

INFORME DE GESTIÓN 2017



VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

{fiduprevisora}

Contenido

Prólogo	3
1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL.....	8
2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA.....	17
3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	22
3.1. Direccionamiento Estratégico	22
3.2. Gestión Comercial	30
3.3. Gestión de Negocios.....	33
3.4. Fondos de Inversión Colectiva	42
3.5. Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio	46
3.6. Gestión de Procesos Internos	54
4. RESULTADOS FINANCIEROS	100
5. CALIFICACIÓN DE RIESGOS.....	105
6. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO	109
7. CUMPLIMIENTO A NORMAS Y DERECHOS DE AUTOR	115
8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 029/2014	117
9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD.....	120
10. AVANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF	128
11. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	131
12. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS	136

Prólogo

El pasado mes de febrero se cumplieron dos años desde que tomé posesión como Presidente de Fiduprevisora. Desde el primer día me puse como meta personal convertir esta entidad en ejemplo de gerencia, y sabía que sólo se podría lograr si se cumplían tres propósitos: buenas prácticas empresariales, buen ambiente laboral y ser económicamente rentables. Hoy sé que vamos por buen camino, tenemos una entidad que no solo es ejemplo en el sector, sino que además somos punto de referencia a nivel nacional. Lo que decimos, lo hacemos con pasión y dedicación.

Durante el 2016 nos concentramos en arreglar la casa mediante un plan de choque que contenía cuatro lineamientos: primero, corregir lo que no estaba funcionando; segundo, ajustar lo que tenía fallas; tercero, mantener lo que operaba bien; y cuarto, implementar nuevas medidas en las diferentes áreas. Por lo anterior, el 2017 fue un año de recoger lo cosechado, pues el esfuerzo continuo arroja resultados, y en esa medida tuvimos un gran crecimiento a nivel interno que se vio reflejado hacia el exterior, gracias al arduo y constante trabajo de todos y cada uno de los miembros de Fidupevisora.

No es un tema de percepción que estemos en los primeros lugares, es una realidad, hemos mantenido nuestra calificación en estos 2 años en Triple AAA, tanto por eficiencia en la administración de portafolios, como en riesgo de contraparte, reflejando, que la administración y el control de los riesgos, la capacidad operativa, la calidad gerencial y el soporte tecnológico de Fiduprevisora para la administración de portafolios, es excelente. Así mismo, la fiduciaria nuevamente obtuvo las mejores calificaciones en lo que se refiere a Riesgo de Mercado y a Calidad Crediticia de los Fondos de Inversión Colectiva.

En materia Comercial el panorama no fue menos bueno. Suscribimos 57 nuevos negocios que nos generaron ingresos por valor de 14.364 MM, manteniendo así el segundo lugar dentro del sector fiduciario por ingresos operacionales, con una participación del 13,5% (lo que equivale a 239.740 MM).

Frente a la gestión de negocios es importante resaltar el éxito obtenido en la transferencia de obligaciones, procesos y recursos del Consorcio SAYP 2011 a la Entidad Administradora de los Recursos de la Seguridad Social en Salud (ADRES), la administración de recursos por valor de \$9 billones del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y la atención que Fiduprevisora prestó al Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en el Municipio de Mocoa. En nuestras manos ha recaído la responsabilidad de la administración de más de 7 billones de pesos que se han servido para la recuperación de

zonas afectadas por desastres naturales, reafirmando nuestro compromiso como aliado estratégico de gestión y ejecución del Gobierno Nacional.

En materia del recurso humano, que es nuestra mayor fortaleza, escalamos un peldaño más. Con el ánimo de brindar un mejor servicio y de dar a conocer toda nuestra oferta institucional creamos la Gerencia de Mercadeo, Comunicaciones y Servicio al Cliente que busca brindarle al usuario interno y externo un mayor conocimiento de todas las acciones que emprendemos y una mejor atención cada día. Así mismo, la Gerencia Administrativa, se fortaleció con el surgimiento del área de abastecimiento, encargada de las compras que se realizan en Fiduprevisora, para tener procesos aún más transparentes y con el mayor profesionalismo, agilidad, y eficiencia en la adquisición de bienes y servicios.

Por otra parte, robustecimos la estructura organizacional de la Vicepresidencia del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, mediante la profesionalización de los cargos, la redistribución de la carga operativa y con la creación de áreas encaminadas al control y seguimiento de los procesos tanto administrativos como pensionales y asistencial. Adicionalmente, para estar más cerca a los afiliados del Fomag y de nuestros clientes, ahora estamos con más fuerza en todo el país. Con la apertura de oficinas en Montería, Cali, Riohacha, Popayán, Pereira, Ibagué y Villavicencio, junto a las existentes en Medellín, Barranquilla, Cartagena, Manizales y Bogotá, ampliamos nuestra presencia regional y generamos nuevos empleos con la vinculación de 33 nuevos funcionarios.

4

Impulsado por la Junta Directiva y la Presidencia se decidió realizar un incremento salarial para los colaboradores tanto de planta como misionales del 5.78% y se aprobaron 45 ascensos en diferentes cargos en las categorías de estratégicos, tácticos y operativos, reconociendo el buen desempeño e incentivando la carrera profesional al interior de la entidad.

Pero no solo la estructura organizacional tuvo cambios, igualmente se crearon y fortalecieron procesos y procedimientos que ayudan a que nuestra labor sea cada día más eficaz y eficiente. El área Jurídica elaboró y publicó el nuevo manual de contratación, que repercute de forma directa en buenas prácticas y en el manejo transparente del proceso de contratación. Así mismo, direccionamos gran parte de los recursos de inversión en el área de tecnología, para fortalecer la automatización de procesos existentes y nuevos con la máxima seguridad en aras de responder con calidad frente a clientes cada día más exigentes. Como ejemplo, creamos la aplicación para celulares “Fomag Móvil”, que les permite acceder a los afiliados al Fondo del Magisterio, a nuestros servicios de una forma más expedita y sin tener que desplazarse de su casa o lugar de trabajo.

Todo lo anterior no funcionaría sino nos preocupamos por el bienestar de todos los colaboradores, es por esto que se implementaron acciones que nos hacen la vida más divertida y cómoda. Durante el 2017 la Gerencia Administrativa impulsó desde el proceso de desarrollo de talento humano un esquema dividido en tres dimensiones: balance, remuneración y crecimiento.

Siguiendo esta línea, se desarrollaron proyectos enfocados a establecer compromisos con la sociedad como lo es *Corremos por el Chocó* una iniciativa de UNICEF en la cual hicimos presencia con nuestros funcionarios; *Dejando Huella* por su parte impulsó y acompañó el sistema de gestión ambiental, los colaboradores de la entidad se encargaron de sembrar más de 60 árboles en el Bioparque la Reserva en La Mesa Cundinamarca. Finalmente, “*Nos Unimos al Día Sin Carro*”, como apoyo a las iniciativas distritales, en el cual se promovió el uso de medios diferentes al automóvil para movilizarse. Por otra parte nos preocupamos por estrechar lazos para aumentar la fraternidad, el equilibrio y vincular la vida personal a la laboral. Con este propósito desarrollamos varias actividades: el *Día de la Familia*, *Integrando-ando*, *Vacaciones Recreativas* y *Te Hacemos Sonreír* que consistió en ofrecer un detalle a los hijos de los colaboradores. Desde la Presidencia se impulsó el desarrollo de espacios para el reconocimiento profesional y una comunicación más directa con proyectos como: *Sandra Responde* y *Un Café con Sandra*, espacios que permiten que todos los miembros de Fiduprevisora puedan hacer preguntas, plantear iniciativas y enterarse de primera mano de los proyectos de la entidad. Y con el ánimo de promover la camaradería, creamos nuestro Instagram en el cual nos podemos enterar de lo que pasa con nuestros compañeros en las diferentes áreas y en todas nuestras sedes.

Fiduprevisora quiere hacer parte de los momentos importantes y de los logros de todos nuestros miembros, por esto *Reconocemos Tu Rol en la Sociedad* y estamos presentes en fechas tales como el día de la mujer, el día del padre, el día de la madre y el cumpleaños; y para potencializar nuestras aptitudes lanzamos el concurso *Fiduprevisora Tiene Talento*, que nos divirtió enormemente y nos permitió conocer otras facetas de los colaboradores. Pero no solo estamos comprometidos en los momentos importantes, también en el día a día, por esto desde el enfoque de balance buscamos brindar calidad de vida desde distintos ámbitos; el torneo mixto *Premier League* de fútbol 5 permitió que por medio del deporte, diferentes áreas de la entidad se integraran. Por su parte, *Refrescándote con Fidhumana* mediante la instalación de dispensadores de agua en todos los pisos de la sede principal hemos promovido los hábitos saludables y finalmente, pensando en la seguridad y en generar mejores condiciones en la *Extensión de Jornada Laboral* implementamos las *Cenas ligeras* y el *Convenio de transporte puerta a puerta* para quienes deben trabajar a después de las 9:00 p.m de lunes a viernes o trabajar los fines de semana.

La formación profesional es una de nuestras prioridades por esto con la *Escuela Fiduprevisora* buscamos incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas en temáticas de alto impacto; con la *catedra de Presentaciones de Alto Impacto* buscamos el desarrollo de habilidades para generar cambios en la comunicación y entrega de información; con el programa de *Redacción Efectiva* hemos fortalecido las habilidades para redactar informes, correos electrónicos y documentos; y finalmente con la *Formación de Gestores SARO*, logramos desarrollar un esquema y perfil de líderes en el manejo de riesgos operativos de la entidad, identificando causas, consecuencias y metodologías para la solución inmediata.

Durante el 2017 todos los funcionarios de Fiduprevisora participamos en el Fidutour cuyo objetivo principal consistió en desarrollar 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. Adicionalmente se identificaron logros a nivel entidad, hoy en día cada funcionario es capaz de gerenciar su propio proceso: Conociendo los requisitos aplicables, riesgos y controles; siendo consciente de la importancia del trabajo en equipo; asumiendo como propio el control interno; gestionando los planes de mejoramiento; y lo más importante hoy somos más oportunos y no nos dejamos meter goles.

Fiduprevisora está comprometida con el desarrollo del país y con la construcción constante del tejido social, buscando armonizar los intereses de nuestra organización con las necesidades de la sociedad. Fidusocial es nuestro vehículo para hacerlo, es el que nos permite llegar de una forma diferente a nuestros beneficiarios por convicción y sin buscar reconocimiento, porque siempre estamos detrás de lo que más quieres. La primera gran acción de nuestro programa de acción social fue la Gira Aprendiéndote, que llevó soluciones a más de 6.000 docentes a lo largo y ancho del país, estuvimos en 13 ciudades del territorio nacional, pudimos acercarnos a los afiliados del Fomag y conocer de primera mano todas sus necesidades y brindarles soluciones en tiempo real.

Este año los retos son mayores pues dejamos la vara muy alta en el 2017, es por esto que hemos enmarcado la estrategia para el periodo 2018-2022 en estar en los primeros lugares de los administradores de fondos de inversión en el país, creando un plan de acción apalancado en cinco focos estratégicos: crecimiento en ingresos, posicionamiento, efectividad y excelencia operacional, inversión tecnológica y gestión del talento humano.

{fiduprevisora)

**INFORME
ECONÓMICO
Y SECTORIAL**

INFORME DE GESTIÓN 2017

1. INFORME ECONÓMICO Y SECTORIAL

Entorno Económico 2017

Durante el 2016, el comercio global se vio fuertemente impactado por el debilitamiento de la demanda y los bajos precios de las materias primas, especialmente el del petróleo, que presentó una alta volatilidad.

Sin embargo, en 2017, el panorama tuvo un cambio de 180 grados en materia comercial y, pese a las pobres expectativas con las que iniciamos el año, los datos comenzaron a consolidarse mes a mes permitiendo que el primer semestre figurara como un periodo de repunte, especialmente en las principales economías. Esta tendencia positiva motivó a que organismos internacionales como El Fondo Monetario Internacional (FMI) en su último informe sobre Perspectivas Económicas Mundiales, se mostrara mucho más optimista con respecto a la actividad económica mundial y decidiera incrementar las estimaciones de crecimiento para 2017 a 3.6% desde el 3.5% reportado en junio. En el documento, la entidad destaca la recuperación que ha tenido la economía mundial a lo largo del año; así como el impulso que ha ganado la inversión en manufactura y comercio; adicionalmente, resaltan economías como la de Europa, Japón y China a las cuales también les fueron revisadas al alza las expectativas de crecimiento para este 2017. Desafortunadamente este panorama se vio opacado por la constante incertidumbre geopolítica que rondó las principales economías durante el año, por lo que el impulso se vio moderado en la segunda parte del 2017, sin que esto significara un paso atrás en la recuperación.

El cambio en las expectativas del futuro económico de los EEUU se da luego del anuncio de la victoria presidencial de Trump, en el mes de noviembre de 2016, donde se dio un gran cambio en la percepción de los empresarios, quienes vieron un panorama más favorable para los negocios bajo esta nueva administración y además confiaron en una de las grandes promesas de la campaña presidencial que era la reducción de impuestos corporativos.

PIB EEUU (%Anualizada) Trimestre a Trimestre

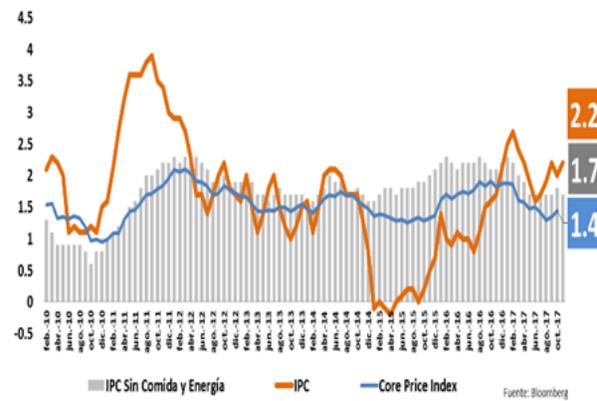


Este efecto no se hizo esperar y en el reporte de crecimiento de economía del cuarto trimestre de 2016 la inversión de las empresas mostró un fuerte repunte que permitió que la economía avanzara 2.1%, logrando así un crecimiento de 1.6% en todo 2016. Durante el 2017, la economía continuó en esta senda de recuperación, pese a los daños ocasionados por los huracanes Harvey e Irma que azotaron el sureste de los EE.UU en la segunda parte del año. Esta situación permitió que la Reserva Federal de los EE.UU FED realizara tres incrementos a la tasa de interés de referencia, ubicándola en 1.50% al cierre de 2017 y además daría inicio a la reducción del balance que suma aproximadamente USD\$4.5 trill, a pesar de que el Core PCE (medida preferida de la FED para la inflación) no logró acercarse al objetivo del 2% de la entidad durante el año, lo cual sigue siendo un tema de discusión de los miembros de la Reserva Federal de los EE.UU, pues algunos consideran que esto podría no ser transitorio.

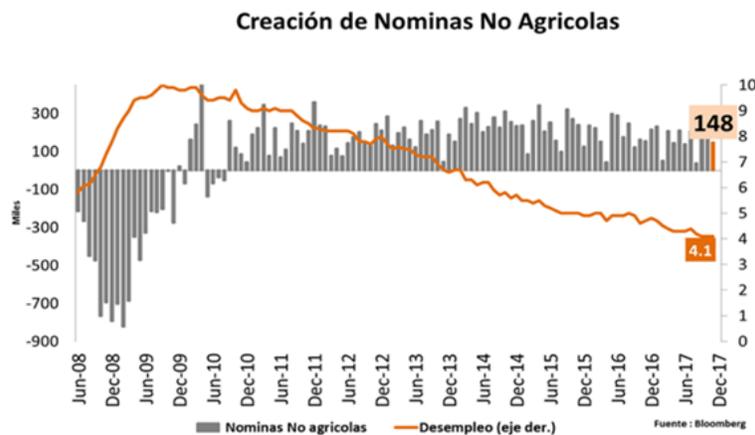
Tasa de Intervención Fed



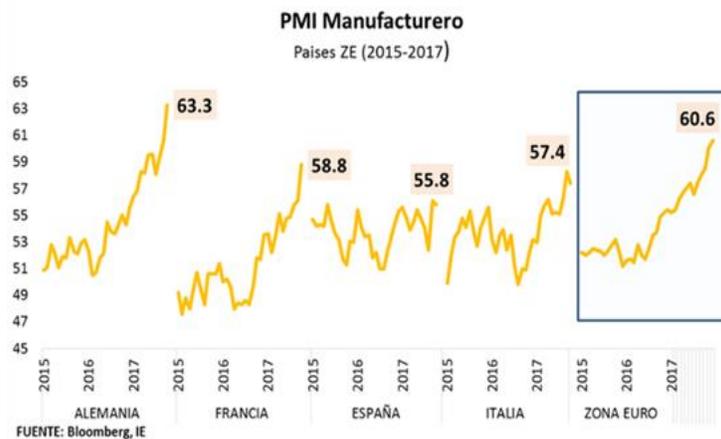
IPC de Estados Unidos



Por el momento, las expectativas para 2018 siguen siendo positivas para esta economía pues por un lado la reactivación y reconstrucción de las áreas afectadas por los huracanes daría un impulso adicional a la economía en la primera parte del año y por otro lado está el impacto que tendría la entrada en vigencia de la reforma tributaria, que fue aprobada por el congreso de los EEUU al finalizar el año, en la cual se destaca el recorte de los impuestos corporativos del 35% al 21%. De esta forma, según las estimaciones de la FED, el desempleo continuaría descendiendo hasta 3.9% desde el 4.1% con que cerró el 2017, lo cual presionaría en el mediano plazo la inflación hacia la meta.

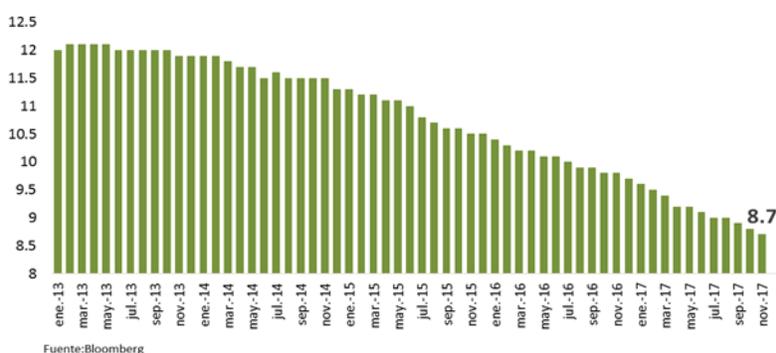


Otra economía desarrollada que avanzó en la senda de recuperación fue la europea, que en medio de los riesgos geopolíticos que representaron las elecciones de la región (especialmente las de Francia) en la primera parte del año, consiguió mejorar los niveles del consumo interno y la producción manufacturera. Es justamente el comportamiento de la industria el que queremos destacar de la recuperación de esta economía, ya que los indicadores preliminares como el PMI manufacturero alcanzaron niveles no vistos desde el 2011.



Además, el mercado laboral finalmente empezó a reaccionar luego de permanecer rezagado desde la crisis financiera del 2007 y descendió desde el 9.7% del cierre de 2016 a 8.7% en diciembre de 2017. Al igual que la FED, el Banco Central Europeo BCE decidió ajustar su programa de estímulos económicos al reducir el monto de la compra de activos que realiza mensualmente de 60 bill de euros a 30 bill de euros y a su vez anunció que estas se extenderían hasta septiembre del próximo año, señalando que el crecimiento de la economía de la región se encuentra sólida y fundamentada, aunque también advirtieron que es necesario que las tasas de interés permanezcan en niveles bajos con el fin de dar soporte a la tendencia actual, lo cual indica que en 2018 el ajuste de la política monetaria se seguiría dando pero de manera gradual. Por último, las expectativas es que esta región continúe con la tendencia positiva durante 2018, aunque tendrá grandes retos como son los bajos niveles de inflación, los riesgos que representan de las elecciones en Italia y el proceso del Brexit.

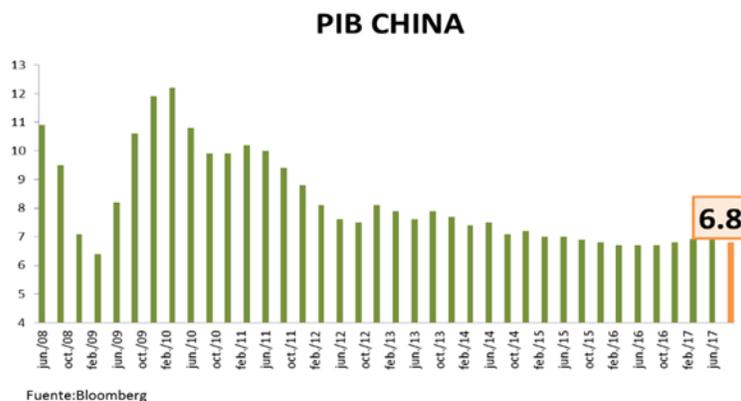
Tasa de Desempleo-Zona Euro



En el continente asiático la situación no fue muy diferente, pues tanto Japón como China han mostrado una recuperación sostenida. En el caso de China, desde el año 2016 inició un trabajo arduo para impedir que el crecimiento de la economía siguiera descendiendo y pretendía que, por el contrario, se estabilizara; aumentando el gasto público, incrementando la producción industrial e incentivando el consumo interno. Finalmente, los frutos de las medidas e incentivos anteriores comenzaron a dar frutos y en la primera parte del 2017 logró mantener un crecimiento de 6.9% y en el tercer trimestre, aunque bajó su ritmo, presentó una expansión del 6.8%. Sin embargo, algunas entidades continúan preocupadas por el sistema financiero de este país por lo que la agencia calificadora Moody's decidió recortar la calificación crediticia de este país al pasar de AA3 a A1 y el Fondo Monetario Internacional FMI en su informe de Evaluación de la Estabilidad del Sector Financiero de este país sugirió que los bancos deberían incrementar de manera gradual su capital con el fin de cumplir con los estándares internacionales; y además hizo una

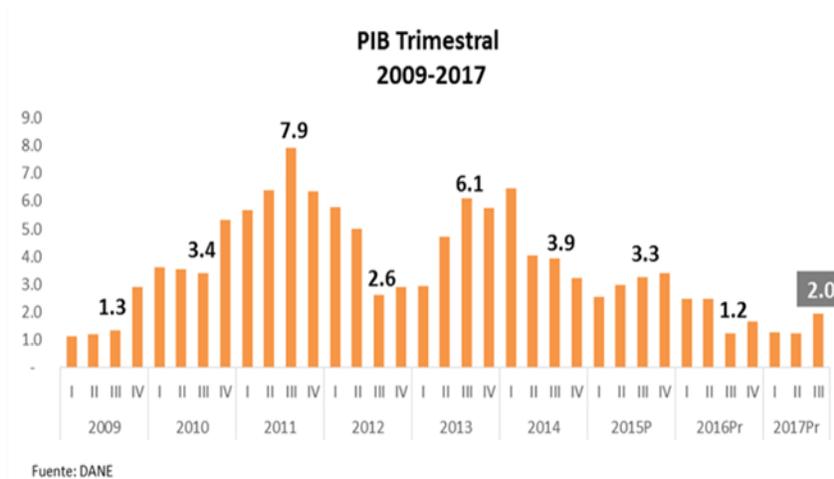


invitación a las autoridades a enfocarse en dar un crecimiento de calidad y no de cantidad. Para 2018, se espera que esta economía se vea beneficiada de la recuperación que han presentado las economías desarrolladas y nuevamente se eleve el nivel de sus importaciones al mismo tiempo que el proceso de transición de la economía permitirá que la demanda interna se fortalezca.



América Latina tuvo un difícil comienzo de año debido al deterioro que habían sufrido los términos de intercambio de estos países en los últimos años, la reducción en la producción de petróleo y otros factores particulares. Sin embargo, en el tercer trimestre la región empezó a dar señales de recuperación en la medida en que el desempeño de las principales economías mejoraba, los precios de las materias primas subían y los consumidores recobraban la confianza gracias a la reducción de las tasas de interés.

Colombia no fue la excepción de lo anterior, y durante de 2017 enfrentó una desaceleración en la economía, la cual se derivó de los choques sufridos por el país durante 2016, como fueron el fenómeno del niño, la devaluación de la moneda, la caída de los precios del petróleo y el paro camionero. Adicionalmente, al cierre del 2016 fue aprobada la reforma tributaria que entraría en vigencia en 2017, la cual incluyó un incremento del IVA de 3pbs desincentivando aún más a los consumidores colombianos. De otro lado, en este año las expectativas de crecimiento estaban puestas en el sector de la construcción, por cuenta de las inversiones que se realizarían en los proyectos de las vías 4G; sin embargo, los escándalos de corrupción que enlodaron el sector de infraestructura obstaculizaron la consecución de recursos para el financiamiento de las mismas poniendo freno al inicio de las obras. Lo anterior llevó a que tanto analistas como el gobierno revisaran las expectativas de crecimiento a la baja ubicándola alrededor del 1.6% mientras que en la de la Oficina de Estudios Económicos de Fiduprevisora proyectamos una expansión del 1.8%.



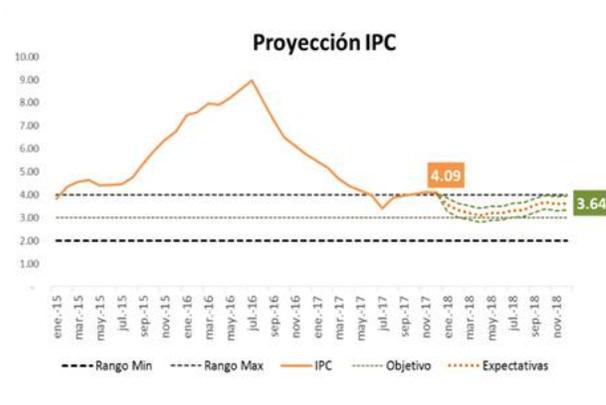
Durante el año 2017, los sectores que lideraron el crecimiento fueron nuevamente el sector agrícola y el de servicios financieros. El primero, continua recuperándose después de haberse visto impactado por el fenómeno del niño y el paro camionero en 2016, y sin duda uno de los factores que más ha contribuido a este desempeño ha sido el clima que durante el año ha ofrecido condiciones más favorables para los cultivos, como es el caso del café que presentó un mejor desempeño con respecto al año anterior. En cuanto al sector financiero, a pesar de destacarse como fuente de crecimiento en 2017 evidenció una deceleración desde el último trimestre de 2016, debido al deterioro de la cartera especialmente la comercial y en una menor demanda de créditos debido a la desconfianza de los consumidores por la situación económica. Lo anterior, se vio reflejado en los resultados de cierre de año donde las utilidades descendieron 34.7% con respecto a las obtenidas en 2016.

Por otra parte, en línea con nuestras expectativas la inversión del gobierno también participó de manera importante en el desempeño de la economía y muestra de ello es el sector de servicios sociales (los cuales incluyen salud, educación, servicios domésticos, administración pública y defensa) que presentó un comportamiento favorable. Esto en parte se explica por la implementación del Plan Colombia Repunta por parte del gobierno, el cual tendría incidencia en varias áreas como son educación, salud y vivienda entre otras. De otro lado, las entidades estatales del orden municipal, departamental y distrital aceleraron las contrataciones hacia finales de año con el fin de cumplir con las ejecuciones antes de que iniciara la ley de garantías. Otro sector que aunque permaneció en el lado negativo, mostró un mejor comportamiento del estimado a inicios de año fue el minero, ya que gracias a la recuperación de los precios del petróleo y una mayor inversión a la proyectada en el sector evitó un deterioro mayor.

Tal como lo mencionamos anteriormente, al igual que en el resto de América Latina, la economía colombiana empezó a dar un giro en la segunda parte del año debido a las

acciones que habrían iniciado tanto el banco central como el gobierno. El Banco de la República dio un vuelco a la política monetaria e inicio un descenso en las tasas de interés desde diciembre del 2016 con el fin de estimular la economía. Durante el 2017, la autoridad monetaria recortó la tasa de interés en 300pbs, ubicándola en 4.75%. El gobierno por su parte implementó el programa Colombia Repunta el cual tendría un efecto similar al Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) que se habría usado en el 2013 con una segunda fase en el 2015. Colombia Repunta es un conjunto de estrategias que apuntaron a jalonar la economía a través de la inversión, dentro de las cuales se destacan aquellas destinadas a la implementación de los acuerdos de paz (\$4bill) donde no solo uno sino varios los sectores de la economía estarían repuntando.

Además de las estrategias mencionadas, la inflación jugó a favor de la economía, ya que durante la segunda parte del año este indicador tuvo una fuerte corrección a la baja, lo que dio el espacio suficiente para que el Banco de la República pudiera llevar a cabo los recortes en la tasa de interés. Uno de los grupos que más contribuyó en este efecto fue el de alimentos, en el que el descenso de los precios fue significativo, especialmente desde el mes de junio, lo cual es explicado por la dilución de los efectos ocasionados por el fenómeno del niño y el paro camionero del año anterior. De esta forma, la inflación se ubicó levemente por encima del rango superior al cerrar en 4.09%. Para 2018, las proyecciones apuntan a que la inflación seguiría su convergencia hacia el rango meta en el primer trimestre, aunque aún existen factores que generan incertidumbre como la normalización de la política monetaria en las economías desarrolladas. En la última reunión que sostuvo el banco central, los miembros de la junta se mostraron cautelosos y señalaron que preferían esperar a tener más información antes de continuar con las decisiones de política monetaria; pese a esto consideramos que las preocupaciones de la entidad por la debilidad que persiste en la economía los llevará a realizar dos descensos más en la tasa de referencia durante el 2018, es decir que finalizaría en 4.25%. Sin duda estas medidas, la reactivación del programa de infraestructura 4G y el desempeño del entorno externo ayudaran a que el próximo año se de una recuperación en la economía.



Fuente: Bloomberg, Calculos Fidupreviora



Por último, el comportamiento del sector fiduciario diferente al total del sector financiero, obtuvo una variación anual positiva en las utilidades de 7.36%. En el análisis se observaron dos comportamientos interesantes en las cifras; por un lado el valor de los activos administrados aumentó respaldado por la estructuración de nuevos negocios, que debido a la competencia, refleja una reducción en las tarifas del sector lo que influye directamente el descenso de los ingresos; por otro lado es importante resaltar el crecimiento de los ingresos por la administración de Fondos de Inversión Colectiva, ya que muestra la nueva necesidad del mercado de buscar productos de inversión y protección de los recursos. Para el 2018, se espera que el comportamiento del sector fiduciario continúe por el terreno positivo, innovando con productos que se adapten a las nuevas necesidades de los sectores y volverse líder en el acompañamiento de las nuevas políticas del gobierno como los planes de expansión en infraestructura, de cubrimiento de la educación básica en el territorio nacional, y el apoyo al resurgimiento del sector industrial; así mismo brindar nuevas herramientas de inversión que permitan a los fideicomitentes proteger su capital ante las volatilidades que se van a presentar en el mercado, debido a la incertidumbre que naturalmente, surge en la época de elecciones.

{fiduprevisora)

**SECTOR Y
POSICIÓN
COMPETITIVA**

INFORME DE GESTIÓN 2017

2. SECTOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

Actualmente, el sector fiduciario está compuesto por veintiséis (26) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son públicas, Fiducentral, Fiduagraria, Fiducoldex y Fiduprevisora, las restantes corresponden a sociedades privadas del orden nacional (14) y extranjero (8).

Balance General

De acuerdo con cifras de la superintendencia Financiera de Colombia al cierre de 2017, la cuenta del Activo del Balance General para el total del Sector Fiduciario ascendió a \$3,11 billones, de los cuales el 13,6% (\$0,4 billones) corresponden a fiduciarias públicas, 22,7% (0,7 billones) a sociedades privadas extranjeras y el restante 63,7% (2,0 billones) a sociedades privadas del orden nacional. Del total del Activo, el 59,7% se encuentra concentrado en la cuenta de Inversiones y Operaciones con Derivados, y de esta cifra, el 31,0% corresponde a Inversiones a valor razonable con cambios en resultados – instrumentos de patrimonio. Las Sociedades Fiduciarias con mayor participación en la línea de Inversiones del Activo son Fidubogotá con el 16,5%, Fiducolombia con 12,5% y Fiduoccidente con el 10,8%.

Fiduprevisora S.A. se encuentra posicionada como la tercera entidad dentro del Sector Fiduciario con mayor participación en la cuenta del Activo con un 9,1% del total del sector y un 66,9% de las fiduciarias públicas. Las sociedades con mayor participación en la cuenta del Activo son Fiducolombia con 15,5% y Fidubogotá con 12,7%.

El Pasivo del Sector Fiduciario representa el 18,1% de la cuenta del Activo; la línea más significativa del pasivo corresponde a Cuentas por Pagar con 59,1% e Instrumentos Financieros a Costo Amortizado con 19,0%. Las Sociedades Fiduciarias con mayor participación en la cuenta del Pasivo son Corficolombiana con 20,8% seguida por Fidubogotá con el 15,0% y Fiducolombia 14,2%. Fiduprevisora S.A., registró una disminución del 21,3% en el Pasivo, pasando de \$41.061 MM al cierre de 2016 a \$32.318 MM al cierre de 2017; la cuenta del pasivo que registró mayor disminución fue la de cuentas por pagar con -38,1% (\$12.229 MM menos que el mismo periodo que el año anterior).

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

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO	
	Dic.-16	Dic.-17	Dic.-16	Dic.-17	Dic.-16	Dic.-17
Sector	\$2.734.831	\$3.108.221	\$ 472.602	\$ 561.141	\$2.262.229	\$ 2.547.079
Fiduprevisora	\$286.717	\$281.860	\$ 41.061	\$ 32.318	\$ 245.656	\$ 249.542

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras 2016-2017

En cuanto a Patrimonio, Fiduprevisora S.A. registra un valor total al cierre de 2017 de \$249.542 MM, que comparado con el mismo periodo del año 2016 refleja un incremento de \$3.886 MM, derivada del incremento en el valor de las Reservas Ocasiones. A nivel de posicionamiento por Patrimonio, Fiduprevisora S.A. se ubica como la tercera fiduciaria con mayor participación en el sector con un 9,8% del total, superada solamente por Fiducolombia y Fidubogotá las cuales acumularon patrimonio por valor de \$386.015 MM y \$302.813 MM respectivamente.

Estado de Resultados

De acuerdo con cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia al cierre de 2017 y cálculos propios, los ingresos del Sector Fiduciario ascendieron a \$1,94 billones, mostrando un aumento del 12,5% respecto al mismo periodo del año 2016. Respecto al sector, las entidades públicas tienen una participación del 18,5 %, lo que equivale a \$357.634 MM y las sociedades fiduciarias con mayor participación son Fiducolombia con 17,5%, seguida por Fiduprevisora S.A. con del 12,4%. Fiduprevisora S.A. presentó un incremento del 6,0% en sus ingresos, equivalentes a \$13.610 MM más.

Los costos y gastos operacionales del sector, sin impuesto de Renta, alcanzaron un valor de \$1.089 MM, mientras que en el mismo periodo del año 2016 presentaron un valor de \$960.607 MM, lo que refleja un incremento de 13,4%. Para el caso de Fiduprevisora S.A., los costos y gastos alcanzaron un valor de \$175.637 MM, presentando un crecimiento del 8,2%, cifra inferior comparada con el resultado del sector. Las fiduciarias¹ que incrementaron sus gastos en mayor medida fueron BTG Pactual y Fiducolombia con 69,9% equivalente a \$2.355 MM y 31,6% equivalente a \$38.951 MM respectivamente.

En cuanto a resultados consolidados al cierre de 2017, las utilidades del sector ascendieron a \$538.346 MM, presentando un crecimiento del 9,2% respecto al mismo periodo del año 2016. Las fiduciarias con mayor variación positiva en su utilidad fueron Alianza y Fiducolombia con crecimientos de \$22.173 MM y \$13.446 MM respectivamente, por el contrario, la sociedad con mayor variación negativa fue Fidubogotá con un decrecimiento de \$10.702 MM.

¹ Para el análisis no se tuvo en cuenta la Fiduciaria del País S.A, la cual no aparece relacionada en los informes de 2017, al igual que las Fiduciarias Coomeva S.A. y Renta 4 & Global Fiduciaria S.A., las cuales presentan información únicamente en la vigencia 2017.

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

ENTIDAD	COMISIONES		UTILIDAD	
	Dic.-16	Dic.-17	Dic.-16	Dic.-17
Sector	\$ 1.336.762	\$ 1.557.784	\$ 493.164	\$ 538.346
Fiduprevisora	\$ 191.289	\$ 217.096	\$ 38.038	\$ 37.620
% Participación Fiduprevisora	14,31%	13,94%	7,71%	6,99%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Comparativo cifras Comisiones y Utilidades 2016 – 2017

Respecto a los ingresos por Comisiones fiduciarias², el sector presentó un incremento del 16,5% frente al mismo periodo del año anterior y Fiduprevisora S.A., presentó un crecimiento del 13,5% apalancado principalmente por las siguientes líneas:

Administración y Pagos: alcanzó al cierre de 2017 un valor de \$36.647 millones y un crecimiento del 7,9% frente al mismo periodo del año anterior. Los negocios más representativos en esta línea de negocio fueron: Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (\$12.684 millones), PAP Fondo Nacional para el Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación – Francisco José de Caldas (\$3.783 millones) y PAR Caprecom Liquidado (3.325 millones)

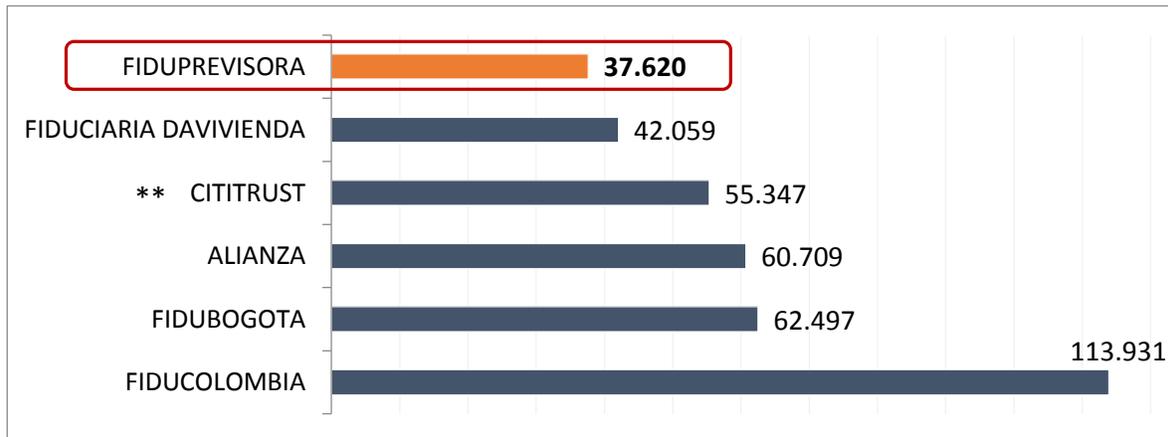
Conorcios: alcanzó un valor de \$114.208 millones y un crecimiento del 1,9% frente al mismo periodo del año anterior. Los negocios más representativos en esta línea de negocio fueron: EFP Consorcio Colombia Mayor 2013 (\$69.970 millones), Consorcio SAYP 2011 (\$24.051 millones) y Consocio Fondo de Atención en Salud PPL 2017 (\$7.046 millones)

Seguridad Social: alcanzó un valor de \$37.486 millones y un crecimiento del 95,5% frente al mismo periodo del año anterior. El negocio más representativo en esta línea de negocio es el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (\$41.254 millones).

De igual forma, al cierre de 2017 la Entidad ocupa el segundo lugar dentro del sector fiduciario a nivel de comisiones con una participación del 13,9% y sexto lugar a nivel de utilidades con una participación del 7,0%.

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 AL CIERRE DE 2017
(Cifras en Millones)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia
(**) Fiduciaria que ejerce actividades de custodio de valores para FIC

En cuanto a indicadores financieros, la Rentabilidad del Patrimonio (ROE) consolidada del sector pasó de 21,8% al cierre de 2016 a 21,1%³, disminuyendo 0,7%; las entidades de mayor crecimiento para este indicador fueron BNP Paribas y Gestión fiduciaria. Fiduprevisora obtuvo un ROE de 15,1%, resultado mayor comparado con el alcanzado por las fiduciarias públicas Fiducoldex y Fiducentral, las cuales alcanzaron un ROE de 10,3% y 4,7% respectivamente.

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

{fiduprevisora)

**PRINCIPAL
GESTIÓN Y
RESULTADOS
DE LA
EMPRESA**

INFORME DE GESTIÓN 2017

3. PRINCIPAL GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA EMPRESA

3.1. Direccionamiento Estratégico

Durante la vigencia de 2017, Fiduprevisora S.A. dio continuidad a la administración del modelo estratégico a través de la metodología de Tablero de Mando Integral - Balanced Score Card, la cual incluye la definición de objetivos, indicadores e iniciativas corporativas, encaminados al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y del objeto social de la organización, contenido en el Direccionamiento Estratégico

Teniendo en cuenta la dinámica del sector fiduciario en el último cuatrimestre del año 2017 se realizaron validaciones y ajustes a la estrategia de la entidad y de algunos componentes como la misión, visión, lineamientos y mega enmarcando el Direccionamiento Estratégico 2018-2022.

Replanteamiento Estratégico

La base fundamental en las organizaciones es perdurar en el tiempo, ganar posicionamiento en el mercado y mantenerse como referente en el sector en que se encuentren vinculadas, sin embargo, estas premisas solo se alcanzan cuando todos los ejes de la organización trabajan articuladamente para alcanzar los objetivos propuestos.

Acorde con la premisa anterior, Fiduciaria la Previsora S.A, tiene como propósito ser uno de los siete principales administradores de fondos de inversión y mejorar continuamente la gestión de sus procesos, para ello, ha enmarcado su estrategia para el periodo 2018-2022 bajo unos lineamientos dados por la Alta Dirección, quién es el encargado de proyectar a futuro la organización, crear la ruta o plan de acción a ejecutar para ubicarla en ese futuro soñado apalancado en cinco focos estratégicos y acompañado con el compromiso de todo el personal que labora en la entidad.

El 29 de noviembre y el 20 de diciembre de 2017, en sesiones ordinarias número 348 y 349 de Junta Directiva, fue aprobado de forma unánime por dicho órgano, el nuevo plan estratégico definido por la entidad para las vigencias 2018 – 2022.

Fiduprevisora define su estrategia y enfoque a largo plazo en el Direccionamiento Estratégico, documento que contiene los lineamientos, prioridades estratégicas, objetivos, metas, indicadores y proyectos en los cuales se enfocará la organización dentro del horizonte de planeación definido, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- a. Direccionamiento Estratégico 2015 – 2018
- b. Matriz DOFA
- c. Histórico Mega

- d. Resultados BSC 2015_2018
- e. Seguimiento Iniciativas a Diciembre de 16 y Junio de 2017
- f. Análisis de Clientes
- g. Análisis de Competidores
- h. Análisis de Sustitutos y Nuevos Entrantes
- i. Plan comercial 2018
- j. Presupuesto 2018

Las principales necesidades que han dado origen a la ejecución de este acompañamiento son las siguientes:

- Reflexionar frente a los retos estratégicos para el horizonte de futuro de cinco años teniendo en cuenta las particularidades del sector y el momento de la organización.
- Revisar y actualizar la Estrategia capitalizando las oportunidades que hay en el mercado y apalancándose en los recursos y las capacidades actuales y futuros.

El soporte metodológico de esta revisión y actualización de la Estrategia está basado en los conceptos del Sistema de Gestión de la Estrategia creado por los Doctores Robert Kaplan y David Norton, con foco en las etapas de Formulación y Traducción, las cuales permitieron llevar a cabo la definición de sus componentes para el horizonte de planeación 2018 – 2022, a través de un proceso participativo que incluyó tanto al equipo de líderes como al personal de diferentes áreas y niveles de la organización.

Las actividades realizadas permitieron la elaboración del diagnóstico estratégico, a través del análisis del macro entorno, el micro entorno y de las fortalezas y debilidades de la organización, el cual se llevó a cabo a través de la recolección de información realizada tomando como base los focos estratégicos para los próximos años, identificados en entrevista previa con la Presidencia de la Entidad.

Estos focos fueron definidos como Desafíos Estratégicos como se muestra a continuación, con el fin de orientar la revisión y actualización de los componentes de la Estrategia Corporativa:

- a. **Posicionamiento:** ¿Cómo lograr el posicionamiento y reconocimiento como referentes en el mercado por una gestión eficiente de la complejidad con función social?
- b. **Crecimiento de los ingresos:** ¿Cómo crecer los ingresos profundizando en el portafolio actual, aumentando la participación en el mercado, desarrollando el mercado en lo privado y fortaleciendo a la presencia en las regiones?

- c. **Efectividad y Excelencia operacional:** ¿Cómo asegurar la efectividad y excelencia operacional para aumentar la eficiencia en costos, mejorar la productividad y cumplir oportunamente los compromisos?
- d. **Inversión en Tecnología:** ¿Cómo implementar la tecnología requerida para optimizar la operación y lograr la excelencia en el servicio y en el relacionamiento con los clientes?
- e. **Gestión del Talento Humano:** ¿Cómo fortalecer la gestión del talento humano, con el fin de contar con una estructura organizacional idónea, lograr su crecimiento y desarrollo y consolidar una cultura de liderazgo, empoderamiento, compromiso, trabajo en equipo, foco en el logro de resultados y servicio al cliente?

Adicionalmente, con el fin de enriquecer el proceso de planeación se realizaron entrevistas individuales con los miembros el Equipo Directivo, así como con algunos miembros de la Junta Directiva, a través de las cuales fue posible conocer sus opiniones, percepciones, sugerencias y expectativas con respecto a la situación actual de la Entidad, el entendimiento del entorno y los principales retos para el futuro.

Teniendo en cuenta la información obtenida por el desarrollo de las actividades mencionadas, se llevaron a cabo el Taller de Visioning para formulación de la estrategia y los talleres de traducción que permitieron la revisión de las definiciones de Misión, Visión, la definición de los Lineamientos Estratégicos y la actualización de los componentes de la estrategia en cuanto al Mapa Estratégico con sus respectivos objetivos, así como los indicadores, las metas y los proyectos estratégicos.

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

 <h2 style="text-align: center;">Misión</h2> <p style="text-align: center;">Garantizamos la administración efectiva de los recursos y proyectos de terceros y soportamos la ejecución de políticas gubernamentales generando valor compartido e impacto positivo en las partes interesadas.</p>	 <h2 style="text-align: center;">Visión</h2> <p style="text-align: center;">Al 2022 seremos líderes en negocios fiduciarios especiales, rentables económica y socialmente y uno de los cinco principales administradores de fondos de inversión.</p>	 <h2 style="text-align: center;">Foco estratégico</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Crecimiento de los ingresos • Efectividad y excelencia operacional • Inversión en Tecnología • Gestión del Talento Humano
--	---	---

Lineamientos Estratégicos

1. Crecemos de forma rentable generando valor para nuestros grupos de interés.
2. Somos referentes en el mercado por una gestión eficiente de negocios complejos.
3. Operamos con altos estándares de eficiencia para brindar experiencias que superan expectativas.
4. Contamos con la tecnología requerida para optimizar nuestra operación y lograr la excelencia en el servicio.
5. Somos un Equipo que cuenta con el mejor talento, vive una cultura con foco en el cliente y pasión por lo que hace.

Propuesta de Valor:

ATRIBUTOS	LA PROMESA
Excelencia	Sobresalimos por el diseño y la calidad en la prestación y operación de nuestros servicios.
Innovación	Estamos a la vanguardia en esquemas fiduciarios, procesos y tecnología para ofrecer productos y soluciones diferenciadoras y competitivas.
Experiencia	Contamos con las competencias para el manejo y administración de los recursos públicos, pasivos pensionales, contratación derivada y procesos de pagos con foco en negocios complejos de alta operatividad, cargues masivos de información y alto volumen de transacciones.

En virtud de lo anterior, se definieron las líneas de acción e indicadores que orientaran la gestión de la fiduciaria, derivado de lo anterior, se establecieron los objetivos estratégicos sobre los cuales se desarrollara la estrategia, desplegados en el mapa estratégico de la entidad donde se muestra la articulación de cada perspectiva.

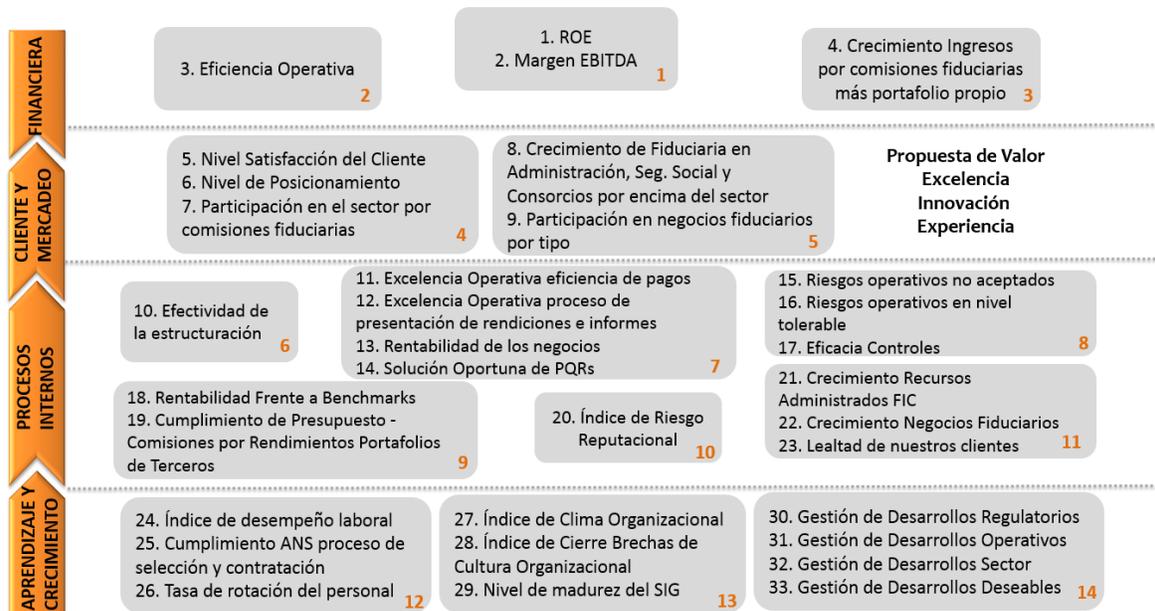
Mapa Estratégico – Objetivos

Año 2018 - 2022



Mapa Estratégico – Indicadores

Año 2018 - 2022



Ejecución de proyectos

Durante el año 2017 como consecuencia de la estrategia definida en años anteriores, se continuó con el desarrollo de algunos de los proyectos estratégicos encaminados a fortalecer la gestión desde el punto de vista organizacional y de incentivos, con una

definición precisa de la estrategia competitiva, el apalancamiento en la cultura organizacional y la tecnología, que soporten la búsqueda de crecimiento sostenible, mejorando el posicionamiento y generando valor para nuestros accionistas, para lo cual se dio continuidad en el desarrollo de las siguientes iniciativas:

- a. Innovación Comercial Fase II
- b. Alianzas Estratégicas
- c. Modernizar los servicios ofrecidos por la Gerencia de Tecnología a los clientes
- d. Programa de Desarrollo de la Cultura y el Talento Humano

Los siguientes, son los resultados alcanzados en cada una de las iniciativas al cierre de 2017:

a. INICIATIVA: INNOVACIÓN COMERCIAL FASE II.

- Creación de la dirección de estructuración de negocios la cual se enfoca en diseñar y establecer los esquemas de nuevos productos.
- **Fuerza de ventas externa – Freelance:** La Vicepresidencia Comercial adelantó las gestiones necesarias para efectuar el reclutamiento de perfiles en las principales ciudades del país, quienes bajo el modelo de fuerza de ventas externa – Freelance apalanquen la consecución de nuevos negocios y posibles inversionistas para los FIC.
- **Lanzamiento Fiducia de Inversión:** El lanzamiento oficial de la Fiducia de Inversión se realizó el pasado 10 de febrero de 2017, mediante un desayuno con inversionistas y desde la fecha acumulamos una cantidad importante de visitas y un espectro de más de 42 clientes o empresas interesadas en construir producto con nosotros. Luego de las visitas comerciales, se enviaron 26 propuestas y se firmó el primer contrato de fiducia de inversión “Macarena “con una entidad financiera privada.

b. INICIATIVA: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- **Construcción de Base de Datos con los posibles aliados**
La base de datos se elaboró con contactos de personas naturales y jurídicas de las diferentes firmas de abogados, bancas de inversión, banca multilateral, entre otros.
- **Formalización de la Alianzas estratégicas**
 - i. Corporación Interuniversitaria de Servicios a fin de promover negocios de fiducia inmobiliaria.
 - ii. Firma de abogados Crowe Horwath Co, con el fin de promover negocios de obras por impuestos.

- **Alianzas de mercadeo**

- i. **Findeter:** se realizaron 11 charlas sobre los beneficios de la administración de recursos territoriales mediante una fiduciaria. Estuvimos en las siguientes ciudades: Manizales, Pereira, Armenia, Valledupar, Ibagué, Cali, Montería, Bucaramanga, Pasto y Medellín.
- ii. **BBVA “Aprendiéndote”:** El objetivo de esta gira era realizar una campaña de comunicación, sensibilización, socialización e integración de productos y servicios de FIDUPREVISORA, con el fin de generar una cercanía con usuarios y beneficiarios de FOMAG a nivel nacional, soportados en las Secretarías de Educación de cada ciudad.

c. INICIATIVA: MODERNIZAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA GERENCIA DE TECNOLOGÍA A LOS CLIENTES.

- Desarrollo de medios magnéticos y radicación de PQR en dispositivos móviles.
- Dar cumplimiento a los procesos de modernización del sistema tributario del gobierno colombiano enfocados en la simplicidad, equidad y progresividad. Implementación de la reforma tributaria UVT’s.
- Contratación e implementación del proyecto SISI para la modernización del esquema de administración de infraestructura de la entidad.
- Capacitación en MinTic para la Implementación de IT 4 +, así mismo la validación de la documentación a ser generada para presentar el diagnostico de lo que se debe ejecutar.

Los proyectos mencionados, tienen como 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.

d. INICIATIVA: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA CULTURA Y EL TALENTO HUMANO.

La orientación de esta iniciativa consiste en desarrollar una cultura y aprendizaje organizacional enfocados al logro de los resultados, generando mayor sentido de pertenencia y buscando que los colaboradores se conviertan en embajadores de la

marca a través de un Plan Estratégico del Recurso Humano, alcanzando los siguientes logros:

- Definición de los marcos estratégicos de la Gestión del Talento Humano
- Implementación y desarrollo de la estrategia de aprendizaje organizacional
- Alineación de competencias organizacionales y conductuales con los principios y valores definidos.
- Identificación de las dependencias a fortalecer acorde con los resultados de Clima Organizacional, así mismo, el Plan de Trabajo definido para efectuar los talleres de intervención.
- Despliegue de la escuela Fiduprevisora:
 - i. Formación en contratación estatal
 - ii. Auditores Corporativos
 - iii. Formación de liderazgo
 - iv. Servicio al cliente
 - v. Venta Consultiva
 - vi. Formación en Presentaciones Efectivas.
 - vii. Formación en Gestores SARO

Bajo la directriz de la Presidencia durante lo corrido del año 2017 la entidad ha estado focalizada en el servicio al cliente como eje principal de los servicios ofrecidos, la mejora del proceso contractual y el fortalecimiento del autocontrol, 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:

a. Modelo de servicio al cliente

Como parte del plan de mejora continua para el área de servicio al cliente y con el fin de fortalecer el proceso de atención al usuario el área se construye el modelo de servicio al cliente el cual cuenta con 4 etapas.

- Diagnóstico de la situación
- Diseño estratégico
- Documentación de procesos
- Acompañamiento e implementación

b. Gira Aprendiéndote: Soportados y apoyados por las Secretarías de Educación de cada ciudad, se inició una campaña de comunicación, sensibilización, socialización e

integración de productos y servicios FIDUPREVISORA, generando así, una cercanía con usuarios y beneficiarios del Fondo de Prestaciones de Magisterio nivel nacional.

- c. **Fomag Móvil:** Desarrollo de una APP móvil para el Fondo de Prestaciones de Magisterio - Fomag para mejorar sustancialmente la comunicación con los profesores de todo el país, haciéndola más efectiva, ágil, fluida y oportuna.
- d. **Coordinación de Abastecimiento:** Creación de una nueva área que avale los procesos contractuales, atendiendo al análisis de lo correspondiente a la inteligencia de mercado, lo cual ha permitido adquirir conocimiento acerca de la forma en que se está adquiriendo el bien, servicio en el mercado y los principales riesgos inherentes a la respectiva necesidad bajo la adopción del modelo de gestión contractual.
- e. **Fidutour:** Busca desarrollar en cada proceso de la entidad una herramienta de gestión, que permita gerencial 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
- 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.

3.2. Gestión Comercial

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.

Respecto las comisiones de nuevos negocios fiduciarios, durante la vigencia 2017, se generaron ingresos por valor de \$14.364 millones aproximadamente, lo que representa un cumplimiento presupuestal del 85%, toda vez que el presupuesto fue de \$16.883 millones

Durante el año 2017, 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:

- **CONSORCIO FONDO COLOMBIA EN PAZ (FCP).** Este negocio tiene como objeto la constitución de un patrimonio autónomo para que sea administrado por la Fiduciaria con el fin de que ésta en su calidad de vocera, administre, contrate y pague, con cargo a los recursos que pertenecen al Fondo Colombia en Paz (FCP), de conformidad con lo establecido con lo dispuesto en el Decreto 691 de 2017.
- **PAR CAPRECOM LIQUIDADO.** Este negocio tiene como objeto la constitución de un Patrimonio Autónomo de Remanentes destinado a la recepción del derecho de propiedad, así como la administración y enajenación de activos de propiedad de la Caja de Previsión Social de Comunicaciones de CAPRECOM EICE EN LIQUIDACION, al cierre del proceso concursal.
- **E.F FONDO DE RIESGOS LABORALES.** Este contrato consiste en realizar un contrato de Encargo Fiduciario para el recaudo administración y pago de los recursos del Fondo de Riesgos Laborales en los términos establecidos en la Ley 100 de 1993, el Decreto Ley 1295 de 1994, Decreto 1833 de 1994, Decreto 1859 de 1995, Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015, Ley 776 de 2002, Ley 1562 de 2012, Ley 80 de 1993 y demás normas y reglamentos que las complementen, adicionen, modifiquen o sustituyan.
- **E.F.P AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN.** Este contrato tiene como objeto la constitución de un encargo fiduciario a fin de administrar y pagar los recursos destinados para el desarrollo de la política de reintegración en ejercicio de las funciones de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas – ACR.
- **P.A. CONSORCIO UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS.** Este negocio consiste en contratar una fiducia mercantil de administración y pagos requeridos para la restitución de tierras de los despojados, el pago de compensaciones, atención a los segundos ocupantes, ejecución de los programas de alivios de pasivos, administración de proyectos productivos agroindustriales, adquisición, administración y enajenación de bienes y efectuar los pagos a cargo del Fondo de la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, relacionados con restitución, a través del patrimonio autónomo.

- **P.A. FINDETER - PAF.** Este negocio tiene como objeto la constitución de un patrimonio autónomo matriz con los recursos transferidos por el Fideicomitente a título de fiducia mercantil, para su administración, inversión y pagos. Así mismo, la recepción, administración, inversión y pagos por parte de la Fiduciaria, de los recursos que transfieran las entidades públicas con las cuales suscriba convenios y/o contratos interadministrativos el Fideicomitente.
- **P.A. FONCEP PENSIONES.** A través de este Fideicomiso se administran los recursos financieros del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá D.C.
- **CONSORCIO PENSAC.** A través de este negocio se realiza el giro y pago de las mesadas pensionales a cargo de la empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá – ESP.
- **P.A. FIDEICOMISO FENOGE.** Este contrato tiene por objeto “contratar el servicio de fiducia mercantil para el recaudo, administración, garantía, inversión y pagos de los recursos aportados al Fondo de Energía No Convencionales y Gestión Eficiente de la Energía – FENOGE”.

A continuación se relacionan los principales nuevos negocios suscritos en 2017:

FIDEICOMISO	COMISIONES 2017 (MM)
CONSORCIO FONDO DE ATENCIÓN EN SALUD PPL 2017 - USPEC	\$ 6.750
P.A.R. CAPRECOM LIQUIDADO	\$ 3.695
CONSORCIO ECOPETROL PACC	\$ 1.092
E.F FONDO DE RIESGOS LABORALES	\$ 953
P.A.P. UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS 2017	\$ 514
CONSORCIO FCP FONDO COLOMBIA EN PAZ	\$ 252
P.A. FONCEP PENSIONES	\$ 227

* **Nota:** esta información incluye los nuevos negocios firmados en diciembre de 2016, cuya comisión empezó a causarse en el 2017.

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

FIDEICOMISO	COMISIONES 2017 (MM)
CONSORCIO FONDO DE ATENCIÓN EN SALUD PPL 2017 - USPEC	\$ 10.125
E.F FONDO DE RIESGOS LABORALES	\$ 3.812
P.A.R. CAPRECOM LIQUIDADO	\$ 3.300

FIDEICOMISO	COMISIONES 2017 (MM)
P.A.P. UNIDAD DE RESTITUCIÓN DE TIERRAS 2017	\$ 669
P.A. UNIVERSIDAD NACIONAL - PENSIONES	\$ 631
P.A. FONCEP PENSIONES 2017 VIGENCIAS FUTURAS	\$ 456
E.F. MUNICIPIO DE QUIBDÓ - ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN LEY 550	\$ 448

* **Nota:** esta información incluye los nuevos negocios firmados en diciembre de 2016, cuya comisión empezó a causarse en el 2017.

3.3. Gestión de Negocios

Negocios administrados con recursos públicos Vigencia 2017

TIPO	NEGOCIO	CANTIDAD	ACTIVOS EN ADMINISTRACIÓN
1	Fiducia de Inversión	1	27.972.248.666
2	Fiducia Inmobiliaria	1	49.187.827.114
3	Administración y Pagos	136	5.384.545.538.445
4	Garantía	2	13.246.427.497
6	Pasivos Pensionales	14	26.934.350.489.591
9	Fondos de Inversión Colectiva	3	1.657.135.208.841
26	Consortios	3	43.892.016.502
TOTAL		160	34.110.329.756.657

33

Durante el año 2017, Fiduprevisora S.A continuó participando de manera activa como aliado estratégico del Gobierno Nacional apoyando el desarrollo de políticas públicas, a través de la celebración de negocios fiduciarios en diversos sectores de vital importancia, tales como salud, seguridad social, educación y saneamiento fiscal. Entre todos los negocios adelantados, vale la pena destacar los siguientes:

a. RECURSOS DE LA SALUD:

- **P.A. CAFESALUD:** El negocio tiene por objeto la constitución de un Patrimonio Autónomo de Administración y Pagos, con los recursos fideicomitidos que serán destinados a la gestión y pago de las obligaciones a cargo de CAFESALUD EPS S.A, así como su operación administrativa. Los recursos a administrar ascienden a aproximadamente \$6.000.000.000.

Este fideicomiso atiende el recaudo y administración de los recursos, así como el pago de la deuda subordinada de los bonos convertibles en acciones y el pago a proveedores administrativos.

- **E.F. E.S.E HOSPITAL SAN ANDRÉS 2017:** Encargo Fiduciario constituido con la Empresa Social del Estado – Hospital San Andrés, a fin de administrar los recursos por valor total de \$6.000.000.000,00 provenientes del Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto Departamental de Salud de Nariño destinados al cumplimiento del giro a los beneficiarios finales sujetos a los lineamientos definidos por la Dirección de Prestación de Servicio y Atención Primaria del Ministerio.
- **PAR CAPRECOM LIQUIDADO:** El objeto del negocio es la constitución de un Patrimonio Autónomo de Remanentes destinado entre otros: a) La recepción del derecho de propiedad, así como la administración y enajenación de los activos de propiedad de la Caja de Previsión Social de Comunicaciones CAPRECOM EICE en Liquidación, existentes al cierre del proceso concursal. b) La recepción del derecho de propiedad, y la administración de los activos monetarios y contingentes de La Caja de Previsión Social de Comunicaciones CAPRECOM EICE en Liquidación existentes al cierre del proceso concursal. c) la depuración de la cartera y otros activos de la entidad y su cobro o recuperación. d) recibir en cesión los contratos y/o convenios que se encuentren vigentes a la fecha de cierre del proceso liquidatorio. e) atender los procesos judiciales, arbitrales y administrativos, o de otro tipo en los cuales sea parte, tercero, interviniente o litisconsorte La Caja de Previsión Social de Comunicaciones CAPRECOM EICE en Liquidación, etc. Este negocio administra \$162 mil millones de pesos.
- **E.F. IPS UNIVERSITARIA 2017:** Se constituyó un Encargo Fiduciario para administrar los recursos que se recibieron de CAPRECOM E.I.C.E EN LIQUIDACIÓN por concepto de pago de las acreencias reconocidas a la Institución Prestadora de Servicios de Salud Universidad de Antioquia – IPS UNIVERSITARIA. Se administraron recursos por \$12 Mil Millones.

b. RECURSOS DE REESTRUCTURACIÓN EN EL MARCO DE LA LEY 550 DE SANEAMIENTO FISCAL:

- **E.S.E. CENTRO DE SALUD SAN BERNARDO:** Encargo Fiduciario constituido con la Empresa Social del Estado – Centro de Salud de San Bernardo en Nariño, a fin de administrar los recursos por valor total de 232.052.458, entregados por la Nación (Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto Departamental de Salud de Nariño), destinados al cumplimiento del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero.

- **ENCARGO FIDUCIARIO MUNICIPIO DE QUIBDÓ:** El negocio tiene por objeto la constitución de un Encargo Fiduciario para el recaudo, administración, pago y pignoración de recursos para dar cumplimiento al Acuerdo de Reestructuración de Pasivos suscrito entre la Alcaldía de Quibdó en desarrollo de lo establecido en la Ley 550 de 1999.

c. RECURSOS PENSIONALES

- **ECOPETROL S.A.:** Este negocio continua siendo uno de los más relevantes de la Fiduciaria, 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 administra en promedio \$4 Billones y generó comisiones del orden de \$1.000 millones durante el año 2017.

d. RECURSOS DE LA EDUCACIÓN:

- **MEN Calidad:** A través de este contrato, se administran 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.
- **E.F MEN SGP:** Teniendo en cuenta que el 25 de febrero de 2017, el Departamento de La Guajira entró en medida correctiva, y de acuerdo con lo descrito en el objeto del contrato 1000 de 2014 suscrito entre el Ministerio de Educación y Fiduciaria la Previsora, estos recursos fueron trasladados a Fiduciaria la Previsora para ser administrados a partir del mes de Marzo de 2017, así las cosas la Fiduciaria dio inicio al pago mensual de las nóminas de aproximadamente 10.000 docentes en La Guajira, de igual manera se apoyó con toda la contratación derivada para el programa de alimentación escolar. Este incremento de pagos ocasionó ingresos para el año 2017 aproximadamente en \$800 millones.

e. MINISTERIO DEL TRABAJO

- **E.F FONDO DE RIESGOS LABORALES:** Con la suscripción de este nuevo contrato de Encargo Fiduciario, Fiduciaria la Previsora continuó con la administración de los recursos del 1% respecto de los aportes recibidos de las ARL y los cuales son trasladados a la Fiduciaria para constituir un portafolio de inversión. Adicionalmente, se realiza el recaudo y cobro persuasivo de las sanciones impuestas por cada una de las Direcciones Territoriales del Ministerio del Trabajo a nivel nacional, con corte al 31 de Diciembre de 2017 el portafolio del Fondo asciende a \$303.020 Millones.

A continuación, se relacionan los negocios que fueron los principales generadores de ingresos en 2017:

FIDEICOMISO	COMISIÓN FIDUCIARIA (MM)
CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013	\$ 69.970
FDO. PRESTACIONES SOC. MAGISTERIO	\$ 41.254
CONSORCIO SAYP 2011	\$ 24.051
FONDO NACIONAL DE GESTION DE RIESGO DE DESASTRES	\$ 12.684
CONSORCIO FONDO DE ATENCIÓN EN SALUD PPL 2017	\$ 6.750
CONSORCIO CCP 2012	\$ 5.823
CONSORCIO FOPEP 2015	\$ 4.376
COLCIENCIAS	\$ 3.784
PAR CAPRECOM LIQUIDADO	\$ 3.325
DISTRITO DE BARRANQUILLA	\$ 2.846
CONTINGENCIAS CONTRACTUALES	\$ 2.051
DISTRITO DE CARTAGENA DE INDIAS	\$ 1.835
EF FONDO DE RIESGOS	\$ 1.503
REMANENTES CAJA AGRARIA EN LIQUIDACION	\$ 1.298
EFP MEN SGP 028 - 2014	\$ 1.206
CONSORCIO ECOPETROL PACC	\$ 1.092
E,F FONDO DE RIESGOS LABORALES	\$ 953
PAP FIDUPREVISORA DEFENSA JUDICIAL	\$ 752
CONSORCIO UNIDAD DE TIERRAS 2017	\$ 514
FONDO TODOS SOMOS PAZCIFICO	\$ 465
CAPRECOM	\$ 370

Gestión de negocios

Los ingresos por comisiones obedecieron, principalmente, a la línea de negocio de Fiducia en Administración, en la cual Fiduprevisora S.A. lidera en la industria de sociedades

fiduciarias, alcanzando al corte de noviembre de 2017 ingresos por \$34.654⁴ millones de pesos, los cuales representan el 14% de los ingresos totales del sector fiduciario.

En esta línea, se destaca la administración del Patrimonio Autónomo del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, en el que en 2017, se invirtieron recursos para la atención de emergencias ocasionadas por desastres naturales como el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en el Municipio de Mocoa con la campaña TODOS CON MOCOA que tuvo por objeto la recuperación, reconstrucción y rehabilitación de Mocoa tras los efectos de inundaciones por la creciente súbita de los ríos Mocoa, Mulato, Sangoyaco y quebradas aledañas. De otra parte, dicha emergencia recibió donaciones a nivel nacional e internacional desde abril a agosto de 2017, por un total de 36 mil millones de pesos, cuya ejecución ha sido instruida por la Unidad Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres UNGRD.

A cierre de diciembre de 2017, este Patrimonio Autónomo administró recursos por 9 billones de pesos.

Dentro de esta línea de administración también se destaca, al corte de diciembre de 2017, 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 por \$522.417 millones de pesos; el Fondo de Contingencias Contractuales de las Entidades Estatales, a través del cual se administraron activos por \$1,6 billones; así como el Fondo de Riesgos Laborales, en el cual se administraron \$257.424 millones de pesos.

Así mismo, es importante resaltar la gestión adelantada a través de las Oficinas Regionales de Fiduprevisora S.A., donde se destaca la administración de los recursos provenientes de las rentas municipales de los Distritos de Cartagena de Indias y Barranquilla.

El Encargo Fiduciario Distrito de Barranquilla, administra el 100% de los recursos provenientes de Rentas Distritales y de la Nación, es decir, recursos por el orden de \$ 2.53 billones, generando comisiones fiduciarias durante la vigencia 2017 por \$ 3.049 millones.

Por su parte la oficina de Cartagena, administró ingresos corrientes de libre destinación del Distrito de Cartagena por \$ 102.391 millones de pesos. *Realizó el recaudo, administración e inversión del Impuesto Predial Unificado, Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros y sobretasa a la Gasolina. En este negocio, se generaron comisiones que ascienden a \$6.994 millones.*

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

La Oficina de Manizales por su parte, recibió en administración además de lo correspondiente al negocio de la Empresa de Renovación Urbana del Municipio, dos contratos de encargo fiduciario, el primero denominado **HOSPITAL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS DE EL CHARCO**, cuyo objeto es la administración de los recursos asignados por el Departamento de Nariño, a través de la Secretaria Departamental asignados por la Nación **MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL**, por \$623 millones; el segundo denominado **HOSPITAL SAN PEDRO Y SAN PABLO** cuyo objeto es la administración de los recursos asignados por el Departamento de Risaralda a través de la secretaria departamental asignados por la Nación **MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL**, por \$423.6 millones.

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 2017, Fiduprevisora S.A. mantuvo su posición en el mercado, alcanzando una participación del 43% de los ingresos percibidos por esta línea dentro de la industria.

Dentro de la línea de administración y pagos, se destaca el Patrimonio Autónomo PA FINDETER PAF, mediante el cual se administran, invierten y pagan los recursos que le transfieran las Entidades Públicas con las cuales FINDETER suscribe convenios y/o contratos interadministrativos, o las entidades territoriales beneficiarias del apoyo financiero de las Entidades Públicas, vinculadas igualmente a través de contratos y/o convenios interadministrativos. Al cierre del año 2017, se administraron recursos correspondientes a tres contratos y/o convenios interadministrativos con FONTIC, ADR e ICBF, los cuales ascendían a \$48.928 millones de pesos.

En cuanto a los negocios fiduciarios administrados en Consorcio con otras entidades fiduciarias, Fiduprevisora S.A. continúa liderando el mercado, alcanzando al corte de noviembre de 2017 ingresos por 101.319 millones⁵, que representan el 52,1% de los ingresos por comisiones para la sociedad. En esta línea, se administran importantes negocios, entre los que se destacan el Consorcio Colombia Mayor 2013, que cuenta a cierre de 2017, con 210.533 beneficiarios activos del Programa de Subsidio del Aporte en Pensión –PSAP, y del Programa al Adulto Mayor que reconoce más de 1.501.557 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 otra parte, el Consorcio SAYP 2011, a través del cual se realizó el recaudo, administración y pago de los recursos del Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que estuvo vigente hasta el 31 de Julio de 2017, fecha en la

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

cual entró en operación la Entidad Administradora de los Recursos de la Seguridad Social en Salud, ADRES, conforme a lo dispuesto en el artículo 66 de la Ley 1753 de 2015, y administró activos por \$3,7 billones de pesos. Se destaca el éxito de la transferencia de obligaciones, procesos y recursos que sin traumatismo permitió a la ADRES dar continuidad a la compensación del régimen contributivo, la liquidación mensual de afiliación del régimen subsidiado, el pago de recobros presentados por las EPS y las reclamaciones de personas naturales y jurídicas.

Por otro lado, 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 \$17,4 billones de pesos y el Consorcio FOPEP 2015, a través del cual se administraron recursos por \$9.7 billones para el pago de nómina del Fondo de Pensiones Públicas del Nivel Nacional –FOPEP-, donde en promedio mensual se cancelan 323.776 mesadas.

Finalmente, es necesario mencionar el contrato de Fiducia suscrito con la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios –USPEC-, para la administración de recursos del Fondo de Atención a Personas Privadas de la Libertad. Durante 2017, la gestión se concentró no sólo en continuar atendiendo el represamiento de solicitudes sino en el mejoramiento en la prestación del servicio de salud a las personas privadas de la libertad. Con ese propósito, se adelantó una invitación pública con el fin de contratar la operativización del modelo de atención a esta población, invitación que se declaró desierta.

Los requerimientos de salud de las Personas Privadas de la Libertad fueron atendidos incluidas hospitalizaciones y traslados y se logró avanzar en la construcción de una base epidemiológica que permitirá mejorar el servicio de salud para esta población. Para el servicio de consulta externa, se reportaron 85.060 consultas en el año 2017. Administrativamente, se puso en marcha el sistema PROSICK, un software especializado en gestión de cuentas médicas, que maneja documentalmente la facturación del consorcio desde la recepción pasando por la digitalización, tipificación y pago de las facturas incluyendo un módulo para auditoría médica. Así, en el año 2017 se atendieron de manera efectiva 25.000 pagos y el consorcio se constituyó en el mejor pagador a IPS del sistema de salud.

Dentro de los negocios administrados en Consorcio, se hace necesario mencionar también el contrato suscrito con la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, que al corte 31 de diciembre de 2017 ha administrado recursos por \$16.803 millones (aportes), los cuales se han ejecutado en cumplimiento a lo ordenado por la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas para el pago de compensaciones, atención a segundos ocupantes, ejecución de los programas de

alivios de pasivos, adquisición, administración y enajenación de bienes y los demás pagos a cargo del Fondo de la Unidad de Restitución de Tierras Despojadas.

Respecto a la administración de bienes, se han transferido jurídica y materialmente 45 predios rurales y urbanos al Consorcio, ubicados en diferentes municipios a nivel nacional por valor total de \$19.344.998.895,80, de los cuales, unos pocos han sido objeto de transferencia de dominio a beneficiarios de restitución según lo instruido por la Unidad de Restitución de Tierras. Así mismo, el Consorcio tiene, en calidad de administración, 33 predios por valor de \$5.555.374.876,00.

GERENCIA DE LIQUIDACIONES Y REMANENTES

a. Liquidación de Negocios

A partir del 1 de agosto de 2016, la Dirección de Liquidaciones inició la gestión de liquidación de negocios fiduciarios que venían siendo gestionados por la Gerencia de Negocios y que por distintas causas no habían logrado su liquidación, como una respuesta estratégica diseñada por la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, tendiente a reducir los costos financieros y administrativos que conllevan todos aquellos negocios que aún figuran como activos internamente y ante la Superintendencia Financiera de Colombia.

Al 31 de diciembre de 2017, la Dirección de Liquidaciones registró 117 negocios fiduciarios en liquidación, de los cuales obtuvo el cierre exitoso ante la Superintendencia Financiera de Colombia de 55.

EVOLUCIÓN LIQUIDACIÓN DE NEGOCIOS 2016-2017			
	2016	2017	TOTAL
Negocios recibidos	92	25	117
Activo - En liquidación	49	13	62
Liquidado	43	12	55

b. Liquidación de entidades

Fiduprevisora S.A. atendió la supresión y liquidación de CAPRECOM EICE ordenada por el Gobierno Nacional mediante el Decreto No. 2519 de 2015 que se extendió hasta el 27 de enero de 2017, fecha en la cual finalizaron actividades como la reconstrucción y depuración de la información contable y financiera; el avalúo de las clínicas enajenadas como negocios en marcha; la calificación y graduación de la totalidad de acreencias presentadas oportuna y extemporáneamente por más de \$4.5 billones; la recuperación

de títulos y remanentes; el cobro de la cartera; la venta de activos y la gestión de defensa judicial, entre otros.

Adicionalmente, se finalizó el traspaso de los activos (recursos líquidos, muebles e inmuebles) por \$314.629 millones al PAR CAPRECOM LIQUIDADO, el cierre presupuestal del proceso liquidatorio y la apertura de los fondos para la administración de los recursos líquidos.

Se reportó al Patrimonio Autónomo de Remanentes PAR CAPRECOM Liquidado la existencia de 2.731 procesos, clasificados entre civiles, administrativos, laborales, penales dentro de los cuales en 2.417 de ellos actuaba como demandado y cuya cuantía es de \$ 657.843 millones y en 314 de ellos como demandante cuya cuantía es de \$ 134.732 millones.

Dentro del proceso de liquidación de CAPRECOM, 6.334 acreedores se presentaron oportunamente solicitando el reconocimiento y pago de distintas clases de créditos, y en consecuencia, correspondía al liquidador pronunciarse frente a cada uno de ellos determinando mediante acto administrativo rechazar o aceptar la acreencia radicada. Conforme lo dispone la ley 1437 de 2011 sobre dichas resoluciones, se procedió al trámite de notificación personal, electrónica o por aviso.

Durante la vigencia 2017, la Fiduciaria no gestionó nuevas liquidaciones de entidades, sin embargo, atendió y administró oportunamente, a través de la Gerencia de Liquidaciones y Remanentes, las diversas solicitudes y requerimientos que se allegan ordinariamente en relación con información relacionada con las entidades en donde Fiduprevisora S.A. ha actuado como agente liquidador.

41

c. Administración de patrimonios autónomos de remanentes y encargos fiduciarios

Se llevó a cabo la administración de 40 negocios fiduciarios que representaron al 31 de diciembre de 2017, el manejo de recursos en fondos de inversión colectiva, por un valor superior a 230 mil millones.

Mediante el Patrimonio Autónomo de Remanentes PAR CAPRECOM LIQUIDADO, se pagaron las acreencias reconocidas hasta concurrencia del valor de los activos disponibles y conforme a la prelación legal prevista en la Ley 1737 de 2016. Fueron vendidos la totalidad de los títulos TES por valor de \$500.320 millones con una utilidad de \$321.268 millones, obteniendo liquidez para el pago del 100% de valor reconocido en prelación A, y del 37% de prelación B.

Adicionalmente, el PAR CAPRECOM LIQUIDADO celebró contrato con la Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario S.A.- Fiduagraria S.A para la administración y

posterior enajenación de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la entidad liquidada.

Respecto a procesos judiciales a 31 de diciembre de 2017, el PAR Caprecom liquidado, atiende un total de 3.147 procesos judiciales.

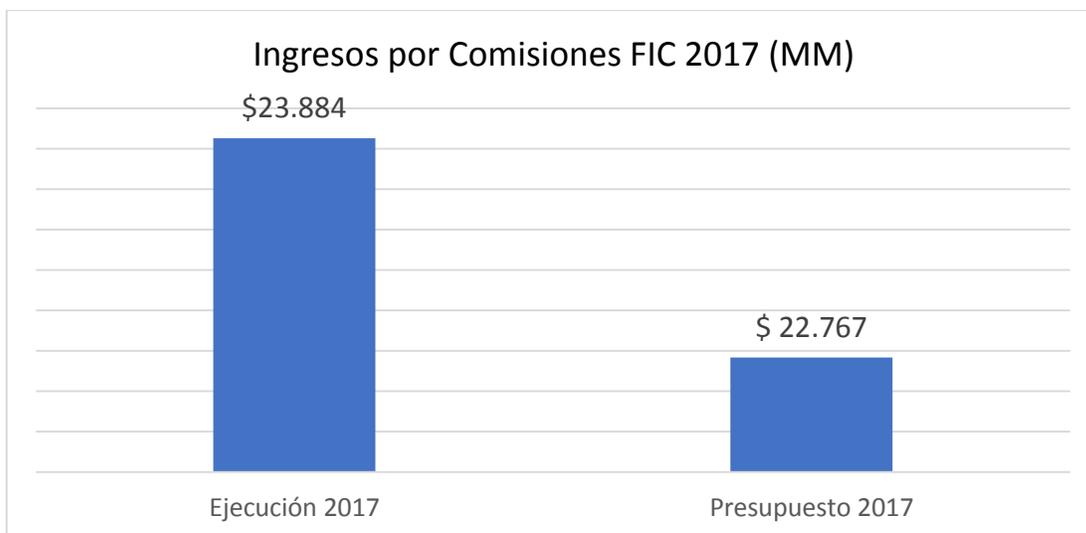
En el Patrimonio Autónomo PAP FIDUPREVISORA S.A. DEFENSA JURÍDICA EXTINTO D.A.S Y SU FONDO ROTATORIO durante la vigencia de 2017, se atendió y ejerció la defensa judicial en 1231 procesos judiciales con pretensiones indemnizatorias por \$ 878.318 millones, logrando decisiones favorables en 149 procesos.

A continuación se relaciona el total de las comisiones generadas en los negocios administrados en la Gerencia de Liquidaciones y Remanentes correspondiente a la vigencia de 2017:

FIDEICOMISO	COMISIÓN VIGENCIA TOTAL CONTRATO (MM)
PAR CAPRECOM LIQUIDADO	\$ 3.330
PA REMANENTES CAJA AGRARIA EN LIQUIDACIÓN	\$ 1.335
PAP FIDUPREVISORA S.A. DEFENSA JURÍDICA EXTINTO DAS	\$ 752
EFP - FOGAFIN LIQUIDACIÓN PAF	\$ 329
PAP - BANCO CAFETERO EN LIQUIDACIÓN – PAR	\$ 219
OTROS	\$ 1.377
TOTAL	\$ 7.342

3.4. Fondos de Inversión Colectiva

Los ingresos por comisiones generados por los Fondos de Inversión Colectiva, durante la vigencia 2017, ascienden a la suma de \$23.884 millones, resultado de la gestión comercial la cual se enfocó en la vinculación de nuevos clientes de los sectores Financiero, Servicios y Solidario e incursión a nivel nacional en los departamentos, lo que represento ingresos en Fic Alta Decreto 1525, esto sumado al mantenimiento y potencialización de los actuales inversionistas.



En cuanto al indicador del cumplimiento presupuestal para 2017, se alcanzó un resultado de 105%. Los Fondos de Inversión Colectiva alcanzaron un valor promedio de recursos administrados de \$1,77 Billones, lo que representa un cumplimiento del 106% con corte al 31 de diciembre.

Del total de recursos depositados en FIC al corte de diciembre 31 de 2017 por \$1,78 billones, el 80,6% corresponde a recursos públicos, es decir \$1,44 billones, con relación a los inversionistas en los Fondos de Inversión Colectiva, encontramos que el 15% de ellos, es decir, 186 administran recursos públicos de un total 1.213 adherentes.

NÚMERO DE ADHERENTES Y VALOR DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA			
TOTAL FIC	PRIVADO	PUBLICO	TOTAL FONDO
Valor	347.568,02	1.441.423,34	1.788.991,35
% Participación	19,4%	80,6%	100%
N° Adherentes	1027	186	1.213
% Participación	84,7%	15,3%	100%

% DE PARTICIPACION DE LOS RECURSOS PUBLICOS EN LOS DIFERENTES FONDOS DE INVERSION COLECTIVA				
TIPO FIC	TOTAL FIC	PRIVADO	PUBLICO	TOTAL FONDO
FIC Abierto Efectivo a la Vista	Valor	308.514,55	823.121,47	1.131.636,02
	% Participación	27,26%	72,74%	100%
	N° Adherentes	924	64	988
	% Participación	93,5%	6,5%	100%

% DE PARTICIPACION DE LOS RECURSOS PUBLICOS EN LOS DIFERENTES FONDOS DE INVERSION COLECTIVA				
TIPO FIC	TOTAL FIC	PRIVADO	PUBLICO	TOTAL FONDO
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo	Valor	15.378,37	60.876,01	76.254,38
	% Participación	20,2%	79,8%	100%
	N° Adherentes	132	7	139
	% Participación	95,0%	5,0%	100%
FIC Abierto de Alta Liquidez	Valor	23.675,10	557.425,85	581.100,95
	% Participación	4,1%	95,9%	100%
	N° Adherentes	17	132	149
	% Participación	11,4%	88,6%	100%
TOTAL FIC	Valor	347.568,02	1.441.423,33	1.788.991,35
	% Participación	19,43%	80,57%	100,00%
	N° Adherentes	1.073	203	1.276
	% Participación	84,1%	15,9%	100,0%

Para la vigencia del 2017, se registran dentro de los cambios en la composición de los adherentes, un incremento con relación al 2016 de 35 inversionistas con recursos públicos y un incremento de 42 inversionistas con recursos privados. Explicados dichos incrementos por la gestión adelantada en los municipios y en el sector solidario. Registramos la distribución de los inversionistas, entre fideicomisos, personas jurídicas y personas naturales en los diferentes fondos de inversión colectiva administrados por Fiduprevisora S.A. al corte de 31 de diciembre de 2017.

FIC / Tipo	2017	
	N° Adherentes	% Participación
FIC Abierto de Alta Liquidez	149	12%
Fideicomisos	52	35%
Jurídicos	97	65%
FIC Abierto Efectivo a la Vista	988	77%
Fideicomisos	88	9%
Jurídicas	351	36%
Naturales	549	56%

FIC / Tipo	2017	
	N° Adherentes	% Participación
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazos	139	11%
Fideicomisos	8	6%
Jurídicas	16	12%
Naturales	115	83%
TOTAL GENERAL	1.276	100%

A continuación se presenta la relación de los adherentes más representativos para los Fondos de Inversión, así:

a. FIC Abierto Efectivo a la Vista

#	CLIENTE	COMISIÓN (MM)	TIPO DE CLIENTE
1	Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio	3.480	Fideicomiso
2	Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres	2.117	Fideicomiso
3	P.A.R Caprecom liquidado	1.794	Fideicomiso
4	P.A Remanentes Caja Agraria en liquidación	924	Fideicomiso
5	Caja de Compensación Familiar CAFAM	534	Jurídico
6	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario	440	Fideicomiso
7	Universidad de Cundinamarca	369	Jurídico
8	Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir	356	Jurídico
9	Fondo de Cesantías Porvenir	289	Jurídico
10	P.A.P - Banco Cafetero en liquidación - PAR	254	Fideicomisos

45

b. FIC Abierto con Pacto de Permanencia Efectivo a Plazo

#	CLIENTE	COMISIÓN (MM)	TIPO DE CLIENTE
1	P.A Remanentes Caja Agraria en liquidación	262	Fideicomiso
2	P.A Banestado en liquidación	213	Fideicomiso
3	P.A.P - Banco Cafetero en liquidación - PAR	131	Fideicomiso
4	P.A.P Fiduestado par	115	Fideicomiso
5	Caja Compensacion Familiar Campesina COMCAJA	90	Jurídico

#	CLIENTE	COMISIÓN (MM)	TIPO DE CLIENTE
6	Electrificadora de Córdoba S.A E.S.P. en liquidación	25	Fideicomiso
7	Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio	21	Fideicomiso
8	Electrificadora de Sucre S.A E.S.P. en liquidación	18	Fideicomiso
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesores-COOPROFESORES	13	Jurídico
10	Congregación de Hermanas del Ángel de la Guarda	11	Jurídico

c. FIC Abierto de Alta Liquidez

#	CLIENTE	COMISIÓN (MM)	TIPO DE CLIENTE
1	Distrito de Barranquilla	928	Fideicomiso
2	Distrito Cartagena de Indias	654	Fideicomiso
3	Sociedad de Activos Especiales S.A.S	605	Jurídico
4	Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres	536	Fideicomiso
5	P.A.P Defensa Jurídica Extinto DAS y Fondo Rotatorio	395	Fideicomiso
6	E.F.P Metroplus s.a. 2016	360	Fideicomiso
7	Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio	350	Fideicomiso
8	E.F.P FONADE 2015045	347	Fideicomiso
9	P.A. Findeter PAF	253	Fideicomiso
10	Encargo fiduciario car	234	Fideicomiso

3.5. Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio

Durante el segundo semestre de 2016 y primer semestre de 2017, Fiduprevisora como vocera y administradora del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG participó en mesas de trabajo con el Ministerio de Educación en las cuales se efectuó una revisión minuciosa del clausulado integral del contrato fiduciario, con el objetivo de examinar su alcance, determinando sus costos y una comisión fiduciaria adecuada que permitiera dar cumplimiento a las obligaciones contractuales. El 12 de Junio de 2017 se llevó a cabo el Consejo Directivo No. 9 del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio en el cual se aprobó la modificación de la comisión fiduciaria, pasando de \$1.834,22 millones a \$4.583,33 millones mensuales, a partir del mes de Junio de 2017.

Este ajuste en la comisión fiduciaria permitió entre otros cambios:

- a. El fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Vicepresidencia Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, a través de la profesionalización de cargos, redistribución de la carga operativa y creación de áreas encaminadas a actividades de control y seguimiento de procesos los administrativos
- b. La implementación del aplicativo CERTIGESTOR (proceso digital), para reducir tiempos en el estudio y pago de las prestaciones.
- c. La modificación del procedimiento mediante el cual se efectúa el reconocimiento del pago de la mora de las prestaciones de las cesantías, el cual trajo los siguientes beneficios para los docentes:
 - Eliminando del trámite por demanda
 - Eliminación del trámite por apoderado
 - Reducción de los tiempos del proceso de reconocimiento (pasando de trámites que podrían llevar hasta 4 años a resoluciones en menos de quince días)

El 1 de Junio de 2017, se llevó a cabo el lanzamiento del aplicativo FOMAGMÓVIL, como nuevo punto de contacto con usuarios y beneficiarios de FOMAG, favoreciendo y facilitando la consulta de información relevante acerca de sus requerimientos, lo que permitirá a su vez, la actualización y verificación permanente de las bases de datos

FASE CERO

Teniendo en cuenta las diferentes etapas de diagnóstico de la operación de FOMAG y su relación con la tecnología involucrada, desde la Gerencia de Tecnología e Información se tomó como iniciativa la definición de la fase cero del proyecto de Renovación Tecnológica, el cual tiene como objetivo solucionar e impactar los procesos críticos de la operación de forma rápida y eficiente.

PROYECTO	OBJETIVO
Estabilización liquidación prestaciones económicas	Ajustar los sistemas de información del FOMAG para el proceso de liquidación de tipos de prestaciones económicas definidas por la ley y normatividad actuales.
Optimización proceso trámite de afiliaciones/novedades – Secretarías de Educación	Modificación de la carga de afiliaciones, novedades y reporte automático de glosas o inconsistencias.
Liquidación de deudas	Sistematizar la liquidación de los procesos de deuda de cuotas partes, pasivo prestacional y padres cotizantes, e integrar el proceso de liquidación de deudas y gestión de cobro persuasivo a las entidades.



PROYECTO	OBJETIVO
Control pago incapacidades	Optimizar el proceso para el pago de incapacidades que son solicitadas por las Secretarías
Análisis y diseño de flujo de información para trámite de prestaciones económicas	Implementar un sistema de información WEB que permita registrar las solicitudes de prestaciones económicas generadas por los docentes en las Secretarías de Educación.
E-learning FOMAG	Desarrollar en el participante (Secretarías de Educación) conocimientos fundamentales mediante un aula virtual, que le serán de gran utilidad al momento de realizar algún proceso administrativo en el Fondo Nacional de Prestación Sociales del Magisterio-FOMAG.
Indicadores FOMAG	Implementación de la plataforma de gestión y administración de indicadores del FOMAG
APP FOMAG	Actualización de una nueva versión de la APP, implementando un servicio que permite a los docentes registrados en la APP FomagMóvil ingresar a la opción Certificados y descarguen al correo electrónico del docente

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Durante la vigencia 2017, la Vicepresidencia del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio presentó cambios en su estructura organizacional, a través de la redistribución de la carga operativa y creación de áreas encaminadas a actividades de control y seguimiento de procesos los administrativos. La Vicepresidencia pasó de tener dos áreas adscritas (Ger. de Operaciones y Salud) a cinco áreas (Ger. de Operaciones, G. de Servicios de Salud, Ger. Administrativa y Financiera, Dir. Jurídica y de Contratación y Servicio al cliente) las cuales hasta el mes de junio de 2017, estuvieron compuestas por un promedio de 98 funcionarios. A partir de Julio y con los acuerdos celebrados con el Ministerio de Educación Nacional mediante matriz de compromisos se incrementa la planta a 105 funcionarios y 22 funcionarios ubicados en los Centros de Atención al Usuario (CAU), cuantitativamente los cambios se presentaron así:

ÁREAS	NUEVA ESTRUCTURA										TOTAL ANTES	TOTAL
	Directivo antes	Directivo Después	Ejecutivo antes	Ejecutivo Después	Profesional antes	Profesional después	Técnico antes	Técnico Después	Auxiliar antes	Auxiliar Después		
Vicepresidencia	1	1	-	-	3	-	3	1	3		10	2
Gerencia de Operaciones	1	1	-	-	4	-	1		3		9	1
Gestión de Afiliaciones, Recaudo y Pagos	1	1	3	3	7	9	17	12	4	5	32	30
Gestión de Prestaciones Económicas	1	1	2	2	3	3	10	12	12	2	28	20
Gestión de Servicios de Salud y Medicina Laboral	2	2	2	1	7	17	5	5	1		17	25
Gestión Administrativa y Financiera	1	1	-	-	1	8		2		2	2	13
Dirección Jurídica y Contratación	-	1	-	-		1		3			-	5
Servicio al cliente	-	-	-	-		3		6			-	9
TOTAL	7	8	7	6	25	41	37	41	23	9	98	105

Respecto a la implementación de los Centros de atención a usuarios (CAU), actualmente se cuenta con 11 de los 12 planeados que se enuncian a continuación:

TIPO CAU	CIUDADES DE UBICACIÓN	No. DE BENEFICIARIOS Y % DE REPRESENTACIÓN A NIVEL NACIONAL
CAU TIPO 1	<ul style="list-style-type: none"> Bucaramanga Montería Cali 	El 23% de la población usuaria que equivale a 192.174 de 836.833 afiliados. Atiende en promedio 27.966 trámites de PQR's
CAU TIPO 2	<ul style="list-style-type: none"> Riohacha Popayán Ibagué Pereira 	El 17% de la población usuaria que equivale a 145.358 de 836.833 afiliados. Atiende en promedio 27.294 trámites de PQR's
CAU TIPO 3	<ul style="list-style-type: none"> Villavicencio 	El 3% de la población usuaria que equivale a 27.109 de 836.833 afiliados. Atiende en promedio 2722 trámites de PQR's
REGIONALES	<ul style="list-style-type: none"> Bogotá Barranquilla Cartagena Medellín 	El 49% de la población usuaria que equivale a 406.326 de 836.833 afiliados. Atiende en promedio 40.056 trámites de PQR's

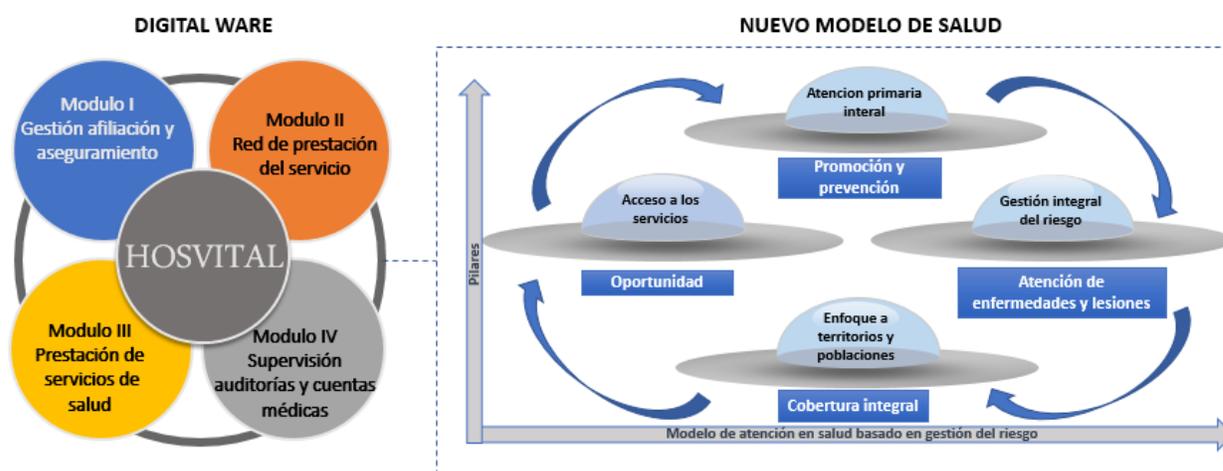
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:

Como parte del mejoramiento del Fondo de Prestaciones del Magisterio, se llevó a cabo la actualización de Procesos y Procedimientos, así como de Manuales de funciones y Formatos, con el fin de estandarizar la operación e implementar las mejores prácticas administrativas. Pese que ya existían dichos procedimientos, fue necesario realizar la contratación de la firma Koral Ltda, para la actualización de la documentación, basada en las mejoras que se realizaron en lo referente a tecnología, estructura organizacional y

operación. Como producto de esta labor, se realizó la actualización de 40 documentos y como meta 2018 está la implementación de los procedimientos planteados.

NUEVO MODELO DE SALUD

Bajo la invitación pública No. 008 de 2017 se realizó la contratación de la firma Digital Ware para la adquisición de licenciamiento de un sistema de información que gestione la información de los servicios de salud requeridos y adicionalmente le permita al FOMAG consolidar la información de gestión de las UTs, así como también los servicios de integración con el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación y otras entidades como entes de control y vigilancia y los servicios de interoperabilidad con el Beneficiario. El aporte de este sistema que está en fase de implementación, es el siguiente:



50

ATENCIÓN AL USUARIO

La Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente estableció canales de comunicación internos con los Centros de Atención al Usuario de los afiliados del FOMAG, con el fin de brindar un servicio de calidad y disminuir la radicación de PQRS, es por esto, que se han establecido las siguientes líneas de atención que servirán de soporte para los casos puntuales del Fondo del Magisterio:

- Línea PQRS
- 5945111 Ext: 5002
- Línea CAU Tipo 1
- 5945111 Ext: 5001
- Línea CAU Tipo 2 y 3
- 5945111 Ext: 5001

Esta oficina durante el segundo semestre de 2017, desarrolló el denominado "Plan de Depuración de PQRS" con el fin de dar trámite correspondiente a las solicitudes que se

encontraban rezagadas, por lo cual a corte 31 de diciembre de 2017 no se encontraban pendientes de respuesta solicitudes correspondientes al primer semestre de la vigencia

Los avances de la gestión y las metas logradas se evidencian en la siguiente gráfica:



DEFENSA JUDICIAL

En aras de optimizar y actualizar el esquema de la entidad con el fin de mejorar su proceso de gestión y el soporte legal que recae en Fiduprevisora S.A., en su calidad de vocera y administradora del Fondo se está buscando fortalecer el equipo de cara a la Dirección en pro del mejoramiento de la gestión, vigilancia y control frente a los procesos que se tiene a cargo, sin embargo vale la pena precisar que dicha Dirección cuenta con el apoyo de la Vicepresidencia Jurídica de conformidad a lo establecido en la estructura organizacional de la entidad.

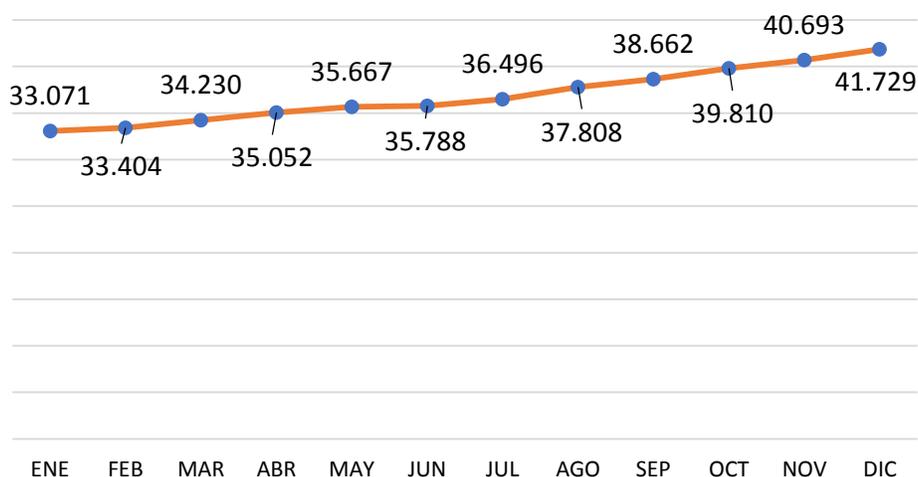
Ahora bien, de acuerdo a los procesos que se encuentran instaurados en contra del FOMAG, se tiene la siguiente información:

De acuerdo al estudio realizado se evidencia que en el mes de enero de 2017 se reportó un total de 33.071 procesos y en el mes de diciembre de la misma anualidad cerro con un total de 41.729 procesos, como se puede observar en la siguiente tabla:

MES	CANTIDAD DE PROCESOS 2017
Enero	33.071
Febrero	33.404
Marzo	34.230
Abril	35.052

MES	CANTIDAD DE PROCESOS 2017
Mayo	35.667
Junio	35.788
Julio	36.496
Agosto	37.808
Septiembre	38.662
Octubre	39.810
Noviembre	40.693
Diciembre	41.729

CANTIDAD DE PROCESOS POR MES AÑO 2017



Teniendo en cuenta que la Defensa Judicial de los procesos instaurados en contra del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y del MEN se encuentra tercerizada a través de seis firmas externas que fueron contratadas en razón a su volumetría y ubicación geográfica en siete zonas del país, se relaciona a continuación dos gráficas en las cuales se indica el porcentaje de procesos y la zona que se encuentra a cargo de cada una de las mencionadas firmas.

FIRMA	ZONA	DEPARTAMENTOS	No. PROCESOS	%
AESORIAS JURÍDICAS TAYNAN	1 Y 2	Córdoba, Choco, Guajira, Magdalena, Antioquia, Atlántico, Bolívar Cesar, Sucre y San Andrés	10.649	26%

FIRMA	ZONA	DEPARTAMENTOS	No. PROCESOS	%
RAGUMO SAS	5	Caldas, Quindío y Risaralda	7.183	17%
ASESORES AUDITORES INTEGRALES	7	Bogotá , Cundinamarca y Amazonas	7.635	18%
FORENSIS GLOBAL GROUP SAS	3	Arauca, Santanderes, Boyacá, Casanare, Guainía y Vichada	6.741	16%
GONZÁLEZ & VEGA ABOGADOS	4	Huila, Caquetá, Tolima , Guaviare, Meta y Vaupés	4.396	11%
CONSULTORES LEGALES AB SAS	6	Nariño, Putumayo, Cauca y Valle del cauca	5.125	12%
TOTAL			41.729	100%

En materia de tribunales de arbitramento, el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio contaba con un total de doce (12) Tribunales de Arbitramento para la vigencia del año 2017, de los cuales se lograron culminar tres (03) de ellos de manera favorable para la entidad, cuyas cuantías representaban para Fiduprevisora S.A., un valor de \$ 43.478.578.118,82.

A la fecha se continúa con la representación legal en lo concerniente a nueve (09) demandas de procesos arbitrales que continúan vigentes cuyas cuantías ascienden a la suma de \$ 223.406.854.313,74.

Es preciso indicar que el día 29 de septiembre de 2017, se suscribió el Otrosí No.9 con todas las firmas externas que ejercen la defensa judicial respecto de los procesos del FOMAG, lo anterior en aras de lograr una mejor supervisión en el esquema de Defensa Judicial, en el cual se prorrogó la vigencia de los diferentes contratos, se adicionó el valor del Contrato de Prestación de Servicios, se realizó una variación en la forma de pago a dichos contratistas y se modificaron las obligaciones generales y específicas de los contratos. Producto de esta labor frente a las notificaciones de tutelas nuevas recibidas con relación al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio para el año 2017, se cuenta con un registro de 6.253 tutelas, lo que muestra una reducción del 9,5% frente al número de tutelas de 2016 (6.910).

En lo que respecta a los trámites de desacato en el año 2017 presentaron una reducción del **52%**, en comparación del año 2016. Mientras que en 2016 se recibieron 2.167 trámites de incidente de desacato, para el año 2017 se recibió un total de 1.033 trámites.

Por último, referente a las sanciones, se recibieron en 2017 un total de 239, logrando una disminución frente al año 2016 del 7% (19 sanciones menos). De lo anterior, se obtuvo un **ahorro** por concepto de multas por un valor de \$514.188.749,00 de pesos. (Salario Mínimo Legal Vigente 2017).

3.6. Gestión de Procesos Internos

Administración de Portafolios

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.

Gestión de Portafolios: Al cierre del año 2017 la fiduciaria reporta bajo su administración 25 portafolios que corresponden a un valor de \$18.938 mill, los cuales se clasifican dentro de 5 grupos principales por tipo de recursos: pensionales, seguridad Social, privados, aquellos que se rigen bajo el decreto 1525 y otros (liquidaciones, remanentes, reservas de liquidez, entre otros) . Actualmente la mayor participación, el 77% sobre el total administrado, corresponde a los pasivos.

Dentro del total de portafolios administrados se destacan: El Consorcio CCP 2012, el cual administra el 35% del total de recursos del FONPET, Consorcio PACC Ecopetrol con el 33% de los recursos pensionales de Ecopetrol, el Consorcio Colombia Mayor 2013 el cual administra los recursos para el pago de los subsidios que otorga el gobierno para la población de adultos mayores y el Encargo Fiduciario FONCEP con los recursos tanto de Cesantías como pensiones del Distrito Capital.

En 2017, gracias a la gestión activa que se realizó sobre los portafolios administrados, sustentada en el análisis profundo, tanto técnico como fundamental realizado por la Dirección de Investigaciones Económicas, de los diferentes activos admisibles para cada tipo de portafolio, lo cual se traduce en una estrategia estructural de inversión que permite sortear las volatilidades del mercado. Se evidencia el resultado favorable de la estrategia y el positivo desempeño de los portafolios en los resultados de los indicadores de gestión que tiene implementados la Fiduciaria, tal como un sobrecumplimiento del 131% sobre el total presupuestado para el año 2017 en comisiones sobre rendimientos.

En términos de Rentabilidad logramos ubicarnos por encima de los Benchmark estipulados así como por encima de los promedios de la competencia con altos estándares en la

administración de los Riesgos asociados, posicionándonos como uno de los administradores de recursos más importantes y relevantes para el sector fiduciario.

En el transcurso del año las inversiones en tasa fija presentaron valorizaciones importantes debido a la amplia liquidez que persiste en la economía global, al apetito de los inversionistas por las economías emergentes como Colombia y a la política monetaria adoptada por el Banco de la República desde finales del 2016 que llevó a un descenso de la tasa de interés de referencia de 275pb. Las medidas tomadas por el banco central fueron la respuesta a la desaceleración que presentó la economía colombiana, la cual se derivó de los choques sufridos por el país durante 2016, como fueron el fenómeno del niño, la devaluación de la moneda, la caída de los precios del petróleo, el paro camionero y la reforma tributaria que entraría en vigencia en 2017, la cual incluyó un incremento del IVA de 3pbs.

De otro lado, la moneda local se estabilizó gracias a la recuperación que presentaron los precios del petróleo luego de que la OPEP firmara un acuerdo que tiene como objetivo la reducción de la producción del petróleo.

Las estrategias de inversión estuvieron enmarcadas dentro de la normatividad vigente y de acuerdo con la evolución y expectativa del comportamiento de las variables económicas internas y externas.

Los principios sobre los cuales se estructura la estrategia son: Seguridad, Rentabilidad y Liquidez; con un comportamiento en el 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, tanto en deuda pública como en deuda privada presentaron valorizaciones importantes debido a la disminución de la aversión al riesgo sobre los países emergentes, especialmente los que conservamos el grado de inversión, como consecuencia de 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. Es así como el Banco de la República terminó en su reunión de diciembre disminuyendo una vez más su tasa de referencia hasta 4.75%, 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 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.

Durante el 2017, ingresaron 4 negocios nuevos que son: FONCEP Pensiones, Macarena, Universidad Nacional y FENOGE. Así mismo, se dieron por terminados los fideicomisos de Colpensiones, Instituto Departamental Salud Nariño y SAYP.

Operaciones de Tesorería y Pagaduría

Durante el 2017 a través de la Tesorería se movilizaron recursos financieros por un valor de \$180,4 billones por concepto de operaciones de pagos, inversiones, ingresos, y traslado de recursos. Se realizaron más de 3,6 millones de operaciones de pago por un valor de \$46,5 billones, 1.642 operaciones de inversiones por un valor de \$13,8 billones, 388.402 ingresos por un valor de \$58,5 billones y 16.084 traslados de recursos por un valor de \$61,6 billones para un total de 4.045.727 de operaciones lo que representa un incremento del 38% frente al 2016, logrando así cubrir las distintas necesidades de la empresa y de los negocios. Para lograr este resultado fue necesario revisar y mejorar procesos todo dentro de un alto nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en las transacciones.

OPERACIONES DE TESORERIA		
Pagos	3.639.599	\$ 46.482.047.181.559,50
Inversiones	1.642	\$ 13.789.748.344.349,70
Ingresos	388.402	\$ 58.546.167.055.332,60
Traslados	16.084	\$ 61.573.015.437.098,90
TOTAL	4.045.727	\$ 180.390.978.018.341,00

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.

RIESGO DE MERCADO

La Administración del Riesgo de Mercado es de gran importancia para la fiduciaria toda vez que constituye un pilar para su estabilidad Financiera, al mismo tiempo que agrega valor en la gestión de Inversiones mediante métricas y herramientas que apoyan el proceso de toma de decisiones.

La dinámica y naturaleza del mercado de valores exige una constante evolución en el desarrollo de herramientas, metodologías y métricas que permitan mantener el control sobre la estabilidad financiera. Es por esto que el sistema de Administración de Riesgo de Mercado ha venido desarrollando e investigando 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 Fiduciarias continuación se presentan las principales desarrolladas durante el 2017:

- **Sensibilización, Indicador de Convexidad (Beneficio – Perdida Potencial) :** Se implementó un modelo de convexidad para medir la sensibilidad de los títulos a variaciones en la tasa de interés superiores a 10pbs, que captura con mayor precisión la relación precio retorno de los títulos de renta fija. Esto permite identificar a través de un nuevo indicador, el beneficio/perdida potencial de cada título, respecto a los demás.
- **Estandarización y Eficiencia Reporting:** Se realizó un desarrollo In-House para la automatización de reportes que incrementó la eficiencia en la generación, y tiempos de entrega de los informes de Riesgo de Mercado a los Fideicomitentes. **La eficiencia fue mejorada en un 75% frente a 2016.**
- **Valor en Riesgo (VaR):** La precisión en la medición del Riesgo de Mercado al que se encuentra expuesta la Fiduciaria, constituye una herramienta fundamental para la correcta administración del Apetito de Riesgo, que no solo es importante para mantener la estabilidad de la Fiduciaria sino también para obtener mejores oportunidades de generación de Utilidad.

Por lo anterior se ha desarrollado un nuevo modelo de Valor en Riesgo (Paramétrico con sensibilidades numéricas y volatilidad Ewma). Este modelo es superior en precisión al modelo actual

Actualmente se encuentra en la etapa de investigación de un enfoque de copulas para modelar las relaciones de dependencia no lineales entre los factores de riesgo.

RIESGO DE LIQUIDEZ

La administración del Riesgo de Liquidez es de alta importancia por cuanto representa la salud financiera de la Fiduciaria. Cumplir oportunamente con las obligaciones es indispensable para la Fiduciaria, no hacerlo puede implicar el inicio de problemas reputacionales y de solvencia para la Fiduciaria. En contexto con lo anterior la principal fuente de Riesgo de Liquidez radica en la administración de FICs.

Atendiendo a esta exposición la Gerencia de Riesgos mide, monitorea y controla la exposición mediante el Indicador de Riesgo de Liquidez para los FICs. Este indicador resume las principales fuentes de fondeo frente a potenciales obligaciones de liquidez.

El modelo contempla el riesgo de liquidez de fondeo y el riesgo de liquidez de mercado, al analiza las inversiones más líquidas con las que se podrían contar de forma inmediata ante requerimientos de liquidez.

- **Stress Test:** Ante la gran importancia que tiene la liquidez para la Fiduciaria se hace necesario realizar escenarios estresados simulando la materialización de eventos de liquidez. Durante el 2017 se realizaron pruebas y se evaluó la resistencia de los FICs ante dichos escenarios.

58

RIESGO DE CRÉDITO Y CONTRAPARTE

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.

Desde el Sistema de Administración de Riesgo de Crédito y Contraparte se han desarrollado e implementado herramientas (Tablero de control) y metodologías que permiten realizar un análisis financiero más integral de los emisores del sector financiero y del sector real. Por otro lado, con el fin de acotar el riesgo de emisor y contraparte de una forma más eficiente, se desarrollaron nuevas metodologías de asignación de cupos de contraparte para la administración del riesgo de crédito y contraparte de los portafolios administrados por la entidad, esto con el objetivo de fortalecer el análisis incorporando nuevas variables de mercado, encuestas código buen gobierno, información relevante junto con una serie de políticas adicionales que analiza los emisores teniendo en cuenta no solo variables financieras sino políticas en materia de estándares de conducta en el mercado.

Por otro lado, se realizó 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.

Por otra parte se desarrolló con el Sistema de SARLAFT un modelo de asignación de cupos para Cooperativas con el fin de poder determinar la viabilidad de cupos para estas entidades, evaluando la situación y fortaleza financiera. El modelo permite identificar que entidades se encuentran estables financieramente y aquellas que presentan un menor desempeño en su situación financiera.

Igualmente durante este periodo se han fortalecido y automatizado la generación de reportes diarios a clientes externos permitiendo optimización en el proceso de generación de informes.

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 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 con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo de la fiduciaria, se enmarca dentro de los lineamientos exigidos por la Superintendencia Financiera de Colombia a través del cumplimiento de la Circular Externa 041 del 29 de junio de 2009; lineamientos que se acogen en el Manual SARO de la entidad, así como las políticas y metodología en la cuales se enmarca la adecuada administración del sistema.

Durante el 2017, se llevaron a cabo diferentes actividades relacionadas con las etapas y elementos del SARO, a continuación se detallan las más relevantes: actualización de la metodología del sistema documentada en el Manual SARO, actualización de la metodología del aplicativo que soporta el sistema, actualización de riesgos por proceso, identificación de nuevos controles, depuración de causas y evaluación de la efectividad de los controles dando como resultado un perfil de riesgo en nivel “Moderado”, cambio de aplicativo para el registro de eventos de riesgo materializados, seguimiento a los planes de acción originados por eventos de riesgo, por informes de órganos de control y entes de control y seguimiento a los resultados de los indicadores de riesgo reportados por los procesos. Adicionalmente, la Unidad de Riesgo Operativo (URO) brindó apoyo a los diferentes consorcios en los que participa la fiduciaria.

Con respecto al Plan de Continuidad del Negocio, durante este período se generó el plan de pruebas (PCN) aprobado por el Comité de Riesgos, se realizó la actualización de la lista de personal crítico de acceso al Sitio Alternativo de Operaciones (SAO) y se ejecutaron las pruebas funcionales en diferentes áreas, portales bancarios, canales de comunicaciones y sistemas de información relacionados con la operación de negocio.

Capacitación: La URO realizó capacitaciones de inducción sobre los aspectos básicos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo a los nuevos funcionarios vinculados a la Fiduciaria, tanto de planta como temporales, las cuales se coordinaron con el apoyo de la Gerencia Administrativa. Cabe resaltar, que anualmente la Gerencia de Riesgos realiza la capacitación anual SARO dirigida a todos los funcionarios de la entidad; para la vigencia

2017, esta fue ejecutada en el segundo semestre del año, en el marco del Modelo de Autocontrol de la Fiduciaria.

Con respecto a la política de anticorrupción y antifraude corporativo, la entidad 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 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.

Efectos económicos SARO: El efecto económico por eventos que afectan el estado de resultados de la Fiduciaria para el año 2017 bajo normatividad NIIF asciende a \$42,9 millones, correspondiente a pagos registrados en las cuentas contables de Riesgo Operativo mencionadas a continuación:

- Afectación contable cuenta 519097001, Otros Gastos de Riesgo Operativo por \$20,5 millones correspondiente a anulación de operaciones de inversión a través del sistema transaccional y a gastos que incurrió la fiduciaria por eventos de riesgo operativo en el desarrollo de las actividades de negocio.
- Afectación contable cuenta 517225001 - Multas y Sanciones Otras Autoridades por \$22,4 millones correspondiente a errores en las declaraciones de impuestos presentadas y pagos de sanciones por extemporaneidad en el pago impuestos.

Adicionalmente por provisiones judiciales se presentó una afectación contable cuenta 517255002 - Otros Litigios Jurídicos – Prov. Que asciende a \$3.790,8 millones, valor asociado a provisiones de procesos nuevos en el 2017 y ajustes a provisiones judiciales de años anteriores de acuerdo a las políticas NIIF, los cambios del IPC promedio y las tasas de interés.

Sistema de Control Interno

Fiduprevisora S.A. cuenta con una adecuada estructura de control interno, acorde con las normas legales vigentes, la cual es objeto de constante actualización, con el fin de definir las acciones preventivas y correctivas que le permitan una gestión eficiente. Así mismo, la entidad propende por estar alineada a las expectativas y estrategia del negocio, generando valor 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.

En cuanto a la tercera línea de defensa (Evaluación Independiente), Auditoría Corporativa cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, y se apoya en una firma de auditoría que le permite tener acceso a metodologías e información de prácticas líderes aceptadas por la industria; lo anterior, le permite ejecutar su labor de manera eficiente y efectiva, contribuyendo de manera proactiva al fortalecimiento del Sistema de Control Interno-SCI de la entidad.

NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

a. Medición Interna

Para medir el avance que la Fiduciaria ha tenido sobre su Sistema de Control Interno, Auditoría Corporativa realizó con corte al 30 de junio de 2017, el diagnóstico del Nivel de Madurez del Sistema, enfocado en la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de sus elementos (Ambiente de Control, Gestión de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo), bajo el referente internacional COSO (documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control).

La medición se realizó a través de una encuesta a 337 personas, con el fin de evaluar los componentes en mención. Al respecto, se diseñaron dos (2) tipos de encuestas, así:

- Equipo directivo (presidenta, vicepresidentes, gerentes y directores).
- Otros niveles jerárquicos (profesionales, auxiliares, técnicos y asistenciales)

La encuesta del equipo directivo constaba de 85 preguntas con respuesta cerrada y la enviada a otros niveles jerárquicos contemplaba 41 preguntas.

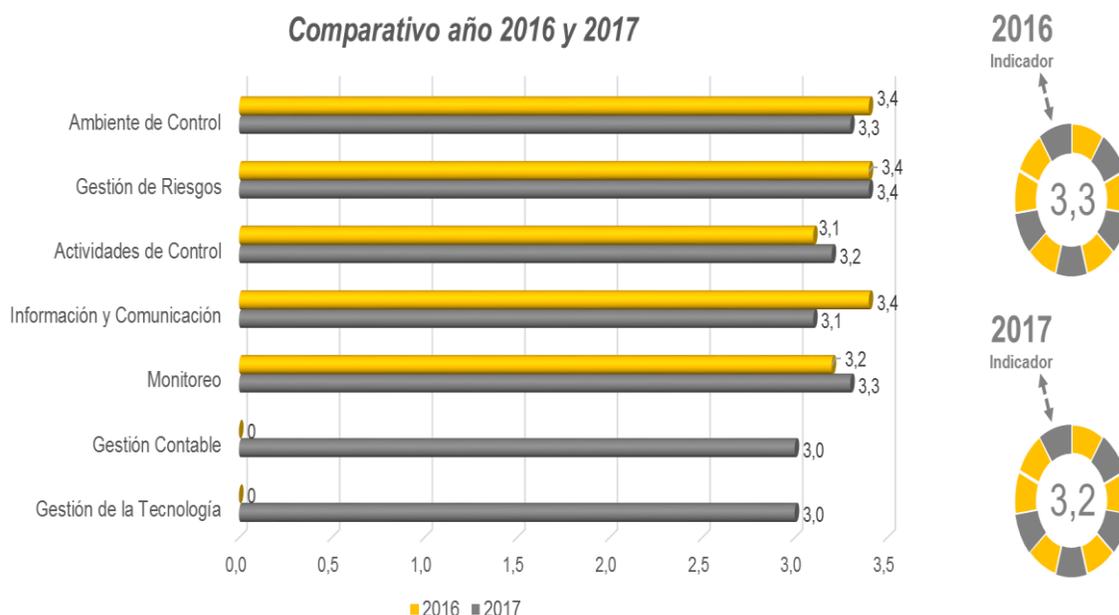
El temario de las encuestas estaba relacionado con:

- i. Elementos del Sistema de Control Interno:
 - Ambiente de Control
 - Gestión de riesgos
 - Actividades de control
 - Información y comunicación
 - Monitoreo
- ii. Áreas especiales dentro del Sistema de Control Interno:
 - Control interno en la gestión contable
 - Normas de control interno para la gestión de la tecnología.

Es de precisar que, el periodo evaluado fue el comprendido entre julio 31 de 2016 y junio 30 de 2017, obteniendo como resultado un nivel de madurez de 3,2. El indicador

en comparación al año 2016 disminuyó un (1) punto porcentual, debido principalmente a que para el año 2017 se incluyó información de dos áreas especiales: Gestión Contable y Gestión de Tecnología, teniendo en cuenta lo establecido en la Circular 029 de la Superintendencia Financiera. Es de aclarar, que sin considerar las áreas especiales, la medición del indicador se mantendría en 3,3.

A continuación se presenta el resultado obtenido:



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 y coincidiendo con los resultados de entidades similares del sector.

Al respecto, el Comité de Auditoría mantiene 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.

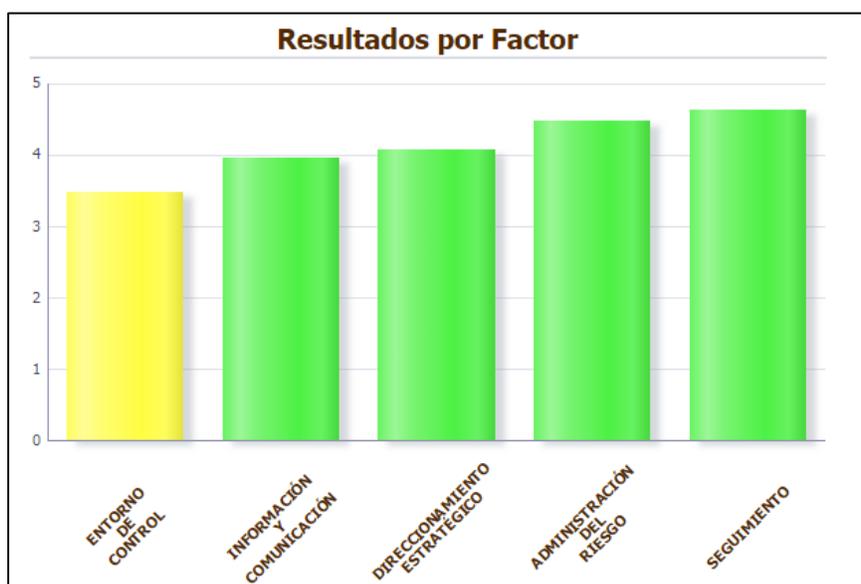
b. Medición Externa

Fiduprevisora S.A. dando cumplimiento a las disposiciones normativas, realizó la medición del Sistema de Control Interno, a través del indicador de madurez MECI, el cual permite identificar el estado de desarrollo y fortalecimiento de los componentes del Modelo Estándar de Control Interno, orientando a las entidades hacia aquellos aspectos que requieren mayor atención o acciones para su mejora. La evaluación contempló cinco (5) factores así: Entorno de Control, Información y Comunicación,

Direccionamiento Estratégico, Administración del Riesgo y Seguimiento, expresados en puntajes entre 1 y 5. A partir de dichos factores se obtuvo un porcentaje final de madurez, expresado entre 0 y 100%.

Después de realizar la medición el resultado fue de 77,96%, alcanzando un nivel de madurez satisfactorio que indica que la Entidad cumple de forma completa y bien estructurada con la aplicación del modelo de control interno, se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de la información interna y externa, permitiendo la actualización de sus procesos. También señala que la Política de Riesgos es conocida y aplicada por todos los procesos, adicionalmente se cuenta con mapas de riesgos por proceso y el institucional, lo que facilita la gestión de sus riesgos.

A continuación se muestran los resultados por cada factor:



FACTOR	PUNTAJE	NIVEL
Entorno de Control	3,48	Intermedio
Información y Comunicación	3,96	Satisfactorio
Direccionamiento Estratégico	4,07	Satisfactorio
Administración del Riesgo	4,46	Satisfactorio
Seguimiento	4,62	Satisfactorio

El cálculo del indicador se realiza año vencido (2016 para este caso) de acuerdo con la encuesta enviada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y

diligenciada por las áreas de la entidad, la cual se diligenció en el mes de febrero y los resultados fueron socializados por el DAFP, en el mes de mayo.

GESTIÓN EN PLANES DE MEJORA:

Como parte del fortalecimiento del ambiente de control de Fiduprevisora se conformó en abril de 2017 un grupo para análisis de Planes de Mejora, equipo de trabajo interinstitucional que tiene como propósito orientar y apoyar la adecuada formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo de las tareas acordadas.

Los integrantes de dicho grupo junto con los líderes de los Sistemas de Gestión y del Sistema de Control Interno, son responsables de revisar y hacer seguimiento al estado acumulado de las acciones de mejoramiento existentes en la entidad y promover acciones que permitan lograr el cumplimiento exitoso de los Planes de Mejoramiento.

Cuando un plan de mejora requiera acciones que comprometan a más de una dependencia, el grupo puede brindar asesoría para la definición del plan correspondiente. Por su parte, el líder del proceso es responsable de realizar mesas de trabajo con las áreas necesarias para definir y suscribir las acciones a ser implementadas.

De otra parte se actualizó el manual MP-ESC-01-005 Planes de Mejoramiento, con el objetivo de establecer directrices para la formulación y gestión de los planes de mejoramiento definidos para subsanar los hallazgos (No conformidades, Observaciones, Oportunidades de Mejora, Eventos de Riesgo Operativo - ERO) identificados como resultado de las Auditorías Externas (CGR, Superfinanciera, AMV, entre otros), de las Auditorías Internas (SCI, SARO, SGC, SGA, SGSI y SG-SST), con el fin de mejorar continuamente los Sistemas de Gestión y de Control de Fiduprevisora S.A.

AUDITORÍA INTERNA:

En reunión del Comité de Auditoría realizada el 23 de enero de 2017 se expuso y aprobó el Plan de Auditoría para el año 2017 y se presentaron a los integrantes de la nueva firma de prestación de servicios de Auditoría Interna, contrato que inició el 23 de diciembre de 2016.

Con el fin de generar transferencia de conocimiento entre el grupo de auditores de Fiduprevisora y el de la firma, se determinó como estrategia realizar trabajos en conjunto y acompañar las auditorías que se encuentran en el contrato de prestación de servicios.

La metodología aplicada por la firma, tiene en cuenta las necesidades de los interesados claves y los riesgos de la entidad, generando valor agregado y buscando un impacto medible, orientado a mejorar el ambiente de control y la percepción del negocio, así como, revisar que las iniciativas estratégicas se estén cumpliendo. Igualmente, se determinó involucrar y comprometer a los líderes de la alta gerencia para generar cambios en los

procesos, dirigiéndose a una revisión estratégica que asegure que el área de Auditoría y el Comité de Auditoría aporten un valor agregado para la Fiduciaria.

El plan de Auditoría se dividió en cuatro tipos de actividades: auditoría de cumplimiento, auditorías de procesos, otras actividades de auditoría corporativa y los focos del negocio. Se desarrolló un plan de trabajo conjunto para la firma EY y el área de Auditoría Corporativa, de manera que se considerara que la auditoría interna de Fiduprevisora correspondiera a una sola área, en donde una de las premisas relevantes es la transferencia de conocimiento. Con el plan se dio cubrimiento al 98% de los procesos del negocio, revisando en el año 2017, 64 negocios fiduciarios.

Respecto a los focos del negocio, inicialmente se presentaron 9 puntos de interés para el Comité de Auditoría, los cuales se desarrollaron en las auditorías del plan:

- a. Generación de Estados Financieros
- b. Procesos FOMAG
- c. Ajuste de riesgos y controles de matriz SARO
- d. Proceso de conciliaciones bancarias y negocios
- e. Fortalecimiento de la calidad de información en aplicativo ORION
- f. Proyecto de autocontrol
- g. Asignación de privilegios en el aplicativo Peoplesoft y sistemas usados en la administración de negocios
- h. Actualizar y probar del plan de continuidad del negocio
- i. Asegurar la participación de los dueños de procesos en el control de cambios de los sistemas.

Durante el año 2017 se dio cubrimiento a los siguientes 4 focos estratégicos:

- a. Procesos financieros y contables
- b. Procesos, riesgos y controles
- c. FOMAG
- d. Tecnología y Seguridad de la Información

EJECUCIÓN PLAN ANUAL 2017

A 31 de diciembre de 2017, el grado de avance de la ejecución del Plan Anual de Auditoría, es el siguiente: Del total de 144 auditorías planeadas; 134 se han ejecutado al 100%, que equivalen al 93% y 10 se encuentran en proceso de ejecución, representando el 7% restante.

A continuación se presentan las principales actividades desarrolladas con el apoyo de la firma, con quien se tienen tercerizados los roles de Valoración del Riesgo y Evaluación y Seguimiento:

- a. Se elaboró un Plan Anual de Auditoría basado en riesgos y controles. Este plan de auditoría se estructuró para dar cobertura al 98% de la cadena de valor de la Fiduciaria.
- b. Conforme a la metodología aprobada, se estableció que cada proceso auditable debe contar con una matriz de riesgos y controles propia de la auditoría.
- c. Se implementó un informe periódico que retroalimenta la función de la Gerencia de Riesgos para el fortalecimiento del Sistema de Administración de Riesgos Operativos de la entidad.
- d. Se ejecutaron dos auditorías especiales, no incluidas en el Plan Anual 2017, relacionadas con seguridad de la información y seguridad informática que fortalecen el ambiente de control de la entidad con relación a su tecnología. (Hacking Ético e Ingeniería Social).
- e. Se crearon sinergias entre Auditoría Corporativa y Revisoría Fiscal, para disminuir los desgates operativos y dar mayor enfoque a las revisiones de acuerdo con el alcance de cada ente de control.
- f. Se fortaleció la gestión de Auditoría Corporativa frente al seguimiento de los planes de acción, contribuyendo a que la Entidad se comprometa con el cumplimiento de los tiempos para el cierre de las acciones.

PROYECTO FIDUTOUR 2017

Fiduprevisora S.A. continuando con la estrategia del modelo de autocontrol, desplegado desde la Alta Dirección y de forma transversal a todos los procesos de la entidad y con el fin de promover el mejoramiento continuo de la gestión institucional desarrolló un nuevo modelo denominado “Fidutour”, que consistió en la simulación de una carrera de ciclismo.

El objetivo fue entregar a los responsables de cada proceso una herramienta que les permitiera gestionar y administrar los riesgos y controles, promoviendo el mejoramiento continuo para fortalecer el Sistema de Control Interno.

En este ejercicio de autocontrol participaron todos los funcionarios de la organización, distribuidos en 27 escuadras dando cubrimiento a 21 procesos, con el fin de que los integrantes de los procesos conocieran y ejecutaran estrategias para desarrollar sus procesos, fortalecer el Sistema de Gestión y sobre todo, entender y aplicar los controles para una efectiva gestión de los riesgos de los procesos a su cargo, con un enfoque hacia la prevención, permitiendo que se active la primera línea de defensa.

El sponsor del proyecto fue la Presidenta de Fiduprevisora y su desarrollo estuvo a cargo de la Gerencia de Riesgos y la Dirección Sistemas de Gestión como líderes funcionales y Auditoría Corporativa como líder misional.

El proyecto se dividió en 2 fases constituidas por las siguientes 4 etapas:

FASE	ETAPA
Primera fase	Estrategia
	Procesos
Segunda fase	Sistemas de gestión
	Riesgos y controles

Los logros obtenidos con esta iniciativa fueron:

- 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.
- Motivación a los 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 a nivel de empresa, donde los funcionarios conocen mejor a personas de otras áreas y cómo éstas interactúan con sus procesos y procedimientos.
- Gestión de los planes de Mejoramiento

68

Información relacionada con informes a Entes de Control Externos.

En el segundo semestre de la vigencia 2017, la Contraloría General de la República realizó la Auditoria al Componente Financiero de la Fiduprevisora, cuyo informe final fue radicado el 04 de diciembre, el cual contiene 5 hallazgos nuevos y uno del Plan de Mejoramiento anterior, toda vez que fue calificado como inefectivo, El Plan de Mejoramiento formulado para atender los 6 hallazgos, contempla 14 actividades/metras, sobre las cuales Auditoria Corporativa realizará seguimiento trimestral.

A continuación se presenta el estatus de implementación de las acciones del Plan de Mejoramiento con Entes Externos de Control, al corte 31 de diciembre de 2017:

ORIGEN DEL PLAN	TOTAL ACCIONES	TOTAL METAS CON VENCIMIENTO		TOTAL METAS EN PROCESO	
		Cumplidas 100%	Incumplidas		
ENTES DE CONTROL EXTERNO	C.G.R. (ENTIDAD) (Vig. 2012-2013)	34	19	0	15
	C.G.R. (FOMAG)	427	245	32	150

ORIGEN DEL PLAN	TOTAL ACCIONES	TOTAL METAS CON VENCIMIENTO		TOTAL METAS EN PROCESO
		Cumplidas 100%	Incumplidas	
(Vig. 2013, 2014, 2015 y 2016)				
Superfinanciera (ENTIDAD)	61	58	0	3
Superfinanciera (FOMAG) (Vig. 2014 Y 2015)	126	66	18	42
Archivo General de la Nación (Al corte 16/10/2017)	10	2	1	7
Autorregulador del Mercado de Valores	50	48	0	2
Superintendencia Nacional de Salud	105	105	0	0
TOTAL	813	543	51	219

Gestión Jurídica

OFICINA DE PROCESOS JUDICIALES

69

La Oficina de Procesos Judiciales al cierre de la vigencia del año 2017, ejerció la defensa judicial en 1,033 procesos aproximadamente, de los cuales en lo que tiene que ver con fallos de segunda instancia, se logró una efectividad en la defensa del 79%, con 19 fallos a favor y 5 fallos en contra.

Es importante resaltar que en los casos con fallo en contra se ejerció una debida defensa; sin embargo, los hechos que originaron las demandas corresponden a asuntos derivados del objeto propio de cada negocio, como por ejemplo el pago de pensiones el cual para el año 2017 correspondió al 100% de fallos desfavorables en segunda instancia.

Lo anterior, permite destacar que en la vigencia del año 2017 no se afectaron recursos propios de la empresa con decisiones judiciales desfavorables.

SENTIDO FALLO SEGUNDA INSTANCIA / CALIDAD	CANTIDAD	CUANTÍA	PORCENTAJE
A Favor	19	\$ 3.201.538.528	79%
En calidad de liquidador	12	\$ 1.038.121.249	
Vocera y administradora del patrimonio autónomo	7	\$ 2.163.417.279	

SENTIDO FALLO SEGUNDA INSTANCIA / CALIDAD	CANTIDAD	CUANTÍA	PORCENTAJE
En Contra	5	\$ 827.597.620	21%
Vocera y administradora del patrimonio autónomo	5	\$ 827.597.620	
Total general	24	\$ 4.029.136.148	

La Representación Judicial de la entidad también comprende la asistencia a las diligencias judiciales programadas por las diferentes autoridades judiciales a nivel nacional, en las cuales los abogados de la Oficina de Procesos Judiciales atendieron 440 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, no constituyen un porcentaje significativo frente a la totalidad de los procesos, situación que demuestra la solidez del negocio fiduciario y de la defensa judicial, por cuanto el riesgo de comprometer recursos propios de Fiduprevisora S.A., se registró en 18 casos, frente a 1.033 procesos que a corte de diciembre de 2017, gestionó la Oficina de Procesos Judiciales de la Fiduciaria.

NÚMERO DE PROCESOS A CARGO DE LA OFICINA DE PROCESOS JUDICIALES	NÚMERO DE PROCESOS PROVISIONADOS	COLGAAP (% Pretensión). ORION	NIIF (*) CONTABILIDAD
1.033	18	\$ 6.801.049.897	\$ 6.579.524.645,63

(*) Conforme NIIF siete (7) casos se encuentran provisionados (probable).

Adicionalmente, desde la Vicepresidencia Jurídica se ha trabajado mancomunadamente con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, de acuerdo a los parámetros del modelo óptimo de gestión definido por la ANDJE, con el fin de mejorar y optimizar la defensa judicial de la entidad y disminuir su litigiosidad. Dentro de dicha gestión se aprobó por el Comité de Conciliación de Fiduprevisora S.A., y la Agencia Nacional de Defensa Jurídica, la Política de prevención del daño antijurídico para el año 2017.

a. GESTIÓN DE PROCESOS JURÍDICOS RELEVANTES

i. DESPACHO: JUZGADO 40 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ

RADICACIÓN: 2016-00498

DEMANDANTE: GRUPO ACISA S.A.S

DEMANDADO: FIDUPREVISORA S.A.

VALOR DE LAS PRETENSIONES: \$5.272.985.501

Fundamento del proceso: El grupo Acisa S.A.S., celebró 6 contratos de prestación de servicios profesionales cuyo objeto contractual consistía en la representación judicial y extrajudicial de la Nación –Ministerio de Educación Nacional- Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y/o Fiduprevisora S.A., como vocera y administradora de los recursos del Fondo. En ese orden, dicha sociedad por intermedio de apoderado judicial procedió con la presentación de una demanda ejecutiva ante el Juzgado 40 Civil del Circuito de Bogotá bajo el radicado 11001310304020160049800, la cual tiene como pretensión el reconocimiento y pago del capital e intereses de 15 facturas presentadas en la Entidad por la presunta prestación de servicios profesionales.

El Despacho profirió mandamiento de pago el día 27 de julio del 2016 y posteriormente el demandante acumuló otras pretensiones siendo aceptadas en auto de fecha 7 de marzo de 2017. Mediante auto de fecha 20 de octubre de 2016 el Juzgado fijó fecha de audiencia prevista en el artículo 372 del C.G.P., para mayo de 2018, y actualmente el expediente se encuentra al Despacho para resolver el pronunciamiento y recurso de apelación.

ii. **DESPACHO:** JUZGADO SEGUNDO CIVIL DEL CIRCUITO DE CARTAGENA

RADICACIÓN: 2011-00373

DEMANDANTE: ALBERTO VILLEGAS LÓPEZ

DEMANDADO: FIDUPREVISORA S.A. - 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: Las actuaciones más relevantes surtidas en el año 2017, entre ellas, el levantamiento de algunas medidas cautelares, sobre bienes inmuebles que reposaban a nombre de la entidad y que eran del negocio fiduciario Terrazzino. Por otro lado, el despacho ha ordenado que se resuelvan varios memoriales con los que se impugnó la decisión de las medidas cautelares decretadas por el despacho judicial. A la fecha el proceso está para resolver recurso de apelación ante el Tribunal Superior del Distrito de Cartagena.

El apoderado judicial de la entidad, ha adelantado actuaciones ante la ANDJE, para que se haga parte en el proceso judicial que se adelanta en el Juzgado Segundo Civil Circuito de Cartagena, y ante diferentes entes de control.

iii. **DESPACHO:** TRIBUNAL SUPERIOR DE BOGOTÁ

RADICACIÓN: 2002-00046

DEMANDANTE: ALFONSO BEJARANO HINESTROZA Y OTROS

DEMANDADO: FIDUPREVISORA S.A. - 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: Tribunal Superior de Bogotá, mediante sentencia de fecha 8 de junio de 2017, desató la impugnación deprecada por la Federación Nacional de Cafeteros -voceros y administradores del Fondo Nacional del Café- contra la sentencia de fecha 23 de septiembre de 2016.

Es de resaltar, que la decisión ratificada por el juez plural, es favorable para Fiduprevisora S.A. en su calidad de Vocera y Administradora del Patrimonio Autónomo PANFLOTA, sin embargo a la fecha se encuentra en casación.

72

iv. **EJECUTIVOS DE PANFLOTA**

En contra de Fiduprevisora S.A. como vocera y administradora del Patrimonio Autónomo PANFLOTA, actualmente se adelantan 29 procesos ejecutivos, por cuantía de \$49.641.474.872,99. Estos procesos son iniciados para el cumplimiento de sentencias judiciales en contra de la extinta Flota Mercante Grancolombiana por obligaciones laborales y pensionales.

Las contingencias han sido calificadas como remotas, sin que se hubieren provisionado en los estados financieros de Fiduprevisora S.A., teniendo en cuenta que las pretensiones procesales no comprometen los recursos de la entidad; como quiera que los recursos para el pago de dichas erogaciones deben ser asumidos o suministrados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Pese a lo anterior, y teniendo en cuenta las diferentes posiciones de los despachos judiciales para vincular al PAP PANFLOTA en los procesos ejecutivos, se viene adelantando un concepto jurídico por parte de un abogado externo, para determinar los riesgos jurídicos, así como las posibles alternativas y lineamientos a

asumir por parte de la entidad frente a esta clase de procesos, en aras de reforzar la defensa judicial del negocio.

b. CASOS PENALES:

Teniendo en cuenta la relevancia y el impacto reputacional de los asuntos relacionados con los presuntos fraudes que afectaron al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, se contrató a una firma externa especialista en asuntos penales para que represente y defienda los intereses de la Entidad en cada uno de los casos, de los cuales a continuación se relacionan los más relevantes.

i. FIDUMAESTROS- DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA

Hechos: Dentro de varios procesos ejecutivos laborales en Juzgados de Lorica, Planeta Rica y Chinú, se falsificaron poderes y actos administrativos de las Secretarías de Educación Departamental de Córdoba y Municipal de Montería, donde reconocían pensiones bajo el Régimen 20/50 y con 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 desprendido varias rupturas procesales por irregularidades cometidas en los mencionados municipios.

73

ii. 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.

iii. 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 Fiduprevisora 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.

c. PROCESO SANCIONATORIO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

DELEGADA: DELEGADA PARA PENSIONES, CESANTÍAS Y FIDUCIARIAS

RADICACIÓN: 2015084847

Con ocasión a la inspección in situ realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia desde el 16 de diciembre de 2014 hasta el 23 de enero de 2015, en la unidad de gestión de Fiduprevisora S.A., que administra el FOMAG; generó unos hallazgos que a su juicio revisten de la materialidad suficiente para formular pliego de cargos contra la sociedad fiduciaria en calidad de administradora del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

El 08 de mayo de 2017, la Entidad se notificó personalmente de la Resolución No. 00648 de 2017 proferida el 28 de abril de 2017, mediante la cual la Superintendencia Financiera decide sancionar a la Entidad en un total de quinientos cincuenta millones de pesos m/cte (\$550.000.000). Así las cosas, el 15 de mayo de 2017 el apoderado externo de la Fiduciaria interpone recurso de apelación contra dicha decisión, la cual se encuentra pendiente de decisión.

74

d. 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 oficio presentado el día 26 de diciembre de 2017 por la Dra. Catalina de la Torre, aceptó la designación como árbitro dentro del tribunal de arbitramento, ejerciendo simultáneamente el derecho de información que regula la Ley 1563 de 2012, razón por la cual, se le corrió traslado a las partes el día 05 de enero de 2018, con el fin que manifiesten su posición sobre lo informado por la Dra. Catalina.

El proceso arbitral en comento, continua pendiente de la designación de un tercer árbitro, para efectos de su integración y desarrollo.

OFICINA DE CONTRATOS

a. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS – CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA

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 N° 20 del 31 de agosto de 2015, modificada por la Resolución N° 016 de 04 de marzo de 2016, por la cual se establece el Manual de Contratación de Fiduprevisora S.A., la sociedad celebró 327 contratos y órdenes de compra y/o servicio por valor de TREINTA Y SIETE MIL SETECIENTOS TRES MILLONES CIENTO NUEVE MIL SESENTA Y UN PESOS M/CTE. (\$37.703.109.061,00), relacionados con el arrendamiento, compraventa y suministro de bienes, consultoría, licenciamiento y prestación de servicios, entre otros, tal y como se evidencia en el cuadro relacionado a continuación:

CONTRATACIÓN EMPRESA	CANTIDAD	VALOR
Prestación de Servicios	201	\$ 26.098.582.037
Compraventa, suministro, permuta	52	\$ 1.993.757.311
Otros	40	\$ 3.119.324.945
Arrendamiento o alquiler	13	\$ 676.321.992
Consultoría o auditoría	8	\$ 1.799.910.331
Licenciamiento o desarrollo de software	7	\$ 3.612.841.252
Convenio	2	\$ 0
Mantenimiento, instalación o reparación	2	\$ 385.063.129
Comodato	1	\$ 0
Obra pública o adecuación	1	\$ 17.308.063
Total general	327	\$ 37.703.109.061

Las contrataciones llevadas a cabo, están compuestas en su mayoría por la contratación de servicios destinados a brindar apoyo a la operación de la Sociedad y a la administración de los negocios fiduciarios (50%), seguidos de la adquisición, suministro y permuta de bienes (31%), el arrendamiento o alquiler (6%), y la consultoría o auditoría (1%), 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 116 trámites, por el orden de TREINTA MIL OCHOCIENTOS NOVENTA Y OCHO MILLONES QUINIENTOS NOVENTA Y UN MIL SETECIENTOS SETENTA PESOS M/CTE. (30.898.591.770,00), tal y como se evidencia en el cuadro relacionado a continuación:

OTROSÍ EMPRESA	CANTIDAD	VALOR
Prestación de Servicios	83	\$ 29.036.376.918
Arrendamiento o alquiler	18	\$ 1.285.256.288
Consultoría o auditoría	4	\$ 41.650.000
Compraventa, suministro, permuta	3	\$ 407.165.202
Otros	2	\$ 64.572.000
Mantenimiento, instalación o reparación	2	\$ 61.571.362
Licenciamiento o desarrollo de software	1	\$ 0
Seguros	1	\$ 0
Convenio	1	\$ 0
Afiliación, registro, inclusión o adherencia	1	\$ 2.000.000
Total general	116	\$ 30.898.591.770

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 50% de los contratos adicionales, seguido por el arrendamiento o alquiler de bienes (36%) y la consultoría o auditoría (8%), entre otros.

b. PROCESO CONTRATACIÓN DERIVADA

En materia de contratación derivada de los negocios administrados por Fiduprevisor S.A. durante la última anualidad, se celebraron 1.049 contratos que representan compromisos contractuales por CINCO BILLONES DOSCIENTOS CUARENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS NOVENTA Y SIETE MILLONES NOVECIENTOS CINCUENTA Y CINCO MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y TRES PESOS M/CTE. (\$5.243.897.955.853,00), con cargo a los recursos administrados por la Compañía, con el fin de dar cumplimiento a las finalidades estipuladas en los contratos fiduciarios celebrados con nuestros clientes, tal y como se evidencia en el cuadro que se relaciona a continuación.

NEGOCIO	CANTIDAD	VALOR
P.A.P Colciencias	527	\$ 370.255.965.190
E.F.P Men Sgp 028 - 2014	260	\$ 157.629.127.697
P.A.P Mindefensa Nacional - Fondetec	65	\$ 4.503.529.833
E.F. RTVC 2017	37	\$ 490.392.433
P.A. Proyecto Ministerios - EVB	31	\$ 574.465.389.738
Consorcio Unidad De Tierras 2017	30	\$ 647.962.244
P.A. Remanentes Caja Agraria en Liquidación	27	\$ 156.742.945
Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio	14	\$ 4.123.062.272.447
Dirección Distrital de Liquidaciones	10	\$ 289.270.972
P.A. Findeter PAF	9	\$ 9.858.702.955
Fidupetrol S.A. en liquidación	6	\$ 422.010.900
P.A.P Macroproyecto San José Manizales	5	\$ 227.094.419
P.A Banestado en liquidación	4	\$ 420.322.500
P.A.P Fiduestado PAR	3	\$ 21.142.730
Compañía Agrícola De Inversiones S.A en liquidación	2	\$ 62.189.400
Fideicomiso Construclinicas	2	\$ 2.000.000
Frigorífico San Martin de Porres liquidado	2	\$ 0
Panflota Pensiones	2	\$ 36.000.000
Chico Oriental No. dos Ltda. en liquidación	1	\$ 0
Consorcio Ecopetrol PACC	1	\$ 1.217.370
Consorcio Pensiones Energía	1	\$ 5.000.000
E.F. Colpensiones Premio Casa	1	\$ 238.000
Electrificadora del Atlántico S.A. E.S.P. en liquidación	1	\$ 4.938.500
Fideicomiso Villa Marcela	1	\$ 5.570.101
Fondo de Respaldo al Pasivo Pensional de Acerías Paz del Rio	1	\$ 350.000
P.A.P - Banco Cafetero en Liquidación - PAR	1	\$ 0
P.A. BCH Liq Archivo/Bta	1	\$ 65.450.000
P.A. PAVIP	1	\$ 25.000.000
P.A. Yerbabuena Lote la Esquina	1	\$ 1.235.105.480

NEGOCIO	CANTIDAD	VALOR
P.A.P.- ESE Luis C. Galán en liquidación PAR	1	\$ 4.970.000
P.A.P Atención Defensa Judicial DAS	1	\$ 0
TOTAL GENERAL	1.049	\$ 5.243.897.955.853

Así mismo, se celebraron adiciones en tiempo y/o valor a los contratos derivados por más de NOVECIENTOS SIETE MIL SEISCIENTOS CUARENTA Y OCHO MILLONES CUATROCIENTOS NOVENTA Y SIETE MIL NOVECIENTOS SESENTA Y NUEVE PESOS M/CTE. (\$907.648.497.969,00), mediante 589 otrosíes a los acuerdos inicialmente celebrados, por ejemplo, para la ejecución de proyectos de fomento al desarrollo tecnológico, como es el caso del Fondo Francisco José de Caldas de Colciencias, o prestación de diversos servicios para el P.A. Fomag, entre otros, tal y como se evidencia en el cuadro relacionado a continuación.

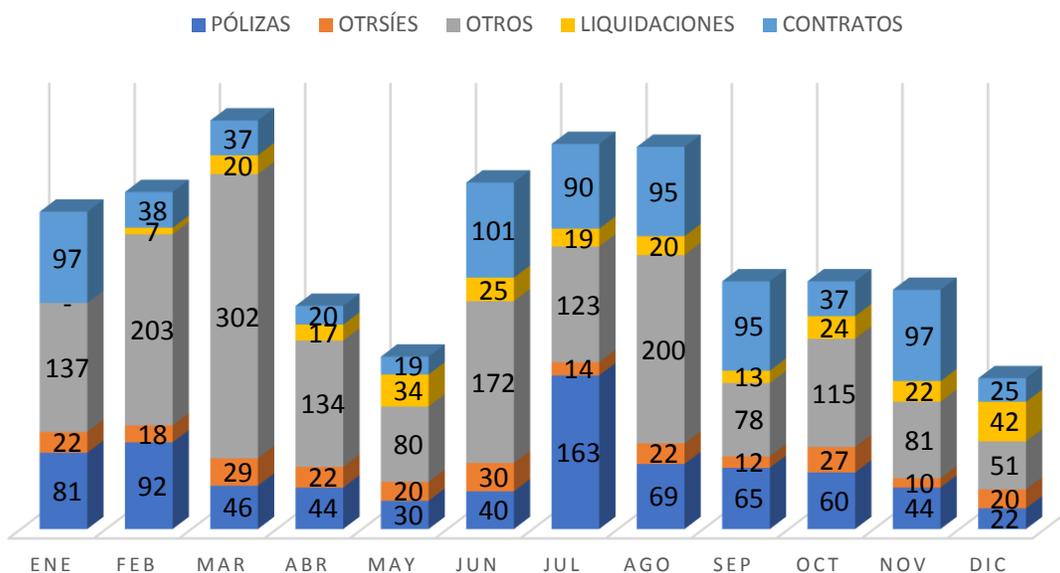
NEGOCIO	CANTIDAD	VALOR
P.A.P Colciencias	378	\$ 36.952.885.962
E.F.P Men Sgp 028 - 2014	40	\$ 1.263.573.547
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	34	\$ 860.821.620.702
P.A. Remanentes Caja Agraria en Liquidación	32	\$ 1.406.510.863
P.A. Somos Pazcifico	27	\$ 189.910.833
P.A.P. Mindefensa Nacional - Fondetec	26	\$ 413.239.220
P.A. Proyecto Ministerios - EVB	19	\$ 260.713.105
P.A. PAVIP	5	\$ 1.242.236.936
P.A.P Fiduestado PAR	5	\$ 25.200.000
P.A Banestado en liquidación	3	\$ 94.684.225
P.A.P - Banco Cafetero en liquidación – PAR	3	\$ 192.501.591
Compañía Agrícola de Inversiones S.A en liquidación	2	\$ 0
Consorcio Unidad de Tierras 2017	2	\$ 5.950.524
P.A. EEB Rio Córdoba 007-2014	2	\$ 116.004.377
P.A. EEB La Loma	2	\$ 911.440.141
P.A.P.- ESE Luis C. Galán en liquidación. PAR	2	\$ 942.219.629

NEGOCIO	CANTIDAD	VALOR
P.A.R ESE Antonio Nariño	2	\$ 0
E.F. RTVC 2017	1	\$ 2.160.000
P.A. EEB Rio Córdoba	1	\$ 0
P.A. BCH Liq Archivo/Bta	1	\$ 0
P.A.P – ESE Policarpa en liquidación PAR	1	\$ 0
P.A.P. Macroproyecto San José Manizales	1	\$ 2.807.646.315
TOTAL GENERAL	589	\$ 907.648.497.969

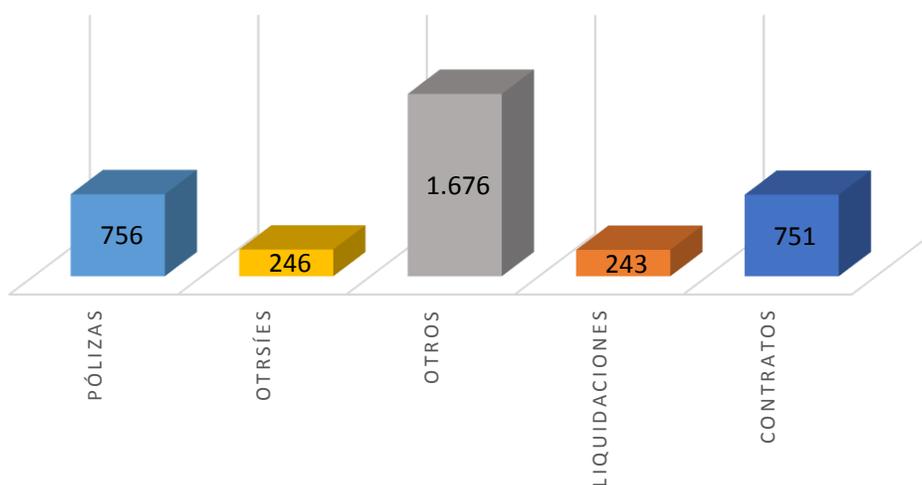
c. CONTRATACIÓN DEL FONDO NACIONAL DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES

Durante la vigencia 2017, 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 3.686 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.

TRÁMITES CONTRACTUALES DEL FNGRD 2017

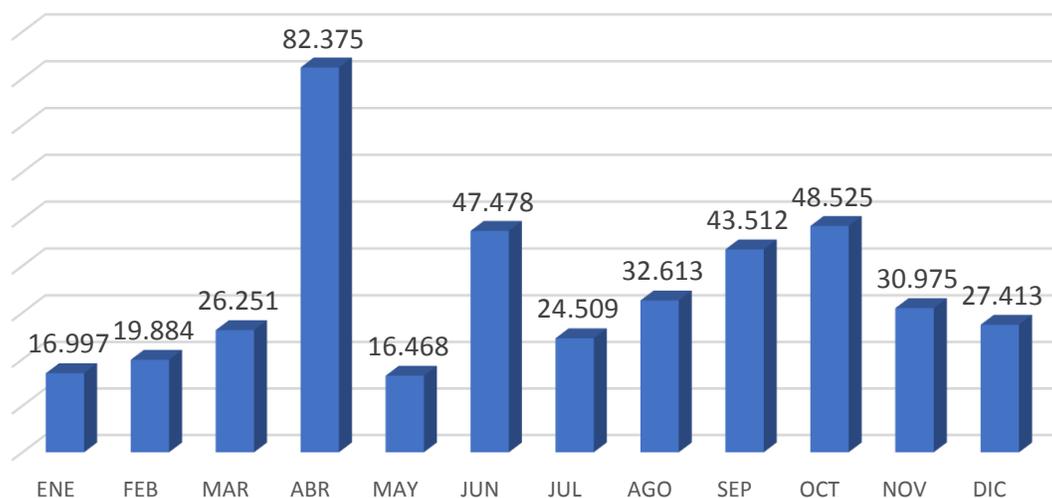


DISTRIBUCIÓN DE TRÁMITES POR TIPO



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 \$ 416.998 MM, como se evidencia en la gráfica siguiente.

RECURSOS COMPROMETIDOS



Resulta importante mencionar el apoyo y soporte jurídico, de manera prioritaria y dentro de la Calamidad Pública, teniendo en cuenta que el día 22 de febrero de 2017, se presentaron una serie de avenidas torrenciales, tras el desbordamiento de los ríos Las Ceibas, Neiva y Riofrío en el departamento del Huila, afectando significativamente a los Municipios de Algeciras y Campoalegre.

81

Asimismo, se atendió la emergencia desde la gestión contractual y soporte jurídico necesario en el Municipio de Mocoa y el Departamento de Putumayo, con ocasión a que el día 31 de Marzo de 2017 se presentaron lluvias de alta intensidad, y se recibió reporte de inundaciones por crecientes súbitas de las quebradas Taruca, Taruquita, la misión, Ríos Mulato y Sangoyaco, las cuales generaron avenida torrencial, causando afectaciones en el sector de la avenida de los estudiantes, san Fernando, el Carmen, la Reserva, Venecia, José Homero, Independencia, San Agustín, Villa Caimaron, el progreso, la Esmeralda, Los Pinos, Laureles, san Miguel, Prados, Huasipanga, Villanueva, Miraflores, Rumipamba, Olímpico, deslizamientos en el barrio la Floresta, centro carcelario, en el Municipio de Mocoa, Departamento del Putumayo.

Finalmente, desde la Oficina de Contratos de Negocios Especiales, se acompañó jurídicamente 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.

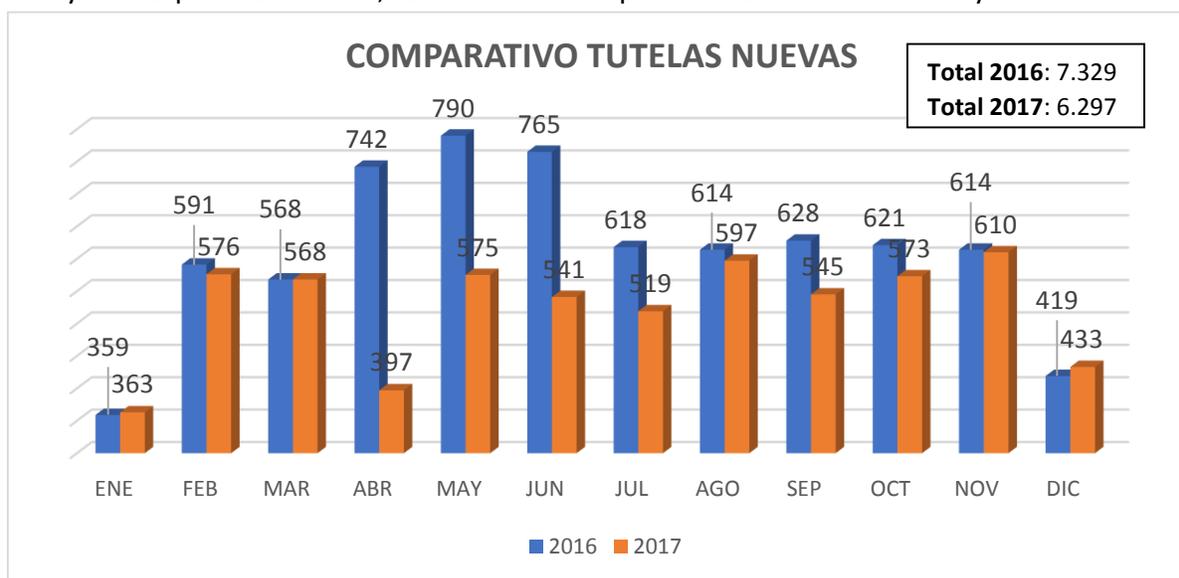
d. COORDINACIÓN DE TUTELAS

La Coordinación de Tutelas recibió un total de 6.253 notificaciones de tutelas nuevas relacionadas con el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio correspondiente a la vigencia del año 2017.

Así mismo se recibió en la entidad para lo corrido del año 2017 un total de 44 tutelas, en las cuales se vinculó a Fiduprevisora S.A., a través de los diferentes negocios en su calidad de vocera y administradora de los mismos, teniendo un registro total de 6.297 tutelas recibidas en esta área. Lo anterior comparado con el año 2016 muestra una reducción del 14% (1.032 tutelas menos)

De las 6.297 tutelas nuevas recibidas se gestionó respuesta a 6.196, obteniendo una productividad del 98%, en lo que respecta a las 101 tutelas restantes se tuvo inconveniente frente a los tiempos para obtener el suministro de la información necesaria para dar respuesta, sin embargo ya fueron tramitadas.

A continuación se presenta en la gráfica las cifras mencionadas de manera discriminada, y sus respectivos totales, realizando la comparación entre el año 2016 y 2017 así:

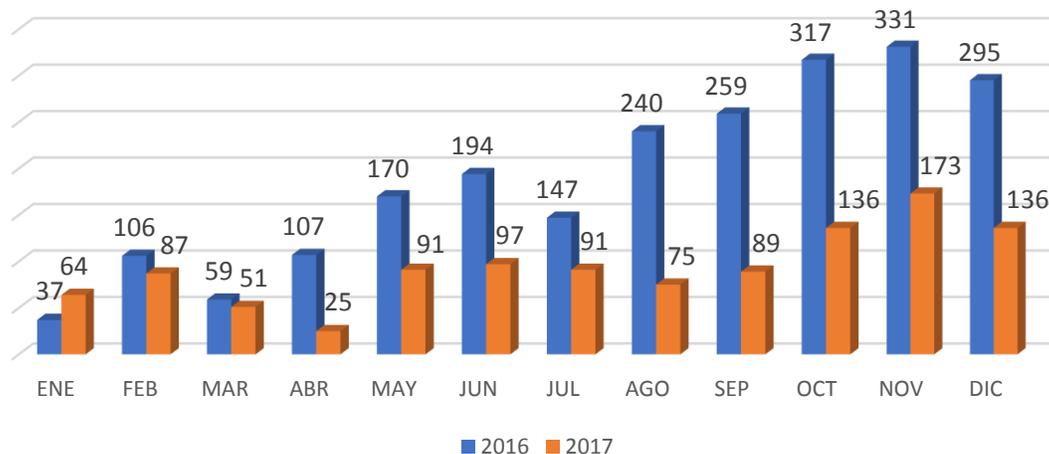


Frente a los trámites de desacato en el año 2017 se presentó una reducción del 51% en comparación del año 2016, en el año correspondiente a la vigencia 2017 se recibieron 1.115 trámites de incidente desacato, mientras que para el 2016 se recibieron 2.262 trámites.

A continuación se relaciona gráfica en la cual se puede observar de manera desagregada el número de incidentes de desacatos registrados de manera mensual y realizando la comparación entre el año 2016 y el año 2017.

COMPARATIVO DESACATOS

Total 2016: 2.262
Total 2017: 1.115



e. UNIDAD DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

La Unidad se consolidó para el año 2017 con un grupo de profesionales, quienes atienden las quejas relacionadas con los negocios administrados por Fiduprevisora S.A., y que remiten los entes de control, clientes, dependencias internas, auditorías internas y externas de Gestión.

Para la vigencia 2017 se atendieron 151 quejas, relacionadas con distintas actividades de la entidad; entre ellas temas relacionadas con el cumplimiento de órdenes judiciales, reconocimiento de cesantías y prestaciones sociales, pago de sanción moratoria, conflictos de intereses en actividades financieras, pagos en la administración de negocios, defensa judicial de patrimonio autónomos, supervisión de contratos, prestación de servicios de salud, manejo de fondo único de alto costo, auditorías médicas, pago de impuestos y cumplimiento de normas presupuestales, entre otros.

La Unidad ha adelantado de manera oportuna las actuaciones en cada caso, las cuales van desde abrir investigaciones individuales, escuchar directamente a los servidores y ex servidores relacionados, formular pliegos de cargos y decidir las sanciones a que haya lugar en primera instancia atendiendo las reglas propias del asunto.

En los eventos enunciados se han formulado pliegos de cargo e impuesto sanciones por asuntos relacionados con conflictos de intereses, no atención de normas de tributarias locales, supervisión en contratos de defensa judicial, no cumplimiento de medidas cautelares y no atención oportuna de peticiones de los clientes.

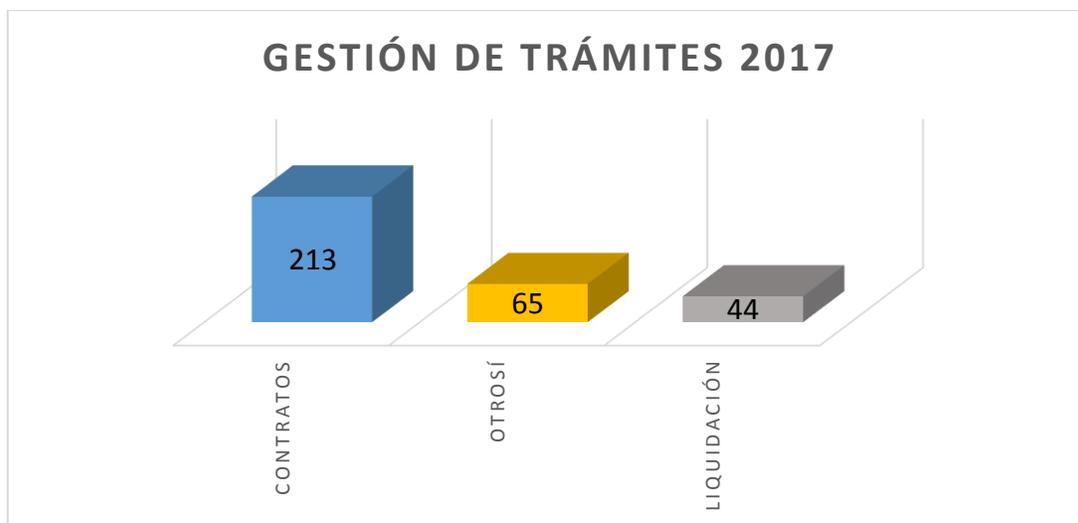
Gestión Abastecimiento

Con ocasión de la adopción del Manual de Contratación de Fiduprevisora S.A. mediante Resolución 059 del 14 de diciembre de 2016, y con el propósito de impartir lineamientos en orden a garantizar la operación de los procesos de adquisición de bienes y servicios de la organización, el 31 de marzo de 2017 entró en funcionamiento el Área de Abastecimiento quien es el área responsable de adelantar los trámites relacionados con el proceso de contratación, en las etapas de planeación, selección, evaluación, negociación y selección, suscripción y ejecución, terminación y liquidación del contrato, así como por velar por la permanente actualización de los procedimientos, políticas, lineamientos y formatos de los procesos de contratación, en desarrollo de la política de mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de Fiduprevisora S.A.

En aras de dar cumplimiento a lo anteriormente dispuesto, el Área de Abastecimiento desde su entrada en funcionamiento hasta el 31 de diciembre de 2017 ha realizado las respectivas gestiones correspondientes a los trámites de elaboración de contratos, otrosí, cesiones y liquidaciones solicitados por las diferentes áreas de la entidad.

DEPENDENCIA	CONTRATO	OTROSÍ	LIQUIDACIÓN	TOTAL
Auditoria Corporativa	1	0	1	2
Vic. Admón. Fiduciaria	5	1	2	8
Vic. Financiera	1	1	0	2
Vic. Jurídica	17	11	10	38
Vic. Comercial	29	4	1	34
Vic. Fondos de Prestaciones	16	1	4	21
Ger. Administrativa	66	30	9	105
Ger. Nacional de Planeación	24	5	3	32
Ger. Riesgos	6	0	10	16
Ger. Operaciones	2	1	1	4
Ger. Tecnología e Información	46	11	3	60
TOTAL	213	65	44	322

* Volúmenes de Operación de 31 de Marzo a 31 de diciembre de 2017



Por otra parte, de las 213 solicitudes de contratos recibidas, 146 fueron objeto de inteligencia de mercados. A través de los estudios de mercado realizados para las diferentes contrataciones se ha logrado ampliar la base de datos de proveedores y de esta manera efectuar diferentes negociaciones, lo que le ha representado a la entidad la obtención de diferentes beneficios y en algunas ocasiones un ahorro de recursos monetarios, como los mencionados a continuación:

- a. Mil cien millones de pesos (\$ 1.100.000.000) de ahorro en el proceso de contratación de la Póliza de Responsabilidad de Servidores Públicos.
- b. Cuarenta y tres millones de pesos (\$ 43.000.000) de ahorro en los procesos de contratación de publicidad a través de radio.
- c. Adquisición de equipos de impresión de Alta Tecnología, reducción del 10% en tarifas de impresión, scanner y copias y un 250% en empastado y anillado.
- d. Reducción de la comisión por el suministro de Bonos Alimenticios, del 1,4% al 0,8%.
- e. Se eliminó el cobro por emisión de tiquetes de viaje y adicionalmente se obtuvo beneficios en tiquetes y noches de hospedaje.
- f. Contrato Pragmática Software – aplicativo ORION, se obtuvo beneficio de diez (10) horas adicionales sin costo alguno, por cada cien (100) adquiridas, cuatro (4) horas de capacitación mensual a funcionarios, en lo que corresponde al manejo del aplicativo, sin costo alguno, y la elaboración de guiones para la implementación de contenidos E-learning.

- g. Contrato FLEXIFON – Aplicativo Comercial y VAF beneficio de veinte (20) horas adicionales a las contratadas. Lo anterior sin costo alguno. No aumenta el valor del soporte fijo mensual con la parametrización del negocio Foncontin.
- h. Software HEON HEALTH ON LINE – FOMAG implementación de lo correspondiente a los módulos nuevos y una sesión de capacitación en el manejo de la herramienta, para los funcionarios que designe Fiduprevisora, sin costo alguno.
- i. Contrato suministro botellones de agua POSTOBON S.A suministro de siete (7) dispensadores de agua fría, sin costo alguno.
- j. Contrato software de salud DIGITAL WARE representó dos mil setecientos cuarenta millones de pesos (\$ 2.740.000.000) de ahorro frente al presupuesto asignado para contratar este servicio.
- k. La adquisición de licenciamiento Office 365 representó setenta y cinco millones doscientos sesenta mil pesos (\$ 75.260.000) de ahorro frente al presupuesto asignado para contratar este servicio, además se obtuvieron capacitaciones para los funcionarios de la GTI en ambientes colaborativos TEAMS, ONE NOTE, SHAREPOINT ONLINE. PLANNER YAMMER y VIDEO.

Sistema de información y Tecnología

86

Fiduprevisora S.A., dando cumplimiento al Plan Estratégico de Tecnologías de Información conforme a la metodología enfocada en la mejora de la gestión de los procesos en pro de lograr una mayor eficiencia y transparencia en la ejecución, administración y control de los recursos permitiendo una alineación a los objetivos estratégicos según los lineamientos del MinTIC, ha ejecutado actividades de estabilización, mejora continua y fortalecimiento de su plataforma y arquitectura tecnológica como respuesta a las necesidades y requerimientos de nuevas funcionalidades en sistemas de información, comunicaciones, seguridad de la información e implementación de controles y actualizaciones. Dentro de las actividades realizadas se encuentran:

- a. Activación del módulo de encuesta y reportes de seguimiento en la Suit E-learning de Peoplesoft.
- b. Funcionalidad optimizada de creación masiva de pagos para voucher y proceso de cargue de pagos mejorando los tiempo y el proceso funcional para las áreas de pagos.
- c. Generación de pago de nómina Fiduprevisora de manera directa desde la plataforma HCM hacia el módulo CM de Peoplesoft para pagos a cualquier entidad bancaria.
- d. Integración de Peoplesoft con sistemas de información de negocio SYC Consorcio PPL para optimizar el consumo de papel y proceso de auditorías médicas para la ejecución de pagos y afectación presupuestal.

- e. Unificación de reportes de gestión fiduciaria para clientes desde los módulos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- f. Optimización de los procesos de pagos en UVTS y conceptos tributarios sistematizados en el módulo de cuentas por pagar de Peoplesoft.
- g. Generación de reportes presupuestales para la UNGR acorde a la necesidad del cliente con Fiduprevisora.
- h. Desarrollo de cargue masivo de pagos con impuestos y sin impuestos que inicio en 2017 y tiene continuidad en 2018.
- i. Desarrollo de centralización de terceros y árbol tributario que inicio desde el 2017 y continúa en el 2018.
- j. Actualización de la versión de Peopletools 8.55 para las plataforma ERP, HCM y E-learning.
- k. Implementación de normatividad NIIF para los negocios Pasivos pensionales PAPEN.
- l. Diagnóstico de los módulos de administración de personal y seguridad e higiene para la plataforma HCM.

Frente a la infraestructura tecnológica, se ha efectuado el seguimiento y control de actividades al proyecto de prestación de servicios de Infraestructura tecnológica a través del proyecto SISI (Solucion Integral de Servicios de Infraestructura) y otros proyectos internos enfocados en la mejora de la prestación de servicios, seguridad de la información, datacenter, aseguramiento de alta disponibilidad en servicios de infraestructura, canales técnicos de comunicaciones y SAO (Sitio Alterno de Operación de Fiduprevisora S.A.).

Dentro de las actividades más relevantes, se encuentran:

- a. Análisis y pruebas de vulnerabilidad en la infraestructura tecnológica con el fin de identificar y mitigar riesgos en temas de seguridad de la información logrando así el endurecimiento de la plataforma tanto en sistemas operativos, servicios, comunicaciones y hardware.
- b. Redistribución y ampliación de la infraestructura de almacenamiento para mejorar los esquemas de alta disponibilidad y capacidad de servidores de aplicaciones y Bases de datos.
- c. Despliegue de agentes de monitoreo y control de inventarios en la infraestructura de servidores y equipos computo, sistemas de almacenamiento y switches de SAN que en conjunto con el sistema de monitoreo corporativo mantiene un oportuno sistema de alarmas y eventos de la toda la Infraestructura tecnológica incluyendo aplicaciones y la gestión de sus hojas de vida.
- d. Seguimiento y control en la prestación de servicios de infraestructura mediante reuniones mensuales y visitas realizadas a nuestros proveedores.
- e. Mejoras en la arquitectura tecnológica con la aplicación de las buenas prácticas según proveedores y fabricantes.

- f. Disponibilidad de los servicios de datacenter, aplicaciones y comunicaciones entre un 98% a 100% de efectividad en la prestación de servicios contratados.
- g. Actualización de Hardware que soporta el ERP PeopleSoft, donde se realizó la adquisición de Servidores y almacenamiento incluyendo el diseño de una arquitectura para mejorar el desempeño del ERP.
- h. Cambio de equipos de comunicaciones: La renovación de switches se realizó con el fin de brindar mejoras en el desempeño de la red de las áreas de Fiduprevisora y ampliar los anchos de banda a los usuarios finales.
- i. Adquisición de controladoras para redes Inalámbricas con el fin de establecer una arquitectura en alta disponibilidad.
- j. Actualización de Puntos de acceso para ampliar la cobertura de las redes inalámbricas en Fiduprevisora bajo los mejores estándares de seguridad.
- k. Cambio de Baterías en las UPS de la sede principal de Fiduprevisora para asegurar la disponibilidad eléctrica de los equipos de cómputo de usuarios.
- l. Cambio de plataforma de servidores del sistema VoIP y sistemas de almacenamiento para asegurar respaldos de seguridad.
- m. Actualización de la plataforma de seguridad perimetral y local.
- n. Endurecimiento de equipos activos de red para mitigar vulnerabilidades detectadas.
- o. Endurecimiento de Servidores Solaris, AIX, y Linux para mitigar vulnerabilidades detectadas.
- p. Implementación de canales de comunicación nuevos para centros de atención al usuario de Montería, Riohacha, Popayán y Medellín de acuerdo a las necesidades y estrategia de la entidad.
- q. Implementación de solución de alta disponibilidad para Base de Datos Real Application Cluster para nueva versión de ERP PeopleSoft.
- r. Migración de Bases de producción a ambientes de alta disponibilidad.

Desarrollo del Talento Humano

Fiduprevisora S.A. durante la vigencia 2017 diseñó y desarrolló proyectos enfocados a la perspectiva corporativa “Fortalecer un equipo humano, técnico, especializado, comprometido y satisfecho” desde todas las dimensiones de la gestión y administración del talento humano tales como: Selección bajo el modelo por competencias, contratación, desarrollo del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar social y calidad de vida, desarrollo, desempeño corporativo, Clima organizacional, formación y compensación.

Fiduprevisora aprobó 45 ascensos en diferentes cargos, en las categorías de Estratégicos, Tácticos y Operativos, con el fin de promover y dar mérito por las diferentes labores realizadas con responsabilidad y el desarrollo de competencias por los funcionarios;

incentivando el plan carrera de la Entidad y movilizando a los funcionarios a mejorar 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, estableciendo como competencias para el perfil Fiduprevisora desde Foco en el cliente, Orientación a resultados e Iniciativa lo que garantizará para el primer trimestre 2018 la medición de desempeño (competencias + indicadores de gestión) a nivel organizacional y contemplar la medición con el aliado y proveedor de servicios temporales la medición de los colaboradores con vinculación temporal. 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, los jefes y autoevaluación.

Se diseñó el Plan Institucional de Capacitación - PIC que reúne las necesidades de formación detectadas en la evaluación de desempeño, solicitud de necesidades, la encuesta de necesidades de bienestar, calidad de vida y formación 2017, por lo cual se desarrollaron capacitaciones tales como: Formación en gestión documental, grafología, coaching directivo, habilidades de liderazgo, formación en fiducia entre otras y a su vez se generó la continuación de los 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, tales como redacción técnica y presentaciones de alto impacto.

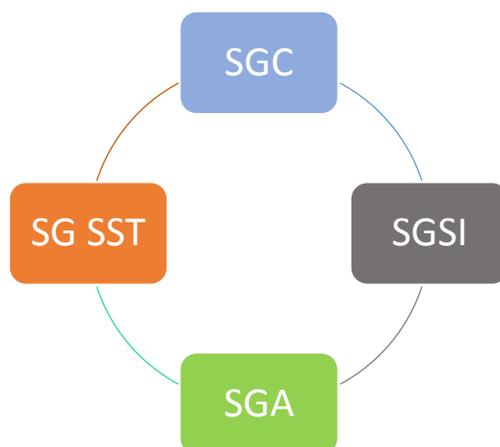
Durante el 2017 se desarrolló el Plan de Bienestar enfocado a mejorar el ambiente y clima organizacional con diferentes actividades tales como: Torneo de Fútbol masculino y femenino, Día de la Familia con alienación de regionales, Fiduprevisora Tiene Talento; descubriendo las diferentes facetas y habilidades diferentes a las laborales de los funcionarios, lo que permite destacar el esfuerzo sostenido y la participación constante de las áreas y los funcionarios, caminatas ecológicas, participación carrera atlética en pro del Chocó por la Unicef, celebración días especiales (día de la madre, del padre, de la secretaria, halloween), actividades de integración y vacaciones recreativas navideñas entre otras, a su vez la continuidad de espacios enfocados en el bienestar tal como Viernes con Fidhumana y Semana Fiduprevisora espacio para fortalecer e incentivar conocimiento de los convenios actuales y promover los buenos hábitos de la salud y el cuidado personal. Se fortaleció y dio continuidad al módulo de incentivos y premiaciones entre las que se destacan el Colaborador del Trimestre, Reconocimiento, Mejores Decoraciones en fechas especiales.

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, y como proyecto actual para el primer trimestre 2018 se realizará actualización con el fin de homologar beneficios y fortalecer el esquema de salario emocional en los colaboradores. Lo anterior propone un punto de partida para el 2018 con gran proyección, que permite desarrollar nuevos programas y fortalecer los actuales tales como Eva Lu; proyecto de Evaluación de Desempeño, Te reto; proyecto de bienestar que integrará a las áreas entre otros, Fortalecimiento de Competencias entre otros.

Sistema Integrado de Gestión

El Sistema Integrado de Gestión – SIG, es una de las herramientas de gestión de Fiduprevisora S.A, que sirve para dirigir, evaluar y mejorar el desempeño de la entidad, a través de su modelo de gestión por procesos alineado a los referentes normativos relacionados. Tiene como propósito mejorar continuamente los servicios fiduciarios, dar cumplimiento a los lineamientos organizacionales establecidos en el Direccionamiento Estratégico y aumentar la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.

Fiduprevisora S.A. se encuentra fielmente comprometida con el SIG el cual incluye cuatro sistemas de gestión: Calidad, Ambiental, Seguridad de la Información y Seguridad y Salud en el Trabajo. Este último recientemente vinculado al SIG.



La integración de estos sistemas reflejan el propósito constante de la Fiduciaria por:

- El mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad del SIG.
- El cumplimiento de la legislación y otros requisitos de partes interesadas aplicables a nuestras actividades, productos y servicios.

- El uso racional de los recursos naturales y la prevención de la contaminación.
- La salud y seguridad de nuestros trabajadores previniendo los riesgos psicosociales y ergonómicos.
- La preservación de la información orientando sus esfuerzos a garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad, contando para ello con la identificación adecuada de sus activos y el tratamiento de riesgos.
- El aseguramiento de la continuidad de las operaciones críticas del negocio.

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 mayo de 2017, logrando mantener los certificados y obteniendo los siguientes resultados a nivel individual:

Auditoria Externa – Realizada en el Mes de Mayo.

SIG	SISTEMA	NORMA	LOGROS	NC
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad	NTC GP 1000	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación del certificado por tres (3) años, hasta 2020. • Actualización del Sistema a la nueva versión 2015 	2
		ISO 9001		
SGA	Sistema de Gestión Ambiental	ISO 14000	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia del Certificado • Actualización del Sistema a la nueva versión 2015 	
SGSI	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	ISO 27001	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia del certificado 	2

*NC: No Conformidad

Auditoria Interna – Realizada los meses de abril, agosto, septiembre y octubre.

SISTEMA DE GESTIÓN	NO CONFORMIDADES	
	I CICLO	II CICLO
Sistema de Gestión Ambiental - SGA	2	0
Sistema de Gestión de Calidad - SGC	8	16
Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI	0	3
SGC - SGA	3	1
SGC - SGSI	0	3
TOTAL NO CONFORMIDADES	13	23



Lo anterior, evidencia que el SIG de la Fiduciaria satisface los requisitos de la organización y de las normas ISO 9001:2015, NTCGP 1000:2009, ISO 14001:2015 - ISO/IEC 27001:2013, y que éste se mantiene y mejora continuamente.

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.

En consecuencia, Fiduprevisora ha realizado medición anual al Nivel de Madurez de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y seguridad de la información. De acuerdo con los resultados obtenidos, se establecieron Planes de Mejoramiento que han permitido fortalecer los aspectos y requisitos del SIG.

El resultado obtenido del nivel de madurez es el siguiente:

SISTEMA	RESULTADOS 2016		RESULTADOS 2017	
	CALIFICACIÓN	VALOR DEL INDICADOR	CALIFICACIÓN	VALOR DEL INDICADOR
SGC	3,7	2,59	3,8	2,29
SGA	4,1	0,62	4,1	0,82
SGSI	3,8	0,57	4,0	0,80
SIG	3,9	3,80	3,97	3,91
	Meta 3,90		Meta 3,90	

De acuerdo con este resultado, la fiduciaria estableció un plan de mejoramiento que le permite 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:

a. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Objetivo

Aumentar 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 sus procesos, la medición de los resultados y la gestión y evaluación del desempeño, enmarcado en el Direccionamiento Estratégico.



Logros

- Cumplimiento de la meta en la evaluación realizada en el primer trimestre 2017, lo que refleja el aumento del Nivel de Madurez del SIG y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Renovación del certificado por tres (3) años, hasta 2020.
- Actualización del Sistema a la nueva versión 2015.
- 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 del Equipo Planes de Mejoramiento.
- El continuo mejoramiento y optimización de Procesos y Procedimientos de la entidad, logrando en la vigencia la actualización del 27% de documentos del SIG:

TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTOS ACTUALIZADOS	TOTAL DE DOCUMENTOS DEL SIG
Formato	99	431
Instructivo	34	115
Manual de Políticas	25	52
Manual de Procedimientos	61	229
Manual Operativo	5	8
TOTAL GENERAL	224	835

- Ejecución integral de la auditoría interna a los tres Sistemas de Gestión: calidad, ambiental y seguridad de la información; con alcance a todos los procesos de la entidad, Oficina Principal y a las Oficinas Regionales (Barranquilla, Cartagena y Manizales).

b. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Objetivo

Prevenir, mitigar, corregir y controlar los impactos ambientales que genera Fiduprevisora S.A., por el desarrollo de su objeto social, mediante la promoción del uso eficiente de recursos naturales (agua, energía y papel) y el manejo adecuado de los residuos peligrosos y no peligrosos.

Logros

- Actualización del Sistema a la nueva versión 2015.
- Ampliación de la vigencia de los Convenios con Fundaciones SANAR y María José, para la donación de tapas plásticas. Esta relación comercial contribuye con el reciclaje de residuos y la ayuda de niños con cáncer.
- Actualización de la documentación del SGA, mediante la revisión cuidadosa de la normatividad ambiental vigente. Se han realizado modificaciones de: Matriz de Identificación de Aspectos, Valoración y Control de Impactos Ambientales, Matriz de Requisitos Legales en Seguridad y Salud en el Trabajo, Medio Ambiente y Otros Requisitos, Matriz de Criterios Ambientales para la Adquisición de Bienes y Servicios, Manual de Políticas Ambientales y Manual de Gestión Integral de Residuos.
- Donación de 7.8 toneladas de residuos reciclables (papel, cartón, vidrio y plástico) a la Asociación de Recicladores de Bogotá, durante el año 2017.
- Reemplazo de papel tradicional por papel ecológico, elaborado 100% de caña de azúcar y libre de blanqueadores.
- Mesas de trabajo con diversas áreas de Fiduprevisora para fortalecer el control ambiental de proveedores.
- Participación en el Programa de Gestión Ambiental Empresarial – GAE de la Secretaría Distrital de Ambiente.
- Ejecución de actividades lúdicas para fortalecer el grado de conciencia ambiental de los funcionarios de Fiduprevisora, a través de: obras de teatro, capacitación práctica con personal de la Asociación de Recicladores de Bogotá, inspecciones, premiación de áreas con mejor desempeño ambiental y caminatas ecológicas.
- Fortalecimiento del manejo de residuos peligrosos, mediante la capacitación de las dependencias y contratistas que generan ese tipo de residuo e intervienen en la cadena de gestión.
- Incorporación de criterios ambientales en la adecuación de nuevas oficinas de Fiduprevisora.

c. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Objetivo

Contamos con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional cuyo objetivo es proveer a nuestros funcionarios un ambiente laboral sano y seguro; en consonancia con nuestros esfuerzos por atraer y retener el mejor talento de la región y ser cada día un mejor lugar de trabajo.

Logros

- Integración paulatina del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, al Sistema Integrado de Gestión.
- Alcance del sistema a las sedes y regionales nuevas en el país.
- Capacitación de los 40 funcionarios que conforman la Brigada, para prevención y respuesta a emergencias
- Seguimiento y cierre de casos, recomendaciones médicos ocupacionales.
- Ejecución de la campaña de salud preventiva.
- Ejecución de la Semana de la Salud, cubrimiento de sedes, realización de exámenes médicos ocupacionales periódicos.
- Conformación y funcionamiento de los Comités; Comité de Convivencia Laboral, Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ejecución de las ferias de salud: servicios médicos como tamizaje cardiovascular, perfil lipídico, toma puestos de trabajo (pausas activas lúdicas).
- Implementación de programas de ergonomía (Inspecciones ergonómicas en puestos de trabajo, a nivel nacional).
- Investigación de incidentes medidas preventivas y correctivas para prevenir accidentes y enfermedades.
- Capacitación con el personal de servicios generales, mantenimiento y remodelaciones sobre aspectos de Salud y Seguridad (puestos de trabajo).
- Planeación y ejecución de simulacros de emergencias en todas las oficinas y sucursales.
- Estudio y medición de Iluminación, en la Calle 72, Davivienda y FOMAG.
- Adquisición de elementos ergonómicos para los puestos de trabajo, soportes para monitor, pad mouse, descansa pies.
- Formación y entrenamiento Brigadas de Emergencia –Cruz Roja Colombiana – Municipio de Tabio Cundinamarca.
- Adquisición de elementos de seguridad para las regionales, extintores, camillas y botiquines.
- Prestación de servicios en salud (toma de tensión arterial).
- Formación y entrenamiento Brigadas de Emergencias (manejo de extintores, primeros auxilios, evacuación).

d. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Objetivo

Gestionar el proceso de mejoramiento continuo del SGSI, implementando las medidas de control que mitiguen los riesgos que comprometan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Logros

- Cumplimiento de los requerimientos de la Circular Externa 029 de 2014 Título II capítulo I de la Superintendencia Financiera de Colombia, para fortalecer los procesos, procedimientos y controles diseñados para proteger la información de la entidad.
- Actualización de la metodología y mapa de riesgos de seguridad de la información para los procesos de inversiones y riesgos de inversión con ampliación al proceso de Gestión Tecnológica.
- Renovación del Certificado del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001:2005/2013.
- Fortalecimiento de la cultura de seguridad de la información mediante campañas corporativas, capacitaciones e inducciones al personal y divulgación por medio de los canales de comunicaciones de Fiduprevisora.
- Fortalecimiento del equipo de trabajo de seguridad de la información mediante la vinculación de un practicante universitario.
- Registro de la entidad en el grupo de CSRIT (Policía Nacional), para la prevención, atención e investigación de los eventos e incidentes de seguridad informática.
- Ejecución de pruebas de Vulnerabilidad sobre la Infraestructura Tecnológica de Fiduprevisora, de Hacking Ético e Ingeniería Social.
- Identificación preliminar de activos de información para los 28 procesos de Fiduprevisora S.A
- Actualización de la declaración de aplicabilidad del SGSI de acuerdo al anexo A de la norma técnica NTC-ISO-IEC-27001:2013 auditada por Icontec.

e. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Frente a la implementación, aplicación, monitoreo, sostenimiento y mejora continua del sistema de protección de datos personales, en función de sus políticas y procedimientos internos y en cumplimiento del principio de “accountability”, Fiduprevisora durante el año 2017 presentó los siguientes logros:

- Contar con una “Política de Protección de Datos Personales” publicada en nuestra página web. Incorporando a su sistema de gestión el “Manual de Política de Protección de Datos Personales”, los procedimientos de consultas y reclamos y de relacionamiento con terceros. (Todos los documentos cumplen con los parámetros establecidos en la Ley 1581 de 2012 y en el Decreto 1074 de 2015).
- Contar con la documentación mínima necesaria para realizar coberturas en varios nodos de entrega y captura de información de datos personales. Se realizó la verificación de coberturas en contratos civiles, comerciales y laborales, formularios de vinculación de clientes y proveedores, puntos de captura de hojas de vida de aspirantes, buzones de sugerencias y sus formatos, formatos que PQRs, puntos de captura de datos por video, y en aquellos puntos de validación de información personal en las oficinas, entre otros.
- Realizar la validación de los ciclos de información del 100% de las áreas de la entidad identificando las bases de datos a ser reportadas en la actualización del Registro Nacional de Bases de Datos ante la Superintendencia de Industria y Comercio. En el levantamiento de información, se incorporaron los repositorios de información, a efectos de contar con la trazabilidad completa de la información en cada una de las áreas.
- La información de bases de datos, sus características, finalidades y cantidad de titulares fueron incorporadas en el software oncesolutions, el cual es una herramienta de gestión eficiente para el seguimiento, actualización y desarrollo de los reportes legales ante la Superintendencia de Industria y Comercio, el trámite de quejas y reclamos, los reportes de incidentes de seguridad y la trazabilidad de la gestión relativa a los análisis de impacto de privacidad.
- Realizar el inventario de los terceros relacionados en el desarrollo del objeto de la Entidad, a quienes se les remitió la solicitud de acreditación de cumplimiento de protección de datos personales.
- Realizar el análisis de impacto de privacidad de iniciativas corporativas proponiendo las coberturas requeridas para dar cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y sus normas reglamentarias y complementarias.
- Capacitar al personal delegado de diferentes áreas de la entidad en protección de datos personales, personal de servicio al cliente y call center.
- Realizar el análisis de impacto de privacidad a cuatro (4) negocios fiduciarios: Consorcio Colombia Mayor, Par Caprecom, Colciencias y al Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – FNGRD. En cada uno de ellos se realizó el inventario de las bases de datos identificando la figura de la Fiduciaria como

responsable y/o encargado, los puntos de captura de información de tipo personal y las coberturas necesarias requeridas para dar cumplimiento a la Ley 1581 de 2012. Desarrollando planes de acción en cada uno de los negocios, a efectos de tener cobertura en datos personales, y se incorporó el inventario de la información de cada uno de ellos dentro del software oncesolutions.

Plan de Continuidad del Negocio y Contingencia Técnica

Objetivo

Fortalecer la capacidad de respuesta de Fiduprevisora ante situaciones de fallas o desastres, mediante la creación, ejercicios de pruebas y mejora continua del plan de continuidad de negocio, para permitir la continuidad de la operación de los servicios críticos de Fiduprevisora.

Logros

- a. Ejecución del cronograma de pruebas de continuidad de negocio, efectuando:
 - Cinco (5) pruebas de los canales de comunicación, con el propósito de validar las conexiones a los canales y servicios requeridos por la entidad para soportar las operaciones en Fiduprevisora.
 - Catorce (14) pruebas funcionales y dos (2) prueba integrales, enfocadas a validar la continuidad de los procesos críticos y las actividades que se soporta sobre la infraestructura tecnológica la operación; pruebas ejecutadas en el sitio alterno de operaciones y con el apoyo técnico de la Gerencia de Tecnología e Información.
- b. Actualización del instructivo del Plan Alterno de Operaciones – PAGOS.
- c. Actualización del árbol de llamadas y del listado del personal crítico del Plan de continuidad de Negocio.
- d. Capacitaciones al personal crítico del plan de continuidad de negocio incorporando la socialización de la estrategia de continuidad y los protocolos de activación del PCN.
- e. Cumplimiento de los planes de acción relacionados con los hallazgos de las auditorías realizadas por las firmas auditoras E&Y y KPMG Consorcio FONPET.

{fiduprevisora)

RESULTADOS FINANCIEROS

INFORME DE GESTIÓN 2017

4. RESULTADOS FINANCIEROS

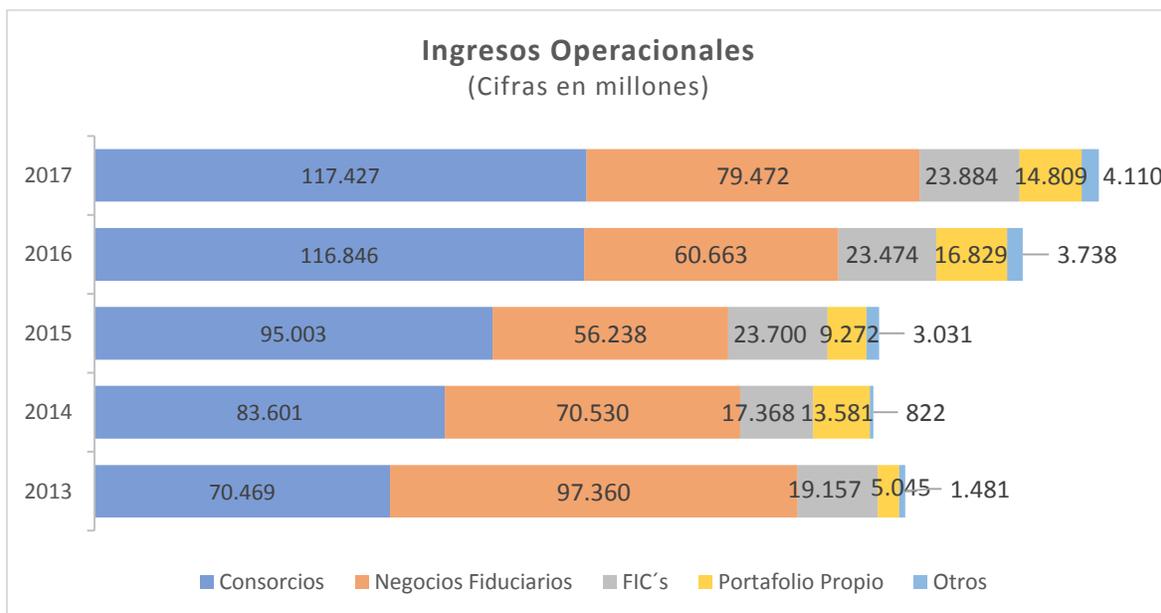
Fiduprevisora ha continuado presentado crecimiento en los resultados de cada año, en el que para el año 2016 generó un incremento en las utilidades del 21,68% comparado con las obtenidas en el periodo anterior, donde en los últimos años la administración de recursos públicos del Fondo Nacional de Gestión del Riesgo ha tenido un aporte importante. Para el año 2017 se obtuvo un crecimiento total en ingresos operacionales del 8,19% derivado principalmente del incremento en la comisión del Patrimonio Autónomo del Fondo de Prestaciones Sociales de Magisterio FOMAG, el cual a su vez está soportado con una serie de obligaciones de la fiduciaria para la administración adecuada de este patrimonio.

En el año 2016, a través de la Ley 1819 de diciembre de 2016, se adoptó la reforma tributaria donde en el artículo 22 de la mencionada Ley, dispone que para la vigencia del año fiscal 2017 y subsiguientes, para la determinación del impuesto de renta y complementarios, respecto al valor de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, se aplicarán los sistemas de reconocimiento y medición, de conformidad con los marcos técnicos normativos contables vigentes en Colombia, cuando la ley tributaria remita expresamente a ellas y en los casos en que esta no regule la materia. En todo caso, la ley tributaria puede disponer de forma expresa un tratamiento diferente, de conformidad con el artículo 4 de la Ley 1314 de 2009, a través de la cual se regulan las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia (NCIF), las cuales se basan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) junto con sus interpretaciones (CINIIF), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board – IASB, por sus siglas en inglés).

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, el resultado neto generado por Fiduprevisora para el año 2017 ascendió a la suma de \$37.619,9 millones de pesos, mostrando una reducción del -1,10% en comparación con el generado para el año 2016 el cual ascendió a la suma de \$38.037,8 millones de pesos.



El siguiente gráfico detalla el total de ingresos operacionales generados durante los años 2013 al 2017:



A continuación se detallan los principales indicadores financieros de Fiduprevisora para los años terminados en 31 de diciembre de 2017 y 2016:

PRINCIPALES INDICADORES ⁶	2017	2016
Ingresos Operacionales	\$ 239.702	\$ 221.550
Gastos Operacionales	171.786	157.591
EBITDA	\$ 77.183	\$ 74.465
Gastos no Operacionales	3.813	198
Utilidad antes de Impuestos	64.103	63.761
Impuesto de Renta	26.483	25.724
Utilidad Neta	\$ 37.620	\$ 38.038
(Cifras en millones)		
Margen Neto	15,7%	17,2%
Margen Operativo	28,3%	28,9%
Margen EBITDA⁷	32,2%	33,6%

⁶ 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

⁷ Margen EBITDA = (Ing. Operacionales – Gto. Operacionales) + Impuestos + Provisiones + Amortizaciones + Depreciaciones

Gastos

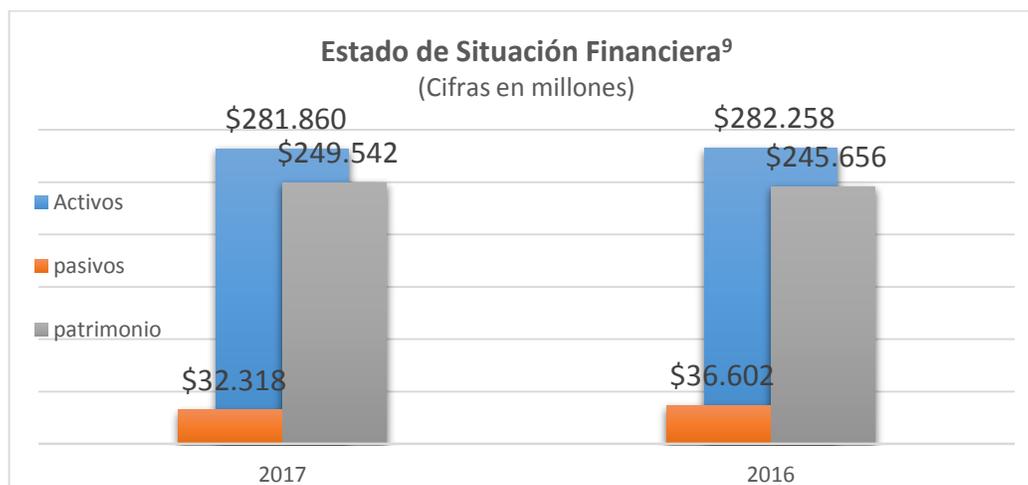
El total de gastos generado por la Fiduciaria por el año 2017 ascendió a la suma de \$175.599 millones los cuales se dividen en gastos operacionales por valor de \$171.786 millones y gastos no operacionales derivados principalmente por el reconocimiento de pasivos contingentes por valor de \$3.813 millones.

Entre los principales gastos operacionales se registran los gastos por consorcios en los cuales participa la sociedad equivalente a un 45,5%, seguido por los gastos de personal con un 20,6%. En el tercer puesto están los gastos por honorarios entre los cuales se incluyen Junta Directiva, Revisoría Fiscal, Asesorías Jurídicas, Asesorías Comerciales, entre otros, con un equivalente al 11,2%.

El gasto por impuesto de IVA asumido equivalente al 4,0% del gastos operacional, el cual presenta un crecimiento importante comparado con el registrado al cierre del 2016 equivalente al 50,7% derivado principalmente del incremento en la tarifa del IVA del 16% al 19% producto de la reforma tributa adoptada mediante la Ley 1819 de 2016 aunado al incremento de ingresos de comisión fiduciaria de negocios que por el tipo de recursos que administran, por ley están excluidos del cobro del impuesto de IVA.

Estado de Situación Financiera

El siguiente cuadro muestra la evolución de las cifras reflejadas en el Estado de Situación Financiera, así:



⁸ En la información reportada en los Estados Financieros y el Informe de Gestión al 31 de diciembre de 2016, se presentó un saldo neto de activo de \$286.717 millones y de pasivo de \$41.061 millones. La diferencia respecto a la presentación de la gráfica, corresponde a la suma de \$4.459 millones reconocidos como activos por impuesto diferido, que de acuerdo con solicitud de la Revisoría Fiscal en cumplimiento de los lineamientos

En la información reportada en los estados financieros y el informe de gestión al 31 de diciembre de 2016, presentaba un saldo neto de activo de \$286.717 millones y de pasivo de \$41.061 millones. La diferencia respecto a la presentación de la gráfica anterior, corresponde a la suma de \$4.459 millones reconocidos como activos por impuesto diferido, que de acuerdo con solicitud de la Revisoría Fiscal en cumplimiento de los lineamientos de la NIC 12 – Impuesto a las Ganancias que establece la compensación de los activos y pasivos por impuestos en sus párrafos 71 y 74.

Al 31 de diciembre de 2017, el activo total alcanzó la suma de \$281.860 millones dentro del cual la línea más representativa corresponde a Inversiones Financieras, las cuales cerraron con un saldo de \$161.372 millones (57,3% del total del activo).

El pasivo total al 31 de diciembre de 2017 cerró con un total de \$32.318 millones donde la línea más representativa la componen las cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar por valor de \$10.841 millones equivalente al 34%.

Mediante acta número 66 de la Asamblea General de Accionistas celebrada el 29 de marzo de 2017, se autorizó realizar los siguientes movimientos:

Utilidad antes de impuestos	\$ 38.038
Liberación de reserva ocasional (VaR)	2.216
Utilidad a disposición de la Asamblea	\$ 40.254
Reserva Estatutaria (20%)	665
Reserva ocasional (VaR)	2.251
Reserva ocasional (Plan de negocios)	3.804
Utilidad a distribuir en efectivo	\$ 33.534

(Cifras en millones)

En el año 2017, se registró una reducción en \$200 millones en el rubro superávit de revaluación por efecto del movimiento de valorización de propiedad planta y equipo de acuerdo con los avalúos realizados por profesionales expertos.

de la NIC 12 – Impuesto a las Ganancias, establece la compensación de los activos y pasivos por impuestos en sus párrafos 71 y 74.

{fiduprevisora)

CALIFICACIÓN DE RIESGOS

INFORME DE GESTIÓN 2017

5. CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Para el 2017 Fiduprevisora continúa obteniendo los más altos estándares de calificación de riesgo en cada una de sus líneas de negocio. Para este año los Fondos de Inversión colectiva fueron calificados por Fitch Ratings donde nuevamente se obtuvo las mejores calificaciones en lo que se refiere a la calificación de riesgo de mercado y calidad crediticia de los fondos:

FITCH RATINGS:

Efectivo a la vista: S1/AAAf(Col): Según la calificador de riesgo en el período analizado; octubre de 2016 a septiembre de 2017, el fondo mantuvo una duración modificada promedio de 0,50, mientras que mantuvo un riesgo spread mínimo debido a la calidad crediticia de sus activos.

Respecto a su calidad crediticia la calificación se basa en su concentración en activos con la más alta calificación en escala nacional 'AAA (col)' y el perfil reducido de maduración de los mismos.

Alta Liquidez: S1/AAAf(Col): Los principales criterios para definir la calificación de riesgo de mercado se basa en el desempeño del fondo respecto a su duración modificada promedio de 0,44, mientras que mantuvo un riesgo spread mínimo debido a la calidad crediticia de sus activos.

Respecto a su calidad crediticia la calificación estuvo fundamentada en la alta concentración sobre activos de alta calificación en escala nacional 'AAA (col)' y el perfil reducido de maduración de los activos.

Efectivo a Plazos: S2/AAAf(Col): Su calificación se fundamenta en el aumento de la duración modificada (DM) del portafolio durante los últimos cuatro meses, pasando de 0,51 en mayo de 2017 a 0,82 en septiembre de 2017, en línea con la estrategia del administrador. El riesgo de diferencial de tasas o riesgo spread del fondo históricamente ha sido mínimo debido a la alta calidad crediticia de los activos del portafolio. De esta manera el Factor de Riesgo de Mercado (FRM) durante los últimos meses ha presentado métricas en línea con la calificación 'S2 (col)', alcanzando 0,82 en septiembre.

Respecto a la calidad crediticia el fondo Efectivo a plazos alcanzó una calificación AAAf (col). Esta se fundamenta en la concentración del portafolio en emisores con la más alta calificación en escala nacional 'AAA (col)' en línea con la estrategia conservadora del fondo. Adicionalmente, los fundamentos que dieron lugar a esta afirmación de la solidez de los fondos se relacionan a continuación:

"Fitch considera que Fiduprevisora tiene los elementos necesarios para la administración adecuada de los recursos de terceros. La fiduciaria cuenta con cerca de 19 años de

experiencia en la administración de fondos de inversión colectiva. Mantiene políticas y metodologías para la administración de los riesgos tanto financieros como no financieros a los que los portafolios administrados se encuentran expuestos. La administración de los portafolios y la gestión de riesgos están en cabeza de personal con experiencia amplia en el mercado local, aunque históricamente el área de riesgos ha mantenido una rotación alta.

Además, se evidencia una segregación funcional y estructural adecuada de las áreas de front, middle y back office y políticas de seguridad de la información y planes de contingencia. Tiene un proceso de inversión definido, el cual se encuentra acompañado por estudios de mercado de nivel interno plasmados en comités de inversiones e informes de cara al público. Los activos de los fondos de inversión colectiva están segregados de los activos de la compañía administradora y se encuentran custodiados por la compañía BNP Paribas."

VALUE & RISK:

Por su parte Value & Risk durante el 2017 fue el encargado de emitir la calificación directamente a Fiduprevisora en su calidad de contraparte y administrador de portafolios. Sobre el particular, cada uno de los informes técnicos evidencian la gestión de Fiduprevisora y su respaldo ampliamente reconocido por su experiencia en administración y respaldo del gobierno nacional. A saber:

106

Fiduprevisora Eficiencia en la Administración de Portafolios: Indica que la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la Sociedad Fiduciaria para la administración de portafolios son excelentes.

La calificación considera las actividades de gestión de fondos de inversión tradicionales y no tradicionales (inmobiliarios, de capital de inversión, de infraestructura y obligaciones crediticias), fideicomisos de inversión, fondos de pensiones, recursos de la seguridad social, y no incluye las actividades de asesoría en transacciones de banca de inversión o aquellas en las que la entidad no realice una gestión directa de inversiones.

Calificación otorgada, AAA (Triple A): De los principales criterios están en que Fiduprevisora refleja la clara estrategia corporativa, las fuertes prácticas de control interno, los mecanismos de gestión de recursos propios y de terceros, las metodologías y los procedimientos robustos para la administración de los riesgos. Lo que en conjunto con el profesionalismo y la experiencia de su equipo gerencial, contribuye con el continuo mejoramiento de la operación y garantiza la adopción y puesta en marcha de los mejores estándares de la industria.

Fiduprevisora Riesgo de Contraparte: Indica que la estructura financiera, la administración y control de riesgos y la capacidad operativa, así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la firma son excelentes.

Calificación otorgada: AAA (Triple A): El fundamento principal de esta calificación se traduce en su sobresaliente desempeño en posicionamiento y plan estratégico, específicamente "Históricamente se ha especializado en la administración de recursos de la seguridad social, principalmente se destaca su participación en la administración del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (Fomag), el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y los consorcios Colombia Mayor 2013 y CCP 2012, los cuales por la complejidad de sus operaciones la han convertido en un referente en la administración de este tipo de recursos."

{fiduprevisora)

**CÓDIGO DE
BUEN
GOBIERNO**

INFORME DE GESTIÓN 2017

6. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Fiduprevisora S.A. ha mantenido y fortalecido el manual de políticas denominado Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual contempla el conjunto de reglas, directrices, valores, principios y sistemas necesarios para dirigir, controlar y hacer seguimiento al funcionamiento de la entidad. Este código tiene como objeto consolidar las normas y establecer los lineamientos que orientan la gestión, operación y evaluación para el adecuado gobierno de la entidad, buscando la correcta 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 durante la vigencia 2017 se llevaron a cabo dos actualizaciones, la primera mediante 339 de marzo 29 de 2017 y la segunda mediante Acta No. 345 de septiembre 27 de 2017; actualmente se encuentra vigente la versión 14 del ML-PLA-01-001 Código de Buen Gobierno Corporativo.

Dentro de los ajustes más representativos realizados en la vigencia al documento, se encuentra:

- Modificación del Comité de Riesgos, respecto a la descripción del objetivo, el número de miembros de junta que participan y ajuste de la función g.
- Ajuste del Comité Anti trámites, Gobierno en Línea y Página Web incluyendo la responsabilidad del Gerente de Tecnología e Información frente a la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea.
- Ajuste del Comité de Conciliación y Defensa Judicial, respecto a su conformación, adición de dos funciones e inclusión del párrafo Decisiones.
- Modificación del Comité de Aportes por Identificar de Fondos de Inversión Colectiva, respecto a la actualización de la redacción de las funciones del comité, excluyendo el tema de partidas conciliatorias.
- Ajuste de la redacción del objeto del presente código, con el fin de hacer una introducción más detallada a lo que actualmente se tiene contemplado en la estructura del mismo.
- Actualización del capítulo Domicilio Principal y Sedes realizando ajuste de nombre e incluyendo las agencias que se encuentran en funcionamiento.

- Ajuste de la redacción de la Política del Sistema Integrado de Gestión, incluyendo el tema de protección de los trabajadores.
- Ajuste de la redacción del segundo párrafo del capítulo Código de Conducta Ética, trasladando de manera textual el texto del Código de Conducta Ética vigente.
- Ajuste de la periodicidad del Comité de Administración de Negocios y del Comité de Auditoría la cual debe ser mensual.
- Ajuste las funciones del Comité de Auditoría y se complementa el párrafo "Informes sobre las tareas desarrolladas y las conclusiones alcanzadas por el comité", además se implementa nuevamente el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, acorde a lo establecido en el Decreto 648 de 2017.
- Modificaciones al Comité de Riesgos con el fin de incluir temas relacionados con Continuidad del Negocio, Seguridad de la información y Protección de datos Personales.
- Ajuste de manera general el Comité de Contratación, y se elimina el Comité de Evaluación de Propuestas, acorde a lo contemplado en el Manual de Contratación de la entidad mediante acta No. 059 de 2016.
- Actualización del Comité de Riesgo Operativo respecto a su conformación y funciones, con el fin de incluir temas relacionados con Protección de Datos Personales.
- Ajuste del Comité de Aprobación de Negocios pasando a llamarse Comité de Aprobación de Nuevos Negocios y productos, además de ajustar el objetivo, conformación, reuniones y funciones, con el fin de incluir temas relacionados con Innovación y Desarrollo de Productos.
- Inclusión de una nueva función al Comité Técnico Institucional de Desarrollo Administrativo, relacionada con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Actualización de la estructura interna de los comités con el fin de tener uniformidad en los temas.

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:

- a. **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.

- b. **Comité de Inversiones de Fondos de Inversión Colectiva:** Durante el año 2017 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 la rentabilidad de los Fondos durante el año 2017, tuvo un comportamiento positivo y favorable para nuestros inversionistas, en gran parte por la tendencia bajista de las tasas, siguiendo las decisiones de política monetaria por parte del Banco de la República, aclarando que en algunos períodos puntuales se presentaron volatilidades en las rentabilidades de los fondos, por fundamentales como la tensión geopolítica entre Corea y Estados Unidos, la aprobación de la reforma tributaria en Estados Unidos, el comportamiento del precio del petróleo, etc., que influyeron en los resultados de rentabilidad de nuestros vehículos de inversión. En este sentido, la Gerencia de Fondos estuvo atenta a diseñar y ejecutar las estrategias de inversión necesarias, con el propósito de proteger los capitales de nuestros inversionistas, brindándoles una rentabilidad estable y competitiva, acorde a las tasas de los demás fondos del mercado de valores en Colombia.

- c. **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. Durante la vigencia 2017 el Comité evaluó la estructura del control interno de la entidad y la existencia de controles para verificar que las transacciones están

siendo adecuadamente autorizadas, a través de los resultados de las auditorías internas ejecutadas durante el año 2017. En el desarrollo de las sesiones ordinarias y extraordinarias, el Comité cumplió con las funciones establecidas en el numeral 6.1.2.1, relacionadas con:

- Proponer y evaluar la estructura, procedimientos, metodologías, responsabilidades, atribuciones relacionadas con el SCI y presentar los resultados para aprobación de la junta directiva.
- Informar sobre el no cumplimiento de las obligaciones con Entes de control.
- Velar porque la preparación, presentación y revelación de la información financiera y estudiar los Estados financieros y los controles aplicados.
- Supervisar las funciones y actividades de la auditoría interna y revisoría fiscal.
- Seguimiento sobre los niveles de exposición de riesgo.
- Seguimiento al cumplimiento de las instrucciones dadas por la junta directiva.

El Comité de Auditoría basado en los seguimientos adelantados y en la información recibida por parte de la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, pudo concluir que la estructura del Sistema de Control Interno de la entidad se ajusta a las políticas establecidas por la Fiduciaria y dispone de controles que le permiten presentar apropiadamente su información financiera. Lo anterior, sin perjuicio de los hallazgos detectados y los respectivos planes de acción que serán ejecutados durante el 2018. A su vez, determinó que el alcance de las actividades de auditoría interna y externa es adecuado a las necesidades de control de la Compañía, y el trabajo se desarrolla con independencia. Así mismo, durante toda la vigencia 2017, el Comité realizó seguimiento al cumplimiento y ejecución de los planes de acción definidos por la Administración para subsanar aquellos aspectos que así lo requirieron, analizando los casos particulares de falta de oportunidad y promoviendo mecanismos que permitan cerrar las brechas definidas e identificadas en las evaluaciones efectuadas por los diferentes entes de control.

- d. **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. Se aprobó la nueva metodología de riesgo operativo, que cambia la medición de la calificación teniendo en cuenta los EROs que afectan el nivel de riesgo, como la medición de la efectividad de los controles entre otras variable consideradas. Se realizó seguimiento al perfil de riesgo operativo 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 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. Se realizó seguimiento a los cupos de emisor aprobados por la Gerencia de Riesgos. 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. Aprobó el nuevo modelo de VaR interno junto con las medidas de sensibilidad que se implementaron en el monitoreo de los portafolios administrados. 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 aprobaron los cambios al Manual SARLAFT donde se incorporaron las recomendaciones realizadas por GAFI y las nueva normatividad emitida por la Superintendencia Financiera. 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.

{fiduprevisora)

**CUMPLIMIENTO
A NORMAS Y
DERECHOS DE
AUTOR**

INFORME DE GESTIÓN 2017

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 siguiente registro informado el año inmediatamente anterior.

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.

Para el aseguramiento del cumplimiento de las normas y derechos de autor, Fiduprevisora cuenta con procesos de auditoría tanto interna como externa logrando evidenciar que los procesos realizados para tal fin cuentan con mecanismos de control y seguimiento de actividades liderados por la Gerencia de Tecnología e Información para procesos de desarrollos internos, sistemas de información internos y externos, herramientas de gestión adquiridas o por servicios según las necesidades y capacidades operacionales de la entidad. También se aclara que es responsabilidad de todos los funcionarios la correcta utilización de software autorizado con el fin de garantizar la disponibilidad, confidencialidad e integridad de seguridad de la información para dar cumplimiento a la ley 44 de 1993 señalada en el manual de políticas de gestión de la Gerencia de Tecnología.

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

{fiduprevisora)

**CUMPLIMIENTO
CIRCULAR
EXTERNA
029/2014**

INFORME DE GESTIÓN 2017

8. CUMPLIMIENTO CIRCULAR EXTERNA 029/2014

Fiduprevisora promueve y controla el cumplimiento de las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia como es el caso de la Circular Externa 029 de 2014 Título II capítulo I, en relación a los requerimientos mínimos de seguridad y calidad de la información que se maneja a través de canales e instrumentos para la realización de operaciones.

- a. Cambio de la plataforma de Circuito Cerrado de TV y registro de video grabación.
- b. Inclusión de la implementación de políticas para la conservación de los registros de video.
- c. Instalación y configuración de un appliance de propósito específico con licenciamiento nexpose y comparación de vulnerabilidades homologadas con CVE (common vulnerabilities and exposures y clasificadas con CVSS (common vulnerability scoring system) .
- d. Ejecución las pruebas de análisis de vulnerabilidades de la infraestructura tecnológica de la entidad, con análisis periódicos diferenciales y generación de planes de remediación.
- e. Incorporación de pruebas de ethical hacking externo e interno incluyendo aplicaciones web con validación de:
 - SQL injection.
 - Cross site scripting.
 - CSRF.
 - Blind SQL.
 - Ataque de directorio transversal.
 - Ataque por referencia directa a objetos.
- f. Sincronización de relojes de las diferentes plataformas de monitoreo, biométricos, cámaras de video y telefonía VoIP.
- g. Verificación de la arquitectura de seguridad utilizada para la transmisión de información a terceros.
- h. Verificación y configuración de los mecanismos necesarios para que el mantenimiento y la instalación o desinstalación de programas en equipos de cómputo solo lo pueda realizar personal debidamente autorizado.
- i. Actualización y definición de los modelos de cláusulas relativas al numeral 2.3.6. Tercerización – Outsourcing Título II capítulo I incluyendo:

- Definición de información confidencial.
- Confidencialidad y manejo de información.
- Restricción sobre el software empleado.
- Alteración no autorizada de información, sistemas de información y dispositivos.
- Normas de Seguridad física.
- Normas De Seguridad Informática
- Plan de continuidad y contingencia técnica.
- Identificación de funcionarios de terceros contratados.
- Envío y recepción de información confidencial con los terceros contratados.

{fiduprevisora)

**EVOLUCIÓN
PREVISIBLE DE
LA SOCIEDAD**

INFORME DE GESTIÓN 2017

9. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

Evolución económica

A pesar de las buenas expectativas económicas que se tienen para 2018, debemos tener en cuenta que América Latina tendrá una apretada agenda electoral, incluyendo a Colombia. Esta situación generará incertidumbre entre los inversionistas, ya que con el cambio de gobierno podrían darse modificaciones en las políticas económicas actuales, lo cual nos pone en la mira de las agencias calificadoras. Es debido a esta incertidumbre, que aunque prevemos estabilidad en la mayoría de indicadores, los mercados financieros enfrentarían volatilidad hacia mitad del año.

De acuerdo a lo anterior, consideramos que en 2018 el sector Fiduciario seguirá siendo una alternativa clave para los inversionistas, porque es justo en estos momentos donde se requiere de entidades que cuenten con el profesionalismo y la capacidad operativa para administrar recursos al mismo tiempo que reduce los riesgos. Es decir, que la tendencia positiva que presentó el sector durante 2017 debería continuar para este año ligada a una recuperación económica sostenida del país que estaría impulsada por las inversiones en infraestructura y la recuperación de los sectores de agricultura y minería.

Plan Estratégico

120

Para Fiduprevisora el año 2018 se presenta con grandes oportunidades en el desarrollo de proyectos enfocados a fortalecer la gestión desde el punto de vista del modelo comercial, gestión tecnológica, financiera, de operación y seguridad, con una definición precisa de la estrategia en el marco de los cinco (5) focos que fueron definidos como desafíos estratégicos, con el fin de orientar la revisión y actualización de los componentes de la Estrategia Corporativa.

Adicionalmente, se definieron quince (15) iniciativas estratégicas definidas según se reseña a continuación, las cuáles se encuentran en etapa de estructuración e implementación.

- **Proyectos para consolidar nuestro modelo comercial**

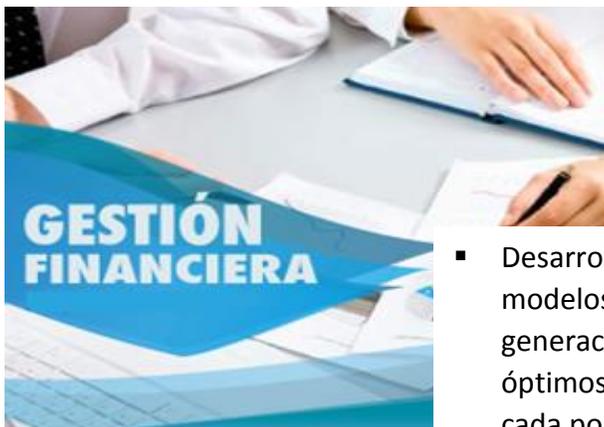


- Mercadeo y comunicaciones reputacionales y de posicionamiento.
- Innovación Comercial y alianzas estratégicas.
- Restructuración del Modelo de Servicio al Cliente
- Programas Sociales de Fiduprevisora.

- **Proyectos para fortalecer la operación y garantizar la seguridad**



- **Proyectos para fortalecer la gestión financiera**



- Implementación (operativa, tecnológica, estratégica y procedimentalmente) de derivados para la gestión de los portafolios.
- Desarrollo de herramientas tecnológicas y modelos estadísticos, que permita la generación y monitoreo de portafolios óptimos y de referencia específicos para cada portafolio.

121

- **Proyectos para consolidar nuestra cultura**

Construir y alinear el perfil del personal de Fiduprevisora.

Desarrollar una cultura y ambiente enfocado hacia el trabajo en equipo, la orientación a resultados, el liderazgo y el Servicio al cliente.



- **Proyectos de transformación tecnológica**



- Integración de sistemas de información.
- Fortalecimiento de la infraestructura de seguridad perimetral.
- Metodología ágil en procesos de desarrollo, trazabilidad operacional y Acuerdos de Niveles de Servicios enfocados en la mejora de la prestación de servicios tecnológicos

Plan comercial

Iniciativas estratégicas

Como resultado de la revisión de la estrategia 2018-2022 se continuará con el desarrollo de dos proyectos que apalancarán el Plan Comercial

- Innovación comercial:** Incrementar los ingresos operacionales a través del diseño oferta de productos fiduciarios y de inversión para el sector público y privado, así como la profundización en la administración de recursos públicos y la implementación de estrategias comerciales que permitan maximizar el valor de la organización.
- Alianzas estratégicas:** Dado el contexto competitivo actual es necesario buscar nuevos mecanismos para la obtención de ingresos. Una manera de lograrlo es desarrollando Alianzas Estratégicas que permitan generar mayor visibilidad, penetración y participación de mercado.

Nuestros desafíos comerciales para el 2018 son:

- Continuidad en el foco de mercado establecido por sectores e industrias.
- Fortalecimiento de la Fuerza Comercial a nivel nacional reforzando comercialmente la estructura de Bogotá y Medellín, además de la apertura de oficinas en: **Bucaramanga, Cali, Pereira, Montería, Villavicencio, Ibagué, Riohacha y Popayán.**
- Desarrollo de habilidades específicas de la fuerza comercial para garantizar la oferta de un servicio excelente, innovador y basado en la experiencia.

Hemos identificado las oportunidades con dos focos:

FOCO EN EL CRECIMIENTO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	FOCO EN EL CRECIMIENTO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS DE ALTA COMPLEJIDAD, IMPACTO SOCIAL Y MARGEN OPERACIONAL.
Modificación del Fondo de Inversión Colectiva a la Vista de una participación a seis con comisiones diferenciales.	Aprovechamiento de cambios regulatorios para la estructuración de nuevos Negocios Fiduciarios.
Reconfiguración y relanzamiento del Fondo de Inversión Colectiva a Plazos	Estructuración de Fiducia de inversión
Estructuración del Fondo de Inversión.	Programa de “obras por impuestos” regido por el decreto 1915 firmado el 22 de Noviembre de 2017.
Iniciativa de reciprocidad entre Negocios Fiduciarios y Fondo de Inversión Colectiva.	

Para el 2018 tenemos cuatro objetivos específicos para Fiducia Estructurada y tres para los Fondos de Inversión Colectiva ambos con una sólida estrategia y planes de acción.

Los cuatro objetivos de Fiducia estructurada son:

- a. Consolidar nuestro modelo comercial y gestionar las alianzas que garanticen la diversificación y fidelización de nuestros clientes.

La estrategia: Consolidación de la Fuerza Comercial a nivel nacional reforzando comercialmente la estructura de Bogotá y Medellín, además de la apertura de oficinas en: Bucaramanga, Cali, Pereira, Montería, Villavicencio, Ibagué, Riohacha y Popayán.

Plan de acción: Generar alianzas estratégicas, profundizar la segmentación por industrias y tipos de clientes, llevar a cabo la apertura de las oficinas mencionadas en la estrategia y darle continuidad a la fuerza de ventas externa.

- b. Profundización de fiducia de inversión.

La estrategia: Profundización de producto de fiducia de inversión.

Plan de acción: Definir las metas comerciales específicas, identificar y estructurar la base de datos de clientes potenciales y diseñar las campañas periódicas para potencializar el producto.



- c. Gestión eficiente y oportuna del negocio.

La estrategia: Desarrollo de habilidades específicas de la fuerza comercial para garantizar la oferta de un servicio especializado, así como también la gestión oportuna de los negocios firmados.

Plan de acción: Fortalecer la marca bajo la idea de: *“Llevamos lo mejor del sector público al privado y lo mejor del privado al público”* e implementar nuestro CRM.

- d. Rediseño y comercialización de nuevos productos.

La estrategia: Generar nuevos ingresos a través de la captación de nuevos clientes con la oferta de nuevos productos.

Plan de acción: Foco en productos de inversión, el aprovechamiento de oportunidades que mediante regulación se presenten para negocios fiduciarios como lo el programa de Obras por Impuestos, analizar e identificar los productos requeridos por el mercado y la alineación entre áreas frente a la necesidad de aprovechar la capacidad instalada para presentar propuestas competitivas.

Los tres objetivos específicos para Fondos de Inversión Colectiva son:

- a. Lograr una participación en ingresos de la Fuerza de ventas del 30%

124

La estrategia: Consolidar la fuerza de ventas directa, logrando un crecimiento en ingresos generados por los Fondos de Inversión Colectiva.

Plan de acción: Aumentar la cobertura a nivel nacional, asignar metas por cada una de nuestras oficinas, darle continuidad al sistema de seguimiento y control de la gestión comercial e incrementar la participación de clientes del sector privado.

- b. Consolidar el modelo de fuerzas externas

La estrategia: Apoyar la gestión comercial de los FIC mediante la vinculación de ejecutivos comerciales externos.

Plan de acción: Capacitar permanentemente a la fuerza comercial externa y establecer un modelo de soporte operativo y comercial permanente para la fuerza comercial externa.

- c. Diseño de un nuevo producto y mejora de los productos actuales.

La estrategia: Complementar y mejorar nuestro portafolio de productos.

Plan de acción: Lanzamiento del Fondo de Inversión Colectiva A la Vista por participaciones con comisiones diferenciales, reconfiguración y relanzamiento del

Fondo de Inversión Colectiva a Plazos y evaluar los productos de la competencia y necesidades de nuestros mercado.

Para el 2018 la Vicepresidencia Comercial y Mercadeo estableció como objetivo cuantitativo alcanzar un valor de \$40.359 MM en nuevos ingresos por comisión divididos de la siguiente manera:

Fiducia estructurada aportará: \$13.177 MM y Los Fondos de Inversión Colectiva aportarán: \$27.182 MM.

Renovación tecnológica

En materia de Tecnologías de Información, la planeación estratégica a corto y mediano plazo contempla proyectos con vigencia 2016 – 2018 con los siguientes alcances:

- a. 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:
 - i. Creación de la dirección de proyectos en la gerencia de tecnología e información.
 - ii. Implementación del Project Server en la Nube (Office 365) para el seguimiento de proyectos.
 - iii. Seguimiento de los proyectos así como su documentación en la herramienta.
- b. Implementación de MITRA (Porfin – MEC): Proyecto para Salir a producción en Enero de 2018, y de las cuales se han realizado las siguientes actividades:
 - i. Certificaciones de los servicios de la BVC a ser utilizados por Mitra
 - ii. Implementación del software según las definiciones de operación presentadas por las áreas involucradas en la inversión.
 - iii. Ejecución y aprobación de las pruebas de usuario.
- c. Automatización Patrimonio autónomo FOMAG: Proyecto de estabilización y renovación tecnológica para el FOMAG, para el cual se han ejecutado las siguientes actividades:
 - i. Estabilización de funcionalidades de FOMAG I Y II.
 - ii. Implementación de mejoras del sistema de información.
 - iii. Análisis de las funcionalidades a ser mejoradas, así como la proyección de lo que se debe ejecutar en los siguientes periodos del contrato.
 - iv. Generación de funcionalidades adicionales para el sistema de salud en transición (HEON)

- v. Contratación del nuevo sistema de información para administración de los servicios de Salud para implementación en el primer semestre de 2018 y servicio hasta Enero de 2019

- d. 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 y que 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 para utilizarla en pro de mejorar a Fiduprevisora. Se realizaron las siguientes actividades:
 - i. Implementación de motor de base de datos Oracle 12 para Peoplesoft
 - ii. Definición de necesidades de migración para motor de Oracle 12 en las aplicaciones de apoyo de Fiduprevisora

- e. Ampliación de infraestructura para almacenamiento de datos: este proyecto se encuentra asociado a la adquisición de hardware que fortalezca y permita la optimización, mejora y gestión de capacidad de servicios tecnológicos.

- f. 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. Este proyecto inicia en Enero de 2017 y la finalización es enero de 2018. Se realizaron las siguientes actividades:
 - i. Implementación de actualización de Peopletools versión 8.51
 - ii. Salida a producción de la herramienta sobre los nuevos servidores y la nueva versión del motor de base de datos.

- g. Realizado el análisis y diseño del flujo de información para el trámite de prestaciones económicas y otras necesidades, se tiene contemplado llevar a cabo su desarrollo para dar cumplimiento al objetivo inicialmente planteado en Fase Cero.

Estos proyectos 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 contemplando así el cumplimiento de la estrategia corporativa, apalancar un cambio que permita brindar nuevas funcionalidades en sistemas de información tanto web como aplicaciones móviles, lo que se traduce en una mejor atención y servicio oportuno a nuestros clientes logrando mayor competitividad en el mercado.

{fiduprevisora)

**AVANCES DE LA
IMPLEMENTACIÓN
DE LAS NIIF**

INFORME DE GESTIÓN 2017

10. AVANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF

Normas y enmiendas aplicables a partir del 1 de enero de 2018

De acuerdo con lo indicado en los Decretos 2496 de diciembre de 2015 y 2131 de diciembre de 2016, se relacionan a continuación las normas emitidas aplicables a partir de 2018. Respecto al impacto de la aplicación de la NIIF 9 y 15, la Administración no espera un impacto significativo sobre los estados financieros:

NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA	TEMA DE LA NORMA O ENMIENDA	DETALLE
NIIF 9 - Instrumentos financieros	Instrumentos financieros (en su versión revisada de 2014).	<p>El proyecto de reemplazo se refiere a las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Clasificación y medición de los activos y pasivos financieros. • Fase 2: Metodología de deterioro. • Fase 3: Contabilidad de Cobertura. <p>En julio de 2014, el IASB terminó la reforma de la contabilización de instrumentos financieros y se emitió la NIIF 9 - Contabilidad de instrumentos financieros (en su versión revisada de 2014), que reemplazará a la NIC 39 - Instrumentos financieros: reconocimiento y medición luego de que expire la fecha de vigencia de la anterior.</p>
NIIF 15 - Ingresos procedentes de los contratos con los clientes	Ingresos procedentes de los contratos con los clientes.	<p>Establece un modelo de cinco pasos que aplica a los ingresos procedentes de contratos con clientes.</p> <p>Reemplazará las siguientes normas e interpretaciones de ingreso después de la fecha en que entre en vigencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIC 18 - Ingreso. • NIC 11 - Contratos de construcción. • CINIIF 13 - Programas de fidelización de clientes. • CINIIF 15 - Acuerdos para la construcción de inmuebles. • CINIIF 18 - Transferencias de activos procedentes de los clientes. • SIC 31 - Transacciones de trueque que incluyen servicios de publicidad.
NIC 7 - Estado de Flujos de Efectivo	Iniciativa sobre información a revelar	<p>Requerir que las entidades proporcionen información a revelar que permita a los usuarios de los estados financieros evaluar los cambios en los pasivos que surgen de las actividades de financiación.</p>

NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA	TEMA DE LA NORMA O ENMIENDA	DETALLE
NIC 12 - Impuesto a las ganancias	Reconocimiento de Activos por Impuestos Diferidos por Pérdidas no Realizadas	Aclarar los requerimientos de reconocimiento de activos por impuestos diferidos por pérdidas no realizadas en instrumentos de deuda medidos a valor razonable.
NIIF 15- Ingreso de actividades ordinarias procedentes de los contratos con los clientes	Aclaraciones	El objetivo de estas modificaciones es aclarar las intenciones de IASB al desarrollar los requerimientos de la NIIF 15, sin cambiar los principios subyacentes de la NIIF 15.

La nueva norma NIIF 16 – Arrendamientos fue emitida en enero de 2016 por el IASB, ha sido adoptada en Colombia mediante el Decreto 2170 de diciembre de 2017 para ser aplicable en Colombia a partir del 1 de enero de 2019.

Impacto de la adopción de nuevas normas (NIIF 9 y NIIF 15)

Fiduprevisora debe adoptar la NIIF 9 *Instrumentos financieros* y la NIIF 15 *Ingresos ordinarios de los contratos con los clientes* a partir del 1 de enero de 2018, se espera que las mismas tengan un impacto poco material en los estados financieros de la Compañía en el periodo de aplicación inicial.

Se precisa que Fiduprevisora aplica la excepción que establece el Decreto 2420 de diciembre de 2015 en cuanto al tratamiento contable de la clasificación y valoración de las inversiones de la NIC 39 y NIIF 9 en sus estados financieros, en este sentido aplica las disposiciones contables emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, incluidas en la Circular Básica Contable y Financiera (CBCF). Los impactos que se presentan de la adopción de NIIF 9 en cuando a la clasificación y valoración de inversiones son para propósitos de reportes de consolidación a su Matriz.

{fiduprevisora)

RESPONSABILIDAD SOCIAL

INFORME DE GESTIÓN 2017

11. RESPONSABILIDAD SOCIAL

En 2017, Fiduprevisora continuó la labor de responsabilidad social integrada con el reciclaje de residuos sólidos, a través de la donación de material aprovechable a Entidades sin ánimo de lucro que brindan apoyo a comunidades vulnerables.

- a. Se renueva convenio con la **ASOCIACIÓN ALIANZA PARA LA PREVENCIÓN Y EL TRATAMIENTO DEL CÁNCER EN EL NIÑO “SANAR”**, con el fin de donar las tapas plásticas y 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.

El 13 de junio de 2017 se donaron 50,4 kilogramos de tapas a la Fundación.

- b. Se renueva convenio con la Fundación **MARÍA JOSÉ PEQUEÑOS Y GRANDES HEROES**, con el fin de donar las tapas plásticas y contribuir al objeto social de la Fundación, la cual fue 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. Esta fundación, trabaja 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).

El 07 de noviembre de 2017 se donaron 121,5 kilogramos de tapas a la Fundación.

- c. Fiduprevisora realizó donación de material reciclable mensualmente a la **ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE RECICLADORES DE BOGOTÁ – ARB**, que es una entidad prestadora de Servicios Públicos de propiedad de las Organizaciones de Recicladores, reconocida legalmente mediante personería Jurídica, Registradas ante la Cámara de Comercio y con Certificación de calidad ICONTEC NTC 6001. Nace con los recicladores desplazados por el cierre de los botaderos de basura a cielo de Gibraltar y Cortijo, en un proceso

apoyado por la Alcaldía Mayor de Bogotá- EDIS- el departamento Nacional de Cooperativas – Dancoop- y la Fundación Social. Desde 1990, se ha desarrollado de manera intensa un Proceso de Identificación, Motivación, Sensibilización y Organización de las Comunidades Recicladoras en Bogotá. En total agremia 2.111 Recicladores en 19 organizaciones locales, que trabajan recolectando, transportando y beneficiando o valorizando materias primas para la Industria; todos en procesos de fortalecimiento para la prestación de Servicios Integrados de Manejo de Residuos.

Durante toda la vigencia 2017 se donaron 7,7 toneladas de residuos aprovechables a la Asociación.

Principios Ambientales

Siguiendo los lineamientos de la política ambiental de Fiduprevisora, se ejecutaron dos programas ambientales, con el fin de hacer uso adecuado de los recursos y asegurar el manejo integral de los residuos generados. Los programas ambientales desarrollados fueron:

- a. Programa uso adecuado y eficiente de recursos
- b. Programa gestión integral de residuos sólidos

132

Finalmente, para asegurar el mejoramiento del Sistema de Gestión Ambiental y fortalecer la conciencia ambiental de los colaboradores, Fiduprevisora:

- a. Participó del Programa de Gestión Ambiental Empresarial – GAE de la Secretaría Distrital de Ambiente.
- b. Contrató adecuaciones del centro de acopio de residuos de Bogotá, garantizando el cumplimiento legal.
- c. Adquirió puntos ecológicos para las nuevas oficinas.
- d. Adquirió micromedidores de agua y luz para medir los consumos en regional Manizales.
- e. Realizó jornadas de sensibilización ambiental en la sede principal, a través de dos (2) obras de teatro contratadas con proveedor externo y una (1) capacitación dirigida por el personal de la Asociación Cooperativa de Recicladores de Bogotá.

Gira Aprendiéndote

La gira “Aprendiéndote” se llevó a cabo durante el segundo semestre del 2017 en 13 ciudades: Bogotá, Medellín, Pereira, Ibagué, Villavicencio, Cali, Popayán, Bucaramanga, Montería, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Riohacha.

La gira tuvo 3 aliados estratégicos:

- **BBVA** presentaron sus servicios de bancarización tradicional, líneas de crédito y otros.
- **Ministerio de Educación** nos apoyaron en procesos con las diferentes Secretarías de Educación en cada ciudad.
- **Fundación Universitaria Los Fundadores** educación complementaria certificada para escalafón.

El objetivo de esta gira fue realizar una campaña de comunicación, sensibilización, socialización e integración de productos y servicios de Fiduprevisora, con el fin de generar una cercanía con usuarios y beneficiarios de FOMAG a nivel nacional, soportados en las Secretarías de Educación de cada ciudad.

Los usuarios y beneficiarios que asistieron a la jornada de cada ciudad se informaron sobre afiliaciones al Fondo del Magisterio, novedades en servicio de salud, certificaciones, estado de Prestaciones Económicas y consulta de estado de trámites PQRS.

La gira fue difundida por medios específicamente en 157 emisoras con un total de 2.897 emisiones. Igualmente, se visitaron mega-colegios con el objetivo de invitar directamente a los docentes a asistir a la gira con un total de 156 colegios visitados.

La convocatoria fue un rotundo éxito teniendo la siguiente asistencia por ciudad:

CIUDAD	No DE DOCENTES
Medellín	890
Popayán	767
Ibagué	742
Bucaramanga	667
Villavicencio	654
Pereira	604
Cali	581
Barranquilla	525
Bogotá	464
Montería	426
Cartagena	257
Santa Marta	237
Riohacha	150
TOTAL DOCENTES	6.964

Plan Anticorrupción

Durante la vigencia 2017, se efectuaron actividades con el propósito de fortalecer el Plan de Anticorrupción y de Atención al Ciudadano establecido en la Entidad, por lo que a través de las estrategias de gobierno corporativo se ha logrado prevenir y combatir el fenómeno de la corrupción.

Entre las acciones más relevantes tenemos:

- Identificación de los posibles riesgos de corrupción, analizando las causas y la efectividad de los controles incorporados en el Mapa de Riesgos de Corrupción.
- Creación de Centros de Atención al Usuario "CAU" en ciudades definidos para la atención de los usuarios y beneficiarios del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio.
- Generación de espacios para la participación ciudadana, facilitando que poblaciones específicas accedan a la información, obteniendo así la visibilidad de la gestión de la Entidad y la interrelación con los grupos de interés.
- Realización de campañas dirigidas a los funcionarios de la entidad con el fin de interiorizar la cultura de rendición de cuentas.
- Fortalecimiento del proceso de rendición de cuentas a través de la apertura de espacios de información en los diferentes canales de comunicación con el cliente como: página web, mailing directo, redes sociales, canal de YouTube.
- Recepción, gestión y seguimiento continuo a los trámites y servicios, y resolución oportuna de las PQRS.
- Realización de jornadas de información sobre las normas de comportamiento ético, disciplinario y transparencia para el buen servicio público.
- Definición del instrumento índice de información de carácter clasificada y reservada para las dependencias que manejan documentos de carácter confidencial.

{fiduprevisora)

**INFORMACIÓN
FINAL Y
MANIFESTACIONES
EXPRESAS**

INFORME DE GESTIÓN 2017

12. INFORMACIÓN FINAL Y MANIFESTACIONES EXPRESAS

Al 31 de diciembre del 2017, los activos y pasivos de la entidad existen a la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período. Así mismo:

- Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
- Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos representan probables erogaciones económicas futuras (obligaciones), obtenidos a cargo del ente económico a la fecha de corte.
- Todos los elementos han sido reconocidos por valores apropiados.
- Los hechos económicos han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
- Los estados financieros por los años terminados en 31 de diciembre de 2017 y 2016 han sido preparados de acuerdo con las normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia (NCIF) establecidas en la Ley 1314 de 2009, reglamentada por el Decreto único reglamentario 2420 de 2015 y modificado por el Decreto 2496 de 2015 y por el Decreto 2131 de 2016, al igual que Los Fondos de Inversión Colectiva como se describe en los estados financieros individuales.
- Las políticas contables seleccionadas y aplicadas por la fiduciaria para el reconocimiento de la información contenida en los estados financieros de los 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 información contenida en los estados financieros de la Fiduciaria, ha sido tomada fielmente de los libros de contabilidad de la entidad.
- Se han puesto a disposición de los accionistas todos los registros contables y documentación de respaldo relacionada y todas las actas de las sesiones llevadas a cabo con ocasión de la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva de Fiduprevisora S.A.
- Los actos de los administradores de la compañía se ajustaron a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- Los estatutos de Fiduprevisora S.A., no han sido objeto de modificación a la fecha.
- Hemos elaborado y pagado las declaraciones de autoliquidación de aportes al sistema de seguridad social integral de conformidad con las normas vigentes.

- 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 2017, 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.
- Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2017, 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:
 - 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.
 - Préstamos que impliquen una obligación que no corresponde a la esencia o naturaleza del contrato mutuo.
 - Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros excepto, por los préstamos para administradores reglamentados y autorizados por la Junta Directiva de Fiduciaria La Previsora S.A.
- Fiduciaria La Previsora S.A. no ha tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés de la sociedad controlante, a su vez, la sociedad La Previsora S.A. Compañía de Seguros no ha tomado o dejado de tomar decisiones en interés de Fiduciaria La Previsora S.A.


SANDRA GOMEZ ARIAS
Presidenta

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

1. Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

El Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT en 2017 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.

Se realizaron dos actualizaciones del Manual de Políticas SARLAFT, para atender las nuevas disposiciones contenidas en la Circular Externa 055 de diciembre de 2016, una fue aprobada por la Junta Directiva en la sesión de enero y la otra en agosto de 2017, lo que conllevó también a la modificación de los formularios de vinculación y actualización de clientes persona natural y jurídica, incluyendo lo necesario para que en un solo documento se recaude la información necesaria para identificar beneficiarios finales, clientes o relacionados PEP y responsabilidad tributaria en el extranjero, dichos cambios a su vez atienden los objetivos propuestos en la normatividad internacional, ya que robustecen los controles aplicables al conocimiento del cliente.

En las mediciones realizadas de forma semestral del perfil de riesgo LA/FT en 2017, 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, para el perfil correspondiente al periodo Junio – diciembre de 2017 se presentaron 2 riesgos con un nivel de riesgo “Tolerable”, sobre los cuales se inició el desarrollo de planes de acción en conjunto con los líderes de los procesos impactados y actividades permanentes durante sobre todo para el riesgo de mantener clientes desactualizados.

Para el fortalecimiento de la cultura de gestión del riesgo y como parte del programa de capacitación anual, en 2017 se realizaron sesiones mensuales de inducción y re inducción a 422 funcionarios, se realizaron sensibilizaciones presenciales y envío de material virtual para grupos críticos, particularmente comerciales y coordinadores a cargo de mantenimiento de clientes, y por último se realizó una actividad de fortalecimiento de conocimientos en el marco del Fidutour, en unión con SARO, cuyas actividades fueron: Envío masivo de brochure SARLAFT para recordar las etapas, elementos y mecanismos del sistema, publicación de los videos: “Aspectos básicos de un control” y “ROI Reporte de Operación Inusual”, sobre los cuales se realizó una actividad de declaración de auto capacitación donde los líderes de los equipos incentivaron a sus jugadores a ver la totalidad de los videos y levantaron listas de asistencia como

evidencia, actividad que cubrió a 415 funcionarios, como actividad se realizó una evaluación virtual a través de la plataforma de la Fiduciaria, en la cual a 31 de diciembre fueron evaluados 474 funcionarios.

En cuanto a la plataforma tecnológica, durante 2017 se utilizó el aplicativo VIGIA MyC como aplicativo para la parametrización y realización de la segmentación de clientes y la definición y generación de señales de alerta transaccionales, mejorando la automatización del sistema, sin embargo, se han tenido dificultades con la integración de VIGIA con los aplicativos CORE, lo cual se está trabajando en conjunto con la gerencia de tecnología. El proyecto de actualización denominado VIGIA 2.0 debió ser pospuesto debido a que el desarrollo y cambios en CT entraron en conflicto con el desarrollo de pagos masivos e impuestos de la Fiduciaria, el cual es de altísima prioridad, se espera retomarlo en marzo de 2018.

El aplicativo ACCUA usado en integración con Worldcheck para la consulta en listas individual y masiva de terceros en listas de riesgo, presentó una falla en la rutina diaria de actualización la cual está en proceso de solución por parte de la gerencia de tecnología, desde octubre de 2017 se ha realizado una contingencia consultado directamente sobre Worldcheck, la cual tiene la desventaja de solo poder utilizarse en la gerencia y de forma individual no masiva lo que genera retraso en los procesos.

139

Los archivos planos que se generan desde Peoplesoft para el reporte de operaciones en efectivo a la UIAF ha presentado algunas fallas que han requerido realizar correcciones manuales para cumplir con los reportes de forma adecuada y oportuna, por estas materializaciones se tienen abiertos los correspondientes eventos de riesgos para la gestión y seguimiento de los planes de acción.

Las señales de alerta tanto cuantitativas/ transaccionales como cuantitativas; coincidencias en listas y análisis de situaciones en vinculación y mantenimiento de clientes y otros vinculados, se han analizado en conjunto con los responsables de clientes y negocios para determinar su normalidad o inusualidad, y sobre aquellas que no se ha encontrado adecuada justificación se han reportado ROS a la UIAF.

A través de la Unidad de Vinculados se emiten certificaciones de documentación de clientes y otros vinculados a negocios, solicitadas por las áreas comerciales y de mantenimiento, con el fin de validar el cumplimiento de la normatividad y los procedimientos internos, durante 2017 se realizó una actualización del proceso que permitió el registro directo de la información en el módulo de centralización de terceros lo que permitió disminuir de forma muy importante el tiempo de respuesta a los procesos solicitantes, logrando en promedio un 88% de entregas en menos de 8 horas.

Durante el periodo evaluado 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 119 de diciembre de 2015 relacionada con CRS y se implementaron las mejoras necesarias a los procedimientos internos y de recaudo de información. Durante 2017 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 sujetos a reportar a la DIAN.

2. Riesgo de Crédito y Contraparte

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.

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 una periodicidad diaria y semanal, monitoreando el cumplimiento a los límites establecidos de manera Global, así como para cada uno de los portafolios administrados validando el adecuado funcionamiento de los aplicativos establecidos.

Adicionalmente se han desarrollado herramientas (Tablero de control) para mejorar el análisis de los emisores y realizar un estudio más integral de los mismos. Se desarrolló una nueva metodología de asignación de cupos de contraparte con el objetivo de fortalecer el análisis incorporando nuevas variables de mercado, factores cuantitativos, cualitativos y de mercado que contribuyen a una asignación más eficiente de los cupos de contraparte. Por otra parte, se desarrolló junto con el Sistema SARLAFT un modelo de asignación de cupos para Cooperativas con el fin de poder determinar la viabilidad de cupos para estas entidades, evaluando la situación y fortaleza financiera.

Riesgo de Contraparte

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

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

Se realiza una segmentación de las entidades del sistema financiero que actúan como contrapartes, garantizando la objetividad en el estudio de las variables que componen cada grupo financiero.

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

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).

3. 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. Actualmente se encuentra en el desarrollo de un nuevo modelo de Valor en Riesgo (Paramétrico con sensibilidades numéricas y volatilidad Ewma).

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 Capítulo XXI de la citada circular (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

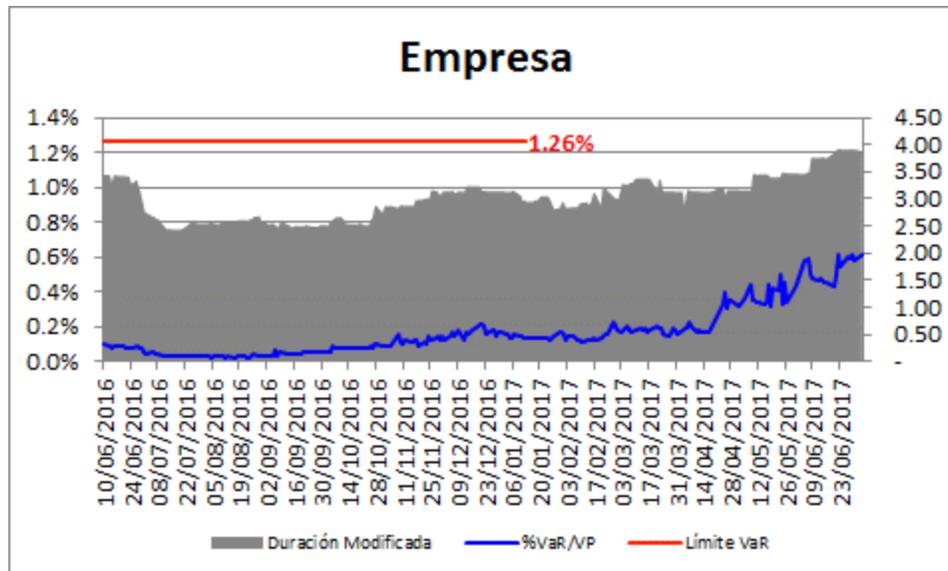
El Modelo de VaR Interno es evaluado periódicamente para garantizar su validez y consistencia en concordancia con las cambiantes condiciones del mercado, esta metodología es analizada mediante pruebas de Back y Stress Testing.

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 Colectiva 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.

143

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 junio de 2017 el VaR Interno del portafolio propio con horizonte de 1 día fue de \$460 millones el cual corresponde al 0,58% 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:

FACTOR DE RIESGO	dic-16	jun-17	Variación
TF - pesos (CCC)	\$ 132,523,100	\$ 91,133,583	↓ \$ (41,389,516)
TF - pesos (CCC) C1	\$ 95,190,708	\$ 58,672,228	↓ \$ (36,518,480)
TF - pesos (CCC) C2	\$ 23,595,870	\$ 24,852,421	↑ \$ 1,256,551
TF - pesos (CCC) C3	\$ 13,736,522	\$ 7,608,935	↓ \$ (6,127,587)
DTF-IBR	\$ 36,390,462	\$ -	↓ \$ (36,390,462)
DTF-IBR CP	\$ 9,766,726	\$ -	↓ \$ (9,766,726)
DTF-IBR LP	\$ 26,623,736	\$ -	↓ \$ (26,623,736)
VaR Regulatorio	\$ 799,735,205	\$ 786,523,751	↓ \$ (13,211,454)
VaR Relativo	1.03%	0.98%	↓ 0.0%
Duración	1,253	1,462	↑ 208.80

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

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

145

Los resultados de los modelos de riesgo de liquidez fueron presentados al Comité de Riesgos, al Comité de Inversiones de Fondos de Inversión Colectiva 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 primer semestre de 2017. 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).

5. Sistemas de Controles y valoración

El sistema SARCYV se encarga de garantizar el cumplimiento al manual de políticas de inversión y monitoreo sobre la valoración de todos los portafolios administrados.

a. Monitoreo de valoración:

Para efectos de la valoración a precios de mercado el sistema llevó a cabo controles manuales y automáticos para asegurar la correcta valoración de todas las inversiones que conforman los portafolios entre ellas renta fija, renta variable y derivados.

Para el año 2017 se atendieron la totalidad de auditorías para la verificación de la calidad del auditaje de valoración, sobre el particular todas las revisiones generaron un resultado satisfactorio sin hallazgos derivados del proceso. Así mismo, se llevaron a cabo validaciones manuales sobre la valoración de títulos clasificados al vencimiento, bonos pensionales y bono de valor constante entre otros.

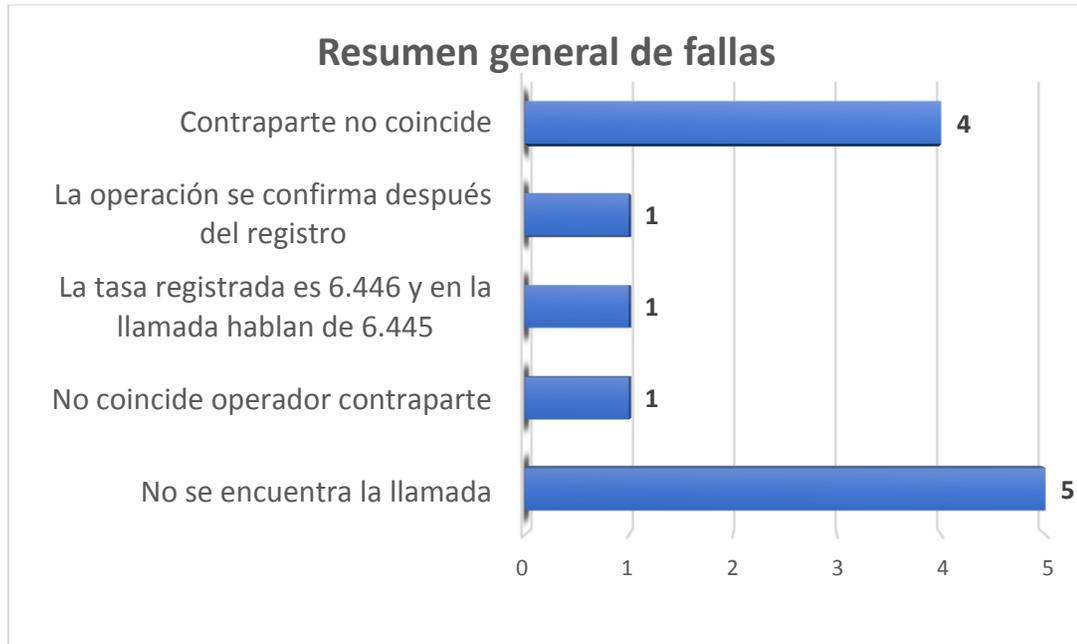
b. Seguimiento al manual de políticas de inversión:

Para el periodo de análisis el sistema de controles y valoración implementó nuevos controles respecto al monitoreo del proceso de inversión el manual de políticas.

- **Cruce MEC –SAOF:** Se llevó a cabo el primer control semestral donde se evalúa que las operaciones que son registradas en SAOF coincidan con las ejecuciones en el mercado y así verificar que todas las ordenes ejecutadas por los portafolios de terceros cuenten con un previo enrutamiento de orden por parte de los gestores de portafolio y no se identifiquen ejecuciones sin un previo enrutamiento de orden.
- **Retroalimentación al protocolo OTC:** Como principal elemento se estableció un informe trimestral de retroalimentación a cada uno de los operadores con el fin de que conozcan sus tiempos de registro y principales fallas en el protocolo de negociación OTC. Adicionalmente, mediante este informe se retroalimenta a los operadores que llevan a cabo negociaciones mediante el sistema Bloomberg, sobre la calidad de los medios verificables que corresponden a esta clase de operaciones.

A continuación se adjunta la última revisión realizada a los protocolos de negociación:

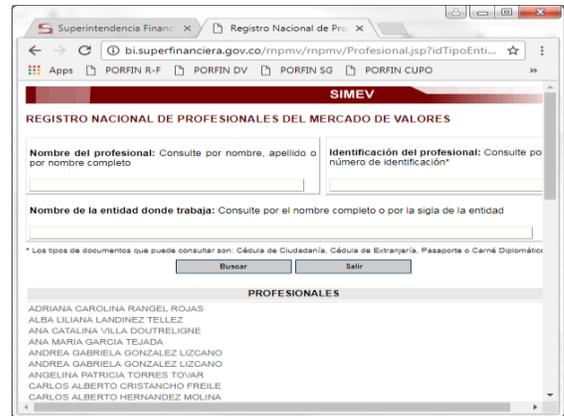
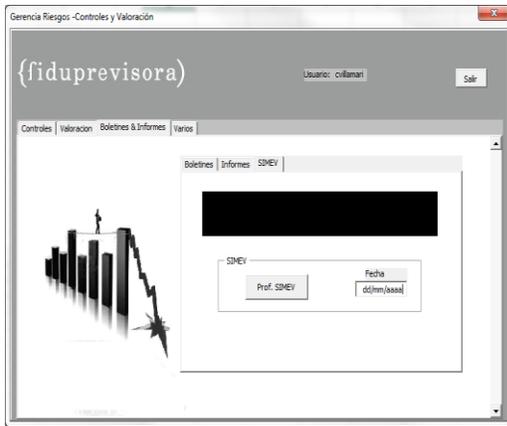
Protocolos de negociación septiembre - noviembre:



Tiempos de registro:

INICIALES	PROMEDIO DE REGISTRO
Alexander Tarquino	00:02:07
Eduardo Hernandez	00:04:25
Giovanni Peña	00:03:25
Juan Carlos Prieto	00:02:21
Juan Pablo Cepeda	00:03:16
PROMEDIO TOTAL	00:03:07

- Fortalecimiento nivel de automatización sobre el monitoreo a la acreditación técnica y profesional:** Con el fin de monitorear el primer pilar de certificación; la Gerencia de Riesgos desarrolló un programa para controlar el estado del Registro Nacional de Profesionales del Mercado de Valores publicado por la Superintendencia Financiera y ligado al sistema SIAMV del Autorregulador del Mercado de Valores. Este programa genera un informe personalizado por funcionario y posteriormente crea un correo electrónico para enviarlo a dicho funcionario el cual conoce semanalmente el estado de sus certificaciones:



Adicionalmente se creó un sistema de alertas tempranas, como primera instancia, el informe cuenta con un aviso respecto a la responsabilidad de los funcionarios de cara al proceso según se relaciona a continuación:

Recuerde su responsabilidad como Persona Natural Vinculada sobre el artículo 50 de la ley 964 de 2005 respecto al conocimiento de las normas del mercado de valores y el proceso de certificación. Para vigencias de certificación entre 8 días o menos:

- **Operadores:** será inhabilitado en sistemas transaccionales.
- **Asesores comerciales o directivos:** se realizará solicitud formal para abstenerse de ejercer sus funciones.

Sistema de alertas tempranas:

TIPO DE ALERTA	ESTADO DE LA CERTIFICACIÓN PARA ATENDER POR PARTE DEL FUNCIONARIO
OK	Certificaciones o antecedentes con fecha de vencimiento superior o igual a 4 meses.
ALERTA AMARILLA	Certificaciones o antecedentes con fecha de vencimiento entre 120 y 90 días.
ALERTA ROJA	Certificaciones o antecedentes con fecha de vencimiento entre 90 y 30 días.
AVISO: "SU CERTIFICACIÓN VENCERÁ EN MENOS DE UN MES O YA VENCió"	Certificaciones con vencimiento menor a 30 días.



Anexo No. 2. INFORME EJECUTIVO – ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2017

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 desarrollan las metodologías, procedimientos y políticas definidas en el Manual SARLAFT, 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 2017:

- Aprobación por parte de la Junta Directiva a las modificaciones al Manual SARLAFT relativos a la actualización de la CBJ 029 PI TIV CIV
- 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)
- Se inició el uso del aplicativo VIGIA M&C para la generación de alertas transaccionales automáticas a partir del modelo de segmentación y reglas definidas para la entidad.
- 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 solucionar las incidencias presentadas en la estabilización de la integración de VIGIA con los aplicativos Core de la fiduciaria, ajustes de las consultas para la generación automática de archivos planos para reportes a la UIAF y fallas en rutinas automáticas.
- 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.
- Como parte del plan de capacitación anual se realizó durante el año inducción a los funcionarios, sensibilizaciones a grupos críticos especialmente comerciales y una fase de fortalecimiento de conocimientos para a los funcionarios a través de videos, actividades y evaluación en el marco de Fidutour para el fortalecimiento de la cultura de previsión del riesgo particularmente enfocado en controles.

ANEXO No. 3. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

El siguiente es el detalle de saldos y operaciones realizadas en el ejercicio contable del año 2017 con vinculados económicos, accionistas, administradores y miembros de Junta Directiva:

Vinculados económicos

	<u>Diciembre de 2017</u>	<u>Diciembre de 2016</u>
Activo		
Cuentas por cobrar de préstamos		
Carlos Alberto Cristancho Freile	\$ 50.733.541,78	\$ 0,00
William Emilio Marino Ariza	40.957.308,18	68.445.368,81
Laura Mercedes Peña R.	30.795.765,27	44.620.037,63
Maria Amparo Arango Valencia	15.843.943,10	0,00
Dannia Vanessa Navarro Rosas	-	17.821.062,99
Jorge Eliecer Gómez Quintero	-	17.139.484,90
Juan Jose Lalinde	-	13.833.396,44
Enrique Rodríguez Ahumada	-	5.620.389,03
David Alejandro Jaimes Builes	-	909.518,94
Total	\$ 138.330.558,33	\$ 168.389.258,75

151

Pasivo

Prestaciones Sociales	\$ 187.200.868,20	\$ 153.250.418,24
Total	\$ 187.200.868,20	\$ 153.250.418,24

Ingresos

Intereses de préstamos		
Laura Mercedes Peña	\$ 7.504.660,70	\$ 1.206.777,59
Carlos Alberto Cristancho Freile	4.925.162,95	0,00
Maria Amparo Arango Valencia	420.411,38	0,00
David Alejandro Jaimes Builes	23.814,72	561.428,98
Oscar Estupiñan Medrano	0,00	7.899.378,80
William Emilio Marino Ariza	0,00	4.487.280,75
Juan Jose Lalinde	0,00	2.236.245,14
Jorge Eliecer Gómez Quintero	0,00	2.184.627,31

Dannia Vanessa Navarro Rosas	0,00	2.129.572,54
Laura Mercedes Peña	0,00	1.206.777,59
Enrique Rodríguez Ahumada	0,00	1.125.803,74
Total	\$ 12.874.049,75	\$ 21.831.114,86

Gastos

Viáticos, manutención y transporte

Sandra Gomez Arias	\$ 36.370.333,00	\$ 27.115.271,00
Maria Amparo Arango Valencia	34.266.545,00	19.707.536,00
Carlos Alberto Cristancho Freile	9.685.242,00	5.932.399,00
Jose Vicente Velasquez	7.960.220,00	4.645.063,00
Laura Mercedes Pena Rodríguez	6.857.973,00	2.093.043,00
Diana Porras	4.558.806,00	8.634.452,00
William Emilio Marino Ariza	2.085.807,00	0,00
Juliana Santos	1.920.353,00	2.474.084,00
David Jaimes	1.784.353,00	1.700.123,00
Erles Edgardo Espinosa	0,00	7.831.374,00
Oscar Cano	0,00	931.574,00
Total	\$ 105.489.632,00	\$ 81.064.919,00

152

a. Junta Directiva

	<u>Diciembre de 2017</u>	<u>Diciembre de 2016</u>
Gastos		
Honorarios Junta Directiva		
Germán Eduardo Quintero	\$ 30.984.108,00	\$ 30.163.650,00
Julio Andrés Torres García	28.402.099,00	30.163.650,00
Lina Quiroga Vergara	25.820.090,00	27.750.558,00
Juan Luis Hernandez Celis	23.238.081,00	0,00
Claudia Isabel Gonzalez Sanchez	20.656.072,00	0,00
Andrés Felipe Uribe Medina	18.074.063,00	0,00
Camilo Martinez Ávila	10.328.036,00	9.652.368,00
Andres Restrepo Montoya	5.164.018,00	30.163.650,00

Ángela Maria Cáceres Duarte	0,00	25.337.466,00
Juan Rafael Mesa Zuleta	0,00	13.272.006,00
Total	\$ 162.666.567,00	\$ 166.503.348,00

Honorarios Comité de Riesgos

Julio Andres Torres Garcia	\$ 25.820.090,00	\$ 28.957.104,00
Lina Quiroga Vergara	23.238.081,00	0,00
Claudia Isabel Gonzalez Sanchez	10.328.036,00	0,00
Ángela Maria Cáceres Duarte	0,00	19.304.736,00
Total	\$ 59.386.207,00	\$ 48.261.840,00

Honorarios Comité de Auditoría

German Eduardo Quintero	\$ 23.238.081,00	\$ 21.717.828,00
Lina Quiroga Vergara	18.074.063,00	12.065.460,00
Juan Luis Hernandez Celis	15.492.054,00	0,00
Andres Restrepo Montoya	5.164.018,00	19.304.736,00
Compañía Aseguradora de Fianza	0,00	2.413.092,00
Total	\$ 61.968.216,00	\$ 55.501.116,00

153

Honorarios Comité de Inversiones

Julio Andrés Torres García	\$ 25.820.090,00	\$ 28.957.104,00
Camilo Martinez Avila	12.910.045,00	4.826.184,00
Andrés Felipe Uribe Medina	12.910.045,00	0,00
Angela Maria Caceres Duarte	0,00	24.130.916,00
Lina Quiroga Vergara	0,00	19.304.736,00
Total	\$ 51.640.180,00	\$ 77.218.940,00

Honorarios Comité de Admón. de Negocios

German Eduardo Quintero	\$ 18.074.063,00	\$ 12.065.457,00
Claudia Isabel Gonzalez Sánchez	10.328.036,00	0,00
Camilo Martinez Avila	5.164.018,00	2.413.092,00
Andres Restrepo Montoya	2.582.009,00	14.478.552,00
Juan Rafael Mesa Zuleta	0,00	7.239.276,00
Total	\$ 36.148.126,00	\$ 36.196.377,00

b. Accionistas (Previsora Seguros S.A.)

	<u>Diciembre de 2017</u>	<u>Diciembre de 2016</u>
Activo		
Seguros (pólizas)	\$ 10.656.776,14	\$ 288.554.726,80
Gastos de seguros		
Cumplimiento	10.804.906,47	16.725.843,50
Otros – Responsabilidad Civil	394.835.558,15	1.090.066.971,80
Total	<u>\$ 405.640.464,62</u>	<u>\$ 1.106.792.815,30</u>

ANEXO No. 4. PAGOS SALARIALES A DIRECTIVOS EN EL AÑO 2017

CARGO	PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	GERENTE DE RIESGOS
EMPLEADOS / CONCEPTOS	SANDRA GOMEZ ARIAS	OSCAR CANO	DAVID JAIMES
Fecha de Ingreso a la Entidad	16/02/2016	12/01/2016	04/03/2013
Fecha de encargo	-	-	
Fecha de posesión en Cargo Directivo	16/02/2016	12/01/2016	03/05/2016
Fecha de Retiro		08/11/2017	
Sueldo	\$ 216.058.723	\$ 94.704.144	\$ 155.174.222
Prima técnica	\$ 101.488.414	\$ 47.352.069	\$ 0
Indemnización	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prima extralegal	\$ 0	\$ 0	\$ 6.886.430
Prima legal	\$ 31.470.395	\$ 14.336.878	\$ 14.972.567
Prima de vacaciones	\$ 14.501.768	\$ 14.357.732	\$ 6.911.288
Prima de servicios	\$ 14.501.768	\$ 10.467.336	\$ 0
Vacaciones	\$ 21.269.260	\$ 22.744.471	\$ 10.597.308
Bonificación por recreación	\$ 1.252.514	\$ 942.040	\$ 0
Bonificación por dirección	\$ 75.150.860	\$ 0	\$ 0
Bonificación por servicios prestados	\$ 9.863.550	\$ 9.585.042	\$ 0
Bonificación extralegal	\$ 0	\$ 0	\$ 10.515.091
TOTAL	\$ 485.557.252	\$ 214.489.712	\$ 205.056.906

CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE NACIONAL DE PLANEACIÓN	GERENTE DE OPERACIONES
EMPLEADOS / CONCEPTOS	JOSE VICENTE VELASQUEZ	LAURA MERCEDES PEÑA	ANDRÉS PABÓN SANABRIA
Fecha de Ingreso a la Entidad	25/05/2015	07/04/2009	20/04/2017
Fecha de encargo	-	09/03/2016	-
Fecha de posesión en Cargo Directivo	24/02/2016	07/07/2016	20/04/2017
Fecha de Retiro	-	-	-
Sueldo	\$ 155.633.318	\$ 155.633.318	\$ 142.562.980
Prima técnica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Indemnización	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prima extralegal	\$ 6.886.430	\$ 6.886.430	\$ 3.360.548
Prima legal	\$ 14.920.598	\$ 14.920.598	\$ 12.410.048
Prima de vacaciones	\$ 6.886.430	\$ 6.886.430	\$ 0
Prima de servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vacaciones	\$ 10.100.097	\$ 10.100.097	\$ 0
Bonificación por recreación	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación por dirección	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación por servicios prestados	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación extralegal	\$ 12.069.193	\$ 12.020.524	\$ 0
TOTAL	\$ 206.496.066	\$ 206.447.397	\$ 158.333.576

CARGO	VICEPRESIDENTE JURÍDICO		VICEPRESIDENTE DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA
	EMPLEADOS / CONCEPTOS	JULIANA SANTOS	FRANCISCO SANABRIA VALDEZ
Fecha de Ingreso a la Entidad	16/02/2016	02/05/2016	01/03/2016
Fecha de encargo	-	09/10/2017	-
Fecha de posesión en Cargo Directivo	16/02/2016	-	-
Fecha de Retiro	06/10/2017	-	-
Sueldo	\$ 147.810.485	\$ 47.906.956	\$ 197.470.134
Prima técnica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Indemnización	\$ 66.602.353	\$ 0	\$ 0
Prima extralegal	\$ 8.763.468	\$ 0	\$ 8.763.468
Prima legal	\$ 14.580.422	\$ 18.405.308	\$ 18.987.513
Prima de vacaciones	\$ 15.001.352	\$ 0	\$ 8.763.468
Prima de servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vacaciones	\$ 22.718.072	\$ 0	\$ 13.437.317
Bonificación por recreación	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación por dirección	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación por servicios prestados	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación extralegal	\$ 15.670.772	\$ 0	\$ 14.037.822
TOTAL	\$ 291.146.924	\$ 66.312.264	\$ 261.459.722

CARGO	VICEPRESIDENTE DE INVERSIONES	VICEPRESIDENTE COMERCIAL	VICEPRESIDENTE DE FONDO DE PRESTACIONES
EMPLEADOS / CONCEPTOS	CARLOS ALBERTO CRISTANCHO FRAILE	MARIA AMPARO ARANGO VALENCIA	WILLIAM EMILIO MARIÑO ARIZA
Fecha de Ingreso a la Entidad	07/11/2013	12/04/2016	27/09/2010
Fecha de encargo	-	01/11/2016	01/08/2016
Fecha de posesión en Cargo Directivo	02/05/2016	30/11/2016	20/04/2017
Fecha de Retiro	-	-	-
Sueldo	\$ 196.885.903	\$ 196.885.903	\$ 210.323.220
Prima técnica	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Indemnización	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prima extralegal	\$ 8.763.468	\$ 8.763.468	\$ 8.763.468
Prima legal	\$ 18.987.513	\$ 20.692.444	\$ 18.257.224
Prima de vacaciones	\$ 8.763.468	\$ 8.763.468	\$ 0
Prima de servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vacaciones	\$ 13.437.317	\$ 13.437.317	\$ 0
Bonificación por recreación	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación por dirección	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación por servicios prestados	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bonificación extralegal	\$ 12.945.814	\$ 30.418.032	\$ 16.300.378
TOTAL	\$ 259.783.483	\$ 278.960.632	\$ 253.644.290