,39% y al cierre de diciembre de 2016 ocupa el segundo lugar con una participación del 14,3%

Frente a utilidades, la participación de Fiduprevisora S.A. fue de 7,7%, lo que la ubicó en el quinto lugar dentro del sector (mismo puesto ocupado al cierre de 2015) incrementando su participación porcentual en 0,84%.

² Las Comisiones Fiduciarias se obtuvieron del informe “Origen de las comisiones por tipo de fideicomiso” de la Superintendencia Financiera de Colombia

RANKING DE LAS FIDUCIARIAS POR UTILIDADES A DICIEMBRE 2016
(Cifras en Millones)

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – cifras a Diciembre de 2016
(**) Fiduciaria que ejerce actividades de custodia de valores para FIC

En cuanto a indicadores financieros la Rentabilidad del Patrimonio (ROE) consolidada del sector pasó de 21,27% en diciembre de 2015 a 21,80%³, aumentando 0,53%; las entidades de mayor crecimiento para este indicador fueron BNP Paribas y Fiduagraria. Fiduprevisora obtuvo un ROE de 15,5%, resultado mayor comparado con Fiducoldex y Fiducentral las cuales alcanzaron un ROE de 9,2% y 4,0% respectivamente.

³ Datos obtenidos del informe "Indicadores Gerenciales" de la Superintendencia Financiera de Colombia



PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA 2016

INFORME DE GESTIÓN 2016

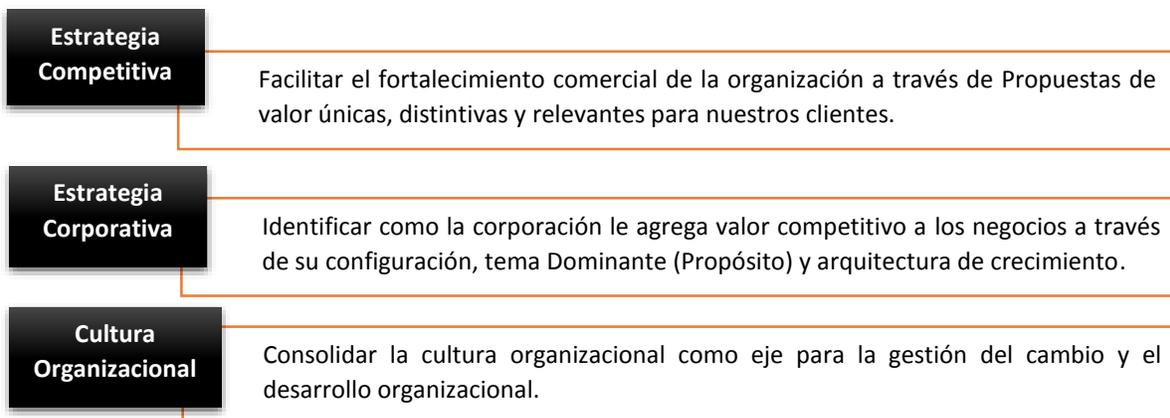
3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA 2016

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Fiduprevisora S.A. durante la vigencia 2016 continuó administrando su modelo estratégico a través de la metodología de Tablero de Mando Integral - Balanced ScoreCard, la cual incluye la definición de objetivos, MEGA, indicadores e iniciativas corporativas, encaminados al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y del objeto social de la organización.

Como consecuencia de la estrategia definida, la alta dirección encamina las acciones pertinentes para alcanzar las metas establecidas dando continuidad al proyecto de transformación y evolución de la organización donde la entidad focalizó sus esfuerzos en la identificación de Pilares Estratégicos, la profundización y desarrollo de la estrategia y la alineación de la misma a todo nivel de la organización, para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al corte del 30 de junio de 2016, se llevó a cabo la fase II del Programa de Estrategia y Transformación Organizacional la cual contempló los siguientes ejes:





Con este nuevo enfoque estratégico, se fortaleció la estructura comercial de la empresa, se alineó el Plan de Negocios con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2015 - 2018, se desplegó un nuevo enfoque por industria y se profundizó en la estrategia competitiva, con el único propósito que en el mediano plazo, se obtenga un mayor nivel de ingresos operacionales a través del diseño y oferta de nuevos productos para el sector público y privado, así como la profundización en la administración de recursos públicos y fiducia privada y la implementación de estrategias comerciales que permitan maximizar el valor de la organización y sea posible obtener una mayor participación en el mercado incrementando así los márgenes del negocio. Adicionalmente, se diseñó un modelo comercial enfocado en dos frentes: 1) En la estructuración de productos y 2) consecución y generación de clientes, con el propósito de ampliar la perspectiva comercial buscando mayor participación en fiducia pública, fortaleciendo la fuerza de ventas externa y la estructuración y comercialización de nuevos productos de inversión.

Durante la vigencia 2016, se desarrolló las actividades contenidas en dos iniciativas estratégicas enfocadas en:

Innovación Comercial: fortalecer la estructura comercial de la empresa desde el punto de vista organizacional y de incentivos, esperando generar un mayor nivel de ingresos operacionales con un mejor control y ejecución del gasto, buscando siempre la mayor eficiencia.

Programa de Desarrollo de la Cultura y el talento Humano: buscar el desarrollo permanente del Talento Humano con el que cuenta la entidad el cual puede ser el punto diferenciador para alcanzar los logros institucionales.



AVANCE PILAR ESTRATEGICO INNOVACIÓN



-  Estrategia competitiva con un nuevo enfoque por industrias.
-  Oportunidad de crecimiento incorporando 2 nuevas industrias:
 - Sector Financiero
 - Sector Solidario
-  Segmentación de clientes
-  Nuevo modelo de la estructura comercial.
-  Desarrollo de las propuestas de valor para los segmentos definidos.
-  Desarrollo de la metodología para la valoración de las características y condiciones especiales de nuevos negocios.

AVANCE PILAR ESTRATEGICO EVOLUCIÓN CORPORATIVA





Durante el cuarto trimestre del año 2016 se formalizó un proyecto estratégico para modernizar la arquitectura tecnológica, con la finalidad de brindar mejoras de los servicios tecnológicos actuales y generar nuevas oportunidades de servicio a los clientes internos y externos de la entidad.

Bajo la directriz de la nueva dirección durante lo corrido del año 2016 la entidad ha estado reinventándose para contar con procesos más ágiles, más eficientes y más confiables, y a su vez ser generador de bienestar para todos los colaboradores, en consecuencia a lo descrito se relaciona los diferentes proyectos que se han efectuado al interior de la entidad y que están contribuyendo a alcanzar las metas establecidas:

{f) **Aumento de Presencia en el País**

Cumpliendo con nuestra visión, el pasado 3 de noviembre del año 2016 se efectuó la apertura de la nueva oficina en la ciudad de Medellín, con la finalidad de expansión y representación de la fiduciaria en otras ciudades.

18

{f) **Proyecto de Autocontrol**

Desde la Presidencia y la oficina de Auditoría Corporativa se proyectó el Modelo de Autocontrol con la finalidad de fortalecer la cultura de control al interior de la entidad, estableciéndola como una herramienta de gestión para gerenciar los procesos, administrar los riesgos y controles, detectar desviaciones de manera oportuna, mejorar la eficiencia operativa y disminuir reprocesos. Lo anterior logra su interiorización a través del “TORNEO DE LA LIGA DE CAMPEONES” en el cual participa todos los colaboradores de la entidad.

Logros alcanzados

- ✓ Conocer los requisitos aplicables, riesgos y controles de los procesos.
- ✓ Resaltar la importancia del trabajo en equipo.
- ✓ Fortalecimiento del autocontrol.



- ✓ Gestión de los planes de Mejoramiento.

{f) Sistemas de Información FOMAG

El objetivo de este proyecto es construir un sistema integrado de información y de procesos para mejorar la gestión de los servicios de prestaciones económicas y de salud para los docentes afiliados al FOMAG alcanzando:

- ✓ Soluciones estratégicas para agilizar el trámite y tiempos de respuesta de las prestaciones económicas de los docentes afiliados al Fondo.
- ✓ Optimizar la cadena de procesos que se realizan para atender los servicios prestados por el Fondo, evitando la duplicidad de esfuerzos en lograr los resultados.
- ✓ Reducir tiempos en la ejecución de procesos y alta operatividad, asegurando una mayor calidad en la información y facilitar la gestión de los funcionarios.
- ✓ Automatizar un alto porcentaje de las actividades las cuales permitirán controlar los resultados del negocio.
- ✓ Minimizar el Riesgo Operativo, mediante herramientas tecnológicas que permitan seguimiento y trazabilidad de las operaciones.

Logros alcanzados

Marco de referencia para la arquitectura tecnológica FOMAG	<ul style="list-style-type: none">✓ Entendimiento estratégico servicios de FOMAG✓ Diseño de la arquitectura tecnológica
Análisis del mercado	<ul style="list-style-type: none">✓ Estudio de mercado para indagar las capacidades de los proveedores frente a la necesidades y requerimientos del FOMAG.
Formular plan de implementación	<ul style="list-style-type: none">✓ Consultoría con la firma GRANS Consulting✓ Alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio y los servicios.

{f) Escuela Fiduprevisora

La Escuela Fiduprevisora es un modelo interno de formación creado con la finalidad de desarrollar habilidades y fortalecer conocimientos de perfiles específicos que se requieran potencializar o bajo la modalidad abierta según interés de los colaboradores.

20

Logros alcanzados

- ✓ Formación para Auditores Internos
- ✓ Contratación con el Estado
- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Venta Consultiva

{f) Promoción de funcionarios de planta

Para la Alta Gerencia es importante impulsar los ejes saber, ser y hacer a funcionarios que han demostrado por su reconocimiento y crédito ocupar cargos y ser ascendidos, por lo cual se diseñó

el programa de ascensos corporativos con la finalidad de dar la oportunidad a las personas que se destacan por su desempeño y compromiso para que ocupe cargos de mayor rango

Durante la vigencia 2016 se aprobaron 40 promociones de funcionarios que han demostrado por su reconocimiento y crédito ocupar cargos de mayor nivel, ya sea “Estratégicos, Tácticos u Operativos”.

{f) Un Café con Sandra

Con la finalidad de interactuar de una forma más cercana con la presidencia se generó un espacio de acercamiento entre la alta dirección y los colaboradores con la finalidad de conocerlos, identificar sus intereses, su trayectoria, gustos y núcleo familiar, y a su vez que conozcan e identifiquen que hoy Fiduprevisora cuenta con una Presidencia de puertas abiertas.

Durante la vigencia 2016 se logró la interacción con más de 130 funcionarios.

{f) Fiduprevisora en los medios

Durante la vigencia 2016, con el fortalecimiento del área de comunicaciones se logró cambiar la cara negativa de la fiduciaria frente a los colombianos a través de los medios de comunicación, bajo parámetros de transparencia se dio a conocer el trabajo desarrollado en la entidad. Es así que durante el año se generó:

- Valor free press \$ 3.123 millones
- Se abordaron 184 medios de comunicación nacionales y regionales, entre radio, prensa, televisión y portales web.
- Se registraron un total de 483 noticias acerca de Fiduprevisora.
- Del total de notas: 183 fueron de carácter positivo, 142 fueron neutras y 115 fueron negativas.

Al tener mayor presencia en medios se mostró transparencia en nuestra información y procesos.



3.2 GESTIÓN COMERCIAL

Durante el año 2016, Fiduprevisora participó de forma activa en el mercado fiduciario, al corte de diciembre de 2016, alcanzó ingresos por comisiones por un monto de \$191.289 millones de pesos que representan un incremento del 12,63% frente al mismo periodo del año anterior; lo que le permite mantenerse en los primeros lugares a nivel de ingresos por comisiones dentro del sector, con un total de 242 negocios administrados al cierre de 2016, año durante el cual a su vez se liquidaron 36 negocios, se prorrogaron 55 y suscribieron 35 nuevos contratos.

Fiduprevisora enfocó sus esfuerzos en la consecución de nuevos negocios que generen valor para la entidad, en este sentido y teniendo en cuenta los pilares estratégicos de la entidad, se realizaron ajustes a la estructura comercial con el objetivo de hacer mayor énfasis en la búsqueda de nuevos clientes.

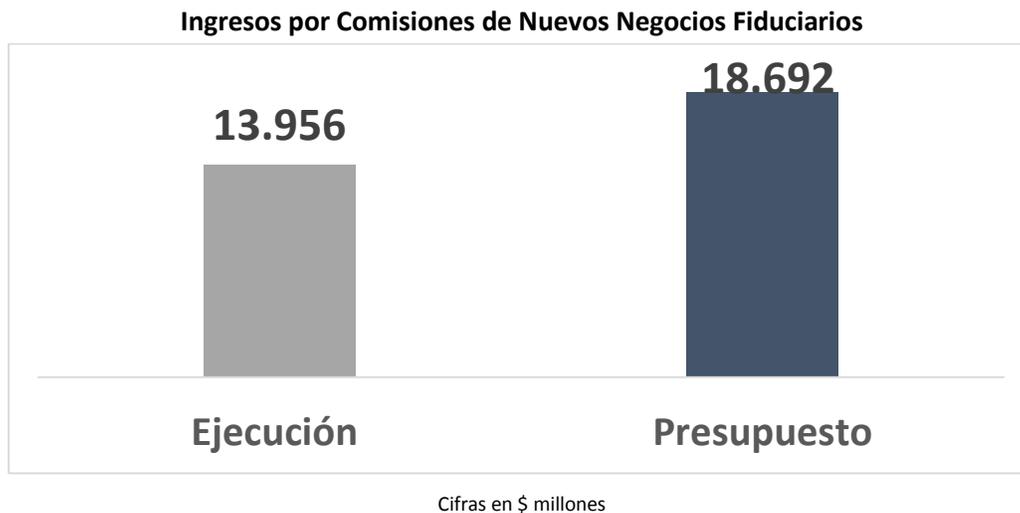
A partir del segundo trimestre del año, se creó la Gerencia Corporativa cuya finalidad consistió en asesorar el desarrollo y seguimiento del plan comercial 2016, profundizar los segmentos actuales, desarrollar alianzas estratégicas e implementar el modelo de fuerza de ventas externa.

Por otra parte, a través de la gestión de la Gerencia Corporativa, se implementó el modelo de fuerza de ventas externas y se vincularon 2 ejecutivos comerciales que aportaron en el posicionamiento de marca y consecución de negocios para la organización.

Así mismo, se redefinió el alcance de la Gerencia de Estructuración y se asignaron como sus principales objetivos la estructuración de negocios fiduciarios, el desarrollo de productos y esquemas a la medida y, la preparación y diseño de las propuestas en procesos licitatorios.

Adicionalmente, se creó la Dirección de Estructuración y su función, es realizar análisis de mercado con el objetivo de identificar oportunidades para Fiduprevisora, y, diseñar productos a la medida que permitan generar valor agregado a los accionistas de la entidad.

En la siguiente gráfica, se presenta el cumplimiento del presupuesto de ingresos por comisiones de nuevos negocios fiduciarios, establecido para la vigencia 2016; como se puede ver en la gráfica, en la vigencia se generaron ingresos por valor de \$13.956 millones aproximadamente, lo que representa un cumplimiento presupuestal del 75%, toda vez que el presupuesto fue de \$18.692 millones.



Durante el año 2016, Fiduprevisora continúa participando de manera activa como aliado estratégico del Gobierno Nacional apoyando el desarrollo de políticas públicas, a partir de la celebración de nuevos negocios fiduciarios, dentro de los que se destacan:

- PAP Fiduprevisora S.A. Defensa Jurídica Extinto DAS: Este negocio tiene como objeto la constitución de un patrimonio autónomo con los recursos que entregue el Fideicomitente para la atención de los procesos judiciales, pago de sentencias, reclamaciones administrativas, laborales o contractuales en los cuales sea parte o destinatario el extinto Departamento Administrativo de Seguridad – D.A.S. o su Fondo Rotatorio.
- FONADE 201545: Este fideicomiso tiene como objeto la administración, inversión y pago de los recursos asignados a los planes de negocio del Fondo Emprender, aprobados y con asignación de recursos por parte del Consejo Directivo del SENA, a través de un encargo fiduciario, en el marco del contrato interadministrativo 215045.

- AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION DE PERSONAS Y GRUPOS ALZADOS EN ARMAS – ACR: Este contrato consiste en la constitución de un encargo fiduciario que administre los recursos situados para realizar los desembolsos y pagos requeridos en desarrollo de la política de reintegración, conforme al ejercicio de las funciones de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas – ACR.
- ECOPETROL S.A.: Este negocio tiene como objeto la administración de un Patrimonio Autónomo Pensional destinado al pago de las obligaciones pensionales de ECOPETROL S.A. en los términos señalados en el Decreto 941 de 2002 y el Contrato. El consorcio administrará aproximadamente \$4 Billones en dónde Fiduprevisora cuenta con una participación del 73.75%.
- MEN Calidad: A través de este contrato se administrarán los recursos del proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación superior, específicamente el de evaluar, certificar y acreditar la calidad de la educación superior a través de pares académicos.

Como resultado de la gestión comercial durante el último trimestre de 2015 y la vigencia 2016, se firmaron 46 nuevos negocios fiduciarios aportarán a la fiduciaria \$37.314 MM durante su vigencia total.

A continuación se relacionan los principales nuevos negocios que generaron ingresos en 2016:

Fideicomiso	Comisiones 2016 \$ COP MM
Liquidación CAPRECOM	4.800
FOPEP 2015	4.185
P.A.P. Consorcio Fondo De Atención En Salud PPL 2015	2.969
PAP Fiduprevisora S.A. Defensa Jurídica Extinto DAS	674
P.A.P. CONSORCIO UNIDAD DE TIERRAS 2016	481
EFP FONADE 2015045	410
AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION DE PERSONAS Y GRUPOS ALZADOS EN ARMAS – ACR	269



Fideicomiso	Comisiones 2016 \$ COP MM
ECOPETROL	100
Otros	68
Total	13.956

Nota: esta información incluye los nuevos negocios firmados en diciembre de 2015, cuya comisión empezó a recaudarse en el 2016.

A continuación se relacionan los principales nuevos negocios clasificados por la comisión total que generarán durante su vigencia:

Fideicomiso	Comisiones Vigencia Total Contrato \$ MM COP
FOPEP 2015	11.159
FONDO TODOS SOMOS PAZCIFICO	7.500
Liquidación CAPRECOM	4.800
ECOPETROL	3.741
P.A.P. Consorcio Fondo De Atención En Salud PPL 2015	2.969
PAP Fiduprevisora S.A. Defensa Jurídica Extinto DAS	1.758
EFP FONADE 2015045	1.416
METRO PLÚS S.A.	884
P.A.P. Consorcio Unidad De Restitución De Tierras 2017	669
P.A.P. Consorcio Unidad De Tierras 2016	481
Agencia Colombiana Para La Reintegración De Personas Y Grupos Alzados En Armas – ACR	269
Otros	1.668
Total	37.314

Nota: esta información incluye los nuevos negocios firmados en diciembre de 2015, cuya comisión empezó a recaudarse en el 2016.



Adicionalmente, gracias a la gestión comercial del 2016, Fiduprevisora administrará un total de \$34.2 Billones (estimado diciembre de 2016), lo que representa un incremento frente al año anterior del 23%, toda vez que, de acuerdo con la información publicada por la Superintendencia Financiera, con corte al 31 de diciembre de 2015, Fiduprevisora administraba \$27.7 Billones.

- **Fortalecimiento oficina de comunicaciones**

La oficina de comunicaciones amplió su rango de acción y el número de colaboradores, además implementó estrategias internas como externas de comunicación.

Estrategias de comunicación interna:

- **Quien quiere ser fiduciario:** esta estrategia creó un concurso con temas relacionados en fiducia y Fiduprevisora, con la finalidad de ampliar el conocimiento de negocio entre los colaboradores.
- **Intranet:** se fortaleció la red interna de comunicación con actualizaciones diarias, publicación de artículos y notas de interés general.
- **Boletín Somos:** actualización de la imagen del boletín.

Estrategias externas:

- **Gira de medios:** para dar a conocer la contratación de nuevos prestadores de servicios de salud para los docentes del país, se realizó una gira por varias ciudades de Colombia.
- Visitas estratégicas a medios del país y encuentros con periodistas.
- **Cifra de la semana:** semanalmente se envía un dato clave a todos los medios del país para obtener publicaciones gratuitas.

3.3 GESTIÓN DE NEGOCIOS

Es de señalar que los ingresos por comisiones obedecieron, principalmente, a las comisiones registradas por la línea de negocio de Fiducia en Administración, la cual Fiduprevisora lidera en la

industria de sociedades fiduciarias, alcanzando al corte de noviembre de 2016 ingresos por \$30.860⁴ millones de pesos que representan el 15,56% de ingresos por esta línea, donde se destaca la administración del Patrimonio Autónomo del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, frente al cual es necesario destacar algunas de las inversiones efectuadas para la atención de las emergencias durante la vigencia 2016:

- *Fenómeno del Niño (2015-2016)*. La sequía que afectó al territorio nacional damnificó a 55.900 familias, su atención requirió la inversión por parte del FNGRD de más de \$38.000 millones en habilitación y/o construcción de pozos y reservorios de agua; adquisición de equipos de agua y saneamiento; compra y alquiler de carro tanques; plantas potabilizadoras; motobombas; asistencia humanitaria de emergencia; compra de semillas y alimentos para animales.
- *Incendio Forestal en los Cerros Orientales de Bogotá D.C. (febrero de 2016)*. El incendio afectó aproximadamente 22 hectáreas de tierra. En la atención de esta emergencia, se invirtieron \$490 millones por parte del FNGRD.
- *Incendio Forestal en el municipio de Unguía - Chocó (marzo de 2016)*. La conflagración afectó más de 5.000 hectáreas. Para la atención de esta emergencia, el FNGRD invirtió \$1.450 millones.
- *Vendaval en Quibdó – Chocó (julio de 2016)*. En la capital del Departamento del Chocó se presentó un vendaval que dejó damnificadas a 5.219 familias. Se invirtieron \$3.200 millones por parte del FNGRD, representados en colchonetas, sobrecamas, kit de aseo y tejas, con el fin de atender a sus afectados.
- *Temporada de Lluvias - Chocó (4to. Trimestre 2016)*. En virtud de la temporada de lluvias del último trimestre del año, el Departamento del Chocó presentó emergencias por las inundaciones y desbordamiento de ríos. El FNGRD transfirió \$1.200 millones a los municipios y el Departamento para la atención de la emergencia.

⁴ Superintendencia Financiera de Colombia: Informes y cifras/ Cifras/ Pensiones, cesantías y fiduciarias/ Información por sector/ Fiduciarias/ Mensuales/ Origen de las comisiones por tipo de fideicomiso



Adicionalmente, dentro de esta línea de negocio, al corte de diciembre de 2016, se destaca la administración de los recursos del Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación - Francisco Jose de Caldas, en el que se administraron activos que ascienden a \$511.666 millones de pesos; el Fondo de Contingencias Contractuales de las Entidades Estatales, a través del cual se administraron activos por \$1,6 billones de pesos a dicho corte, garantizando el pago de los riesgos contingentes que se materializaron durante el año; así como el Fondo de Riesgos Laborales donde se administraron activos por \$257.424 millones de pesos, que corresponden al recaudo de multas impuestas por las Direcciones Territoriales del Ministerio del Trabajo a nivel Nacional.

Así mismo, es importante resaltar la gestión adelantada a través de las oficinas regionales de Fiduprevisora, donde se destaca la administración de los recursos provenientes de las rentas distritales y realización de pagos de los Distritos de Cartagena de Indias y Barranquilla, efectuando un promedio de 2.000 pagos mensuales por cada entidad territorial.

De otro lado, en lo que se refiere a la línea de negocios de Recursos del Sistema General de Seguridad Social, al corte de noviembre de 2016, Fiduprevisora mantuvo su posición en el mercado, alcanzando una participación del 33,80% de los ingresos percibidos por esta línea dentro de la industria, con negocios como el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y Colpensiones con la administración de recursos destinados al programa BEPS, negocio en el que al corte de diciembre de 2016, se administraron activos por \$16.880 millones de pesos. En cuanto a la administración de negocios destinados al manejo de pasivos pensionales, se destacan el Distrito Especial Industrial y Portuario de Barranquilla, el Pasivo Pensional Universidad del Atlántico y la Dirección Distrital De Liquidaciones de la Empresa Distrital de Telecomunicaciones de Barranquilla -EDT-, entre otros.

En lo relacionado con la línea de Fiducia de Inversión, se administran los recursos de inversiones de libre destinación de Occidental de Colombia LLC Y Occidental Andina, los cuales a diciembre de 2016, ascendían a \$230.755 millones de pesos.

Dentro de la línea de negocios administrados a través de Fiducia de Garantía, se destacan negocios como Findeter (BID-CAF), a través del cual se garantiza a la Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el pago de las obligaciones derivadas de los créditos de Saneamiento Fiscal otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo –BID- y la Corporación Andina de Fomento –CAF-.

En cuanto a los negocios fiduciarios administrados en Consorcio con otras entidades fiduciarias, es de precisar que Fiduprevisora continúa liderando el mercado, alcanzando al corte de diciembre de 2016, ingresos por comisiones que ascienden a \$111.952 millones de pesos, que representan el 58,52% de los ingresos por comisiones para la sociedad y a noviembre de 2016 el 64,91%⁵ dentro de las comisiones percibidas por esta línea en la industria de sociedades fiduciarias. En esta línea, se administran importantes negocios, entre los que se destaca el Consorcio Colombia Mayor 2013, que cuenta en promedio, con 226.979 beneficiarios activos del Programa de Subsidio del Aporte en Pensión –PSAP, y del Programa al Adulto Mayor que reconoce más de 1.404.831 subsidios, a través del cual se recaudan, administran y pagan los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional, cuyos activos ascienden a \$1,3 billones de pesos con corte a diciembre de 2016.

De otra parte, el Consorcio SAYP 2011, a través del cual se realiza el recaudo, administración y pago de los recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA del Sistema General de Seguridad Social en Salud y en el que a diciembre 2016, se administraron activos por \$2,7 billones de pesos, fue prorrogado hasta el 1 de abril de 2017. Adicionalmente, el Consorcio CCP 2012, en el cual se administran los recursos del Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales – FONPET, los cuales ascienden a \$16,4 billones de pesos; y el Consorcio FOPEP 2015, a través del cual se administran los recursos y se paga la nómina del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional – FOPEP-, donde en promedio mensual se cancelan 327.052 mesadas.

Finalmente, es necesario mencionar los contratos de Fiducia suscritos con la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios –USPEC-, para la administración de recursos del Fondo de Atención a

⁵ Superintendencia Financiera de Colombia: Informes y cifras/ Cifras/ Pensiones, cesantías y fiduciarias/ Información por sector/ Fiduciarias/ Mensuales/ Origen de las comisiones por tipo de fideicomiso

Personas Privadas de la Libertad, el cual ha representado un alto riesgo reputacional para la Entidad como consecuencia de las tutelas interpuestas por la población privada de la libertad para la prestación de servicios de salud que surgieron con ocasión al represamiento de la atención originado por Caprecom, hoy en liquidación. Efecto para el cual, el Consorcio conformo un equipo de trabajo enfocado en la Defensa Judicial, para atender y mitigar la ocurrencia de fallos adversos que afectan el desarrollo normal del negocio y adicionalmente, puso en marcha, de forma urgente un plan de contingencia para garantizar la salud de las personas privadas de la libertad consistente en la contratación de una red interna y externa de prestación de salud, y de proveedores de medicamentos, exámenes de laboratorio, imágenes diagnósticas y demás servicios que permitan la prestación eficiente y oportuna de los servicios de salud a la población carcelaria. De la misma manera, la entidad se encuentra trabajando en la operativización del modelo, de acuerdo con las normas emitidas por el Ministerio de Salud en esta materia.

En los negocios administrados en consorcio se hace necesario mencionar el contrato suscrito con la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, el cual tiene por objeto el pago de compensaciones, atención a los segundos ocupantes, ejecución de los programas de alivios de pasivos, adquisición, administración y enajenación de bienes para la restitución de tierras de los despojados.

A continuación se exponen los principales resultados por cada línea de negocios que compone la línea de Liquidaciones y Remanentes:

- **LIQUIDACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS**

A partir del 1º de agosto de 2016, la Dirección de Liquidaciones inició la liquidación de 89 negocios fiduciarios que venían siendo gestionados por la Gerencia de Negocios y que por distintas causas no se había logrado su liquidación. El traslado de estas funciones a la Dirección de Liquidaciones fue el resultado de una decisión estratégica diseñada por la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, tendiente a reducir los costos financieros y administrativos que conllevan todos aquellos negocios que aún figuran activos.

Al 31 de diciembre de 2016, la Dirección de Liquidaciones logró liquidar y cerrar de manera exitosa ante la Superintendencia Financiera de Colombia un total de veinte (20) negocios de los 89 recibidos.

- **LIQUIDACIÓN DE ENTIDADES**

Mediante el Decreto No. 2519 de 2015, el Gobierno Nacional ordenó la supresión y liquidación de CAPRECOM EICE, designando a Fiduprevisora S.A. como agente liquidador de dicha Entidad.

Durante los 12 meses de ejecución de actividades, se llevaron actividades de vital importancia, tales como la reconstrucción y depuración de la información contable y financiera, así como la contratación de una banca de inversión para determinar el avalúo de las clínicas a ser enajenadas como negocios en marcha, tal como lo ordenó el decreto citado.

El proceso ha estado marcado principalmente por el esfuerzo continuo de calificación y graduación de la totalidad de acreencias presentadas tanto oportunas, como extemporáneas, la cual asciende a 4.5 billones de pesos; así mismo, se ha mantenido la gestión de recuperación de títulos y remanentes, el cobro de la cartera identificada, la implementación de estrategias de venta de activos y la adecuada gestión frente a la defensa judicial de la entidad, todo esto orientado en la consecución de los objetivos estratégicos de CAPRECOM EICE en Liquidación.

En materia de recursos humanos, se logró exitosamente que el plan de retiro consensuado fuera acogido por el 95% de los empleados a quienes se les ofreció, quedando únicamente 22 empleados pre pensionables pendientes del reconocimiento e inclusión en nómina por parte de Colpensiones y algunas Administradoras de Fondos de Pensiones, así como aquellos empleados que cuentan con protección reforzada, respecto de los cuales se estructuró el plan de reubicación, en cumplimiento de lo ordenado por la Sentencia SU-377 de 2014. Fiduprevisora S.A. continuará liderando este proceso hasta el próximo 27 de enero de 2017.



- **ADMINISTRACIÓN DE PATRIMONIOS AUTÓNOMOS DE REMANENTES Y DE ENCARGOS FIDUCIARIOS**

Se llevó a cabo la administración de 37 negocios fiduciarios que representaron al 31 de diciembre de 2016 el manejo de recursos en fondos de inversión colectiva por un valor superior a 315 mil MM.

En desarrollo del plan estratégico trazado por la Alta Dirección dirigido a la prestación de los servicios en el sector privado, destacamos la constitución de dos patrimonios autónomos de remanentes: Compañía Agrícola de Inversiones CAISA S.A. EN LIQUIDACIÓN, filial de la Federación Nacional de Cafeteros y FIDUPETROL S.A. EN LIQUIDACIÓN.

- **CUMPLIMIENTO LEGAL Y CONTRACTUAL EN LA EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN ADELANTADA POR LA FIDUCIARIA CON RESPECTO A RECURSOS PÚBLICOS.**

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

32

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

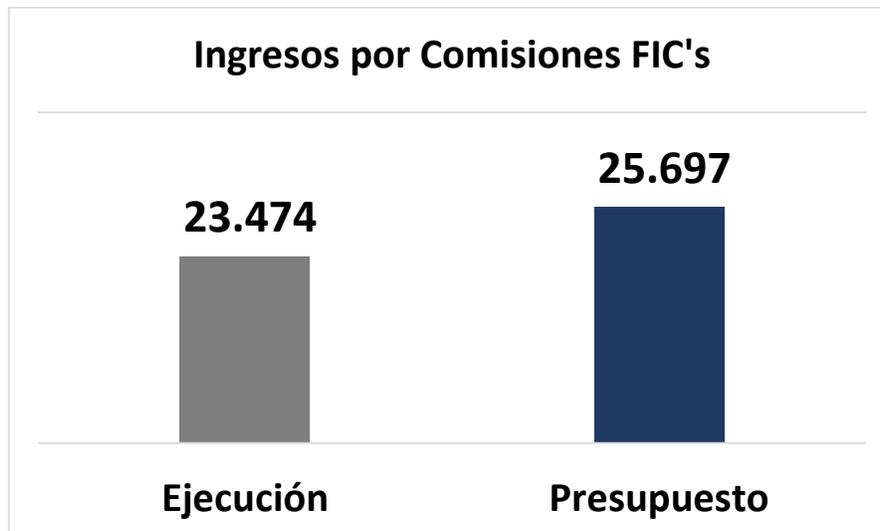
Durante el año 2016, Fiduprevisora S.A. continuó participando activamente como aliada estratégica del Gobierno Nacional, apoyando el cumplimiento de las políticas, planes y programas públicos definidos por este. Así las cosas, del total de negocios administrados por la entidad a Diciembre de 2016, 170 (incluyendo negocios con actividades en operaciones conjuntas) corresponden a la administración de recursos públicos. A continuación se discriminan los mismos, por línea de negocio así:

ACTIVOS FIDEICOMITIDOS A DICIEMBRE 2016				
TIPO	CANTIDAD NEGOCIOS	VALOR ACTIVOS	CANTIDAD CONSORCIOS	VALOR ACTIVOS
FIDUCIA DE INVERSIÓN	1	22.361,4	-	-
FIDUCIA INMOBILIARIA	1	48.385,4	-	-
FIDUCIA DE ADMINISTRACIÓN	135	4.042.210,5	5	55.996,8
FIDUCIA EN GARANTIA	2	20.908,2	-	-
RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS RELACIONADOS	12	5.329.121,0	11	26.670.294,5
FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	3	1.562.994,1	-	-
Total	154	11.025.980,6	16	26.726.291,3

Valores en millones

3.4 FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA

Los ingresos por comisiones generados por los Fondos de Inversión Colectiva, durante la vigencia 2016, ascienden a la suma de \$23.474 millones. Este resultado es producto de la gestión comercial la cual se enfocó en la vinculación de nuevos clientes y en el mantenimiento y potencialización de los actuales inversionistas.



Cifras en \$ millones



En cuanto al indicador del cumplimiento presupuestal del periodo se alcanzó un 91.4%.

Los Fondos de Inversión Colectiva alcanzaron un valor promedio de recursos administrados de \$1.7 Billones, lo que representa un cumplimiento del 91.4% con corte al 31 de diciembre.

A través de la gestión realizada por los Fuerza Comercial de Fondos de Inversión Colectiva, se logró atraer a clientes que confiaron la administración de sus recursos a Fiduprevisora. A continuación se describen los principales clientes por promedio de recursos administrados entre enero y diciembre del 2016:

Fondo de Inversión Colectiva Efectivo a la Vista con 95.685 MM:

- Cafam
- Universidad de Cundinamarca
- Old Mutual
- Porvenir
- Crediservir

34

Fondo de Inversión Colectiva de Alta Liquidez con 138.364 MM:

- Sociedad de Activos Especiales
- Distrito de Barranquilla
- Cardique
- Departamento de Norte de Santander
- Universidad del Atlántico

Con relación a los inversionistas en los Fondos de Inversión Colectiva, encontramos que el 14% de ellos administran recursos públicos de un total 168 adherentes, así es como del total de recursos depositados al corte de diciembre 31 de 2016 por \$1,29 billones, el 77% corresponde a recursos públicos es decir \$993 Mil Millones.



NUMERO DE ADHERENTES Y VALOR DE LOS FONDOS DE INVERSION COLECTIVA

Total FIC	Privado	Público	Total Fondo
Valor	301.722	992.985	1.294.706
% Participación	23,30%	76,70%	100%
N° Adherentes	1031	168	1199
% Participación	85,99%	14%	100%

Valores en millones

% DE PARTICIPACION DE LOS RECURSOS PUBLICOS EN LOS DIFERENTES FONDOS DE INVERSION COLECTIVA

Tipo FIC	Total FIC	Privado	Público	Total Fondo
FIC Abierto Efectivo a la Vista	Valor	256.810	488.642	745.452
	% Participación	34,45%	65,55%	100%
	N° Adherentes	880,00	72,00	952
	% Participación	92,44%	7,56%	100%
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo	Valor	16.612	61.406	78.018
	% Participación	21,29%	78,71%	100%
	N° Adherentes	134	7	141
	% participación	95,04%	4,96%	100%
FIC Abierto de Alta Liquidez	Valor	28.300	442.938	471.237
	% participación	6,01%	93,99%	100%
	N° Adherentes	17	89	106
	% participación	16,04%	83,96%	100%

Valores en millones

Durante la vigencia del 2016 y como resumen de las acciones de vinculación y retiro de adherentes, se observa una disminución de 40 inversionistas con recursos públicos, explicada por la terminación y ejecución de recursos de la subcuenta Colombia Humanitaria del Fondo Nacional de Gestión del riesgo de Desastres y un incremento de 7 inversionistas privados. Se presenta la distribución de inversionistas, a saber: fideicomisos, personas jurídicas y personas naturales al corte de diciembre 31 de 2016 para cada uno de los Fondos que administra Fiduprevisora.

FIC/Tipo	2016	
	N° Adherentes	% Participación
FIC Abierto de Alta Liquidez	106	9%
Fideicomisos	34	32%
Jurídicas	72	68%



FIC/Tipo	2016	
	N° Adherentes	% Participación
FIC Abierto Efectivo a la Vista	952	79%
Fideicomisos	89	9%
Jurídicas	317	33%
Naturales	546	57%
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazos	141	12%
Fideicomisos	8	6%
Jurídicas	16	11%
Naturales	117	83%
Total General	1199	100%

3.5 FONDO NACIONAL DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO

Durante 2016, Fiduprevisora S.A. continuó administrando el Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG, mediante prórroga del contrato de Fiducia Mercantil hasta Dic 31/2016, en donde se estableció continuar bajo las mismas condiciones del contrato anterior y revisar en un periodo determinando su alcance para ajustar la ejecución del contrato a lo que estrictamente corresponda a la administración fiduciaria.

En el FOMAG se administran recursos por valor de \$8,85 billones, provenientes de recaudos directos (0,7 Bill), transferencias de la Nación (5,78 Bill) y de las Entidades Territoriales (2,36 Bill).

AFILIACIONES

Para la vigencia 2016, el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio registró 42.070 afiliaciones de docentes en aplicación del Decreto 3752 de 2.003 y la Ley 812 de 2.003; de ese total, 29.682 afiliaciones estuvieron a cargo de los Departamentos y Distritos, y 12.388 afiliaciones fueron solicitadas por los Municipios Certificados. Dentro del proceso de Afiliaciones se presentó un 1,9%



de inconsistencias las cuales fueron reportadas diariamente a las Secretarías de Educación para su respectiva corrección.

SALUD

Al cierre de la vigencia 2016, la población activa en Salud ascendió a 833.106 usuarios, presentando un incremento de 1,01% frente al cierre de la vigencia 2015, siendo Bogotá y Cundinamarca la región con mayor número de usuarios con un 23,3% del total.

Comités Regionales: Fiduprevisora como administradora de los recursos y vocera del patrimonio autónomo del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio asistió al total de los Comités regionales convocados por la Secretaría de Educación (94).

AUDITORIAS

Durante la vigencia 2016, como parte de la supervisión al contrato con las Uniones Temporales, se realizó auditoría médica en todo el territorio nacional, a través de los Consorcios de auditoría contratados para realizar la tarea en cada una de las regionales y supervisión por parte de los auditores del FOMAG adscritos a la Gerencia de Servicios de Salud, este proceso se llevó a cabo a través de visitas programadas y ejecutadas en cada una de las sedes correspondientes. Se evaluaron los diez (10) procesos prioritarios.

DEFENSA DEL FONDO NACIONAL DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO

Durante el año 2016, se recibieron 7011 tutelas nuevas y se finalizó con un total de 32.700 procesos judiciales los cuales se concentran en la zona de Antioquia y chocó y Costa Atlántica (23% - equivalentes a 7.488 procesos). Así mismo, se reconoció a favor del Ministerio de Educación Nacional, por concepto de embargos correspondientes a las vigencias 2013, 2014 y 2016 \$ 50.059 MM, esto es el resultado obtenido de una depuración realizada con el MEN durante el año 2016, respecto de vigencias anteriores que no habían sido revisadas ni reconocidas, lo cual contribuirá a levantar los hallazgos fiscales antiguos.

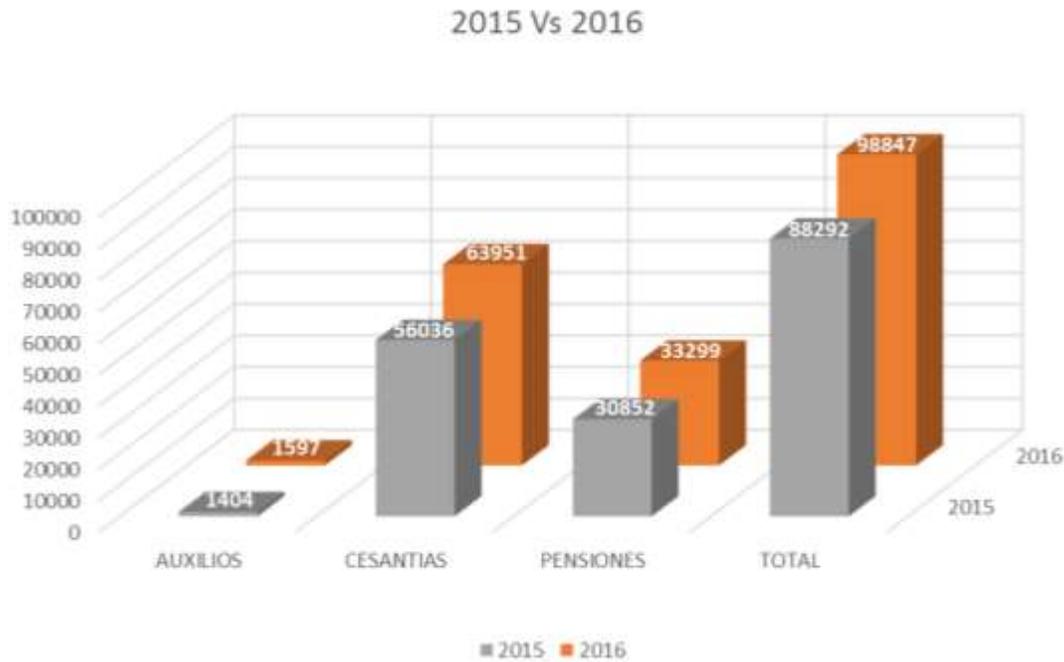
El total de docentes afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio con corte a 31 de diciembre de 2016 corresponde a **323.831** educadores al servicio estatal vinculados en las 95 entidades territoriales certificadas.

A continuación se presenta el informe de las prestaciones recibidas en el año 2016 discriminado por mes y por tipo de prestación:

MES	AUXILIOS	CESANTIAS	PENSIONES	Total general
ENERO	128	4146	2456	6730
FEBRERO	106	4437	2622	7165
MARZO	89	4511	2459	7059
ABRIL	134	5346	2639	8119
MAYO	144	5412	2811	8367
JUNIO	171	6214	3017	9402
JULIO	134	4627	2428	7189
AGOSTO	140	7569	3455	11164
SEPTIEMBRE	153	6060	3176	9389
OCTUBRE	60	2762	1677	4499
NOVIEMBRE	204	7578	3746	11528
DICIEMBRE	134	5289	2813	8236
Total general	1597	63951	33299	98847

Fuente: Base de datos NURF. Grupo de radicación DPE.

En la siguiente gráfica se muestra de forma estructurada la cantidad de prestaciones recibidas en la vigencia 2016 compradas con las recibidas en el año 2015.



Así mismo a la población de la cápita del año en mención se le realizó las respectivas depuraciones contra las bases de datos de: FOSYGA, Fallecidos, escolaridad y las inconsistencias en los registros (beneficiarios) ingresados por los prestadores de salud en HeOn.

39

3.6 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

a) Administración de Portafolio

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

La conformación de los portafolios que administra la Fiduciaria está ligada a la expectativa que se tiene de la trayectoria de las diferentes variables económicas tanto internas como externas. De esta forma, para implementar las estrategias de inversión se consideran, las expectativas de inflación,



política monetaria, crecimiento de la economía, cuentas fiscales y en general factores económicos y políticos de Colombia y el mundo en general, que tienen incidencia en los precios que se esperan de los diferentes activos que conforman los portafolios.

Portafolios Discrecionales: Corresponde a aquellos portafolios que permiten efectuar las estrategias de inversión enmarcadas dentro de la normatividad respectiva y de acuerdo con la evolución y expectativa del comportamiento de las variables económicas internas y externas, para estos portafolios conformado en la actualidad por 19, el orden de los principios sobre los cuales se estructura el portafolio son: Seguridad, Rentabilidad y Liquidez. Al cierre de diciembre de 2016 el monto administrado en este rubro ascendía a \$12.84 billones, los cuales presentaron un indicador de eficiencia en su administración superior al benchmark, lo que se fundamenta en la gestión realizada. Durante el año las inversiones en Tasa Fija tuvieron una fuerte valorización debido a la disminución de la aversión al riesgo sobre los países emergentes, especialmente los que conservamos el grado de inversión, debido a la caída generalizada de rentabilidades en estos activos en los países desarrollados. Esto mejoró la confianza inversionista del país y por consiguiente la disminución de probabilidades de retiros de los inversionistas sobre los bonos locales. Por otro lado la desaceleración de la devaluación del peso frente al dólar debido a la estabilización del precio del petróleo y el freno en la subida de los precios de los alimentos generaron la convergencia a partir del segundo semestre de la inflación a la baja, lo cual favoreció la curva de TES Tasa Fija disminuyendo sus tasas en este periodo. Por estas razones el BanRep disminuyó en su reunión de diciembre su tasa de referencia hasta 7.50%, lo cual incentivó nuevamente a la baja la curva de TES, especialmente la parte corta. Tras percibir estos fuertes movimientos a la baja en las tasas de interés, se buscó estar más invertidos a comienzo de año en títulos indexados en IBR e IPC para después del segundo semestre re balancear los portafolios incrementando la ponderación de inversiones en títulos en tasa fija del sector financiero dados los spreads a favor de estos frente a la deuda pública, con el objetivo de generar un mayor alfa. La administración de la liquidez ha sido acorde con el flujo de caja de cada portafolio permitiendo cumplir con cada una de las obligaciones. Los portafolios discrecionales al cierre diciembre de 2016 presentaron un aumento en su valor al pasar de \$7.69 billones al cierre de 2015 a un valor de \$ 12.84 billones, explicado básicamente por



el ingreso del portafolio de Ecopetrol Pensiones a finales del mes de octubre por un valor promedio de \$4.04 billones.

Portafolios No Discrecionales: Este grupo, conformado por 14 portafolios, tiene como principal objetivo la liquidez, por tanto el orden de los principios para su estructuración es: Seguridad, Liquidez y Rentabilidad. Estos portafolios también presentaron un alto rendimiento, producto de la gestión óptima de los mismos. Es así como durante el inicio del año 2016 se buscó también rebalancear los portafolios disminuyendo las posiciones en deuda pública y aumentando la posición en títulos indexados a la IBR y al IPC para luego recomponer hacia títulos tasa fija a partir del segundo semestre. Este rebalanceo en los portafolios trajo como resultado rendimientos positivos para el año 2016. Los portafolios no discrecionales al cierre del año presentaban un valor de \$3.10 billones, inferior a los \$3.51 billones del año 2015 lo que se explica en su mayoría por los retiros continuos para atender obligaciones de los Fideicomisos como es el caso del Consorcio SAYP 2011 y de Colombia Mayor. De esta manera, se obtuvo una rentabilidad promedio ponderada de los últimos 12 meses para Consorcio SAYP 2011 fue 2.66% EA, superior al 2.20% E.A del mismo periodo de 2015 y el portafolio Colombia Mayor Solidaridad tuvo una rentabilidad 12 meses de 9.30%EA y Colombia Mayor Subsistencia 7.58%EA.

b) Proceso de Ingresos y Pagos

Durante el año 2016, se movilizaron recursos en Bogotá y las oficinas regionales por concepto de operaciones de pagos, ingresos y traslados por un total de \$199,5 billones a través del sistema financiero. Se ejecutaron 2,6 millones de desembolsos correspondientes a pagos a pensionados, nóminas y beneficiarios de nuestros clientes para un total de \$69.6 billones, un alto porcentaje (95% aproximadamente) electrónicos interbancarios con diferentes modalidades de pago, hasta llegar a nuestro beneficiario final.

Igualmente se realizaron 322.179 registros de ingresos en las cuentas de la Sociedad, fideicomisos, consorcios y fondos de inversión administrados por Fiduprevisora, con identificación de registros



referenciados desde su origen por archivo electrónico, permitiendo gestionar de manera oportuna los aportes de nuestros clientes por valor de \$69,4 billones.

Buscando una mayor efectividad en el manejo de recursos se realizaron 13,329 traslados, por valor de \$60,3 billones, para disponer y cubrir las operaciones de Fiduprevisora y negocios administrados todo dentro de criterios de seguridad, cumplimiento de la norma y rentabilidad de los recursos propios y de nuestros clientes.

Venimos avanzando en la implementación de mecanismos de intercambio de información electrónica con las entidades bancarias, lo que generara una mayor agilidad, nuevos servicios, información en línea, mayor control y menores costos de nuestros servicios, siendo muy competitivos en beneficio de nuestros clientes y a la vanguardia del sector.

c) Sistema de Administración de Riesgos

La administración cumplió y ejecutó las políticas emanadas por parte de la Junta Directiva en materia de Sistemas de Administración de Riesgo e informó oportunamente las actualizaciones a sus manuales, nueva normatividad y reportes de forma periódica conforme a sus políticas internas. La administración de los riesgos de inversión se realizó dando cumplimiento a la normatividad de la Superintendencia Financiera y se enfocó en fortalecer la administración de portafolios a través de la implementación de nuevos modelos y reportes, referidos al monitoreo sobre la composición de los recursos de liquidez y manejo de cuentas de ahorros.

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.

En cuanto a riesgo de liquidez, este 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.

El riesgo de emisor es aquel que puede generar pérdidas potenciales por incumplimiento parcial o total de las obligaciones financieras que adquiere la empresa o institución que emite el instrumento financiero.

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.

En lo referente al 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 sistema de Administración de Riesgo de Controles y Valoración, se encarga de garantizar el cumplimiento de los lineamientos y protocolos establecidos en la normatividad vigente por parte de los supervisores de primera línea (Autorregulado del Mercado de Valores) y la Superintendencia Financiera así como los lineamientos establecidos por la Junta Directiva de la compañía, para el desarrollo de operaciones en los mercados financieros de cara a las facultades de Fiduprevisora en su calidad de administrador de portafolios. Así mismo garantiza la transparencia en el proceso de valoración, velando por el cumplimiento en cuanto a métodos, parámetros y condiciones de la misma.

Durante la vigencia, se realizó seguimiento continuo a las operaciones realizadas por la tesorería por medio de herramientas tales como el cuadro maestro de banderas, el cual consiste en un conjunto de criterios que deben cumplir las operaciones en cuanto al ajuste con respecto al mercado, cumplimiento de políticas, criterios de liquidez y cumplimiento de protocolos de



negociación en lo que se refiere a operaciones cerradas a través de conversaciones telefónicas. Otra de las herramientas usadas fue el informe de máximos y mínimos, el cual permite detallar las operaciones con desviaciones significativas al promedio del mercado y por último el análisis de partes relacionadas, herramienta mediante la cual se monitorean posibles conflictos de interés en las operaciones realizadas.

Por otro lado, el sistema cumple con funciones de auditaje de valoración con el objetivo de cumplir con las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia respecto al cálculo de valor justo de intercambio de las inversiones administradas por Fiduprevisora.

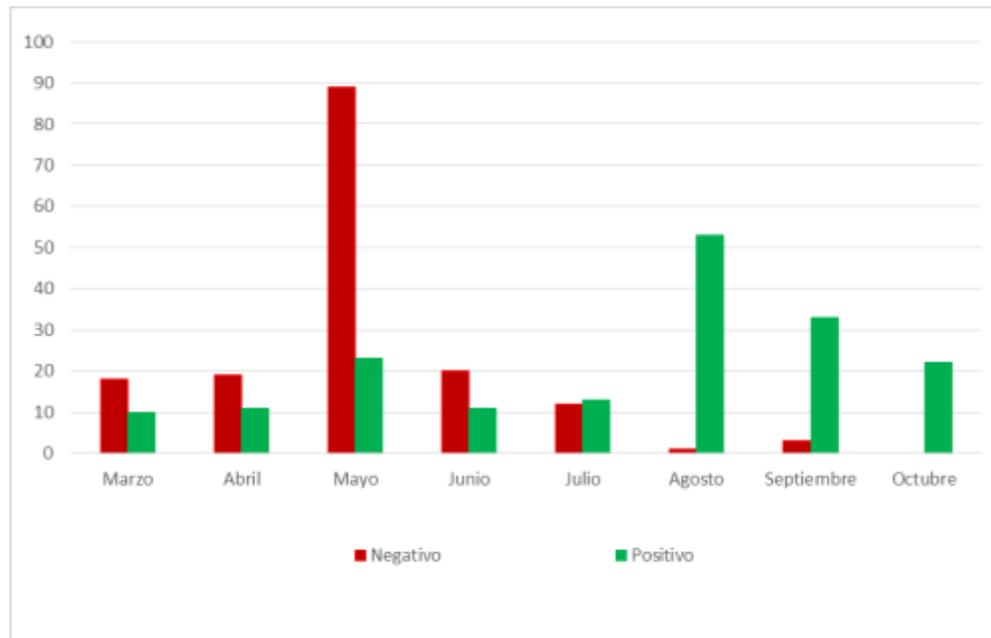
En lo relacionado al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, durante el año 2016 la Unidad de Riesgo Operativo-URO enfocó sus actividades en la gestión del riesgo por medio de la realización de autoevaluaciones de los riesgos para todos los procesos de la entidad, revisión de procedimientos actualizados en relación con riesgos y controles, revisión de hallazgos y recomendaciones en informes emitidos por entes de control en lo relacionado con RO, actualizando así la matriz de riesgo; adicionalmente se realizaron ajustes en la metodología del sistema obteniendo como resultado una variación en la colorimetría del mapa de riesgo operativo de la fiduciaria. En cuanto a la cultura de riesgo operativo, se ejecutaron las capacitaciones de inducción, así como la capacitación anual a través de e-learning donde el 82% de los funcionarios presentó la capacitación y evaluación del sistema.

Por otra parte, se realizó seguimiento a los planes de acción establecidos para la gestión del riesgo operativo, al desarrollo del plan de continuidad del negocio, a la gestión de eventos de riesgo operativo, también se brindó apoyo a los consorcios en los que participa la entidad y se ejecutó el monitoreo priorizando las actividades definidas para la mitigación de los riesgos operativos en nivel importante, con corte a 31 de diciembre de 2016, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”, el cual se encuentra dentro de los niveles de tolerancia aceptados por la Junta Directiva.



En cuanto a la política de anticorrupción y antifraude corporativo Fiduciaria La Previsora monitoreó la matriz de riesgo correspondiente y dio a conocer a cada uno de los líderes de proceso estos riesgos, con el propósito de facilitar el desarrollo de los controles que apoyan la detección y prevención de la corrupción y el fraude en contra y/o a través de la entidad. En consecuencia, se promueve un comportamiento consistente en toda la organización, proporcionando directrices y asignando responsabilidades orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control en la gestión.

Fiduprevisora S.A. como entidad de servicios financieros vigilada por la Superintendencia Financiera, que administra negocios donde se administran recursos públicos de alta complejidad, constantemente se encuentra expuesta a situaciones de Riesgo Reputacional. El riesgo reputacional consiste en que una acción o situación pueda reducir la confianza en la integridad y competencia de la entidad por parte de los clientes, accionistas, empleados o público en general. Teniendo en cuenta esta exposición, se inició la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo Reputacional, a través de la Oficina de Comunicaciones, encargada de todo el manejo de comunicaciones de las entidad, la cual en conjunto con la Gerencia de Riesgos ha identificado los riesgos reputacionales que afectan a la Fiduciaria para lo cual se creó un modelo para la medición del riesgo, estableciendo controles y monitoreo del mismo. A continuación, se muestra la medición de la exposición del riesgo en medios de comunicación:

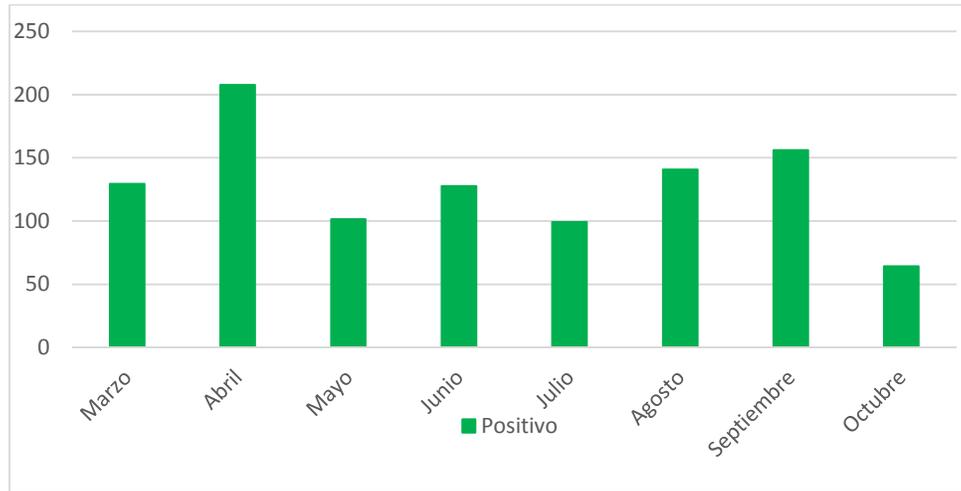


El monitoreo realizado muestra que a principios del 2016, se presentaban en promedio 20 noticias negativas acerca de fiduciaria y de los negocios administrados por esta en los diferentes medios de comunicación, mientras que para el segundo semestre este promedio baja a 4. En el caso de noticias positivas, se tiene un promedio de 14 noticias el mes, pasando a 30 en el segundo semestre.

46

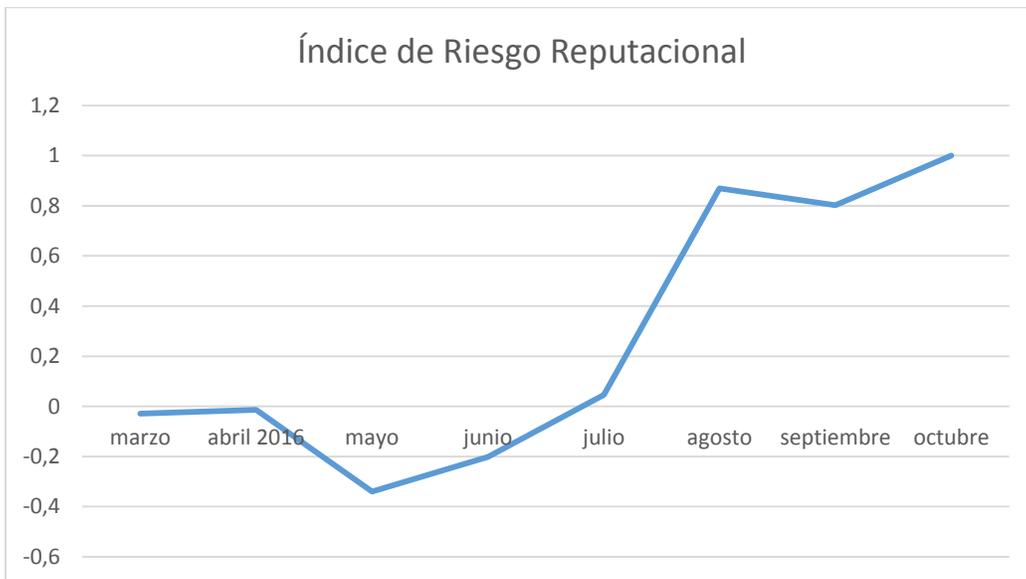
Cabe aclarar que el riesgo reputacional disminuye con la reducción de las noticias negativas publicadas en medios de comunicación. Este cambio además implica una mayor presencia de marca, que al ser positiva se retribuye en una mejor reputación y reconocimiento a la hora de ampliar los negocios y entrar al mercado. Sin embargo, una mayor presencia de marca en los medios también puede incrementar el riesgo reputacional, por ello la importancia del tipo de información que se publica y cómo se responde a las noticias negativas.

Por otra parte, teniendo en cuenta el costo que puede tener la publicación de una noticia en los diferentes medios, se mide el costo que tendría la publicación de la noticia, en el caso hipotético de que Fiduprevisora pagara por la publicación. Obteniendo en total una presencia en medios que tiene un costo de 1,027 millones de pesos.



Cifras en millones de pesos

Teniendo en cuenta estas variables, se creó el indicador de riesgo reputacional (IRR). Para el segundo semestre, se tuvo un nivel positivo en el indicador de riesgo, después de tener el indicador negativo durante los primeros meses del año. El IRR mide el riesgo, como el impacto en el costo que puede tener una noticia y el número de noticias que se dan en un periodo determinado, donde el valor muestra la exposición para ese periodo, es decir, que un valor menor que cero muestra que la Fiduciaria tuvo una exposición negativa mientras que un valor mayor que cero muestra una exposición positiva en medios.





Dentro del sistema, se establecieron una serie de controles que incluyen el contacto permanente con los medios de comunicación para sondear las noticias sobre la fiduciaria y dar la opinión de la Fiduciaria en cualquier evento. Esto ha permitido mejorar sustancialmente la percepción pública de la empresa e igualmente mejorar el indicador de riesgo reputacional que se está monitoreando permanentemente.

ANEXO No. 1: GESTIÓN DEL RIESGO – REVELACIÓN DEL RIESGO Y EFECTOS ECONÓMICOS

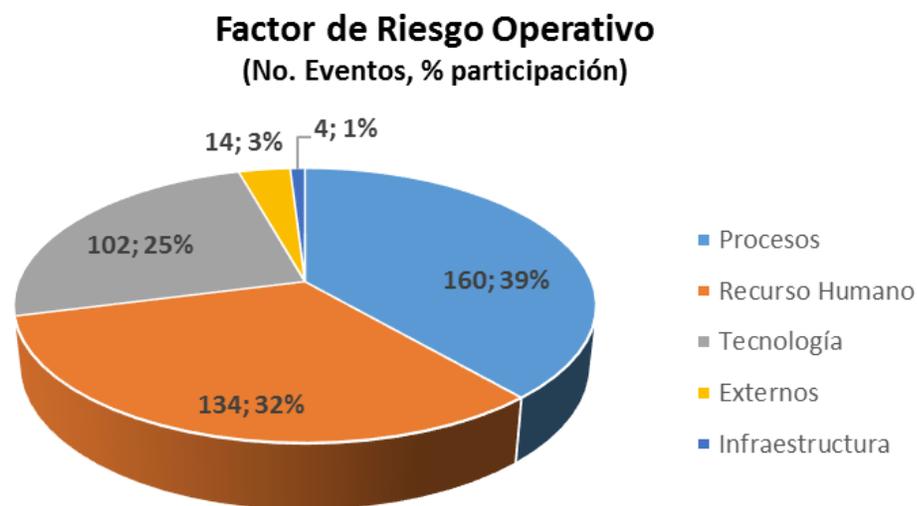
ANEXO No. 2: INFORME EJECUTIVO – ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2016

Riesgos Materializados

La gestión de eventos de riesgo operativo de la Fiduciaria es monitoreada constantemente por la Unidad de Riesgo Operativo URO, unidad que realiza seguimiento a la gestión realizada a los ERO registrados en el aplicativo Isolucion, con el objeto de propender por la mitigación de los riesgos materializados. El resumen de la gestión realizada sobre dicha materialización fue informada al Representante Legal y a la Junta Directiva en cumplimiento de lo estipulado por la Superintendencia Financiera de Colombia en el Capítulo XXIII de la Circular 100 de 1995. En cuanto a los eventos de riesgo operativo Tipo “A - Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la entidad”, se observan pérdidas operativas en el año 2016 por valor total de \$259.259.431, materializándose en mayor medida por la anulación de operaciones en el sistema transaccional MEC y la extemporaneidad en la presentación de declaraciones de impuestos, como hecho particular para la vigencia se realizaron dos pagos asociados a la materialización de provisiones judiciales:

- Evento de Riesgo Operativo reportado en mayo de 2013 cuya pérdida económica fue de \$60.000.000
- Evento de Riesgo Operativo reportado en abril de 2015 cuya pérdida económica fue de \$183.340.410

Por otra parte, la URO ha detectado en la etapa de monitoreo que la fuente generadora de riesgo operativo más representativa en el año 2016 corresponde al factor procesos con el 39%, seguido del recurso humano con el 32%, lo cual se evidenció principalmente por el desconocimiento o error de los funcionarios en la aplicación de los controles asociados a los procedimientos, llevando a fallas en la ejecución y administración de procesos. A continuación se muestra la composición de los factores generadores de riesgo operativo:



En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, se desarrollaron a cabalidad las etapas de identificación, medición, control y monitoreo para dar cumplimiento a la Parte I, Título VI, Capítulo VI de la Circular Básica Jurídica 029 de 2014.

Se realizó semestralmente la medición del perfil de riesgo LA/FT, donde se contemplan la identificación de nuevos riesgos, su medición inherente, la validación de los controles para mitigar la exposición al riesgo y como resultado mostró un perfil de riesgo consolidado residual "Aceptable" para 2016, el cual se encuentra dentro de los niveles de tolerancia aceptados por la Junta Directiva. Con respecto a la etapa de monitoreo, se continuó con la integración de herramientas tecnológicas destinadas a la generación y evaluación de alertas tanto cualitativas como transaccionales, también se ajustaron de las consultas que generan los reportes objetivo para la UIAF y consultas que

permiten una adecuada identificación de operaciones inusuales y la determinación de posibles operaciones sospechosas a reportar a la UIAF.

d) Sistema de Gestión de Control Interno

Fiduprevisora S.A. cuenta con una adecuada estructura de control interno, acorde con las normas legales vigentes y es objeto de constante actualización, orientada a definir las acciones preventivas y correctivas que permitan la ejecución de una gestión eficiente.

La entidad ha venido trabajando en un proceso de transformación que le permite fortalecer su estructura y estar alineada a las expectativas y estrategia de negocio, generando valor al mismo mediante la evaluación de su modelo operativo con un enfoque de riesgos y la generación de recomendaciones de control que fortalecen la primera y segunda línea de defensa (operación del negocio y sistemas de gestión) y en general el ambiente de control de la entidad. Para esto Auditoría Corporativa cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, y se encuentra apoyada por una firma de auditoría que le permite tener acceso a metodologías e información de prácticas líderes aceptadas por la industria, y que apoya la transferencia de conocimiento, así mismo permite contar con una función de auditoría que ejecuta su labor de manera eficiente y efectiva, contribuyendo de manera proactiva al fortalecimiento del ambiente de control de la entidad.

En cumplimiento del decreto 1537 de 2001 que reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, se dio en enero de 2016 el nombramiento del Jefe de la Oficina de Control Interno (Auditoría Corporativa) de Fiduprevisora, quien velará por el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la entidad, desde los elementos técnicos y administrativos que se enmarcan bajo los cinco roles del sistema de control interno (SCI) valoración de riesgos, acompañamiento y asesoría, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura de control y relación con entes externos.

Auditoría Corporativa obtuvo la aprobación por parte del Comité de Auditoría y de la Junta Directiva del Plan de Trabajo Anual para la vigencia 2016, en él se incluye los procesos que por su importancia

e impacto son objeto de valoración permanente, dirigiendo los esfuerzos al sostenimiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno (SIC), con el objeto de generar confianza y seguridad razonable en las decisiones tomadas por los Accionistas y demás grupos de interés a través de mejoras a los procesos, procedimientos, políticas y controles orientados a la mitigación de los riesgos asociados al negocio fiduciario, así como al logro de los objetivos estratégicos, al reporte de información financiera, no financiera y de cumplimiento legal. Así mismo, se presentaron los resultados al Comité de Auditoría del plan de trabajo del 2015 y su cumplimiento.

Como estrategia adoptada por la Sociedad Fiduciaria para evaluar continuamente el SIC, está la tercerización de dos de los cinco roles definidos en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), lo que ha facilitado la aplicación de mejores prácticas internacionales en el ejercicio auditor y la optimización de este proceso.

Para cuantificar el avance que la Fiduciaria ha tenido sobre su Sistema de Control Interno, se realizó a corte de junio 30 de 2015 y de 2016 el diagnóstico del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno de Fiduprevisora S.A., enfocado en la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema a través de sus elementos.

Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno:

La Auditoría Interna bajo el referente internacional COSO (documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control), realizó calificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno de Fiduprevisora S.A. por el periodo comprendido entre junio de 2015 y junio de 2016; el resultado obtenido de la medición del nivel de madurez fue del 3,3 manteniéndose el nivel fijado en relación con el año anterior.

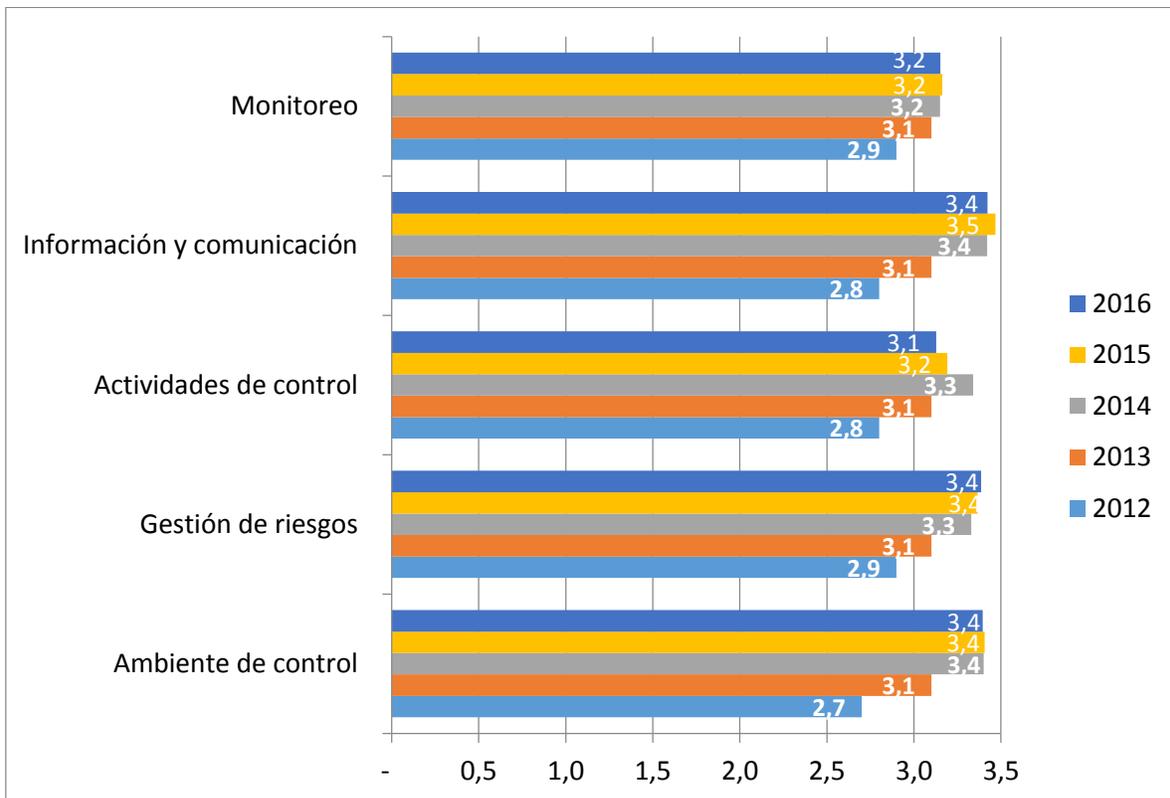
Metodología: La medición fue el resultado de tres calificaciones:

1. Calificación otorgada por los directivos: mediante encuesta aplicada entre el 7 de julio y 18 de agosto de 2016 a una muestra de 42 directivos.

2. Calificación otorgada por los colaboradores de nivel operativo: mediante encuesta aplicada entre el 7 de julio y 18 de agosto de 2016 a una muestra de 166 colaboradores.
3. Calificación otorgada por Oficina de Control Interno con base en las evaluaciones independientes realizadas al Sistema de Control Interno con corte 30 de junio de 2016.

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

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





Temas	Calificación
Encuesta a directivos	3,27
Encuesta nivel operativo	3,28
Valoración Oficina Control Interno	3,27

Gestión en planes de mejora:

Fiduprevisora S.A. realiza las gestiones necesarias para la implementación de Planes de Mejoramiento definidos por cada líder de proceso; los mismos son monitoreados en primera instancia por estos Líderes, a través del grupo de planes de mejora (Autocontrol), por la Alta Dirección a través del Comité de Presidencia (Autogestión y Autorregulación) y por el Comité de Auditoría en sesiones bimestrales, con los resultados que presenta la Auditoría Interna de los seguimientos practicados mensualmente.

En el mismo sentido, con base en la sinergia que mantiene Auditoría Corporativa con el área de Riesgos se llevan a cabo actualizaciones periódicas a la Matriz de Riesgos de la entidad, partiendo del resultado obtenido en las auditorías ejecutadas según el plan anual de auditoría. Las acciones determinadas por los líderes de los procesos en los diferentes planes de mejoramiento, están encaminadas a lograr el mejoramiento funcional de los procesos.

Auditoría Interna

La Auditoría Interna ejecutó el Plan Anual de Trabajo 2016 con un grado de cumplimiento del 98.5%, el cual fue diseñado y aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva y abarcó los procesos que por su importancia e impacto en la organización, son objeto de evaluación permanente dirigiendo los esfuerzos al sostenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno – SCI. La Administración de la organización y el Comité de Auditoría, fueron informados de los resultados obtenidos en cuanto a evaluación del SCI y su efectividad, además de las gestiones continuas para fortalecer la cultura del control interno y la administración del riesgo. El Comité de auditoría supervisó las funciones y actividades de la Auditoría Interna, garantizando

que en el ejercicio de sus labores mantuviera total independencia y que el alcance de sus pruebas respondiera a las necesidades de control de Fiduprevisora S.A.

Gestión Ante organismos de Vigilancia y Control

Durante el año 2016, Fiduprevisora no fue objeto de visitas por parte de Contraloría General de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia y/o el Autorregulador del Mercado de Valores AMV. No obstante es importante resaltar la labor de seguimiento y monitoreo que adelanta Auditoría Corporativa a las acciones de mejora instauradas por los entes de vigilancia y control de vigencias anteriores.

Proyecto liga de campeones

Fiduprevisora S.A. actualmente está implementado la estrategia del modelo de autocontrol, desplegado desde la alta dirección y de forma transversal para todos los procesos de la entidad, con el fin de promover el mejoramiento continuo de la gestión institucional; el objetivo es entregar a los responsables de cada proceso una herramienta que les permita gestionar y administrar los riesgos y controles, promoviendo el mejoramiento continuo para fortalecer el sistema de control interno.

54

¿Cómo lo estamos logrando?

Para cumplir con el objetivo durante la vigencia 2016, la campaña gira en torno a un campeonato de fútbol que sirvió para motivar a los funcionarios a aprender y aplicar aspectos del Sistema de Control Interno.

Equipo a cargo del modelo

La Entidad dispuso de un equipo interdisciplinario liderado por el área de Auditoría Corporativa con el apoyo de la Gerencia de Riesgos y la Dirección de Calidad, el cual se encarga de estructurar, diseñar, evaluar y divulgar diferentes herramientas que permiten transmitir a los funcionarios conceptos relacionados con el Sistema de Control Interno. El equipo se encuentra conformado por:



Metodología

Con el fin de atender los procesos estratégicos, misionales y de soporte de la organización se conformaron 27 equipos interdisciplinarios de los que hicieron parte la totalidad de funcionarios de planta y temporal, estos se encargaron de autoevaluar el proceso al que pertenecen de inicio a fin, permitiendo que los funcionarios por cada proceso pongan en práctica la gestión de sus propios riesgos y controles.

Roles asignados en cada equipo

Con el fin de distribuir las funciones dentro de los equipos se asignaron cargos con funciones específicas como lo son:

- ✓ Director Técnico:
 - Diseñar, planificar y ejecutar programas de entrenamiento.
 - Elegir y establecer estrategias.
 - Monitorear y controlar la ejecución de actividades.
 - Realizar planes de perfeccionamiento táctico.
 - Programar reuniones del equipo.

- ✓ Capitán:
 - Líder del equipo.

Representar dentro del campo de juego a todos sus compañeros frente a los árbitros y jueces de línea.

Organizar el equipo conforme a los lineamientos del Director Técnico.

Hacer de intermediario entre el Director Técnico y los jugadores.

Coordinar y controlar las estrategias definidas.

✓ **Jugadores:**

Gestionar oportunamente eventos de riesgo operativo, planes de mejoramiento institucional y del sistema integrado de gestión.

Identificar debilidades en los controles.

Prevenir debilidades en el proceso.

Informar oportunamente las posibles desviaciones de los riesgos y controles.

Cumplir con la estrategia definida.

Ejecutar las funciones emitidas por el DT o por el Capitán.

Dar cumplimiento y soporte a lo requerido por alguno de los miembros del equipo.

Conceptos que rigieron la campaña

- ✓ **Gol a favor:** Encontrar y mejorar las debilidades del proceso al que pertenecen.
Demostrar que los conocimientos transmitidos por la liga fueron adquiridos.
- ✓ **Gol en contra:** En la fase, de aplicación se convertirá en goles el no contar con los conocimientos transmitidos por la liga.
- ✓ **Tarjeta Amarilla:** No presentar oportunamente las pruebas definidas por la liga.
- ✓ **Tarjeta Roja:** Acumular 2 tarjetas amarillas durante una ronda.

Logros

- Concientización de la importancia del trabajo en equipo.
- Cada funcionario es capaz de gerenciar su propio proceso por medio del conocimiento de requisitos aplicables y riesgos y controles del proceso al que pertenece cada equipo.

- Motivación a la totalidad de funcionarios de la entidad para que vivan y asuman como propio el control interno.
- Identificación de roles, actividades y responsabilidades de los funcionarios que intervienen en cada uno de los procesos.
- Integración de nivel de la empresa, donde los funcionarios conocen mejor a personas de otras áreas y cómo éstas interactúan con sus procesos y procedimientos.

Estado de Cumplimiento actividades cronograma MECI -2015

Fiduprevisora S.A. da cumplimiento a las disposiciones normativas y fortalece el sostenimiento del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, basado en el desarrollo de cada uno de los sistemas de gestión de la entidad. Así mismo, de manera bimestral realiza seguimiento a las actividades implementadas; como resultado del seguimiento al cronograma de actividades al MECI, se informó los resultados obtenidos para cada uno de los factores que integran la herramienta ante el Comité de Coordinación de Control Interno, alcanzando un 85.1% de cumplimiento.





FACTOR	PUNTAJE 2015	NIVEL
ENTORNO DE CONTROL	3,21	INTERMEDIO
INFORMACION Y COMUNICACION	4,8	AVANZADO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4,62	SATISFACTORIO
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4,42	SATISFACTORIO
SEGUIMIENTO	4,97	AVANZADO
INDICADOR DE MADUREZ MECI	85,1%	SATISFACTORIO

Por favor consultar el instructivo para la interpretación de las calificaciones por componente, las cuales explican las acciones de mejora para cada uno.

El cálculo del indicador se realiza año vencido de acuerdo a la encuesta enviada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y diligenciada por las áreas de la entidad, la encuesta se diligencia durante el mes de febrero y los resultados son socializados por el DAFP, durante el mes de mayo, para los periodos fiscales respectivos.

e) Gestión Jurídica

La Gerencia Jurídica a través de la Oficina de Procesos Judiciales al cierre de la vigencia del año 2016, ejerció la defensa judicial en 1,071 procesos aproximadamente, de los cuales obtuvo un desempeño favorable, logrando un porcentaje de efectividad del **83%** de fallos a favor en primera instancia. El 17% restante, corresponde a fallos desfavorables en los cuales Fiduprevisora S.A., fue vinculada en calidad de Liquidador o como Vocero y Administrador de Patrimonios Autónomos, fallos que se encuentran surtiendo el recurso de apelación.

Sentido Fallo <u>Primera Instancia /</u> Negocio	Cantidad	Cuantía	Porcentaje
<i>A Favor</i>	30	\$ 558.203,4	83,33%
Vocera y administradora del patrimonio autónomo	7	\$ 550.724,1	
En calidad de liquidador	22	\$ 7.113,6	
En posición propia	1	\$ 65,8	
<i>En Contra *</i>	6	\$ 1.427,7	16,67%
Vocera y administradora del patrimonio autónomo	5	\$ 1.207,7	
En calidad de liquidador	1	\$ 219,9	
Totales	36	\$ 559.631,1	100%

*Estos procesos se encuentran surtiendo el recurso de apelación

*Valores en millones



En lo que tiene que ver con fallos de segunda instancia, se logró en el año 2016 una efectividad en la defensa judicial del 96.15% con 25 fallos a favor y con 1 fallo en contra, en el cual la Fiduciaria actuó en calidad de Vocera y administradora de patrimonio autónomo.

Sentido Fallo <u>Segunda Instancia</u> / Negocio	Cantidad	Cuántía	Porcentaje
A Favor	25	\$ 2.829.448.364,00	96,15%
En calidad de liquidador	17	\$ 2.360.371.457,00	
Vocera y administradora del patrimonio autónomo	8	\$ 469.076.907,00	
En Contra	1	\$ 10.712.000,00	3,85%
Vocera y administradora del patrimonio autónomo	1	\$ 10.712.000,00	
Totales	26	\$ 2.840.160.364,00	100%

Ahora bien, frente al negocio del extinto Instituto de Seguro Sociales (ISS) en liquidación, la litigiosidad disminuyó en aproximadamente un 90% en el segundo semestre del año 2016, lo anterior debido a la defensa judicial ejercida por la Oficina Jurídica en los diferentes despachos judiciales a nivel nacional, dejando como precedente la naturaleza en la que actuó la entidad.

La representación judicial de la entidad también comprende la asistencia a las diferentes diligencias judiciales programadas por las diferentes autoridades judiciales a nivel nacional, en las cuales los abogados de la Oficina de Procesos Judiciales atendieron en total 340 diligencias en representación de Fiduprevisora S.A., en calidad de: posición propia, como Liquidador y/o Vocero y Administrador de Patrimonios Autónomos.

De otra parte, los procesos provisionados y calificados con posibilidad de pérdida como eventual o probable, tampoco constituyen un porcentaje significativo frente a la totalidad de demandas, situación que demuestra la solidez del negocio fiduciario y de la defensa judicial, por cuanto solamente compromete recursos propios en 16 casos, frente a 1071 procesos que a corte de diciembre de 2016 tramitó la Oficina de Procesos Judiciales de la Fiduciaria.



NUMERO DE PROCESOS A CARGO DE LA OFICINA DE PROCESOS JUDICIALES	NUMERO DE PROCESOS PROVISIONADOS	COLGAAP (% Pretensión). ORION	NIIF (*) CONTABILIDAD
1071	16	\$ 1.112,5	\$ 64,14

(*) Conforme NIIF solamente 5 casos se encuentran provisionados - Valores en millones

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

Adicionalmente, la Oficina de Procesos Judiciales ha trabajado mancomunadamente con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y con el consultor EY, desde el año 2016 de acuerdo a lo

60

parámetros del modelo óptimo de gestión definido por la ANDJE. La finalidad de la política de prevención del daño antijurídico, es formular políticas generales de defensa, a partir de la litigiosidad que reporte la entidad en sus matrices de procesos, implicando por parte del grupo de apoyo del Comité de Conciliación un análisis acucioso de dicha información, además de un estudio jurídico y fáctico de fondo, para fortalecer los lineamientos en materia de defensa judicial.

Gracias al trabajo armónico y al compromiso del grupo de apoyo del Comité de Conciliación, la Agencia Nacional de Defensa Jurídica aprobó la Política de prevención del daño antijurídico y en sesión de fecha 29 de diciembre de 2016 también fue aprobada por parte de los miembros del Comité de Conciliación y Defensa Judicial el Plan de Acción para la vigencia fiscal del año 2017.

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Dentro del proceso de adquisición de bienes y servicios destinados al soporte de su funcionamiento y la operación para la prestación de los servicios fiduciarios autorizados por la ley, con arreglo a la Resolución No. 20 del 31 de agosto de 2015 modificada por la Resolución No. 016 de 04 de marzo de 2016 por la cual se establece el Manual de Contratación, Fiduprevisora S.A. celebró 287 contratos y órdenes de compra y/o servicio por **VEINTITRÉS MIL CIENTO CINCUENTA Y SIETE MILLONES NOVECIENTOS CINCUENTA Y UN MIL PESOS M/CTE. (\$23.157.951.000,00)**, relacionados con el arrendamiento, compraventa y suministro de bienes, consultoría, licenciamiento y prestación de servicios, entre otros.

Valores en millones

Contratos de Empresa	Cantidad	Valor
Aceptación de oferta	4	57,432
Arrendamiento o alquiler	13	467,691
Comodato	1	
Compraventa, suministro, permuta	59	1,312,431
Consultoría o auditoría	7	5,782,652
Convenio	3	
Licenciamiento o desarrollo de software	10	1,408,237
Mantenimiento, instalación o reparación	12	1,040,017
Obra pública o adecuación	6	123,666
Otros	8	174,319
Prestación de Servicios	160	12,622,323
Transacción	4	169,182
Total general	287	23,157,951

61

Las contrataciones llevadas a cabo están compuestas en su mayoría por la contratación de servicios destinados apoyo a la operación de la Sociedad y la administración de los negocios fiduciario (56%), seguido de la adquisición, suministro y arrendamiento de bienes (21%), el mantenimiento, instalación o reparación (4%), licenciamiento de software (3%) y la consultoría o auditoría (2%), entre otros.

Igualmente, se llevaron a cabo adiciones en tiempo y valor a los contratos celebrados o vigentes durante el período analizado a través de 127 trámites, por el orden de **TREINTA Y DOS MIL SESENTA Y OCHO MILLONES TRESCIENTOS VEINTIOCHO MIL PESOS M/CTE. (32.068.328.000,00)**.

Contrato	Cantidad	Valor
Aceptación de oferta	2	1,134
Afiliación, registro, inclusión o adherencia	1	8,000
Arrendamiento o alquiler	16	927,824
Compraventa, suministro, permuta	7	555,643
Consultoría o auditoría	2	
Licenciamiento o desarrollo de software	2	30,770
Mantenimiento, instalación o reparación	1	174,000
Otros	5	397,715
Prestación de Servicios	91	29,973,243
Total general	127	32,068,328

Valores en millones

Las adiciones en valor realizadas para los contratos de prestación de servicios celebrados por la Sociedad para el soporte de la operación y la administración de los negocios fiduciarios representaron el 72% de los contratos adicionales, seguido por el arrendamiento o alquiler de bienes (13%) y la adquisición o suministro de bienes (5%), entre otros.

62

PROCESO CONTRATACIÓN DERIVADA

Los procesos de contratación para la celebración de negocios jurídicos destinados al cumplimiento de la finalidad encomendada en los diversos fideicomisos actualmente administrados por la Fiduciaria, se llevaron a cabo con rigurosidad legal, administrativa y financiera, a través del sistema transaccional de gestión contractual ORION, y con fundamento en las políticas y procedimientos internos en materia de contratación derivada dispuestos en el Sistema Integral de Gestión de Calidad, para el control de la ejecución presupuestal, el monitoreo a los mecanismos de subrogación del riesgo y la vigencia del vínculo contractual.

La Vicepresidencia Jurídica cuenta con la matriz de riesgos aplicables al proceso, mediante la cual se identifican, monitorean y controlan los riesgos asociados al proceso, como consecuencia de la gestión documental a través del aplicativo ORION, la verificación de los requisitos aplicables a cada contrato y la oportunidad en la atención de las necesidades de nuestros clientes, mediante el control trazable del proceso.

Igualmente, la Organización ha dispuesto de los indicadores que monitorean periódicamente el desempeño de la gestión contractual y de los funcionarios responsables del proceso, a través de los indicadores de gestión de calidad y los Key Performance Indicators – KPI's, como parte del compromiso de la Sociedad con el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible.

En materia de contratación derivada de los negocios administrados por Fiduprevisora S.A. durante la última anualidad, se celebraron 1634 contratos que representan compromisos contractuales por **QUINIENTOS CINCUENTA MIL CUARENTA Y OCHO MILLONES SEISCIENTOS CUARENTA MIL PESOS M/CTE. (\$550.048.640.000,00)**, con cargo a los recursos administrados por la Compañía para el cumplimiento de las finalidades estipuladas en más de 32 contratos fiduciarios celebrados con nuestros clientes.

Valores en millones

Negocio	Cantidad	Valor
P.A. FONDO DE ATENCION EN SALUD PPL 2015	698	18,172,806
PAP COLCIENCIAS	582	454,742,556
E.F.P MEN SGP 028 - 2014	74	39,025,281
PAP MINDEFENSA NACIONAL - FONDETEC	61	3,973,658
PAP ATENCIÓN DEFENSA JUDICIAL DAS	38	3,596,961
PA REMANENTES CAJA AGRARIA EN LIQUIDACIÓN	30	236,605
FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO	25	10,359,702
DIRECCION DISTRITAL DE LIQUIDACIONES	25	770,920
P.A. PROYECTO MINISTERIOS - EVB	17	8,208,659
Fondo Nacional del Ahorro	13	540,858
P.A. SOMOS PAZCIFICO	12	838,690
P.A. UNIDAD DE RESTITUCION DE TIERRAS 2016	9	56,222
PAR ESE ANTONIO NARIÑO	8	638,333
P.A BANESTADO EN LIQUIDACIÓN	7	726,246



Negocio	Cantidad	Valor
FONDO DE RESPALDO AL PASIVO PENSIONAL DE ACERIAS		
PAZ DEL RIO	6	6,866,726
PAP - ESE LUIS C. GALÁN EN LIQ. PAR	5	
PA BCH LIQ ARCHIVO/BTA	3	62,640
FIDEICOMISO VILLA MARCELA	2	283,337
E.F. SALUDCOOP EPS - INMUEBLES	2	172,666
ELECTRIFICADORA DE CÓRDOBA S.A E.S.P. EN LIQUIDACIÓN	2	12,000
ELECTRIFICADORA DEL ATLÁNTICO S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN	2	
PAP - ESE POLICARPA EN LIQ - PAR	2	
P.A. PAR BCH/BOGOTÁ	2	2,399
P.A. CHEC Convocatoria UPME 05-2016	1	255,780
PAP FIDUESTADO PAR	1	36,192
ELECTRIFICADORA DE LA GUAJIRA S.A. E.S.P. EN LIQUIDACIÓN	1	330,600
PAP - FONPET - CONSORCIO CCP 2012	1	1,604
ELECTRIFICADORA DE SUCRE S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN	1	
P.A.P - BANCO CAFETERO EN LIQ - PAR	1	
PAR INURBE EN LIQUIDACIÓN	1	
CONSORCIO FIDUPENSIONAL GUAJIRA	1	1,200
PAP ETESA EN LIQUIDACION PAR	1	136,000
Total general	1634	550,048,640

Así mismo, se celebraron adiciones en tiempo y/o valor a los contratos derivados por más de **TRESCIENTOS CUARENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y DOS MILLONES OCHOCIENTOS VEINTISEIS MIL PESOS M/CTE. (\$343.852.826.000,00)**, mediante 747 otrosíes a los acuerdos inicialmente celebrados, para la ejecución de proyectos de fomento al desarrollo tecnológico, como es el caso del Fondo Francisco José de Caldas de Colciencias, o la adquisición de bienes y servicios consultoría e interventoría, realización de obras y el suministro de bienes, entre otros.

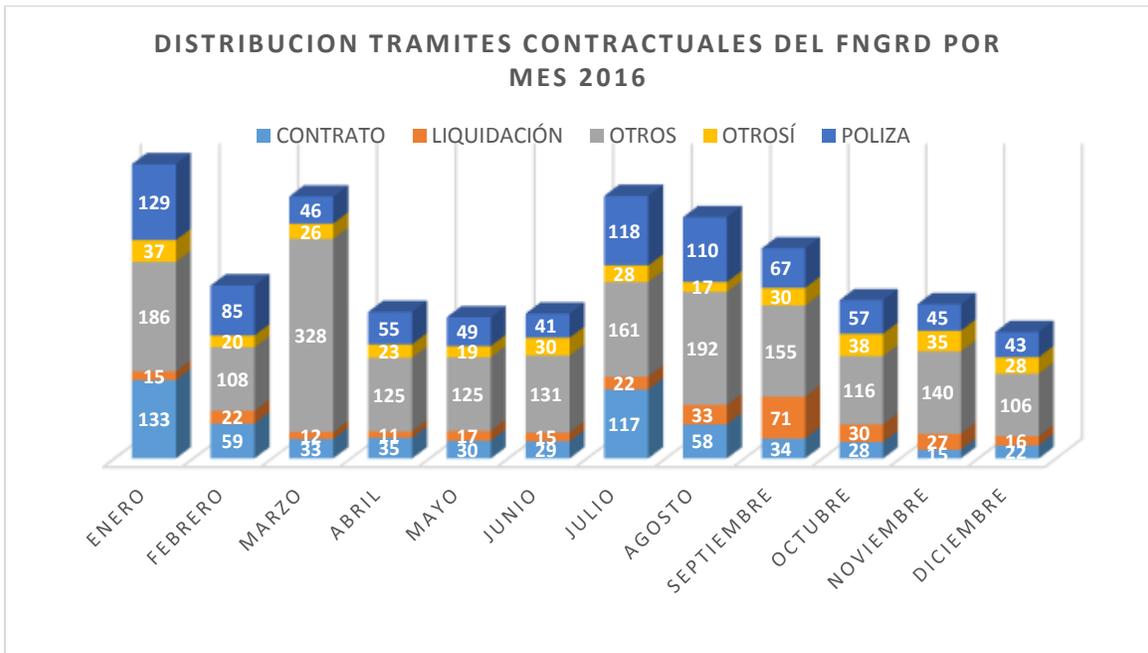


Valores en millones

Negocio	Cantidad	Valor
PAP COLCIENCIAS	522	60,207,970
E.F.P MEN SGP 028 - 2014	39	6,606,649
PAP MINDEFENSA NACIONAL - FONDETEC	38	25,022,285
PAR ESE ANTONIO NARIÑO	33	3,516,700
FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO	23	243,534,524
PA PAVIP	17	1,812,394
P.A. UNIDAD DE RESTITUCION DE TIERRAS 2016	10	2,800
P.A BANESTADO EN LIQUIDACIÓN	8	57,392
PA REMANENTES CAJA AGRARIA EN LIQUIDACIÓN	8	274,207
PAR ESE RAFAEL URIBE URIBE	6	60,000
P.A. PROYECTO MINISTERIOS - EVB	5	96,195
PAP - ESE LUIS C. GALÁN EN LIQ. PAR	4	107,577
PAP MACROPROYECTO SAN JOSÉ MANIZALES	4	1,625,000
PAP ATENCIÓN DEFENSA JUDICIAL DAS	4	
P.A.P - BANCO CAFETERO EN LIQ - PAR	4	156,222
Fondo Nacional del Ahorro	3	22,628
P.A. SOMOS PAZCIFICO	2	19,720
P.A. PAR BCH/BOGOTÁ	2	2,399
DIRECCION DISTRITAL DE LIQUIDACIONES	2	15,632
ELECTRIFICADORA DE SUCRE S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN	2	
PA PAR ELECTROCESAR EN LIQUIDACIÓN S.A. E.S.P.	1	
E.F. SALUDCOOP EPS - INMUEBLES	1	
P.A. UNIDAD DE RESTITUCION DE TIERRAS DESPOJADAS	1	
P.A.P. ESE JOSÉ PRUDENCIO PADILLA - PAR	1	
ELECTRIFICADORA DEL ATLÁNTICO S.A. E.S.P. LIQUIDACIÓN	1	
PA EEB RIO CORDOBA	1	570,978
FIDEICOMISO VILLA MARCELA	1	15,000
P.A. FONDO DE ATENCION EN SALUD PPL 2015	1	
PENSIONES DE ENERGIA DE BOGOTA S.A.	1	
PA EEB RIO CORDOBA 007-2014	1	126,555
PAP ETESA EN LIQUIDACION PAR	1	
Total general	747	343,852,826

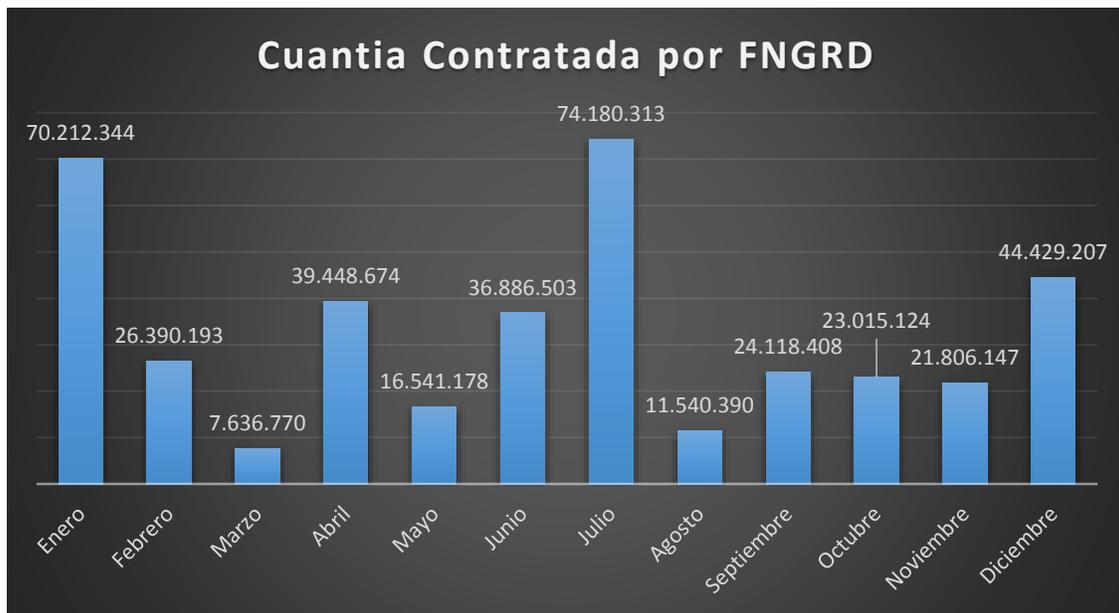
Contratación del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres

Durante la vigencia 2016, la Oficina de Contratos de Negocios Especiales encargada del proceso misional de contratación derivada de atención de emergencias y atención de calamidades públicas en el marco de la Ley 1523 de 2012, y a través del vehículo fiduciario del patrimonio autónomo Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres - FNGRD, ha gestionado aproximadamente 3.933 trámites contractuales, entre contratos, otrosí y liquidaciones, siendo éste último, al igual que en el anterior año, objeto de gestión especial mediante un proyecto adelantado para la liquidación y cierre financiero de los contratos celebrados por el patrimonio autónomo durante las últimas vigencias. Entre otros trámites relacionados con el proceso misional, la Oficina atendió trámites tales como, asesorías y conceptos, derechos de petición, requerimientos de autorías internas y externas, etc.



De igual forma, la Vicepresidencia Jurídica ha brindado apoyo en los procesos contractuales para el fortalecimiento de la política de gestión del riesgo de desastres naturales y ayuda humanitaria en Colombia, comprometiendo recursos por más de \$396.000 MM, dentro de los cuales se resalta el

apoyo a la reconstrucción y rehabilitación del Municipio de Salgar en Antioquia tras la inundación con río barroso, la crisis humanitaria producto del terremoto en el país vecino del Ecuador, el apoyo a la población isleña del Archipiélago de San Andres, Providencia y Santa Catalina, la mitigación de incendios en la región andina del país, entre otros importantes proyectos de manejo, conocimiento y atención de desastres.



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

➤ **DESPACHO:** JUZGADO SEGUNDO CIVIL DEL CIRCUITO DE CARTAGENA

RADICACIÓN: 2011-00373

DEMANDANTE: ALBERTO VILLEGAS LÓPEZ

DEMANDADO: FIDUPREVISORA - PAR INURBE EN LIQUIDACIÓN

VALOR DE LAS PRETENSIONES: \$ 6.180.036.174



Fundamento del proceso

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

Estado del proceso

El proceso se encuentra en discusión de las medidas cautelares y para fallo de primera instancia.

➤ **DESPACHO:** TRIBUNAL SUPERIOR DE BOGOTÁ

RADICACIÓN: 2002-00046

DEMANDANTE: ALFONSO BEJARANO HINESTROZA Y OTROS

DEMANDADO: FIDUPREVISORA - VOCERA Y ADMINISTRADORA DEL PATRIMONIO AUTÓNOMO PANFLOTA

VALOR DE LAS PRETENSIONES: \$ 550.000.000.000.

Fundamento del proceso

Los demandantes solicitan que se les paguen las pensiones reconocidas por la extinta compañía de inversiones de la flota mercante Grancolombiana, y vinculan al proceso a Fiduciaria La Previsora S.A., por ser Vocera y Administradora del Patrimonio Autónomo PANFLOTA.

Estado del proceso

El proceso se encuentra para fallo de segunda instancia en el Tribunal Superior de Bogotá, el cual fue interpuesto por la Federación Nacional de Cafeteros como voceros y administradores del Fondo Nacional del Café, vale la pena aclarar que el fallo de primera instancia fue favorable para la entidad en su calidad de Vocera y Administradora del Patrimonio Autónomo - PANFLOTA.

➤ **CASOS PENALES**

FIDUMAESTROS- DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA

Hechos:

Dentro de varios procesos ejecutivos laborales en Juzgados de Lórica, Planeta Rica y Chinú, se falsificaron poderes y actos administrativos de las Secretarías de Educación Departamental de Córdoba y Municipal de Montería, donde reconocían pensiones bajo el Régimen 20/50 y con



ellos se profirió mandamiento de pago y se decretaron medidas cautelares en contra del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio –FOMAG- por valores superiores a los \$10.000 M.M.

Actuaciones

De las denuncias penales enunciadas se han despedido varias rupturas procesales por irregularidades cometidas en los mencionados municipios.

- **FOMAG- BUENAVENTURA**

Hechos:

Mediante documentos falsos se dio inicio a procesos ejecutivos conocidos por el Juzgado Laboral del Circuito de Buenaventura y Juzgado Tercero Laboral del Circuito de Buenaventura, aduciendo incumplimiento de la Ley 1071 de 2006 por la mora en el pago de las cesantías definitivas a favor de docentes FOMAG.

Actuaciones

Se encuentra en etapa de Indagación Preliminar, cumpliendo órdenes de trabajo impartidas por el despacho fiscal.

- **FIDUPREVISORA – PAR INURBE**

Hechos:

El Juzgado Segundo Civil del Circuito de Cartagena, ordena medidas de embargos de cuentas de Fiduprevisora S.A. y del FOMAG, por hechos del extinto PAR INURBE dentro del proceso ejecutivo No. 2011-00373, medidas cautelares objeto de investigaciones por presuntas irregularidades tanto del origen del título ejecutivo fundamento del proceso, como de la expedición del oficio que ordenó los embargos.

Actuaciones

En la presente investigación Fiduciaria La Previsora S.A., se constituyó como víctima, y en diciembre de 2016, se llevó a cabo audiencia de protección a las víctimas ante el Juez de Control de Garantías.

➤ **PROCESO ARBITRAL**

Convocante: Juan Manuel Bedoya Rodriguez

Convocado: Nación y Fiduprevisora S.A.

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

Litigio: Declarar la responsabilidad de los convocados por incumplimiento parcial del contrato de fiducia mercantil suscrito con Acerías Paz del Rio en Reestructuración.

Estado: Mediante auto de fecha 8 de febrero de 2017 el Tribunal Arbitral resolvió vincular como litisconsorte necesario por pasiva a la sociedad Acerías Paz del Rio S.A., al Patrimonio Autónomo Fondo de Capitalización Acerías Paz del Rio, ordenando la notificación personal correspondiente.

Defensa Judicial FOMAG

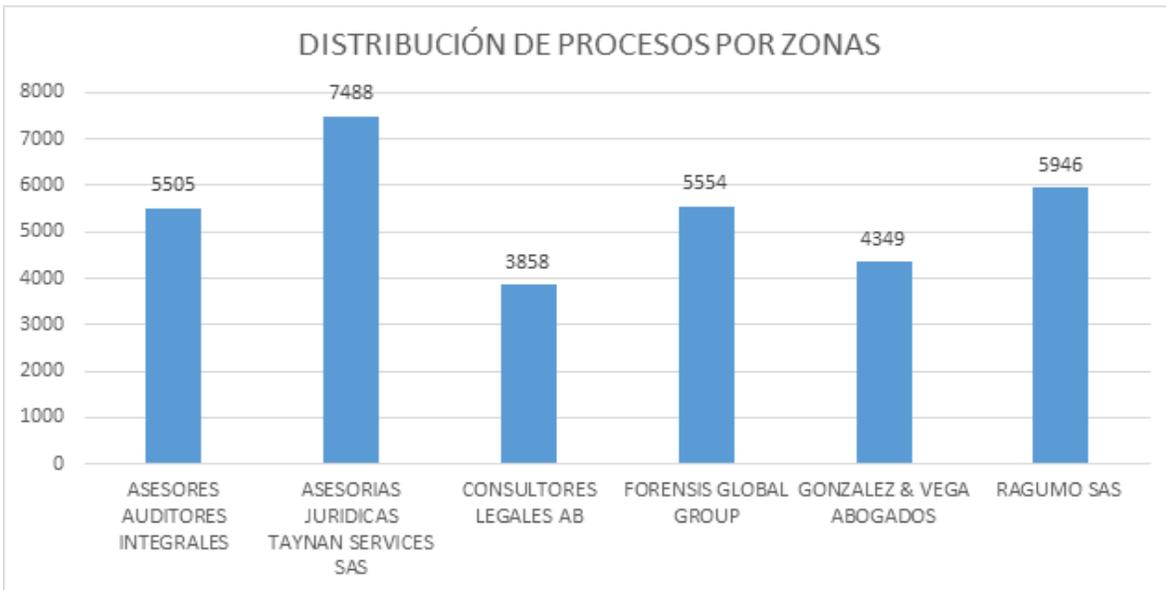
En virtud de la Resolución 021 de 2016, se hizo necesario centralizar las funciones concernientes a la Defensa Judicial del FOMAG, modificando la Estructura organizacional de la Vicepresidencia del Fondo de Prestaciones y la Vicepresidencia Jurídica de la Fiduciaria, de acuerdo a la iniciativa de actualizar el esquema de la entidad, para el mejoramiento de los procesos administrativos, gestión y soporte legal de la Fiduciaria, lo anterior con el fin de formar un equipo que asesore y apoye jurídicamente a la Vicepresidencia del Fondo de prestaciones y a la Vicepresidencia Jurídica en la supervisión, gestión, vigilancia y todo lo relacionado defensa judicial, quedando el equipo de Defensa Judicial del Fomag, dentro de la estructura organizacional de la Vicepresidencia Jurídica, haciéndose efectivo el traslado del equipo el día 18 de marzo de 2016.

Para el cierre del año 2016 se finalizó con un total de 32.700 procesos judiciales, los cuales están distribuidos por zonas de la siguiente manera:

CANTIDAD DE PROCESO	%	FIRMA DE ABOGADOS	ZONAS QUE ATIENDEN
5505	17%	ASESORES AUDITORES INTEGRALES	Zona 7: Bogotá, Cundinamarca y Amazonas
7488	23%	ASESORIAS JURIDICAS TAYNAN SERVICES SAS	Zona 1: Antioquia y Chocó



CANTIDAD DE PROCESO	%	FIRMA DE ABOGADOS	ZONAS QUE ATIENDEN
			Zona 2: Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Cesar, Magdalena, Guajira y San Andrés
3858	12%	CONSULTORES LEGALES AB	Zona 6: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo
5554	17%	FORENSIS GLOBAL GROUP	Zona 3: Norte de Santander, Boyacá, Santander, Casanare, Arauca, Vichada y Guainía
4349	13%	GONZALEZ & VEGA ABOGADOS CONSULTORES SAS	Zona 4: Tolima, Huila, Meta, Caquetá, Guaviare y Vaupés
5946	18%	RAGUMO SAS	Zona 5: Quindío, Caldas y Risaralda
32700	100,00%	TOTAL	



Para el año 2016 se reconoció a favor del Ministerio de Educación Nacional, por concepto de embargos, los valores que a continuación se relacionan, correspondientes a las vigencias 2013, 2014 y 2016.



A continuación se observa el resultado obtenido de una depuración realizada con el MEN durante el año 2016, respecto de vigencias anteriores que no habían sido revisadas ni reconocidas, lo cual contribuirá a levantar los hallazgos fiscales antiguos.

VIGENCIA	No. DE EMBARGOS	VALOR TOTAL COBRADO
2013	110	11.386,6
2014	137	16.754,9
2016	199	21.917,9
TOTAL	446	50.059,3

Valores en millones

Actualmente cursan doce (12) demandas de procesos arbitrales en contra de la Fiduciaria La Previsora como vocera y administradora de los recursos del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio ante la Cámara de Comercio de Bogotá cuya cuantía asciende a de DOSCIENTOS TRECE MIL SETECIENTOS SETENTA Y DOS MILLONES TRESCIENTOS DOCE MIL CUARENTA Y SIETE PESOS (\$ 213.772.312.047), dentro de los cuales se relaciona dos de los procesos con mayor cuantía.

1. Trámite Arbitral de Fundación Médica Preventiva para el Bienestar Social S.A. para solucionar las diferencias surgidas con la Nación- Fondo Nacional de Prestaciones Sociales Del Magisterio - FOMAG representada por Fiduprevisora S.A con demanda acumulada de COMFACHOCO cuantía que asciende a \$ 70.693.838.226.
2. ORGANIZACIÓN CLÍNICA GENERAL DEL NORTE S.A. Y CLÍNICA LAS PEÑITAS S.A.S. INTEGRANTES DE LA UNIÓN TEMPORAL DEL NORTE-BOGOTÁ, cuantía que asciende a \$18.500.000.000

CONCEPTO PAGO OFICIOSO

Se proyectó una comunicación para ser dirigida a las 98 Secretarías de Educación a nivel nacional informando la implementación del procedimiento de pago oficioso. Se informó igualmente a la

{fiduprevisora}

s1empre.

Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá mediante memorando suscrito por la Coordinación de Gestión Judicial, sobre el proceso piloto que implementó la Vicepresidencia Jurídica de Fiduprevisora S.A. con el fin de iniciar el pago oficioso de fallos judiciales.

Se inició con la revisión de 438 procesos ejecutivos de los municipios de Cúcuta y Los Patios, los cuales se encontraban en la base de datos de procesos vigentes y fueron revisados individualmente en las mesas técnicas de embargos que se realizan de forma quincenal con el Ministerio de Educación, por ello al evidenciar la problemática existente en dicho municipio, se tuvo como referente para iniciar la prueba piloto.

Como resultado de dicha revisión, en el mes de septiembre se encontraron alrededor de 170 procesos, cuyas pretensiones ascendían a Cinco mil doscientos noventa y dos millones setecientos sesenta y seis mil trescientos doce pesos (\$5.292.766.312) MCTE, sobre los cuales no registraban pagos a través de embargos a cuentas del MEN o del FOMAG, o ya se encontraban con pago total de la obligación, sin archivar. Igualmente, se tuvieron en cuenta 4 procesos ejecutivos que cursan en Juzgados Laborales de la ciudad de Bogotá iniciados en la vigencia 2012, que cumplían con las mismas condiciones de criticidad de los reportados en el departamento de Norte de Santander.

Teniendo en cuenta que el Decreto de Pago oficioso entró en vigencia el 22 de diciembre de 2015, se ha procedido a realizar el levantamiento de los fallos judiciales que fueron proferidos a partir de esa fecha, con el fin de hacerle el respectivo seguimiento al trámite de reconocimiento y pago de los mismos.

f) Sistemas de Información y Tecnología

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



1. Afinamiento de la solución Fusión CRM con el fin de dar continuidad a la iniciativa estratégica de “Consolidación de la información de clientes y prospectos de la fiduciaria por medio de la cual se apoye y monitoree la gestión comercial y el proceso de PQR’s de la entidad”.
2. Mejoras en el Sistema de Gestión Documental mejorando los tiempos de atención de PQR’s y generación de alertas con el fin de brindar atención oportuna en respuestas y solicitudes a nuestros clientes.
3. Adecuaciones y mejoras en los portales WEB de la entidad para consulta de información de movimientos, saldos y descargar sus extractos.
4. Optimización de módulos de los sistemas de información de FOMAG para procesos de radicación, estudio de prestaciones económicas, reparto y envío de solicitudes del ente territorial, recepción de respuesta a solicitudes e integración para generación de pagos.
5. Puesta en producción de Microsoft Project Server 365 para optimizar el seguimiento de los proyectos que sean gestionados en la fiduciaria.
6. Puesta en producción desarrollo host to web con entidad bancaria para transmisión de archivos planos para pagos.
7. Puesta en producción de procesos de integración entre el ERP-PeopleSoft y los sistemas de información internos.
8. Puesta en producción de controles de cambio en el ERP-PeopleSoft relacionados con automatización aprobación masiva de pagos, desarrollo host to web para transmisión de archivos planos para pagos, automatización proceso de pagos UVTS (Unidad de valor tributario), optimización tiempo de cargue pagos masivos, hoja de ruta pagos de FIC, encriptación de archivos para pagos y separación de archivos de pagos por banco.
9. Mejoras en los tiempos de respuesta de los sistemas de información corporativos.

Infraestructura tecnológica

Implementación del Proyecto SISI - Solucion Integral de Servicios de Infraestructura, el cual comprende el fortalecimiento de datacenter principal y alterno con el objetivo de asegurar la alta disponibilidad de los servicios de infraestructura, canales técnicos de comunicaciones y SAO (Sitio Alterno de Operación de Fiduprevisora S.A.). De igual forma, se realizaron análisis y pruebas

de vulnerabilidad en la infraestructura tecnológica con el fin de identificar y mitigar riesgos en temas de seguridad de la información.

Las actividades realizadas en el proyecto:

- Actualización de infraestructura de comunicaciones LAN instalados en cada armario de Servidores de los Datacenter principal y alternativo. Actualmente se utilizan switches con tecnología NEXUS de CISCO que han reemplazado modelos CISCO Catalyst mejorando el desempeño.
- Actualización en equipos de balanceo que atienden las peticiones http de nuestro ERP. Los balanceadores CISCO fueron reemplazados por Balanceadores F5 de última generación mejorando los tiempos de respuesta para el acceso a los Servidores WEB de PeopleSoft.
- Traslado de los canales originalmente instalados en Fiduprevisora Calle 72 hacia el Datacenter Colombia XV permitiendo de esta forma una mayor redundancia en nuestras comunicaciones con terceros y mejorando los niveles de disponibilidad de los servicios de red brindados por la Gerencia de Tecnología e Información de Fiduprevisora. Adicionalmente se obtienen mejoras de desempeño y seguridad en los canales de comunicación que interconectan las distintas oficinas de Fiduprevisora y los Centros de datos principal y alternativo.
- Redistribución de los sistemas de almacenamiento para mejorar los esquemas de alta disponibilidad de servidores de aplicación y Bases de datos.
- Despliegue de Agentes de Monitoreo en la infraestructura de servidores, sistemas de almacenamiento y switches de SAN que en conjunto con el sistema de monitoreo corporativo implementado por la Dirección de Infraestructura de Fiduprevisora mantiene un oportuno sistema de alarmas y eventos de toda la Infraestructura tecnológica incluyendo aplicaciones.
- Instalación de Nodos de Firewall de manera separa en los centros de datos principal y alternativo para asegurar la disponibilidad de servicios y asegurar altos niveles de protección contra ataques externos de denegación de servicios.
- Implementación de procedimientos de seguimiento y control de la infraestructura de TI mediante reuniones mensuales realizadas entre las partes que componen la prestación del servicio y la entidad.

g) Desarrollo del Talento Humano

Fiduprevisora S.A. durante la vigencia 2016 diseñó y desarrolló proyectos enfocados a “Consolidar un equipo humano, técnico especializado, comprometido y satisfecho” desde todas las dimensiones como son: Selección bajo el modelo por Competencias, Contratación, implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar Social, Desarrollo, Desempeño, Clima Organizacional, Formación y Compensación. La Administración de la Sociedad Fiduciaria aprobó 40 ascensos en diferentes cargos, ya sea “Estratégicos, Tácticos u Operativos”, con el fin de promover y dar mérito por las diferentes labores realizadas con responsabilidad y competencias desarrolladas por los funcionarios, incentivando el plan carrera de la Entidad y movilizando a los funcionarios al mejor resultado de sus potenciales. Dichos proyectos permiten integrar todos los procesos y herramientas funcionales, logrando niveles de atracción y retención del mejor Talento Humano que apalancaron las metas y objetivos organizacionales.

Se alineó el Programa de Desarrollo basado en competencias organizacionales permitiendo definir las competencias transversales a la entidad y las comportamentales, lo que garantizará para el primer trimestre 2017 la medición de desempeño (competencias + indicadores de gestión). Basado en lo anterior, la Entidad impulsó la construcción de manera individual de los PDI (Planes de desarrollo individual) un programa de mejoramiento continuo para el perfil del funcionario a partir del seguimiento de los líderes de los procesos, mediante la calificación 360° la cual cuenta con la participación del colaborador, los pares y los jefes.

Se diseñó el Plan Institucional de Capacitación - PIC que reúne las necesidades de formación detectadas en la evaluación de desempeño, se desarrollaron capacitaciones tales como: Formación en Tablas de Retención Documental, Altos Desempeños Comunicativos, Taller de Redacción, Servicio al Cliente, Fortalecimiento de Competencias Alta Dirección, Capacitación SARO – SARLAFT, Seminario “Cómo Contratar con el Estado”, Seminario de Auditores Internos, entre otras y a su vez se generaron los primeros módulos en el proyecto interno “ La Escuela

Fiduprevisora” formaciones certificadas con temas de gran impacto para la Entidad y el desarrollo personal de los colaboradores.

Se desarrolló el Plan de Bienestar enfocado a mejorar el ambiente y clima organizacional con diferentes actividades tales como: Torneo de Fútbol, Día de la Familia, Evento Solteros y Solteras, Torneo de Bolos, Caminatas Ecológicas, Actividades de Integración y Vacaciones Recreativas, a su vez la continuidad de espacios enfocados en el bienestar tal como Viernes con Fidhumana, espacio para fortalecer e incentivar conocimiento de los convenios actuales. Se fortaleció el módulo de incentivos y premiaciones entre las que se destacan el Colaborador del Trimestre, Reconocimiento Nuevos Padres Nuevas Madres, Mejores Decoraciones en Fechas Relevantes, lo que permite destacar el esfuerzo sostenido y la participación constante de las áreas y los funcionarios.

Se destacó el modelo de incentivos y catálogo de valor para funcionarios con iniciativas que permiten generar un equilibrio entre la vida personal y laboral, dividiendo proyectos para ejes del ser, del hacer y del saber hacer.

Lo anterior establece un punto de partida para el 2017 con gran proyección, que permite desarrollar nuevos programas y fortalecer los actuales.

h) Sistema integrado de Gestión

El Sistema Integrado de Gestión en Fiduprevisora S.A. es una de las herramientas de gestión que contribuye a aumentar el desempeño institucional a través de sus procesos, lo cual se ve reflejado en el mejoramiento continuo de los servicios fiduciarios, en el cumplimiento de los propósitos organizacionales establecidos en el Direccionamiento Estratégico y en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.

El SIG comprende tres sistemas de gestión: Calidad, Ambiental y Seguridad de la Información, los cuales se encuentran certificados bajo las normas ISO 9001:2008 – NTCGP1000:2009, ISO 14001:2004 e ISO/EC 27001:2013, respectivamente.

Estos sistemas se encuentran relacionados y son interdependientes, es decir, que lo que afecta a uno positiva o negativamente, impacta al otro, pues se fundamentan en el propósito permanente que tiene la fiduciaria por:

- Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del SIG.
- El uso racional de los recursos naturales y la prevención de los impactos ambientales y la contaminación generada por nuestras actividades.
- Dar cumplimiento a la legislación y otros requisitos de partes interesadas aplicables a nuestras actividades, productos y servicios.
- Preservar la información orientando sus esfuerzos a garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad, contando para ello con la identificación adecuada de sus activos y el tratamiento de riesgos.
- Asegurar la continuidad de las operaciones críticas del negocio.

El SIG es evaluado anualmente, entre otros mecanismos, a través de auditorías de primera parte realizadas directamente por o en nombre de Fiduprevisora y de tercera parte por el Ente Certificador ICONTEC, esta última fue realizada en el mes de junio de 2016, logrando mantener los certificados y obteniendo los siguientes resultados a nivel individual:



En paralelo con el seguimiento y medición que se realiza permanentemente al Sistema Integrado de Gestión a través de las auditorías internas e indicadores de gestión, sigue siendo de gran importancia para Fiduprevisora conocer el nivel de **madurez del sistema** logrado frente a la meta establecida por la Alta Dirección, determinando para la medición de marzo de 2016 la meta de 3,9 y obteniendo un resultado de madurez de 3,8.

79

Nivel de Madurez del SIG

SISTEMA DE GESTIÓN	PROMEDIO CALIFICACIÓN	VALOR PORCENTUAL	VALOR DEL INDICADOR
SGC	3,7	70%	2,6
SGSI	3,8	15%	0,6
SGA	4,1	15%	0,6
SIG	3,9	NIVEL DE MADUREZ	3,8

De acuerdo con este resultado, la fiduciaria estableció un plan de mejoramiento que le permitió fortalecer los requerimientos que exige la normatividad aplicable a cada sistema de gestión y contribuir de esta manera con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, como se describe a continuación:

Sistema de Gestión de la Calidad

Objetivo

Elevar la calidad del servicio que presta la fiduciaria y la satisfacción de las necesidades de los clientes y demás partes interesadas, mediante la mejora continua de los procesos, la medición de los resultados y la gestión y evaluación del desempeño, enmarcado en el Direccionamiento Estratégico.

Logros

- Permanencia del certificado del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Concienciación institucional de la importancia de la gestión adecuada y oportuna de los planes de acción para el mejoramiento de los procesos, lograda a través de asesoría, acompañamiento y seguimiento por parte de la Dirección Sistemas de Gestión.
- La ejecución del proyecto Optimización de Procesos y Procedimientos el cual generó, con el apoyo de la firma MATCOM CONSULTORES LTDA, la actualización del **65%** de documentos del SIG:

TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTOS ACTUALIZADOS	TOTAL DOCUMENTOS SIG
Manual de Políticas	26	43
Manual Operativo	5	7
Manual de Procedimientos	158	221
Instructivo	69	93
Formato	239	402
TOTAL	497	766

Nota: El alcance no incluyó Manuales de Funciones y Competencias Laborales

- Conformación y capacitación del equipo de auditores del SIG.
- Realización de los ajustes que permitieron adoptar e integrar el SGA a la Gerencia Nacional de Planeación.
- Ejecución integral del proceso de auditoría con los tres sistemas de gestión.

- Fortalecimiento de los conocimientos del SIG para toda la organización.

Como parte de la iniciativa de Análisis Estratégico de la Gestión Contractual de Empresa, Fiduprevisora adopta un instrumento de políticas y lineamientos en materia de gestión de adquisición de bienes y servicios alineados con las necesidades de operación, administración, soporte técnico, financiero, legal y gestión comercial. El cual tiene como objetivo definir las normas generales que regulan el proceso de contratación de la Fiduciaria las cuales deberán ser interpretadas de manera sistemática con los demás lineamientos y directrices adoptados por la Entidad.

Fiduprevisora S.A., como vocera y administradora de los recursos del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG adoptó en la vigencia 2016 el Manual de Contratación FOMAG, el cual tiene como objetivo servir como herramienta para el desarrollo de los procesos contractuales brindando claridad y unidad de criterio en los procedimientos internos que se requieran para la adquisición de bienes y/o servicios de Fiduprevisora S.A., como vocera y administradora de los recursos del fondo desde su planeación, desarrollo, ejecución, liquidación, vigilancia y control, precaviendo dilataciones en cada una de sus etapas. La contratación para el funcionamiento del FOMAG debe regirse por las disposiciones que le son aplicables en materia contractual, ya que Fiduprevisora S.A., como vocera y administradora de los recursos del FOMAG realiza la contratación para el funcionamiento del Fondo en su nombre y representación.

Sistema de Gestión Ambiental

Objetivo

Desarrollar y proyectar el SGA para prevenir, minimizar, controlar y mitigar los impactos ambientales que genera la operación de Fiduprevisora S.A., promoviendo que los funcionarios tengan un uso racional y eficiente de los recursos Naturales, implementando estrategias para adquirir un compromiso ambiental.

Logros

- Convenio con dos fundaciones, SANAR y María José, para la donación de tapas, aportando al medio ambiente y apoyando la responsabilidad social empresarial.
- Actualización de la matriz de aspectos e impactos Ambientales para el fortalecimiento de los programas ambientales y los controles operacionales.
- Desarrollo de conductas ambientales responsables con el ambiente.
- Buenas prácticas en el manejo adecuado de residuos.

🔒 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información**Objetivo**

Implementar medidas de control que minimicen el riesgo de pérdida de la confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información, brindando confianza a nuestros clientes en que el tratamiento de su información y la operación de sus recursos administrados se realizan siguiendo buenas prácticas.

Logros

- La definición de la metodología de gestión de riesgos de seguridad de la información.
- La realización de los planes de sensibilización y capacitación en el sistema de gestión.
- Renovación del certificado del SGSI en ISO 27001 por ICONTEC.
- Ajustes de los procedimientos de seguridad de la información con los requerimientos de la Circular Externa 042 de 2012.
- El traslado de la infraestructura tecnológica, adquisición del centro de datos y cambio del sitio alternativo de operaciones, el cual funciona y opera perfectamente.

- **Plan de Continuidad del Negocio y Contingencia Técnica**

Objetivo

Implementar procedimientos, sistemas y recursos necesarios para retornar y continuar la operación en caso de interrupción.

Logros

Se realizó revisión y actualización del Análisis de Impacto al Negocio – BIA, considerando los cambios suscitados en la plataforma tecnológica y los lineamientos del Direccionamiento Estratégico 2015-2018; en consecuencia se realizaron los ajustes pertinentes al documento de políticas *ML-ESC-05-002 Manual del Plan de Continuidad del Negocio*, que incluyó entre otros ajustes, la actualización de los procesos críticos del negocio, revisión y capacitación del personal crítico, actualización de los Planes Alternos de Operación – SAO, planeación y ejecución de pruebas en el nuevo Sitio Alterno de Operaciones - SAO, además de una activación el 5 de mayo por incidente real de falla de la fibra óptica que interconecta al Edificio Principal con el *data center*.

83

Por otra parte, en desarrollo del proyecto de contratación del *data center* alternativo y ampliación del *data center* principal, se determinó implementar un nuevo Sitio Alterno de Operaciones – SAO que incluyó el traslado de canales de comunicación para el soporte de las operaciones de Inversión y la conectividad con el *data center* para las aplicaciones que soportan los procesos críticos del negocio. El nuevo Sitio Alterno de Operaciones fue recibido en operación en abril de 2016.

- **Implementación Ley 1581 de 2012 Protección de Datos Personales**

Objetivos

Implementación, aplicación, monitoreo, sostenimiento y mejora continua de las políticas y procedimientos internos asociados al tratamiento de los datos personales y corroborar la efectiva realización y cumplimiento completo y oportuno de los entregables requeridos por la Ley.

Logros

La implementación se llevó a satisfacción con el desarrollo de cinco fases, las cuales se explican a continuación:

Fase I – Entendimiento:

- Reunión *kickoff* para arranque del proyecto.
- Habilitación de usuarios y demás aspectos logísticos requeridos para la ejecución del proyecto.
- Análisis documental preliminar mediante la coordinación de reuniones con los líderes de proceso/negocio.
- Elaboración de plan de trabajo detallado.
- Entendimiento del ciclo de la información.
- Informe diagnóstico mediante la elaboración de una Hoja de Ruta.
- Elaboración y envío de comunicaciones a terceros encargados y responsables del tratamiento de información; se incluyen los terceros considerados en el análisis documental.
- Replicación del proceso para las sedes regionales.

Fase II – Producción:

- Elaboración de los diagramas del ciclo de la información de las áreas de la Compañía para validación en mesas de trabajo.
- Levantamiento del inventario integrado de bases de datos corporativas.
- Documentación de entregables jurídicos y organizacionales.
- Documentación de entregables de seguridad.
- Realización de mesas de trabajo para validación de diagramas del ciclo de la información.
- Ajustes de entregables con base en resultados de validación.
- Presentación de resultados con fines de validación.

Fase III – Bases de datos personales y gestión del riesgo

- Elaboración de Inventario de bases de datos con información personal.

- Identificación general de riesgos de privacidad y seguridad y definición de controles de privacidad de la información.
- Elaboración del Mapa de Riesgos.
- Acompañamiento realización del Registro Nacional de Bases de Datos.

Fase IV – Capacitación

- Realización de tres sesiones de capacitación para los líderes de proceso, negocio, dirección de calidad y *call center*.

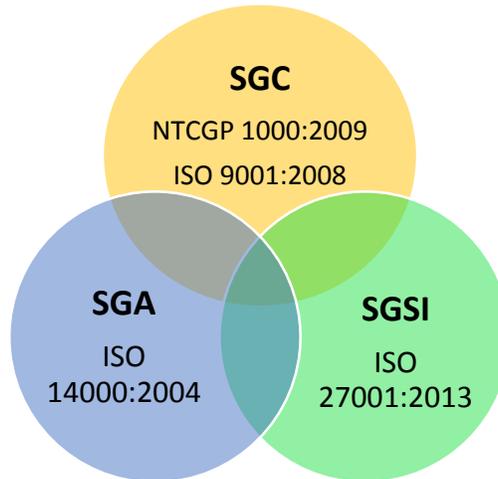
Fase V - Acompañamiento

Resolución de dudas o inquietudes del equipo de trabajo, en particular se desarrollaron comunicados para la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios-USPEC y la Agencia Colombiana para la Reintegración-ACR.

Certificaciones Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Ambiental y Seguridad de la Información)

Durante la vigencia 2016, Fiduprevisora S.A., mantuvo certificado el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Ambiental (SGA) y Seguridad de la Información (SGSI), así:

Permanencia de los
Certificados hasta el 2017



Permanencia del
Certificado hasta el 2018

Renovación del
Certificado hasta el 2019

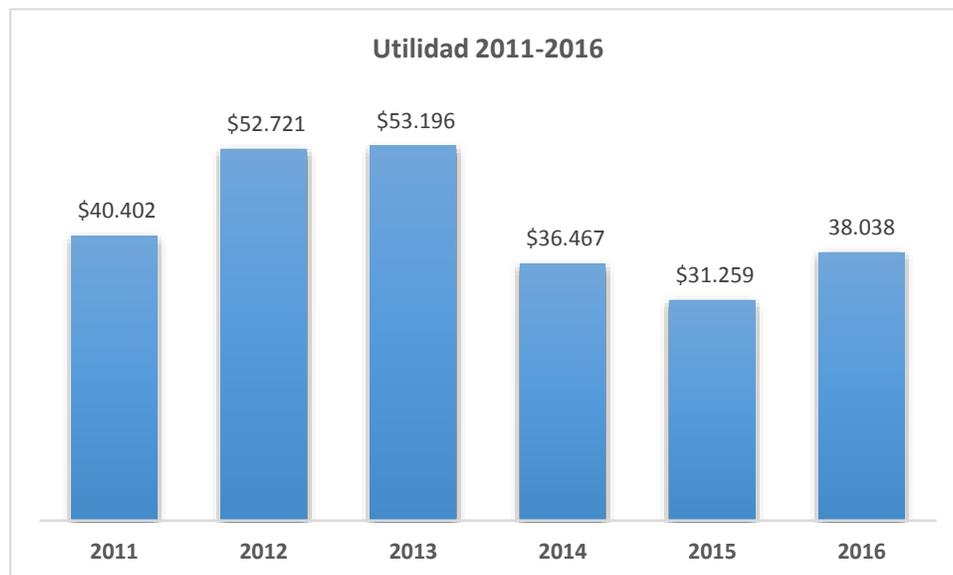


RESULTADOS FINANCIEROS

INFORME DE GESTIÓN 2016

4. RESULTADOS FINANCIEROS

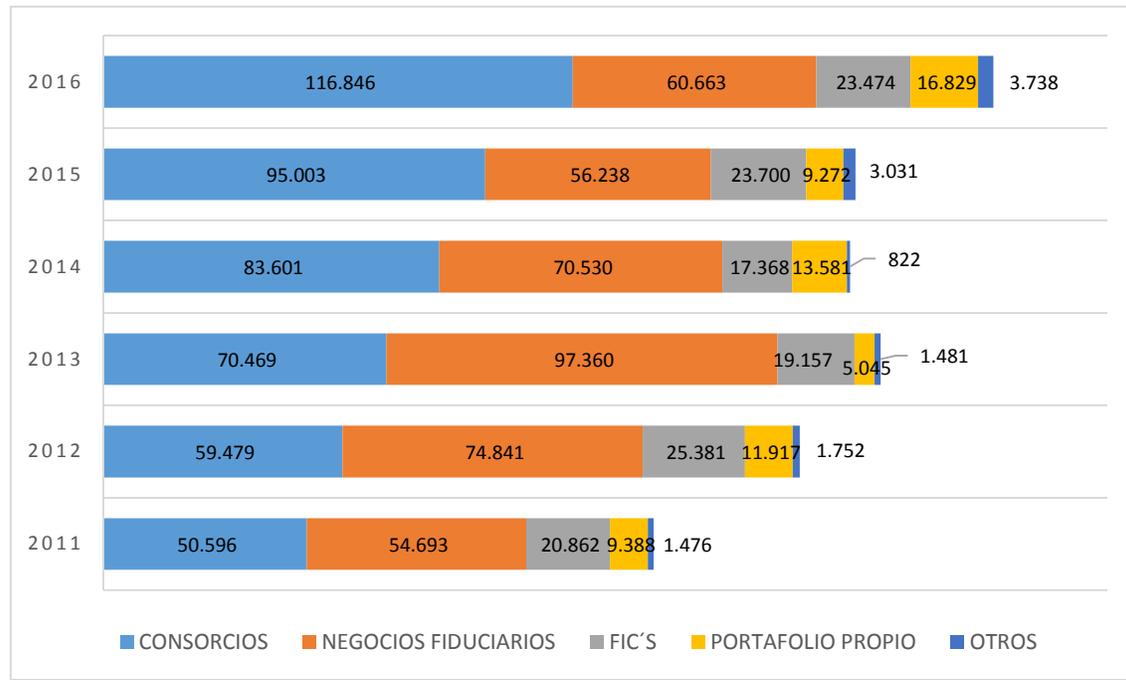
Fiduprevisora S.A. ha presentado históricamente un comportamiento creciente en sus utilidades, alcanzando máximos sobresalientes en los años 2012 y 2013, en buena parte logrados en razón a la administración de recursos públicos del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo, destinados a atender la emergencia ocasionada por la ola invernal que enfrentó el país durante los años 2010 al 2012 tras ser declarada por el Gobierno Nacional como "Emergencia Económica, Social y Ecológica" y "situación de Desastre". Para el año 2015 fueron presentados los primeros estados financieros bajo la normatividad NIIF los cuales impactaron el gasto por el análisis de vidas útiles en los activos intangibles, incremento en los impuestos por concepto de pago de impuesto a la riqueza el cual inició en 2015. Finalmente, a pesar de los desafíos que afronta el sector fiduciario en general, para el mes de diciembre de 2016 las utilidades corresponden a 38.038 MM, resultado superior al obtenido durante los años 2014 y 2015.



Utilidad del Ejercicio 2011-2016.

Composición de los Ingresos Operacionales 2011-2016

Millones de pesos



89

Principales Indicadores Financieros

PRINCIPALES INDICADORES	Resultado Diciembre 2016
Ingresos operacionales	221.550
Gastos totales	157.789
Utilidad antes de impuestos	63.761
Impuesto renta	25.724
Utilidad neta	38.038
Margen neto	17,17%
Margen operativo	28,87%
Margen EBITDA *	33,61%

Fuente: Estados Financieros NIIF a Diciembre 31/2016 – Gerencia de Contabilidad

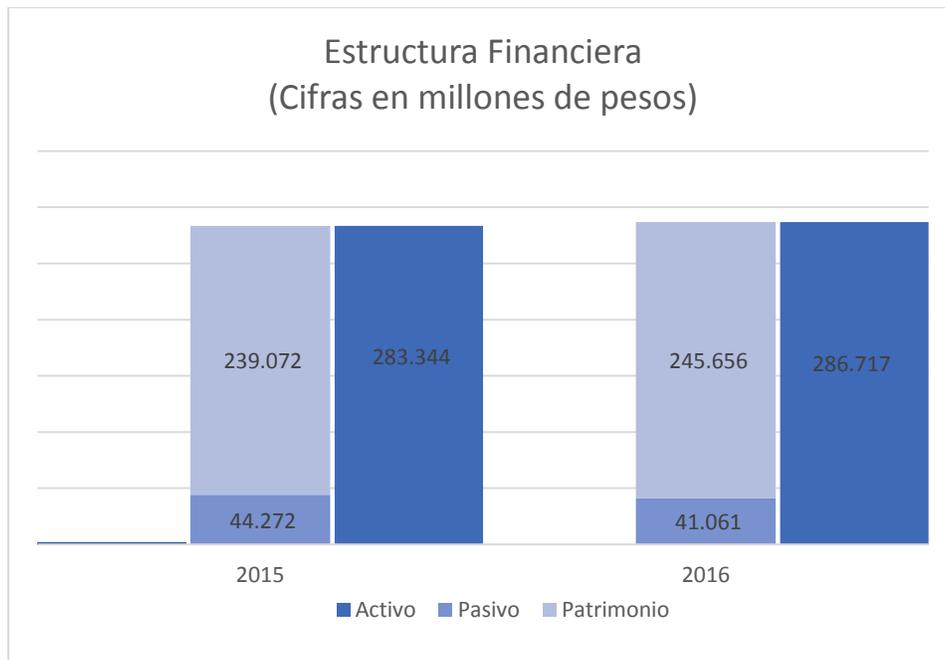
(*) Margen EBITDA = (Ing. Operacionales – Gto. Operacionales) + Impuestos + Provisiones + Amortizaciones + Depreciaciones

Nota: Para el cálculo de los indicadores se utilizó la metodología interna de la entidad en la cual, el ingreso operacional toma el valor de los rendimientos de inversiones como el valor neto entre los ingresos y gastos de las cuentas contables de valoración de inversiones y derivados, venta de inversiones y cambios por reexpresión de activos.

Gastos

El total de Gastos Operacionales a diciembre/2016 ascendió a \$157.789 millones, representados esencialmente en gastos de personal por \$21.043 millones, honorarios y asesorías \$13.616 millones, impuestos (estampillas, consumo, patrimonio, industria y comercio, predial, vehículos e IVA) por \$8.519,8 millones, mantenimiento, reparaciones y adecuaciones \$4.671, seguros \$3.263 millones, arrendamientos \$2.720 millones, , contribuciones y afiliaciones \$920 millones, millones, provisiones por \$294 millones y depreciación por \$1.449 millones. Dentro de los Gastos Operacionales se registran gastos diversos de carácter administrativo por \$279 millones originados en intereses por multas y sanciones, gastos por riesgos operativos, renovación de matrícula mercantil, gastos practicantes de colegio, defensoría del cliente, gastos de apoyo sostenible Ley 789. Finalmente, dentro de Gastos Operacionales se encuentra la amortización de Cargos Diferidos que ascendió a \$4.290 millones, participación importante en razón a la inversión realizada en el Proyecto de Renovación Tecnológica.

Balance general





En lo que corresponde al Balance General se tiene a corte de diciembre 31/2016 un activo total por valor de \$286.717 millones, con un saldo en cuenta bancos por \$45.270 millones e inversiones financieras por \$153.593,34 millones, últimas que representan el 66.5% del Activo. Los activos materiales netos ascienden a \$19.781 millones, dentro de los cuales Edificios representa el 43.0% con \$8.507 millones y equipo de computación el 39.5% con \$7.811 millones; la depreciación acumulada alcanzó un valor de \$10.397 millones. El total de otros activos registró a diciembre 31/2016 un valor de \$15.361 millones, de los cuales los activos intangibles representan el 56% con \$8.605 millones y el anticipo de impuesto de renta 2016 representa un 29.0% por \$4.459 millones. El pasivo total presenta un valor de \$41.061 millones a corte de diciembre 31/2016; dentro de él, las cuentas por pagar registran un saldo de \$15.819,2 millones, obligaciones laborales por vacaciones, prima de vacaciones y provisión de jubilación \$6.359 millones, provisión por impuesto diferido \$6.832 y las Provisiones un valor de \$2.571 millones. El patrimonio total a diciembre 31/2016 registró un valor de \$245.656 millones; el capital suscrito y pagado se mantiene en \$59.960 millones y las reservas en un valor de \$89.774 millones, de las cuales \$57.579 millones son reserva estatutaria, \$29.980 millones reserva legal y \$2.216 millones de otras reservas. La rentabilidad del patrimonio a diciembre 31/2016 alcanzó un nivel de 15.5%, resultado de la dinámica de los resultados de la sociedad fiduciaria y del fortalecimiento patrimonial en lo corrido de la vigencia.

ANEXO No. 3: TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS.



CALIFICACIONES DE RIESGO

INFORME DE GESTIÓN 2016



5. CALIFICACIONES DE RIESGO

En el 2016 Fiduprevisora S.A. adelantó procesos de revisión de calificaciones con Fitch Ratings y Value and Risk tanto para la Sociedad Fiduciaria como para sus Fondos de Inversión Colectiva. Las calificaciones obtenidas reflejan la alta calidad de gestión de Fiduprevisora S.A. y muestran la capacidad de la organización para manejar recursos con los más altos estándares de la industria.

Fitch Ratings otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones durante el 2016:

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

indicadores de riesgo de mercado y su baja sensibilidad a cambios en la tasa de interés y spreads crediticios.

- 2/AAA (Col) para el Fondo de Inversión Fondo de Inversión Colectiva Efectivo a Plazo, calificación nacional de riesgo de mercado y de calidad crediticia, la cual refleja concentraciones moderadas por emisor, las más altas calidades crediticias en los mismos, así como la estabilidad de los indicadores de riesgo de mercado y una sensibilidad moderada a cambios en la tasa de interés y spreads crediticios.

Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores otorgó a Fiduciaria La Previsora S.A. las siguientes calificaciones en su revisión anual efectuada en la vigencia 2016:

- AAA por Eficiencia en la Administración de Portafolios, la cual indica que la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa, la calidad gerencial y el soporte tecnológico de Fiduprevisora S.A. para la administración de portafolios es excelente. Calificación otorgada según informe por la importante trayectoria y experiencia de la fiduciaria en los negocios estructurados con el sector público y en la administración de pasivos pensionales, por disponer de una estructura organizacional adecuada con políticas y directrices apoyada en los procesos, fortalecimiento y mejoramiento continuo de los sistemas de riesgo y contar con herramientas tecnológicas acordes con los portafolios de productos y servicios que ofrece.
- AAA en Riesgo de Contraparte, fundamentada en el cumplimiento de objetivos estratégicos, una estructura organizacional para la gestión del riesgo adecuada que permite su administración de manera eficiente y reducir los conflictos de interés, destacado nivel de eficiencia operativa y adecuados indicadores de rentabilidad, entre otros aspectos. La calificación indica que la estructura financiera, la administración y control de riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la Fiduciaria son excelentes.

- AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2 al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión **Efectivo a la Vista**. La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad, reflejo de la alta capacidad de conservar el capital que caracteriza a la Cartera, así como la alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2+ otorgada al Riesgo de Mercado indica que la sensibilidad del fondo es moderada con relación a las variaciones en los factores de riesgo que afectan las condiciones de mercado. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional señala que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control de la cartera es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad a pérdidas originadas por estos factores.
- AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2 al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión con Pacto de Permanencia. La calificación F AAA al Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad, reflejo de la alta capacidad de conservar el capital que caracteriza a la Cartera, así como la alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. De otra parte, la calificación 1+ asignada al Riesgo Administrativo y Operacional indica que el desempeño operativo, administrativo, gerencial y de control del fondo es muy bueno, razón por la cual existe una baja vulnerabilidad de la cartera a pérdidas originadas por estos factores.

AAA al Riesgo de Crédito, VrR 2+ al Riesgo de Mercado y 1+ al Riesgo Administrativo y Operacional, para el Fondo de Inversión Abierto de Alta Liquidez. La calificación F AAA otorgada para el Riesgo de Crédito indica que existe una altísima seguridad, reflejo de la alta capacidad de conservar el capital que caracteriza a la Cartera, así como la alta capacidad de limitar la exposición al riesgo crediticio. La calificación VrR 2+ otorgada al Riesgo de Mercado indica que la variación del fondo es moderada frente a la variación en las condiciones del mercado, sin embargo la vulnerabilidad a los factores de riesgo es mayor que aquellos Fondos de Inversión Colectivos con mejores categorías de calificación.



BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

INFORME DE GESTIÓN 2016

6. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

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

La versión inicial del Código ha sido objeto de diversas modificaciones, con el fin de ajustar las políticas de acuerdo con la normatividad vigente e incorporar aspectos relacionados con el desarrollo de la gestión de la organización.

Acorde con los cambios aprobados por Junta Directiva mediante Acta No. 332 de agosto 31 de 2016, actualmente se cuenta con la versión 12 del ML-PLA-01-001 Código de Buen Gobierno Corporativo.

Dentro de los ajustes más representativos de la última versión del documento del Código de Buen Gobierno Corporativo, se encuentra:

- ❑ Modificación del numeral DOMICILIO PRINCIPAL Y SEDES, especificando la ubicación exacta de cada una de las sedes de Fiduprevisora.
- ❑ Modificación del numeral 3.3 VALORES INSTITUCIONALES, acorde a la última actualización del Código de Conducta Ética y Direccionamiento Estratégico 2015-2018.
- ❑ Modificación del numeral 3.6.1 Principios éticos, acorde a la última actualización del Código de Conducta Ética y Direccionamiento Estratégico 2015-2018.
- ❑ Eliminación del Comité de Tecnología de los Comités de Apoyo a la Gestión de la Junta Directiva.
- ❑ Modificación del Comité de Riesgos, incluyendo dentro de la conformación del comité al Vicepresidente Jurídico y al Gerente de Tecnología, quien asistirá en calidad de invitado sesiones específicas e inclusión de dos funciones relacionadas con el tema del Lavado de

Activos y Financiación del Terrorismo. De igual manera se incluye dentro del objetivo y las funciones del comité, el seguimiento a los proyectos del PETI.

- (f) Ajuste del numeral 8.1.3 Gestión de Seguridad de la Información, en el cual se incluyen cuatro (4) componentes adicionales: Gestión de incidentes; Auditorías externas de seguridad ante el ente certificador; Seguimiento, medición, análisis y medición del desempeño; Análisis de vulnerabilidades.
- (f) Inclusión del Comité SAC dentro de la sección de comités internos.
- (f) Eliminación de los comités de Activos Fijos e Inventarios y Cuentas por Cobrar, con el fin de unificar su contenido en el Comité denominado “Comité de Seguimiento Contable y Tributario.
- (f) Cambio del nombre del “Comité de Conciliación y Defensa” por “Comité de Conciliación y Defensa Judicial”.
- (f) Se ajusta el objetivo del Comité de Contratación, además de incluir en sus componentes los lineamientos dispuestos en la Resolución 016 de 2016.
- (f) Eliminación el comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, sin embargo, sus funciones serán asumidas en el Comité de Auditoría, el cual hace parte de los comités de apoyo a la Junta Directiva.
- (f) Se ajustan los temas relacionados con la conformación del Comité y su secretario, en donde se relacionan como responsables al gerente Jurídico y al Gerente Administrativo.
- (f) Modificación del nombre del comité de “Comité Paritario de Salud Laboral” a “Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST”.
- (f) Ajuste del contenido del Comité de Riesgo Operativo, relacionados con la modificación de los asistentes que conformación del comité, el cambio de periodicidad el cual pasa de mensual a trimestral y la especificación de funciones relacionadas con Seguridad de la Información.
- (f) Eliminación del Comité de Seguridad de la Información del Capítulo 11, relacionado con los Comités Internos de la Entidad.
- (f) Ajuste del contenido del Comité SARLAFT, relacionados con la modificación de los asistentes que conformación del comité, secretario, Quórum, y funciones.



- ④ Se hace el cambio a lo largo del documento del nombre del cargo Jefe de Control Interno a Auditor Corporativo.

La entidad ejecutó periódicamente las reuniones de los comités de apoyo a la gestión de la Junta Directiva, y los Comités Internos, dentro de los cuales la administración dio los lineamientos y directrices y adelantó seguimiento y control sobre la gestión y la ejecución de los procesos de negocio y de empresa.

A continuación se presentan los aspectos relevantes de la vigencia relacionados con los cuatro (4) comités de apoyo a la gestión de la Junta Directiva:

- ④ **Comité de Administración de Negocios:** El comité de Administración de Negocios acompañó la gestión de la Vicepresidencia Comercial, a través del monitoreo a la ejecución de la estrategia establecida en el plan comercial anual de la fiduciaria y la evaluación de la viabilidad de incursionar en nuevos negocios, con el objetivo de incrementar los ingresos de la sociedad. Adicionalmente, se realizó seguimiento periódico a los resultados de la gestión comercial para lo cual se evaluó el cumplimiento en la generación de comisiones con relación al presupuesto anual aprobado tanto para Fondos de Inversión Colectiva como para nuevos negocios de Fiducia Estructurada.

- ④ **Comité de Inversiones de Fondos de Inversión Colectiva:** Durante el año 2016 se cumplió a cabalidad con lo definido en la Cláusula 3.2.1.1. “Comité de Inversiones del Fondo de Inversión Colectiva” descrita en cada uno de los Reglamentos de los Fondos administrados, donde de manera mensual se presentaron a los miembros del comité, las principales cifras e indicadores de cada vehículo de inversión, la evolución del valor y de la rentabilidad, como también la conformación de los activos que componen los portafolios de inversión de cada Fondo, los cuales siguieron una estrategia que se diseñó periódicamente de acuerdo con la evolución de los análisis fundamentales técnicos y económicos globales y locales que incidieron en el comportamiento de las tasas de los papeles que se negocian en el mercado de valores. Se destaca que durante el

año 2016 el comportamiento de la rentabilidad de los fondos fue positivo y favorable para todos los inversionistas destacándose el comportamiento de la inversión extranjera que vieron en Colombia una buena alternativa de inversión entre todos los países emergentes, adicionalmente temas importantes como la firma de la paz, la aprobación de la reforma tributaria, el buen desempeño económico de Estados Unidos y la estabilidad en los precios del petróleo generaron un buen ambiente en las tasas del mercado de valores en Colombia favoreciendo las rentabilidades a nuestros inversionistas en los Fondos.

- ① **Comité de Auditoría:** Como órgano de apoyo a la Junta Directiva proporciona asesoría en el análisis y supervisión de la efectividad del Sistema de Control Interno mediante la mejora en el funcionamiento de los elementos esenciales que define las Circulares Externas 038 de 2009 y el Capítulo IV de la 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera. En las sesiones el Comité de Auditoría impartió directrices sobre políticas, procedimientos, controles, mecanismos de evaluación y la aplicación de acciones preventivas y correctivas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno dirigidas a mitigar los riesgos asociados a las operaciones del negocio, producto de la revisión de los resultados obtenidos de la evaluación al control interno, vigilancia del cumplimiento de leyes y regulaciones y aprobación del plan anual de trabajo de Auditoría Corporativa, aspectos dirigidos a la prevención de situaciones que pudieran significar cualquier riesgo patrimonial o reputacional para la entidad, así como monitoreo de la gestión de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal.

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

Así mismo, realizó especial seguimiento a la implementación del nuevo modelo de autocontrol en Fiduprevisora, cuyo objetivo consiste en desarrollar en cada proceso de la entidad una herramienta de gestión, que permita gerenciar los procesos, administrando sus riesgos y

controles, promoviendo el mejoramiento continuo para así activar la primera línea de defensa y fortalecer el Sistema de Control Interno.

De igual manera aprobó la contratación de la firma tercerizada de auditoría Ernst & Young como proveedor de los servicios de auditoría interna para la vigencia comprendida entre el 23 de Diciembre de 2016 y el 22 de Diciembre de 2019, entidad que apoya las funciones propias de Auditoría Corporativa.

- ① **Comité de Riesgos:** Analizó políticas, metodologías y niveles de exposición a los diferentes riesgos que comprometen la administración de portafolios de inversión y de la fiduciaria. Realizó seguimiento al perfil de riesgos de los procesos de la Fiduciaria, perfil de riesgos del FOMAG y a los planes de acción establecidos para la mitigación de los riesgos residuales ubicados en nivel importante, además aprobó la nueva metodología para la identificación de riesgos operativos y efectuó seguimiento a los planes de acción propios de la Unidad de Riesgo Operativo y a los indicadores de riesgo reportados por las diferentes áreas de la Fiduciaria. De manera trimestral, aprobó la actualización de cupos de crédito y contraparte propendiendo por una correcta diversificación de los recursos administrados. Como parte de la medición, control y reporte de los riesgos de mercado y liquidez se realizó la verificación y reporte del cumplimiento en los límites VaR e IRL, al igual que analizó los resultados de las pruebas de stress y el backtesting de dichos modelos. Se realizó seguimiento al IRL regulatorio de la SFC para los FIC, estableciendo escenarios de stress y alertas. La labor del área de Controles y Valoración se enfocó en el monitoreo y control a las operaciones realizadas por la Mesa de Inversiones con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las directrices y políticas que en términos de Riesgo se han establecido para el desarrollo de negociaciones en el Mercado de Valores. En cuanto a SARLAFT, se atendió la generación y evaluación de alertas de monitoreo tanto cualitativo como transaccional y se aprobó el modelo de segmentación al igual que los cambios al Manual SARLAFT. En cuanto a SARLAFT, se analizó la actualización semestral del perfil de riesgo y los planes de acción correspondientes a riesgos fuera de los límites de aceptación, además se evaluaron las alertas de monitoreo tanto cualitativo como transaccional que generaron ROS y se



aprobó el nuevo modelo de segmentación con el cual se dio inicio al sistema de alertas automáticas en VIGIA.



CUMPLIMIENTO NORMAS - DERECHOS DE AUTOR -

INFORME DE GESTIÓN 2016

7. CUMPLIMIENTO A NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con las disposiciones de la Circular N° 5 del 09 de octubre de 2001 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor del Ministerio del Interior, que trata de las licencias de software y las disposiciones legales que con respecto a su uso ilegítimo se encuentran vigentes, Fiduprevisora S.A. continua con el cumplimiento en la gestión pertinente para el reconocimiento y registro a su favor de los derechos de autor del software desarrollado *in-house*, reconocimiento que fue otorgado según el registro informado el año inmediatamente anterior.

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

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

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



CUMPLIMIENTO

- CIRCULAR EXTERNA 042/2012 -

INFORME DE GESTIÓN 2016

8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 042/2012

En cumplimiento de lo dispuesto por la Circular Externa 042 de 2012 frente a seguridad y calidad para la realización de operaciones, se realizó validación de las instrucciones allí consignadas y se llevó a cabo una campaña de seguimiento agresiva para cerrar la brecha de cumplimiento encontrada.

Entre las acciones de mejora implementadas se tiene, entre otras, las siguientes:

- Cambio de la plataforma de Circuito Cerrado de TV y registro de video grabación. Incluye la implementación de políticas para la conservación de los registros de video.
- Actualización de los procedimientos de grabación de las llamadas telefónicas del personal que atiende clientes y proveedores.
- Ejecución de Análisis de Vulnerabilidades de la plataforma tecnológica y remediación de las mismas.
- Ajustes al manual de contratación considerando las responsabilidades de contratistas en la planeación de la continuidad del servicio prestado.
- Implementación de la Herramienta DLP (*Data Loss/Leak Prevention*) para monitorear los correos electrónicos y evitar pérdida/fuga de información.
- Implementación de mensajes de seguridad de la información en el portal FOMAG y de Fondos de Inversión Colectiva. Adicionalmente se envió vía correo electrónico un *brochure* informando aspectos de seguridad a los clientes de FIC.
- Sincronización de relojes de las diferentes plataformas de monitoreo, como biométricos, cámaras de video y telefonía VoIP.
- En conjunto con la Administración del Edificio, se implementó la generación de adhesivos de identificación para visitantes.
- Implementación de herramienta de cifrado para los adjuntos de los correos.
- Implementación de la generación de log para las consultas realizadas sobre la información de clientes en las aplicaciones Porfin y Flexifon



El seguimiento a la CE042/2012 ha sido sometido a revisión e inspección por parte de la firma de control Interno bajo el liderazgo de Auditoría Corporativa.



EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

INFORME DE GESTIÓN 2016

9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

En la vigencia 2017, la entidad continuará adelantando las gestiones necesarias para desarrollar los proyectos encaminados a fortalecer la gestión desde el punto de vista organizacional y de incentivos, con una definición precisa de la estrategia competitiva y el apalancamiento en la cultura organizacional y la tecnología, así mismo, a través de la iniciativa de alianzas estratégicas se soporta la búsqueda de crecimiento sostenible, mejorando el posicionamiento y generando valor para nuestros accionistas.

El dinamismo actual de la entidad ha implicado el diseño de nuevos planes que fortalezcan nuestra fuerza comercial, el desarrollo de las políticas definidas y el modelo de operación de los negocios, entre los cuales se encuentran:

- ↳ El Modelo de Autocontrol, el cual consiste en incorporar el concepto de autocontrol en el interior de Fiduprevisora como una política de gestión por parte de la alta dirección que cuente con la participación y respaldo de todos los funcionarios de la entidad. Desarrollando en cada proceso una herramienta de gestión, que permita gerenciar los procesos, administrar los riesgos y controles, promoviendo el mejoramiento continuo para así activar la primera línea de defensa y fortalecer el Sistema de Control Interno.
- ↳ Nuevo modelo de contratación empresa en la entidad, valuación y ajuste de la estructura organizacional para su implementación.
- ↳ Nuevo modelo de operación y gestión para el Fondo de prestaciones sociales del magisterio.

En materia de Tecnologías de Información, la perspectiva a corto y mediano plazo planeada está definida en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información que contempla para la vigencia 2016 – 2018 los siguientes proyectos:

- ↳ Creación de la Oficina de Proyectos (Asesoría, acompañamiento, definición, alcance, implementación): Iniciado en Julio de 2016 y con finalización en Febrero de 2018, en el cual se han realizado las siguientes actividades:

- Creación de la dirección de proyectos en la gerencia de tecnología e información.
- Implementación del Project Server en la Nube (Office 365) para el seguimiento de proyectos.
- ↳ Implementación de MITRA (Porfin – MEC): Proyecto para iniciar en febrero de 2017.
- ↳ Automatización Patrimonio autónomo FOMAG: Proyecto de estabilización y renovación tecnológica para el FOMAG, para el cual se han ejecutado las siguientes actividades:
 - Estabilización de funcionalidades de FOMAG I Y II.
 - Implementación de mejoras del sistema de información.
 - Análisis de las funcionalidades a ser mejoradas, así como la proyección de lo que se debe ejecutar en los siguientes periodos del contrato.
- ↳ Creación e implementación de la estrategia para el Manejo Estratégico de Información (Unificación en bases de datos): Proyecto de unificación de la base de datos de la Fiduciaria, inició en Noviembre de 2016, con el análisis de las fuentes de datos con las cuales cuenta la organización, para realizar la revisión de la estrategia a ser generada y utilizarla en pro de mejoramiento de la entidad.
- ↳ Implementación de IT 4 + (MIN TIC): proyecto de implementación de las definiciones de Arquitectura Empresarial en TI generadas por el MIN TIC, inició en octubre de 2016 con las siguientes actividades:
 - Sensibilización por parte del MinTic en las actividades a desarrollar.
 - Capacitaciones a ser realizadas por el MinTic sobre las definiciones asociadas a la Arquitectura Empresarial.
- ↳ Renovación de Hardware: este proyecto se encuentra asociado a la adquisición de hardware que fortalezca y permita la optimización de los servicios tecnológicos, el cual se encuentra vinculado en el proyecto SISI.
- ↳ Definición de estrategia de Infraestructura Móvil en PS: este proyecto se encuentra asociado a la modernización de los servicios de tecnología hacia los clientes externos, el cual inicia en enero de 2017.



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



RESULTADOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF

INFORME DE GESTIÓN 2016

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

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

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

113

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

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

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

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

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

2013	2014	ACTIVOS
304.761,6	302.259,0	Saldos Activos NIIF
293.218,7	294.492,8	Saldos Activos COLGAAP
11.542,9	7.766,2	EFFECTO DE LA ADOPCIÓN NIIF ACTIVO

2013	2014	PASIVO
65.246,1	58.638,8	Saldos Pasivo NIIF
61.882,3	54.569,9	Saldos Pasivos en COLGAAP
3.363,8	4.068,9	EFFECTO DE LA ADOPCIÓN NIIF PASIVO

2013	2014	PATRIMONIO
127.450,6	243.620,3	Saldos Patrimonio NIIF
121.474,2	236.935,9	Saldos Patrimonio COLGAAP
5.976,4	6.684,4	EFFECTO DE LA ADOPCIÓN NIIF PATRIMONIO

Valores en millones

Durante el segundo semestre del año 2016 Fiduprevisora S.A contrata la firma KPMG para iniciar el proceso de conversión de Estados financieros bajo la Resolución 533 de 2015 y modificatoria Resolución 693 de 2016 de la Contaduría General de la Nación.



A continuación se detalla el cronograma de actividades:

Periodo de preparación obligatoria	Fechas
Se presentan plan de implementación	06/12/2016
Se presentan plan de preparación de políticas Contables, PUC	06/12/2016
Los Negocios Fiduciarios se encontraran en fase de preparación	31/12/2017
Saldos iniciales	Fechas
Determinación de saldos iniciales con base a la Resolución 002/2015	01/01/2018
Periodo de transición	Fechas
La contabilidad se debe llevar bajo el nuevo marco normativo	2018
Presentación de EEFF	Fechas
Primeros EEFF no comparativos bajo NICSP	31/12/2018
Estados de situación financiera	
Estados de flujo de efectivo	
Estados del cambio en el patrimonio	
Estado de Resultado	

El alcance de la implementación de la normatividad esta aplicado para los siguientes negocios fiduciarios:

- ↳ Consorcio Colombia Mayor
- ↳ E.F Fondos de Riesgos Profesionales
- ↳ Consorcios Fidupensiones TELECOM
- ↳ Fondo Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres
- ↳ Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio
- ↳ Caja Agraria Pensiones



RESPONSABILIDAD SOCIAL

INFORME DE GESTIÓN 2016

11. RESPONSABILIDAD SOCIAL

En 2016 Fiduprevisora se realizó una labor de responsabilidad social encaminada a la conservación del medio ambiente, ayuda a niños con cáncer, y el apoyo para realizar tratamientos odontológicos a niños mediante la adquisición de material promocional.

1. Se realiza convenio con la **ASOCIACIÓN ALIANZA PARA LA PREVENCIÓN Y EL TRATAMIENTO DEL CÁNCER EN EL NIÑO “SANAR”**, con el fin de donar las tapas reciclables para contribuir al Objeto Social de la Fundación. SANAR es una organización colombiana sin ánimo de lucro, que durante 31 años se ha dedicado a apoyar al niño con cáncer y a su familia en el diagnóstico y cuidado integral de la enfermedad.

Para Sanar, más allá de la cura de la enfermedad, el proceso de apoyo debe dirigir al paciente a la resignificación de la vida y del cáncer. De allí que los diferentes programas que desarrollan implican una mirada integral y de proceso desde un enfoque de desarrollo superando las acciones netamente asistenciales que, aunque importantes en las primeras etapas de la atención, no generan cambio ni empoderamiento en la familia y el paciente.

Se realizaron dos donaciones de tapas

- 🕒 20 de abril de 2016 se donaron 116.6 kilogramos de tapas
- 🕒 08 de agosto de 2016 se donaron 41 kilogramos de tapas

2. Se realiza convenio con la Fundación **MARÍA JOSÉ PEQUEÑOS Y GRANDES HEROES**, con el fin de donar las tapas reciclables para contribuir al Objeto Social de la fundación. Es creada, con el fin de no poner barreras ante el diagnóstico Onco- hematológico que se presente en el niño(a), sin importar su lugar de procedencia, institución de atención del tratamiento, nivel socio-económico o edad siendo menor de 18 años.

Trabajan principalmente apoyando sus necesidades básicas como complemento a su tratamiento médico (Psicología, Nutrición, canasta familiar, transportes, asesoría jurídica, guía del tratamiento y diferentes actividades lúdicas realizadas a través del año, alojamiento con hogares de paso aliados sin ningún costo para los beneficiarios). Niños, niñas y adolescentes de INC, HOSPITAL DE LA POLICIA, HOSPITAL DE LA MISERICORDIA, HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JOSE INFANTIL, HOSPITAL MILITAR, HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO, CIOSAD SAN DIEGO, CLINICA INFANTIL COLSUBSIDIO, FUNDACION CARDIO INFANTIL, CLINICA UNIVERSITARIA COLOMBIA, FUNDACION SANTA FE, CLINICA JORGE PIÑEROS SALUDCOOP 104.

Se realiza una donación de tapas

☞ Se hace recolección de tapas en el mes de Diciembre y se entregan en enero 24 de 2017, 102,45 kilogramos de tapas

3. **Operación sonrisa:** Con la compra de las tarjetas de navidad a la fundación se aportaron recursos para apoyar tratamientos médicos y odontológicos de niños con labio leporino y paladar hendido.

118

Principios Ambientales

Siguiendo los lineamientos de la política ambiental de Fiduprevisora, se realizaron dos programas ambientales tomando conciencia de la importancia del medio ambiente y el entorno laboral.

☞ **PROGRAMA USO ADECUADO Y EFICIENTE DE RECURSOS**

☞ **PROGRAMA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS**

Los cuales integraron y mejoraron el desarrollo de buenas prácticas ambientales en la entidad. Como también se dio cumplimiento a requerimientos ambientales y se adquirieron elementos que contribuyeron a mejorar el Sistema de Gestión Ambiental.



- 📦 Kit de Derrames
- 📦 Medidores de agua
- 📦 Papeleras de Baño
- 📦 Contenedores de residuos peligrosos
- 📦 Contenedor de Residuos Aprovechables para Barranquilla
- 📦 Balanza Digital y dinamómetros

Otras actividades: En diciembre la Vicepresidencia Jurídica visitó la localidad de Usme y repartió regalos entre los hijos de vendedores ambulantes.

Así mismo, la Vicepresidencia del Fondo de Prestaciones del Magisterio visitó la Fundación Colombia Chiquita, en la cual entregó regalos y refrigerios a niños que se encuentran en situación de peligro o abandono, además participaron en actividades lúdicas para los niños.

Durante el año apoyamos las labores de la Unidad de Gestión del Riesgo y de Desastres, mediante la administración de los recursos del fondo. Estuvimos presentes en las emergencias vividas por el Chocó y la Costa Atlántica. Además acompañamos al programa Colombia Mayor a recorrer diferentes departamentos del país anunciando la ampliación del cupo de subsidios para adultos mayores en condiciones de indigencia y a trabajadores independientes urbanos y rurales, desempleados, madres comunitarias, pertenecientes al postconflicto.

PRINCIPIO ANTICORRUPCIÓN

Fiduprevisora S.A. atendiendo la política anticorrupción y antifraude establecida para el año 2015, procedió a la actualización de la matriz de riesgos con el fin de robustecer y sintonizar los controles para apoyar la detección y prevención de la corrupción y el fraude al interior de la Entidad para 2016. Para tales efectos, se realizó mesas de trabajo en las cuales se alineó la aplicación de la matriz de riesgos de corrupción transversal a las distintas dependencias de la entidad acorde a los lineamientos prescritos en el plan anticorrupción de Fiduprevisora S.A.



Dicha política representa un elemento diferenciador en el mercado financiero, la cual cuenta con diversos instrumentos internos, entre ellos el Código de Conducta Ética, sobre el cual se realizó la capacitación anual para todos los servidores y contratistas de la entidad, promoviendo la prevención de conductas que generen actos de corrupción o fraude.



INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

INFORME DE GESTIÓN 2016

12. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

Al 31 de diciembre del 2016, los activos y pasivos del ente económico existen a la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período.

- (f) Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
- (f) Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos representan probables erogaciones económicas futuras (obligaciones), obtenidos a cargo del ente económico a la fecha de corte.
- (f) Todos los elementos han sido reconocidos por valores apropiados.
- (f) Los hechos económicos han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
- (f) Los estados financieros a que se hace referencia aquí están razonablemente presentados en todos los aspectos de conformidad con la normatividad NIIF adoptada para Colombia en el año 2014.
- (f) La administración ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse del cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 1314 de 2009 y sus decretos reglamentarios con aplicación obligatoria a partir del año 2015.
- (f) Se han puesto a disposición de los accionistas todos los registros contables y documentación de respaldo relacionada y todas las actas de las reuniones de accionistas y de la Junta Directiva, según se describe en los Libros de Actas 27 de febrero de 2017, custodiados en la Secretaria General de la Fiduciaria.
- (f) Existe concordancia entre los estados financieros y la información incluida en este Informe de Gestión preparado por la Administración de la Sociedad.
- (f) Los actos de los administradores de la Compañía se ajustaron a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- (f) 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.
- ❑ Dejamos constancia que no impedimos la libre circularización de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de acuerdo con lo establecido en la Ley 1676 del 20 de agosto de 2013.
- ❑ Hemos dado cumplimiento a las normas e instrucciones de la Superintendencia Financiera de Colombia relacionadas con la adecuada implementación e impacto en el estado de situación financiera y en el estado de resultado integral de los sistemas de administración de riesgos aplicables.
- ❑ Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores.
- ❑ Hemos elaborado y pagado las declaraciones de autoliquidación de aportes al sistema de seguridad social integral de conformidad con las normas vigentes.
- ❑ Las políticas contables seleccionadas y aplicadas para la Fiduciaria, Los Fondos de Inversión Colectiva y Negocios Fiduciarios administrados por Fiduciaria La Previsora S.A. cumplen con las Normas de Contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia, como se describe en los estados financieros individuales.
- ❑ La Entidad ha dado cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor.
- ❑ La fiduciaria cumple con el patrimonio técnico y la relación de solvencia requerida de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- ❑ Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2016, entre los accionistas, La Previsora S.A. Compañía de Seguros y Fiduciaria La Previsora S.A. no hubo:
 - Servicios gratuitos o compensados.
 - Operaciones cuyas características sean consideradas como restrictivas en el artículo 3º de la Ley 45 de 1990.

- (f) Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2016, 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:
- (f) Préstamos sin interés y contraprestación alguna, servicios o asesorías sin costo, con excepción de los préstamos para gastos excepcionales autorizados para los empleados de la Fiduciaria por la Junta Directiva.
- (f) Préstamos que impliquen una obligación que no corresponde a la esencia o naturaleza del contrato mutuo.
- (f) 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.
- (f) 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.



SANDRA GOMEZ ARIAS
Presidenta



ANEXO No. 1. GESTIÓN DEL RIESGO – REVELACIÓN DEL RIESGO Y EFECTOS ECONÓMICOS

1. Objetivos y Estrategias en la Administración del Riesgo:

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

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

125

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

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

2. Riesgo de Mercado

El modelo de Valor en Riesgo constituye una de las herramientas de medición de riesgo de mercado de la Fiduciaria. Esta herramienta permite calcular el escenario de mayor adversidad en donde se

presente una disminución en el valor del portafolio ante cambios en las condiciones de mercado de los fondos de inversión colectivos y portafolios administrados. Con esto se establecen los límites y se complementan los análisis técnicos para la generación de cubrimientos.

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

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

La Gerencia de Riesgos continua investigando y desarrollando nuevas y sofisticadas técnicas financieras, estadísticas y matemáticas para la medición del riesgo de mercado al que se encuentran expuestos los portafolios propios y administrados por la Fiduciaria.

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



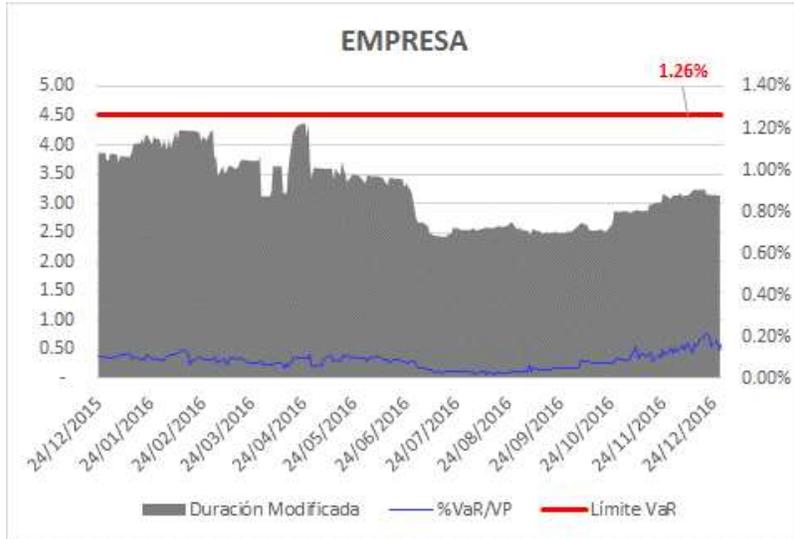
El Modelo de VaR Interno es evaluado periódicamente para garantizar su validez y consistencia en concordancia con las cambiantes condiciones del mercado, esta metodología es analizada mediante pruebas de Back y Stress Testing.

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

De otra parte se verificó que los procedimientos, políticas y metodologías implantadas cumplieran con lo exigido en las circulares y normas por las cuales la Superintendencia Financiera regula y rige el tema.

Efectos económicos

El cálculo del Valor en Riesgo busca predecir el cambio máximo probable en el Valor del Portafolio, por efecto de movimientos en las variables de mercado. Este modelo tiene un nivel de confianza del 95% y un horizonte de estimación de un día. Al corte de diciembre de 2016 el VaR Interno del portafolio propio con horizonte de 1 día fue de \$77,7 millones el cual corresponde al 0,16% del valor del portafolio, la evolución del VaR durante las últimas 252 observaciones se muestra a continuación.



El VaR regulatorio, con un horizonte de un día fue de \$1.789 millones, el VaR con un horizonte de 10 días fue de \$5,658 millones. El VaR los factores de riesgo que más impactan al portafolio se presentan en la siguiente tabla:

128

FACTOR DE RIESGO	VaR (\$)
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE1	95,190,707.88
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE2	23,595,869.67
TASADEINTERÉSCECPESOS-COMPONENTE3	13,736,522.30
TASADEINTERÉS DTF-NODO1(CORTOPLAZO)	9,766,725.67
TASADEINTERÉS DTF-NODO2(LARGOPLAZO)	26,623,736.19
TASADEINTERÉSIPC	807,873,506.42
VALORENRIESGOTOTAL	805,674,395.79

3. Riesgo de Liquidez

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

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

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

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

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

Efectos económicos.

No se presentaron efectos económicos como consecuencia de la materialización del riesgo de liquidez del portafolio en el 2016. 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).

4. Riesgo de Contraparte

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.

Adicionalmente se cuenta con un Sistema de Alertas tempranas el cual se encarga de anticipar signos de deterioro en las entidades en las que se invierte. Este Sistema busca monitorear el comportamiento de las entidades 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.

A nivel de portafolio, los recursos de la sociedad son administrados con las políticas internas instauradas en el Manual de Políticas de Inversión de Fiduprevisora S.A. Así, los lineamientos de gestión del riesgo de crédito cuentan con los estándares mínimos establecidos por la Junta Directiva, el Comité de Riesgos y los análisis periódicos efectuados por la Gerencia de Riesgos.

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 un 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.

Efectos económicos.

No se presentaron efectos económicos como consecuencia de la materialización del riesgo de crédito del portafolio en el 2016.



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.

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.

La Gerencia de Riesgos realiza un monitoreo diario de las operaciones realizadas por el Trader de Recursos Propios las cuales 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.

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).

Efectos económicos.

Como consecuencia de la aplicación de políticas y metodologías de cupos aplicables a los riesgos arriba mencionados no se generaron efectos económicos negativos en el presente ejercicio.

5. Controles y Valoración

El sistema de Administración de Riesgo de Controles y Valoración, se encarga de garantizar el cumplimiento de los lineamientos y protocolos establecidos por la Junta Directiva de la compañía, para el desarrollo de operaciones en los mercados financieros. Así mismo garantiza la transparencia en el proceso de valoración, velando por el cumplimiento en cuanto a métodos, parámetros y condiciones de la misma.

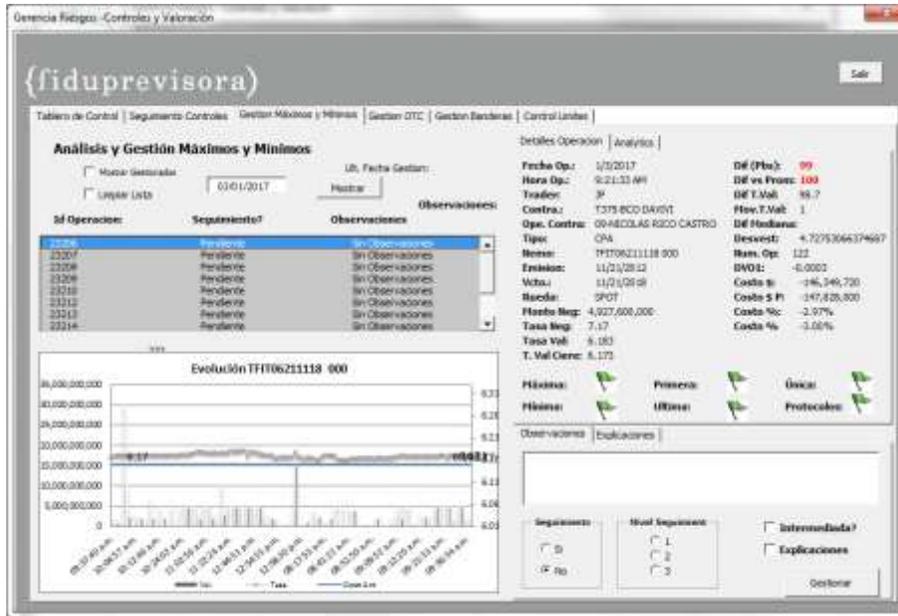
Durante la vigencia, se realizó seguimiento continuo a las operaciones realizadas por la tesorería por medio de herramientas tales como el cuadro maestro de banderas, el cual consiste en un conjunto de criterios que deben cumplir las operaciones en cuanto al ajuste con respecto al mercado, cumplimiento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

Las herramientas mediante las cuales se lleva a cabo tanto el monitoreo, trazabilidad de operaciones así como el auditaje de valoración son:

- Herramienta Cuadro Maestro de Banderas: realiza una clasificación de las operaciones ejecutadas como máximas, mínimas, primeras, últimas, únicas y protocolos con el fin de velar por el cumplimiento de las obligaciones como personas naturales vinculadas (PNV) y en miras de dar cumplimiento al manual de políticas de inversión.



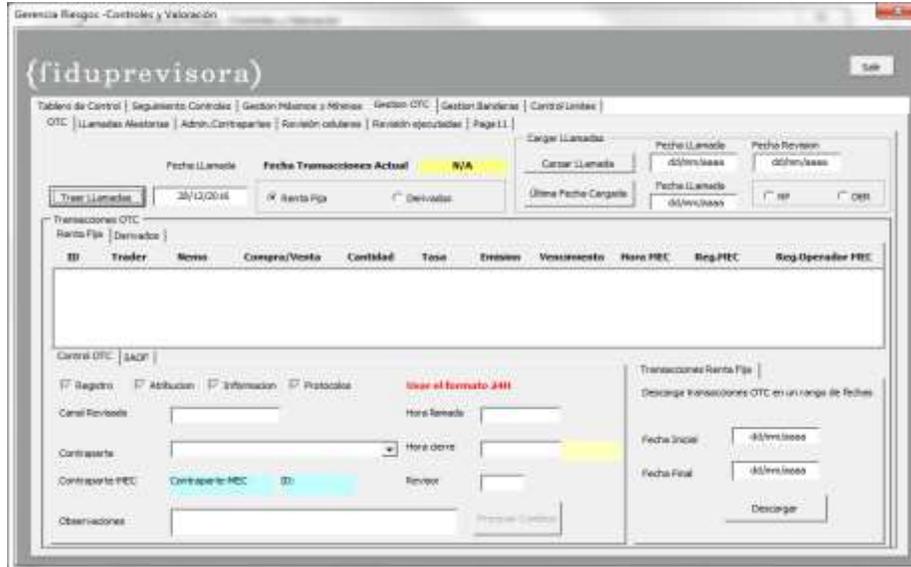
Gestión de cuadro maestro de banderas:



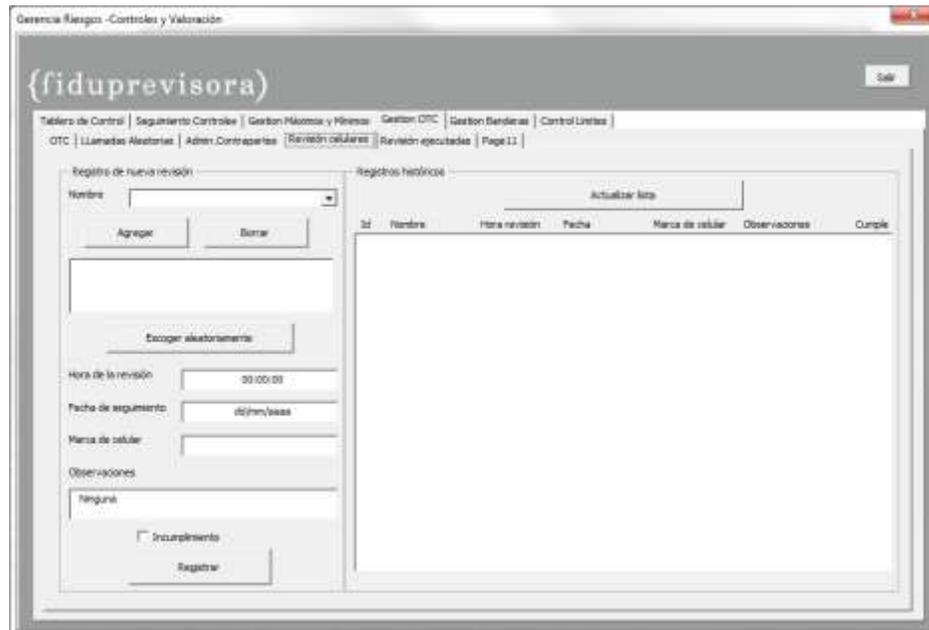
- **Herramienta monitoreo protocolo OTC:** la gerencia de riesgos cuenta con un desarrollo para consignar la verificación sobre los tiempos de registro en el mercado OTC el cual corresponde a 15 minutos. Así como la validación del número mínimo de cotizaciones y los criterios mínimos a mencionar en una negociación vía telefónica.



Gestión seguimiento a protocolos de negociación:

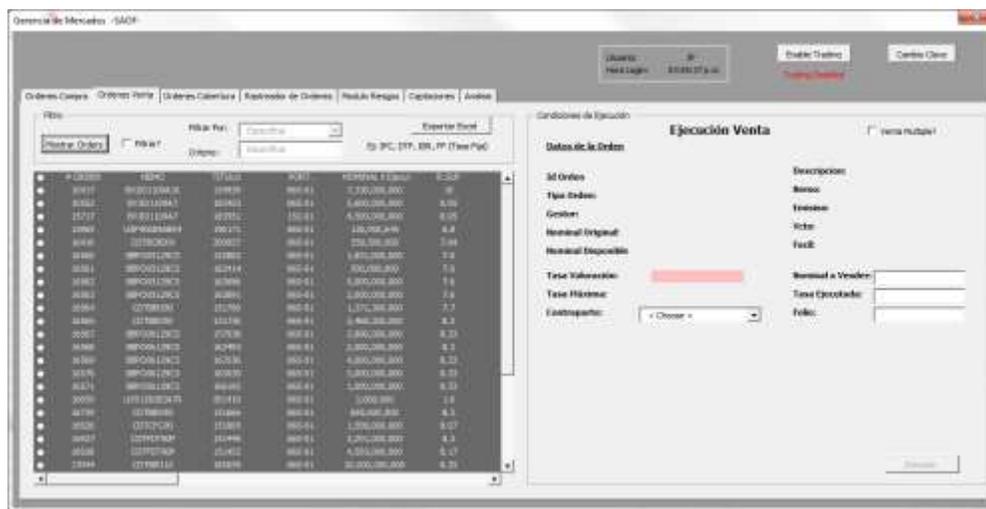


- **Seguimiento a la política de celular:** el sistema de controles y valoración por medio de la herramienta seguimiento a la política de celular monitorea que los funcionarios vinculados al proceso de inversión hagan uso del celular únicamente en horas de almuerzo.

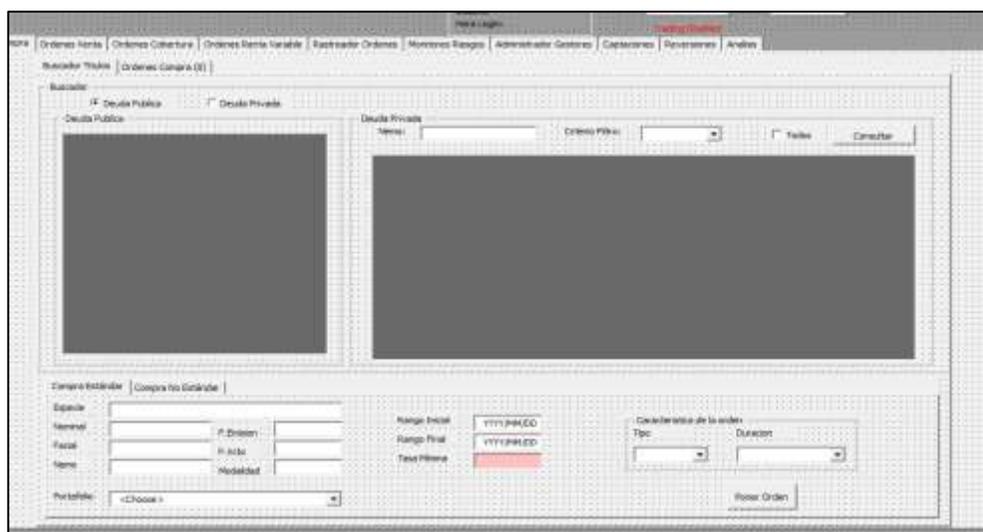


- Herramienta trazabilidad de operaciones SAOF (Sistema de Administración de Ordenes):** con el objetivo de perfeccionar el enrutamiento de ordenes entre los gestores de portafolio y operadores de mercados; la Gerencia de Riesgos cuenta con el Sistema de Administración de Ordenes mediante el cual se encuentran consignadas las órdenes impartidas por parte de los Gestores a los operadores del mercado y sea posible llevar a cabo una trazabilidad de la misma.

Ambiente de órdenes para ejecutar por parte de los operadores de mercado:



Sistema de enrutamiento de órdenes:



- Finalmente como auditoraje de valoración se utiliza el desarrollo de valoración atado a el sistema MATLAB: Diariamente se valida la valoración comparándola frente a lo calculado por parte del aplicativo de inversión.



Efectos económicos

No hay efecto económico derivado.

6. Riesgo Operativo

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



La URO realizó una actualización de la metodología, tomando como referencia la normatividad aplicable, obteniendo como resultado el cambio del mapa de riesgos de la entidad, la identificación de riesgos asociado a procesos y la actualización del Manual de Políticas del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) ML-GRI-02-002 en cuanto a sus políticas de medición, control y monitoreo, documento que fue aprobado mediante la sesión de junta directiva llevada a cabo el 14 de diciembre de 2016.

En cuanto a la actualización de la matriz de riesgo operativo, esta se realiza mediante sesiones de trabajo con los líderes de proceso por medio de la identificación, monitoreo y/o homologación de riesgos, documentación de causas, consecuencias y controles y su resultado es incluido en el aplicativo Control Estratégico del Riesgo - CERO. Así mismo, dentro de la gestión y administración del riesgo operativo la Unidad de Riesgo Operativo realizó el seguimiento al cumplimiento y avances de los planes de acción definidos en función de la matriz de riesgo operativo.

A corte del 31 de diciembre de 2016, Fiduprevisora S.A. cuenta con un nivel de riesgo residual consolidado “Moderado”, el cual se encuentra dentro de los niveles aceptados por la Junta Directiva de la Fiduciaria; la evolución de los riesgos y la gestión realizada es de conocimiento de la Alta Dirección y la Junta Directiva, a través de boletines, comités e informes periódicos presentados.

Teniendo en cuenta el impacto de negocios como FONCONTIN y FOMAG y consorcios como USPEC fue establecida la matriz de riesgo operativo con el objetivo de contar con un perfil de riesgos acorde las necesidades del cliente, actividad que fue ejecutada mediante sesiones de trabajo con los responsables de cada negocio, tomando como referencia las obligaciones contractuales y el criterio experto de las personas encargadas de su gestión. Cada matriz fue expuesta ante los fideicomitentes y se validó con la alta gerencia mediante el comité de riesgo operativo.

En materia de Capacitaciones SARO, la URO realizó capacitaciones mensuales de inducción sobre los aspectos básicos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo a los nuevos funcionarios vinculados a la Fiduciaria, tanto de planta, como temporales, las cuales se coordinaron a través de la Dirección de Recursos Humanos. Anualmente la Gerencia de Riesgos realiza la capacitación SARO

a través de la plataforma e-learning Moodle, la cual está dirigida a todos los funcionarios de la entidad, para la vigencia 2016 fue ejecutada en el mes de Octubre y Noviembre en el marco de la liga de campeones.

En cuanto al plan de continuidad del negocio, para la URO es fundamental conocer el avance de la gestión desarrollada por parte de la Gerencia Nacional de Planeación, en cabeza del Oficial de Seguridad de la Información de acuerdo a lo establecido en la Circular Externa 041 de 2007, gestión que se enfocó en el desarrollo del proyecto de contratación del data center alternativo y ampliación del data center principal, además se determinó implementar un nuevo Sitio Alterno de Operaciones – SAO que incluyó el traslado de canales de comunicación para el soporte de las operaciones de Inversión y la conectividad con el data center para las aplicaciones que soportan los procesos críticos del negocio; el nuevo Sitio Alterno de Operaciones fue recibido en operación en abril de 2016. Además se realizó revisión y actualización del Análisis de Impacto al Negocio – BIA, considerando los cambios suscitados en la plataforma tecnológica y los lineamientos del Direccionamiento Estratégico 2015-2018; en consecuencia se realizaron los ajustes pertinentes al documento de políticas ML-ESC-05-002 Manual del Plan de Continuidad del Negocio, que incluyó entre otros ajustes, la actualización de los procesos críticos del negocio, revisión y capacitación del personal crítico, planeación y ejecución de pruebas en el nuevo Sitio Alterno de Operaciones - SAO, además de una activación el 5 de mayo por incidente real de falla de la fibra óptica que interconecta al Edificio Principal con el data center.

Efectos económicos por riesgo operativo.

El efecto económico por eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2016 bajo normatividad NIIF asciende a \$199.2 millones, de los cuales \$198.2 millones corresponden a multas y sanciones que la entidad asumió; la afectación contable fue: cuenta 5172 – Multas, Sanciones y Litigios por valor de \$181.1 millones correspondiente a pagos realizados por procesos de vigencias anteriores y provisión de nuevos procesos y \$17.1 millones por concepto de pagos realizados por multas y sanciones e incremento en provisiones.

Por otra parte, se presentó la afectación contable de la cuenta 519097 – Diversos – Riesgo Operativo por \$1.0 millón, derivado de la anulación de operaciones de inversión a través del sistema transaccional e intereses de mora en el pago de seguridad social.

7. Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

El Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT durante 2016 dio cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Parte I, Título VI, Capítulo VI de la Circular Básica Jurídica 029 de 2014, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

De la medición del perfil del riesgo LA/FT realizada en julio de 2016, se obtuvo como resultado un perfil de riesgo residual consolidado LA/FT “Aceptable”, lo que se encuentra en concordancia con el perfil definido por la Junta Directiva. De forma individual se presentaron 5 riesgos con un nivel de riesgo tolerable, sobre los cuales se desarrollaron planes de acción y actividades permanentes durante todo el año.

En el segundo trimestre de 2016 el equipo que apoya al Oficial de Cumplimiento en su gestión, denominada Unidad SARLAFT ejecutó una acción de repoblamiento uno a uno de los clientes activos de la Fiduciaria, llevando a el módulo de centralización de terceros la información disponible de forma digital y física de los formularios de vinculación y actualización, logrando un repoblamiento de cerca del 93%. Lo cual además de significar un mejoramiento de la calidad y completitud de la base de datos, constituyó un primer paso para la migración de información a VIGIA para actualizar la segmentación y preparar el inicio del monitoreo transaccional automático.

Durante todo el año, en conjunto con la Gerencia de Tecnología, se llevaron a cabo actividades que permitieron: la Integración de VIGIA con los aplicativos CORE de la Fiduciaria, permitiendo llevar los espacios básicos para iniciar el proceso de segmentación y monitoreo automático a iniciarse en enero de 2016, también se realizaron ajustes a las consultas de generación de archivos planos para reportes automáticos a la UIAF y se actualizó la consulta de terceros para una adecuada administración de la base de datos de clientes. Desarrollos que permiten mitigar las fallas por error humano que pueden ocasionarse por la manipulación de archivos.



Como primer resultado de la integración de VIGIA, durante el tercer trimestre de 2016 se realizó la actualización de la segmentación de factores de riesgo SARLAFT, con la información de clientes y transacciones incluidas en el aplicativo, la cual fue aprobada por la Junta Directiva en noviembre de 2016.

Para la segmentación de clientes se utilizó un modelo CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining), y se aplicaron técnicas mixtas de **clasificación no supervisada**, en la cual se determinaron grupos integrando las variables cualitativas y cuantitativas, a las cuales se les aplicó Análisis Factorial Múltiple (AFM) y una clasificación mixta (Kmeans- Jerárquica -Kmeans) a los factores asociados al factor de riesgo clientes y una **clasificación Supervisada** por medio de un árbol de decisión, en el cual se tomó como insumo los grupos determinados en la primera fase, para evaluar las particiones de las variables listadas. Para los demás factores se utilizaron las variables definidas por la normatividad para según su naturaleza determinar los segmentos.

A lo largo del 2016 el monitoreo transaccional se realizó a través de contingencia manual, con el uso de archivos en Excel, como resultado se generaron señales de alerta transaccionales y cualitativas que fueron evaluadas con las áreas encargadas del conocimiento y mantenimiento de clientes, con el fin de determinar su normalidad y en los casos que se determinó una operación o situación sospechosa fueron reportados a la UIAF.

Se realizó capacitación anual SARLAFT durante los meses de octubre y noviembre en el marco de Liga de Campeones, donde a través de una plataforma e-learning compuesta por videos, cápsulas interactivas de información, quices y casos se sensibilizó a los funcionarios de la Fiduciaria, capacitando al 86% de los funcionarios.

A través de la Unidad de Vinculados se realizaron las certificaciones de documentación solicitadas por las áreas comerciales y de mantenimiento de clientes y otros vinculados a negocios, con el fin de validar el cumplimiento de la normatividad y los procedimientos internos. También se realizó



entrega total del archivo físico de clientes y otros vinculados al proveedor definido para la entidad para su adecuada custodia.

Durante el año la Unidad SARLAFT continuó con el proceso de debida diligencia para dar cumplimiento a las disposiciones de la resolución 060 de 2015 expedida por la DIAN relativa a FATCA y se implementaron las mejoras al procedimiento interno con la expedición de la resolución 119 de diciembre de 2015 relacionada con CRS. Durante el 2016 el proceso de identificación de responsabilidad tributaria internacional desarrollado con los clientes preexistentes y nuevos de la entidad, dio como resultado la no existencia de clientes a reportar con corte 2015.

Efectos económicos por SARLAFT.

No hay efecto económico derivado de este riesgo diferente a los costos implícitos del mantenimiento del sistema.

Anexo No. 2. INFORME EJECUTIVO – ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2016

Dando cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, 029 de 2014 Parte I, Título VI, Capítulo VI de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Fiduciaria ha procurado el mejoramiento continuo del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT, manteniendo la evaluación periódica del perfil de riesgo residual, la efectividad de los controles implementados y de la ejecución integral del Sistema, para tal efecto se desarrollaron metodologías, procedimientos y políticas que han permitido fortalecer el control y evolución del sistema.

En desarrollo a las funciones asignadas al cargo del Oficial de Cumplimiento, a continuación se presentan las actividades realizadas en el año 2016:

- ✓ Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones del Procedimientos SARLAFT incluida la segmentación de factores de riesgo LA/FT.
- ✓ Repoblación de la base de datos de clientes activos fortaleciendo su calidad y completitud
- ✓ Certificación de las vinculaciones y actualizaciones de conocimiento de clientes e identificación de otros vinculados, realizadas por la Unidad de Vinculados, velando por el adecuado ingreso de la información al aplicativo empleado para la administración de la base de datos de terceros (Módulo de Centralización de Terceros) administrado por la Gerencia de Contabilidad.
- ✓ Análisis de la gestión y respuestas de las áreas responsables de clientes y negocios, sobre las alertas transaccionales y/o cualitativas generadas para determinar operaciones inusuales y/o sospechas.
- ✓ Se dio cumplimiento oportuno al envío de los reportes a la UIAF, a través del sistema en línea SIREL.
- ✓ Se realizó seguimiento a las acciones definidas como resultado de las revisiones al sistema realizadas por Auditoría Interna y Revisoría Fiscal.



- ✓ A través de mesas de trabajo con los líderes y expertos de los procesos relacionados, se llevó a cabo la revisión de los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados y registrados en la Matriz de Riesgo LA/FT de la compañía, verificando su aplicabilidad, eficacia en busca del mantenimiento del nivel de riesgo aceptable para la entidad, y/o definir planes de acción para su mitigación, conforme a las instrucciones impartidas para el efecto por la Junta Directiva de la Fiduciaria
- ✓ Se trabajó conjuntamente con la Gerencia de tecnología, para finalizar desarrollos relativos a la integración de VIGIA con los aplicativos Core de la fiduciaria, ajuste de las consultas para la generación automática de archivos planos para reportes a la UIAF y actualización de la consulta de extracción de información de terceros de CT.
- ✓ Se evaluaron y midieron los indicadores de gestión del sistema SARLAFT en forma mensual.
- ✓ Se efectuó la presentación adecuada de los informes trimestrales dirigidos a la Junta Directiva
- ✓ Se realizó trimestralmente la sesión del Comité SARLAFT.
- ✓ Se realizó durante el año inducción a los funcionarios nuevos de acuerdo con la programación de la Gerencia Administrativa y de Talento Humano, y se dio inicio a la capacitación anual a todos los funcionarios de la Fiduciaria a través de una plataforma E-learning, en el marco de Liga de Campeones para el fortalecimiento de la cultura de previsión del riesgo.

**ANEXO No. 3. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS**

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable del año 2016 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

Vinculados económicos

	<u>Diciembre de 2016</u>	<u>Diciembre de 2015</u>
Activo		
Cuentas por cobrar de préstamos		
William Emilio Marino Ariza	\$ 68.445.368,81	\$ 40.840.765,00
Laura Mercedes Peña R.	44.620.037,63	-
Dannia Vanessa Navarro Rosas	17.821.062,99	37.765.102,00
Jorge Eliecer Gómez Quintero	17.139.484,90	36.720.299,00
Juan Jose Lalinde	13.833.396,44	-
Enrique Rodríguez Ahumada	5.620.389,03	58.011.773,00
David Jaimes	909.518,94	-
Oscar Estupiñan Medrano	-	37.781.327,00
Eduardo Arce Caicedo	-	16.375.859,00
Total	<u>\$ 168.389.258,75</u>	<u>\$ 227.495.125,00</u>
Pasivo		
Prestaciones Sociales	\$ 153.250.418,24	\$ 156.498.920,33
Total	<u>\$ 153.250.418,24</u>	<u>\$ 156.498.920,33</u>
Ingresos		
Intereses de préstamos		
Oscar Estupiñan Medrano	\$ 7.899.378,80	\$ 1.510.417,00
William Emilio Marino Ariza	4.487.280,75	1.911.839,00
Juan Jose Lalinde	2.236.245,14	0,00
Jorge Eliecer Gómez Quintero	2.184.627,31	1.642.359,00
Dannia Vanessa Navarro Rosas	2.129.572,54	0,00



Laura Mercedes Peña	1.206.777,59	0,00
Enrique Rodríguez Ahumada	1.125.803,74	1.018.231,00
David Jaimes	561.428,98	0,00
Rocio Londoño Londoño	0,00	3.538,00
Erles Edgardo Espinosa	0,00	339.328,00
Total	\$ 21.831.114,86	\$ 6.425.712,00

Gastos

Viáticos, manutención y transporte

Sandra Gomez Arias	\$ 27.115.271,00	\$ 0,00
Maria Amparo Arango	19.707.536,00	0,00
Diana Porras	8.634.452,00	0,00
Erles Edgardo Espinosa	7.831.374,00	2.291.908,00
Carlos Cristancho	5.932.399,00	0,00
Jose Vicente Velasquez	4.645.063,00	0,00
Juliana Santos	2.474.084,00	0,00
Laura Mercedes Pena Rodríguez	2.093.043,00	0,00
David Jaimes	1.700.123,00	0,00
Oscar Cano	931.574,00	0,00
Rocio Londoño Londoño	0,00	1.312.003,00
Oscar Estupiñan Medrano	0,00	97.658,00
Hernando Chica Zuccardi	0,00	27.342.711,00
Maria Fernanda Sancho	0,00	1.926.217,00
Michael Sampayo Moreno	0,00	11.376.314,00
Olga Patricia Gaitan	0,00	270.628,00
Juan Jose Duque	0,00	1.303.504,00
Carlos Ortiz Correa	0,00	994.314,00
Edgar Guzman Rueda	0,00	2.235.266,00
William Emilio Marino Ariza	0,00	424.628,00
Total	\$ 81.064.919,00	\$ 49.575.151,00

Junta Directiva

	<u>Diciembre de 2016</u>	<u>Diciembre de 2015</u>
Gastos		
Honorarios Junta Directiva		



Julio Andrés Torres García	\$	30.163.650,00	\$	27.062.700,00
Germán Eduardo Quintero		30.163.650,00		29.317.925,00
Andres Restrepo Montoya		30.163.650,00		31.573.150,00
Lina Quiroga Vergara		27.750.558,00		2.255.225,00
Angela Maria Cáceres Duarte		25.337.466,00		27.062.700,00
Juan Rafael Mesa Zuleta		13.272.006,00		20.297.025,00
Camilo Martinez Avila		9.652.368,00		0,00
Carlos Alfredo Estévez		0,00		6.765.675,00
Pablo Cárdenas Rey		0,00		9.020.900,00

Margarita Maria Escobar Pereira		0,00		9.020.900,00
Total	\$	166.503.348,00	\$	162.376.200,00

Honorarios Comité de Riesgos

Julio Andres Torres Garcia	\$	28.957.104,00	\$	27.062.700,00
Angela Maria Cáceres Duarte		19.304.736,00		0,00
Carlos Alfredo Estévez		0,00		9.020.900,00
Total	\$	48.261.840,00	\$	36.083.600,00

146

Honorarios Comité de Auditoría

German Eduardo Quintero	\$	21.717.828,00	\$	18.041.800,00
Andres Restrepo Montoya		19.304.736,00		18.041.800,00
Lina Quiroga Vergara		12.065.460,00		0,00
Compañía Aseguradora de Fianza		2.413.092,00		0,00
Margarita Maria Escobar Pereira		0,00		2.255.225,00
Total	\$	55.501.116,00	\$	38.338.825,00

Honorarios Comité de Inversiones

Julio Andrés Torres García	\$	28.957.104,00	\$	27.062.700,00
Angela Maria Cáceres Duarte		24.130.916,00		24.807.475,00
Lina Quiroga Vergara		19.304.736,00		0,00



Camilo Martínez Avila	4.826.184,00	0,00
Pablo Cárdenas Rey	0,00	9.020.900,00
Total	\$ 77.218.940,00	\$ 60.891.075,00

Honorarios Comité de Admón. de Negocios

Andrés Restrepo Montoya	\$ 14.478.552,00	\$ 13.531.350,00
German Eduardo Quintero	12.065.457,00	0,00
Juan Rafael Mesa Zuleta	7.239.276,00	0,00
Camilo Martínez Avila	2.413.092,00	0,00
Margarita María Escobar Pereira	0,00	2.255.225,00
Mesa Zuleta Juan Rafael	0,00	13.531.350,00
Total	\$ 36.196.377,00	\$ 29.317.925,00

Honorarios Comité de Tecnología

German Eduardo Quintero	\$ 0,00	\$ 13.531.350,00
Carlos Alfredo Estévez	0,00	4.510.450,00
Total	\$ 0,00	\$ 18.041.800,00

147

Accionistas (Previsora Seguros S.A.)

	<u>Diciembre de 2016</u>	<u>Diciembre de 2015</u>
Activo		
Seguros (pólizas)	\$ 288.554.726,8	\$ 1,086,755,964.58
Gastos de seguros		
Cumplimiento	16.725.843,5	20.742.917,4
Vehículos	0,00	0,00
Otros	1.090.066.971,8	326.384.006,7
	\$ 1.106.792.815,3	\$ 347.126.924,07





ANEXO No. 4. PAGOS SALARIALES A DIRECTIVOS EN EL AÑO 2016

CARGO	PRESIDENTE		AUDITORIA CORPORATIVA		GERENTE DE RIESGOS	
EMPLEADOS / CONCEPTOS	FRANCISCO LUCERO CAMPAÑA	SANDRA GOMEZ ARIAS	JORGE ELIECER GOMEZ	OSCAR CANO	OLGA PATRICIA GAITAN MONCADA	DAVID JAIMES
Fecha de Ingreso	13/11/2015	16/02/2016	02/04/2009	12/01/2016	04/06/2014	05/03/2016
Fecha de Retiro	15/02/2016		26/02/2016		02/05/2016	
SUELDO	26.399.598	184.797.187	21.607.469	109.020.492	52.949.168	116.632.874
PRIMA TECNICA	13.199.800	92.398.593		49.824.556		
INDEMNIZACION			13.504.668		13.020.287	
PRIMA EXTRALEGAL						6.510.143
PRIMA LEGAL	2.228.662	23.099.648	1.004.984	13.627.562	4.521.688	14.152.495
PRIMA DE VACACIONES	3.655.630		5.246.319		5.971.108	6.510.144
PRIMA DE SERVICIOS	3.509.405					
VACACIONES			7.570.842		9.020.185	9.548.210
BONIFICACION POR RECREACION	303.106					
BONIFICACION POR DIRECCION	5.866.577	58.665.750				
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS	2.386.964					
OTROS PAGOS ASOCIADOS						
TOTAL	57.549.742	358.961.178	48.934.282	172.472.610	85.482.436	153.353.866

0

{fiduprevisora}

siempre.



CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE NACIONAL DE PLANEACIÓN		GERENTE DE OPERACIONES/ ENCARGADO DE LA VICEPRESIDENCIA FONDO DE PRESTACIONES DEL MAGISTERIO
		ENRIQUE RODRIGUEZ AHUMADA	LAURA MERCEDES PEÑA	
EMPLEADOS / CONCEPTOS	JOSE VICENTE VELASQUEZ	ENRIQUE RODRIGUEZ AHUMADA	LAURA MERCEDES PEÑA	WILLIAM EMILIO MARIÑO ARIZA
Fecha de Ingreso	24/02/2016	22/03/2011	07/07/2016	
Fecha de Retiro		08/03/2016		
SUELDO			135.132.080	195.604.532
PRIMA TECNICA	144.830.300	29.512.652		
INDEMNIZACION		13.020.287		
PRIMA EXTRALEGAL	6.510.143		6.510.143	8.054.169
PRIMA LEGAL	13.562.799	2.436.413	14.105.311	17.240.414
PRIMA DE VACACIONES			6.510.144	
PRIMA DE SERVICIOS				
VACACIONES		31.447.610	9.114.201	
BONIFICACION POR RECREACION				
BONIFICACION POR DIRECCION				
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS				
OTROS PAGOS ASOCIADOS				
TOTAL	164.903.242	76.416.962	171.371.879	220.899.115

0



CARGO	VIPRESIDENTE JURÍDICO		VIPRESIDENTE DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA		VIPRESIDENTE DE FONDO DE PRESTACIONES	
	CESAR TORRES SUESCUN	JULIANA SANTOS	EDGAR ALBERTO GUZMAN	DIANA PORRAS	CARLOS FERNANDO ORTIZ CORREA	VACANTE
Fecha de Ingreso	03/10/2014	16/02/2016	26/01/2015	01/03/2016	14/10/2015	
Fecha de Retiro	22/11/2014		23/02/2016		22/02/2016	
SUELDO	134.933.296	179.764.662	29.272.311	165.692.330	28.720.003	
PRIMA TECNICA						
INDEMNIZACION			16.569.233		28.167.696	
PRIMA EXTRALEGAL	5.787.715	6.903.847		5.523.078		
PRIMA LEGAL	14.806.638	15.821.317	1.442.776	14.383.015	1.401.385	
PRIMA DE VACACIONES	5.811.307		8.928.976		2.968.654	
PRIMA DE SERVICIOS						
VACACIONES	8.523.250		12.242.822		4.073.270	
BONIFICACION POR RECREACION						
BONIFICACION POR DIRECCION						
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS						
OTROS PAGOS ASOCIADOS						
TOTAL	169.862.206	202.489.826	68.456.118	185.598.423	65.331.008	-

0

{fiduprevisora}

s1empre.



CARGO	VIPRESIDENTE FINANCIERO		VIPRESIDENTE COMERCIAL	
	OSCAR AUGUSTO ESTUPIÑAN MEDRANO	CARLOS CRISTANCHO	ERLES EDGARDO ESPINOSA	MARIA AMPARO ARANGO
Fecha de Ingreso	09/04/2012	05/02/2016	21/01/2014	30/11/2016
Fecha de Retiro	08/04/2016		31/10/2016	
SUELDO	54.126.160	153.005.401	165.692.329	119.506.370
PRIMA TECNICA				
INDEMNIZACION	16.569.233			
PRIMA EXTRALEGAL		8.284.616	8.284.616	2.857.230
PRIMA LEGAL	4.314.904	17.267.040	16.102.878	14.138.136
PRIMA DE VACACIONES	8.284.617	89.063	23.995.663	
PRIMA DE SERVICIOS				
VACACIONES	12.703.079		32.625.472	
BONIFICACION POR RECREACION				
BONIFICACION POR DIRECCION				
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS				
OTROS PAGOS ASOCIADOS				
TOTAL	95.997.993	178.646.120	246.700.958	136.501.736

0



ARGO	VIPRESIDENTE JURÍDICO		VIPRESIDENTE DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA		VIPRESIDENTE DE FONDO DE PRESTACIONES	
EMPLEADOS / CONCEPTOS	CESAR TORRES SUESCUN	JULIANA SANTOS	EDGAR ALBERTO GUZMAN	DIANA PORRAS	CARLOS FERNANDO ORTIZ CORREA	VACANTE
Fecha de Ingreso	03/10/2014	16/02/2016	26/01/2015	01/03/2016	14/10/2015	
Fecha de Retiro	22/11/2014		23/02/2016		22/02/2016	
SUELDO	134.933.296	179.764.662	29.272.311	165.692.330	28.720.003	
PRIMA TECNICA						
INDEMNIZACION			16.569.233		28.167.696	
PRIMA EXTRALEGAL	5.787.715	6.903.847		5.523.078		
PRIMA LEGAL	14.806.638	15.821.317	1.442.776	14.383.015	1.401.385	
PRIMA DE VACACIONES	5.811.307		8.928.976		2.968.654	0
PRIMA DE SERVICIOS						
VACACIONES	8.523.250		12.242.822		4.073.270	
BONIFICACION POR RECREACION						
BONIFICACION POR DIRECCION						
BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS						
OTROS PAGOS ASOCIADOS						
TOTAL	169.862.206	202.489.826	68.456.118	185.598.423	65.331.008	-

{fiduprevisora}

s1empre.

{fiduprevisora}

s1empre.

Canales de contacto

Fondos de Inversión Colectiva: (+571) 594 5111 Ext: 1486 y 1323

Fiducia Estructurada: (+571) 594 5111 Ext: 1305

Fomag | Línea de atención gratuita: 01 8000 919015 - Bogotá (+571) 5169031

www.fiduprevisora.com.co

 Fiduprevisora

 @Fiduprevisora

*Defensoría del Consumidor Financiero – Dr. JOSÉ FEDERICO USTÁRIZ GÓNZALEZ, Carrera 11 A No 96-51 - Oficina 203, Edificio Oficity de la ciudad de Bogotá D.C. PBX 6108161 / 6108164, Fax: Ext. 500. E-mail: defensoriafiduprevisora@ustarizabogados.com de 8:00 am - 6:00 pm, lunes a viernes en jornada continua.

Las funciones del Defensor del Consumidor son: Dar trámite a las quejas contra las entidades vigiladas en forma objetiva y gratuita. Ser vocero de los consumidores financieros ante la institución. Usted puede formular sus quejas contra la entidad con destino al Defensor del Consumidor en cualquiera agencia, sucursal, oficina de corresponsalía u oficina de atención al público de la entidad, asimismo tiene la posibilidad de dirigirse al Defensor con el ánimo de que éste formule recomendaciones y propuestas en aquellos aspectos que puedan favorecer las buenas relaciones entre la Fiduciaria y sus Consumidores. Para la presentación de quejas ante el Defensor del Consumidor no se exige ninguna formalidad, se sugiere que la misma contenga como mínimo los siguientes datos del reclamante: 1. Nombres y apellidos completos 2. Identificación 3. Domicilio (dirección y ciudad) 4. Descripción de los hechos y/o derechos que considere que le han sido vulnerados; de igual forma puede hacer uso del App "Defensoría del Consumidor Financiero" disponible para su descarga desde cualquier smartphone, por Play Store o por App Store.