

# {fiduprevisora)

*Comprometidos con  
lo que más valoras*

## Informe de Rendición de Cuentas 2019



VIGILADO por el Superintendente de la Superintendencia de la Superintendencia



El emprendimiento  
es de todos

Minhacienda

## Contenido

PRÓLOGO .....	4
1. NUESTRA ENTIDAD .....	6
<b>1.1 Estructura Organizacional</b> .....	6
<b>1.2 Plan Estratégico Institucional</b> .....	8
2. NUESTRO DESEMPEÑO .....	28
<b>2.1 Resultados Financieros</b> .....	28
<b>2.2 Resultados Comerciales</b> .....	38
<b>2.3 Resultados Operativos</b> .....	42
<b>2.4 Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI) 2016 - 2022</b> .....	59
<b>2.5 Plan Anual de Adquisiciones</b> .....	60
<b>2.6 Contratación</b> .....	60
<b>2.7 Indicadores de Gestión</b> .....	69
3. NUESTRAS METAS .....	73
4. NUESTRA GESTIÓN .....	74
<b>4.1 Avances y Logros del Sistema Integrado de Gestión</b> .....	74
<b>4.2 Avances y Logros del Sistema de Control Interno</b> .....	93
<b>4.3 Avances y Logros de los Sistemas de Administración de Riesgo</b> .....	99
<b>4.4 Avances y Logros del Sistema de Atención al Consumidor Financiero</b> .....	105
<b>4.5 Avances y Logros del Modelo Integrado de Planeación y Gestión</b> .....	110
<b>4.6 Avances y Logros del Plan de Acción Anual</b> .....	113
<b>4.7 Avances y Logros en Racionalización de Trámites y Transparencia</b> .....	115
<b>4.8 Avances y Logros en Responsabilidad Social Empresarial</b> .....	118
<b>4.9 Avances y Logros Servicio al Cliente</b> .....	120
<b>4.10 Avances y Logros del Plan de Mejoramiento Institucional</b> .....	131
<b>4.11. Avances y Logros del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG</b> .....	132
<b>4.12 El Sector y La Población</b> .....	138
5. PRESUPUESTO .....	148
6. ANEXOS .....	150

<b>Anexo 1. Organigrama Fiduprevisora S.A.</b> .....	150
<b>Anexo 2. Planta de Personal</b> .....	151
<b>Anexo 3. Plan Anual de Adquisiciones</b> .....	176
<b>Anexo 4. Mapa Estratégico Corporativo</b> .....	205
<b>Anexo 5. Indicadores Corporativos</b> .....	206
<b>Anexo 6. Mapa Residual Riesgo Operativo</b> .....	213

## PRÓLOGO

Entre julio de 2018 y julio de 2019, Fiduprevisora S.A. ha estado inmersa en una transformación enmarcada en la búsqueda y expansión de nuevos negocios y lo ha venido logrando. Por ello, ha venido consolidándose como una de las cinco fiduciarias líderes en el mercado basado en sus resultados de comisiones y sus activos fideicomitidos durante el periodo contemplado en esta rendición de cuentas.

Esto fue posible, gracias al compromiso de cada uno de los funcionarios de la entidad, apoyados en un liderazgo efectivo desde el área directiva la expansión y búsqueda de nuevos negocios.

Basados en el taller de Co-creación, realizado en diciembre de 2018, donde participaron líderes y personal de Fiduprevisora S.A. y se entrevistaron a miembros de la Junta Directiva, se generaron propuestas que permitieron actualizar la Estrategia Corporativa para el horizonte 2019 – 2022., impactando los cinco desafíos estratégicos de Fiduprevisora S.A.: Crecimiento, Posicionamiento, Excelencia Operacional, Gestión del Talento Humano e Inversión en Tecnología.

Teniendo presentes los valores corporativos: confianza, eficiencia, lealtad y compromiso; se ha logrado que los clientes reconozcan la experiencia y excelencia con la que cuenta Fiduprevisora S.A. en la administración de recursos buscando la materialización de sus proyectos.

Durante el periodo analizado en este informe, el número de negocios administrados por la fiduciaria creció un 15%, impulsado principalmente por negocios relacionados con el mecanismo de Obras por Impuestos, a través del cual Fiduprevisora S.A. administra 41 de los 42 proyectos aprobados para 2019, por un valor de \$ 241.000 MM, con una participación del 99%.

Igualmente, el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ingresos de negocios fiduciarios en julio de 2019 fue de 116.92%, lo que representa aproximadamente \$5 mil millones de pesos más frente al ingreso acumulado que se tenía presupuestado recibir para este corte.

También se ha logrado una exitosa gestión en la administración de recursos a través de los Fondos de Inversión Colectiva (FIC), en los cuales logramos una cifra record de crecimiento del 28%, pasando de \$ 2.93 billones en julio de 2018 a \$ 3,75 billones en julio de 2019.

De la misma manera, se siguen fortaleciendo negocios como el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), el Consorcio de Atención en Salud para Personas Privadas de la Libertad, el Fondo Colombia en Paz y los demás que administra la fiduciaria y que atiende en todo el país gracias a las 13 oficinas con las que cuenta a nivel nacional.

Fiduprevisora S.A. sigue demostrando la alta calidad en el desarrollo de su labor con la confirmación, por segundo año consecutivo, de la calificación en la administración de portafolios de 'P AAA' y la calificación de riesgo de contraparte de 'AAA'. Demostrando así que sigue comprometida con lo que más valoran los colombianos.

# 1. NUESTRA ENTIDAD

## 1.1 Estructura Organizacional

De conformidad con lo establecido en el Decreto 2519 de Julio 13 de 2011 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se definió la siguiente estructura orgánica para la Sociedad Fiduciaria La Previsora S.A

Asamblea General de Accionistas

Junta Directiva

1. Presidencia.
2. Vicepresidencia de Administración Fiduciaria.
3. Vicepresidencia Comercial y Mercadeo.
4. Vicepresidencia Fondo de Prestaciones.
5. Vicepresidencia Jurídica.
6. Vicepresidencia Financiera.
7. Gerencia Administrativa.
8. Gerencia Nacional de Planeación.
9. Órganos de Asesoría y Coordinación.
- 9.1. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.

Adicionalmente, en virtud de Decreto 2295 de noviembre 8 de 2012 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se modifica la Planta de Personal de la Sociedad Fiduciaria, quedando conformada de la siguiente manera:

PLANTA DE FIDUPREVISORA	CANTIDAD
Trabajadores Oficiales	273
Empleados Públicos	2
<b>TOTAL</b>	<b>275</b>



Adicional se relaciona la planta del personal de Fiduprevisora S.A. a corte de diciembre del 2018 y julio del 2019 en el *Anexo 2 Planta personal 2018 y 2019*.

## 1.2 Plan Estratégico Institucional

### Evolución y seguimiento del Direccionamiento Estratégico 2018-2022

Durante la vigencia 2018, 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.

Como resultado, la entidad enmarco la estrategia para el periodo 2018-2022 bajo los 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 de la entidad.

Son de destacar los cambios que la alta dirección ha definido frente a los componentes del Direccionamiento Estratégico durante los últimos años, con la finalidad de consolidar la estrategia de la organización, lo cual se aprecia claramente en el siguiente cuadro comparativo:

COMPONENTES	2015-2018	2018-2022
<b>Estructura del Direccionamiento</b>	La estructura durante la vigencia 2015 – 2018 fue la siguiente: Mega Pilares Visión Lineamientos Corporativos Propuesta de Valor Política del Sistema Integrado de Gestión Misión	La estructura durante la vigencia 2018 – 2022 fue la siguiente: Mega Focos Visión Lineamientos Corporativos Propuesta de Valor Política del Sistema Integrado de Gestión Misión

COMPONENTES	2015-2018	2018-2022
<b>Misión</b>	Creamos y manejamos soluciones fiduciarias con altos niveles de calidad, eficiencia y respeto por el medio ambiente para la ejecución de políticas gubernamentales y la administración de recursos y proyectos de nuestros clientes del sector público y privado	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
<b>Visión</b>	Ser líderes en el sector fiduciario creciendo de manera sostenible y creando valor agregado a los accionistas, clientes, colaboradores y la comunidad en general.	Al 2022 seremos líderes en negocios fiduciarios especiales, rentables económica y socialmente y uno de los siete principales administradores de fondos de inversión.
<b>Mega</b>	Para el 2.018 Fiduprevisora S.A. será una organización con Ingresos Operacionales equivalentes a \$224 mil millones, un Margen EBITDA superior al 37% y con un Market Share del 16% en Comisiones Fiduciarias.	Para el 2.022 Fiduprevisora S.A. será una organización con Ingresos Operacionales equivalentes a \$291 mil millones, un Margen EBITDA superior al 38% y con un Market Share del 16% en Comisiones Fiduciarias.
<b>Política del Sistema Integrado de Gestión</b>	La política del Sistema Integrado de Gestión contiene las directrices y los objetivos de la organización con respecto a Calidad, Seguridad de la Información y Medio Ambiente, expresados de manera formal por la alta gerencia. Esta política es un elemento del Direccionamiento Estratégico y está enfocada en ofrecer servicios fiduciarios y de asesoría financiera de alta calidad y rentabilidad que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros	La política del Sistema Integrado de Gestión contiene las directrices y los objetivos de la organización con respecto a Calidad, Seguridad de la Información, Medio Ambiente y Protección de los Trabajadores, expresados de manera formal por la alta gerencia. Esta política es un elemento del Direccionamiento Estratégico y está enfocada en ofrecer servicios fiduciarios y de asesoría financiera de alta calidad y rentabilidad que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, apoyen el

COMPONENTES	2015-2018	2018-2022
	clientes, apoyen el desarrollo sostenible del país, soportados en un alto sentido de responsabilidad social y en tecnologías innovadoras y adecuadas al negocio.	desarrollo sostenible del país, soportados en un alto sentido de responsabilidad social y en tecnologías innovadoras y adecuadas al negocio.
<b>Objetivos</b>	Definición de (12) Objetivos Corporativos Financiera (3) Clientes (3) Procesos Internos (3) Aprendizaje y Cultura (3)	Definición de (14) Objetivos Corporativos Financiera (3) Clientes (2) Procesos Internos (6) Aprendizaje y Cultura (3)
<b>Indicadores Corporativos</b>	Definición de (18) Indicadores Corporativos Financiera (3) Clientes (6) Procesos Internos (6) Aprendizaje y Cultura (3)	Definición de (33) Indicadores Corporativos Financiera (4) Clientes (5) Procesos Internos (14) Aprendizaje y Cultura (10)

De acuerdo con lo anterior, este enfoque estratégico permitió lograr durante la vigencia 2018:

- Gestionar 21 proyectos aprobados para el 2018, en el programa de Obras por Impuestos siendo el administrador líder con 21 de los 23 proyectos aprobados por el CONFIS, lo que se traduce en la gestión de \$218.000 millones, que aportarán al desarrollo de las zonas que han sido más afectadas por el conflicto armado.
- Creación de 6 participaciones en el FIC Vista:
  - Institucional
  - Grandes contribuyentes
  - Hidrocarburos y energía
  - Fideicomisos
  - Educación
  - Tradicional
- Fortalecimiento Presencial a Nivel Nacional reapertura de las oficinas:
  - Medellín
  - Cartagena

- Barranquilla
- Cali
- Bogotá
- Manizales

Y nuevas aperturas de:

- Villavicencio
- Montería
- Pereira
- Riohacha
- Popayán
- Ibagué
- Bucaramanga

- Cambio del reglamento del FIC Efectivo a Plazo
- Lanzamiento Nuevo Fondo de Inversión Colectiva, FIC Valor Estratégico.
- Inclusión de cláusula ambiental en los contratos de empresa y derivados
- Implementación del programa Gestión de Residuos en los CAU.
- Implementación la plataforma InsigthVM, con el fin de monitorear y analizar de manera automática, la infraestructura de TI identificando nuevos riesgos en tiempo real.
- Implementación de MITRA, el cual es una aplicación WEB diseñada y ajustada para para la Integración del sistema de la Bolsa de Valores de Colombia (Proyecto SAE) y el sistema back office PORFIN, permitiendo el registro de la operación de los activos directamente en el mercado y a su vez registrada en el aplicativo de valoración de portafolios de la fiduciaria.

Teniendo en cuenta la dinámica del sector fiduciario, en el segundo semestre del año 2018 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.

## Revisión y Ajuste de la Estrategia 2018 al 2022

El 3 de diciembre de 2018 se llevó a cabo el Taller de Co-creación el cual conto con la participación del equipo de líderes y personal clave de Fiduprevisora S.A., permitiendo analizar información insumo, con el fin de reflexionar y generar propuestas que permitieran actualizar los elementos de la Estrategia Corporativa para el horizonte 2019 – 2022.

La revisión de nuestra Estrategia claramente incluyó, el entendimiento del entorno, entrevistas con los miembros de Junta Directiva, así como una reflexión profunda sobre nuestras fortalezas y debilidades, con el fin de encontrar la mejor forma de aprovechar las bondades de nuestro entorno, potenciar nuestras capacidades e identificar cómo superar nuestras restricciones para llegar a un acuerdo sobre lo que sería nuestro gran reto al año 2022.

La Gerencia Nacional de Planeación en acompañamiento con el grupo consultor efectuó la presentación ante los miembros de Junta Directiva en la sesión del 10 de diciembre del año 2018 escenario designado para exponer las conclusiones dadas en el taller de co-creación ¿Cómo mediremos el logro de los Objetivos Estratégicos? ¿Cuáles son las brechas de desempeño que queremos cerrar? y ¿Qué haremos para lograr los Objetivos Estratégicos?

Con el fin de dar respuesta a las premisas expuestas la entidad realiza el ajuste a la estrategia definida 2018 - 2022 trabajando en sus 5 desafíos estratégicos que ocupan nuestra gestión en el día a día para llegar al futuro que queremos:

12



**En Crecimiento:** Nos enfocaremos en el fortalecimiento de los FIC, en la implementación del modelo de obras por impuestos en regalías, en mejorar nuestro margen operativo, especializar y regionalizar nuestro equipo comercial, así como gestionar la rentabilidad por cliente.



**En Posicionamiento:** Debemos materializar alianzas estratégicas, fortaleceremos la relación con el gobierno, mejoraremos el servicio a nuestros clientes de FIC, mantendremos nuestra presencia en medios para resaltar las fortalezas de la entidad y hacer más visible el impacto de nuestro servicio fiduciario.



**En Excelencia Operacional:** Estaremos enfocados en materializar la integración de los sistemas, simplificar procesos CORE, identificar focos de riesgo, re estructurar nuestros modelos de costeo y garantizar la mejora operativa de nuestro principal cliente: FOMAG.



**En Gestión del Talento Humano:** Seguiremos mejorando la calidad de nuestro Talento Humano con énfasis en productividad, bienestar y minimizando la rotación, e impulsaremos la cultura con énfasis empoderamiento y compromiso.



**Inversión en Tecnología:** Estaremos concentrados en la digitalización de reportes de nuestros negocios fiduciarios, la automatización de pagos de tesorería, la actualización tecnológica del FOMAG y la página transnacional para FIC, en la encriptación hacia los bancos, manejo de medios magnéticos, factura electrónica, bus de integración para nuestra información, entre otras

Mediante resolución 064 del 20 de diciembre de 2018 se oficializó el documento de Direccionamiento Estratégico para el periodo de 2019 – 2022 de acuerdo a los lineamientos dados por la Junta Directiva.

### *Alineación y Desdoblamiento Estratégico*

Durante las vigencias, se ha trabajado en el alineamiento estratégico, el cual permite que exista una congruencia entre la Estrategia Corporativa definida por la Alta Dirección y la alineación por Dependencia. Esto, con la finalidad de que la entidad cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Para lograr un alineamiento estratégico es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia corporativa, con el fin de promover la uniformidad de criterios dentro, en función de los objetivos corporativos, de acuerdo con el Direccionamiento Estratégico aprobado por junta directiva. Para tal efecto, las áreas de la Entidad deben participar activamente y en conjunto con el proceso de planeación estratégica, con el fin de que se

puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan, por esta razón se lleva a cabo talleres estratégicos con todos los funcionarios de la entidad.

Dentro del alineamiento estratégico, se realizó un análisis que permitió distinguir los puntos críticos que impactan en la alineación de la estrategia corporativa y las de dependencia, la estructura organizacional, los procesos, la cultura organizacional, las habilidades de los colaboradores y la tecnología, estos análisis son llevados a las Reuniones de Análisis Estratégico – RAE y a través de estas se presenta el estado de:

- Mapa Estratégico Corporativo semaforizado
- Los Indicadores Estratégicos.
- Las Iniciativas Estratégicas.
- Cuadro de Seguimiento de compromisos anteriores.
- Cuadro de ejecución presupuestal de las Iniciativas Estratégicas Aprobaciones.

De acuerdo con el cambio en la alineación del Direccionamiento Estratégico para la vigencia 2019 – 2022, el cual permitió realizar el desdoblamiento a cada una de las gerencias y vicepresidencias, para lo cual consistió en:

- Hacer más clara la contribución de cada dependencia.
- Fortalecer la integración entre dependencias.
- Conectar la estrategia global con acciones colectivas e individuales.
- Generar uniformidad en el uso de los indicadores estratégicos.

Como resultado, se construyeron los mapas estratégicos de dependencia formalizándolos a través de los formatos de objetivos e indicadores, los cuales permiten medir el cumplimiento de cada una de las Dependencias.

### Gestión de Proyectos

A través de la Gerencia Nacional de Planeación se contribuye a que las diferentes dependencias realicen un mejor uso de los recursos disponibles, con el propósito de

alcanzar exitosamente la ejecución de sus proyectos y la entrega oportuna de los resultados esperados. Para esto, se formaliza la creación de una oficina de gestión de proyectos con el objetivo de prestar apoyo en el seguimiento y monitoreo de las diferentes actividades involucradas en los proyectos.

Conforme a la metodología de gestión de proyectos y la oficina de proyectos establecida para la entidad de “tipo apoyo”, se proyecta para el año 2020 evolucionar, madurar la metodología y consolidar la oficina como “Tipo Control”, basados en mejores prácticas, lineamientos y estándares a nivel global.

La implementación de esta metodología ha permitido la estandarización de conceptos, terminología, documentos, lineamientos y manejo de buenas prácticas que se aplican a todo el ciclo de gestión de proyectos de la entidad; se definieron indicadores de seguimiento orientados al cumplimiento del alcance, cronograma y presupuesto, permitiendo así, la generación de alertas y promoviendo la búsqueda de soluciones de aspectos críticos; así mismo, facilitando a los clientes internos y externos conocer el estado real de los proyectos cuando así se requiera.

Una vez estructurado este equipo de trabajo (PMO), paralelamente desde el direccionamiento estratégico establecido para Fiduprevisora S.A. mediante la metodología de Balance Scorecard, se definen las iniciativas estratégicas que apalancan el cumplimiento de los objetivos estratégicos que, a su vez, buscan garantizar la rentabilidad de la entidad, incrementar la eficiencia operativa y administrativa y proporcionar una estructuración de soluciones fiduciarias competitivas e innovadoras.

Estas iniciativas estratégicas son formalizadas a la oficina de gestión de proyectos, de acuerdo con su alcance, presupuesto y responsable asignado, con lo cual se inicia el ciclo de vida de la gestión de proyectos en sus diferentes fases: Definición, Inicio, Planeación, Ejecución y Cierre. Todas las iniciativas son monitoreadas y controladas por el equipo de proyectos, trabajando en conjunto con el director de proyecto.

Dentro de la metodología de proyectos se estructuró un comité de proyectos con el objetivo de asesorar, evaluar, priorizar y apoyar la gestión de los proyectos de la entidad, siendo un organismo imparcial y neutral pero estratégico para apalancar la dinámica del negocio conforme al direccionamiento estratégico planteado para la entidad.

Conforme a estos avances, a continuación, se relacionan las iniciativas estratégicas y su estado dentro del corte de julio de 2018 y julio de 2019:

## Iniciativas Estratégicas 2018

### 1. Iniciativa: Modelo De Costeo Por Negocio

Esta iniciativa se llevó a cabo para definir e implementar el modelo de costeo por negocio que permita la identificación de los costos y el cálculo de la rentabilidad individual de los negocios actuales y su contribución marginal en la rentabilidad general de la organización.

El proyecto fue cerrado con los siguientes logros:

- Visualización de los costos por áreas y oficinas a través de los procesos fundamentales del negocio.
- El objeto de costeo será el proceso, negocio y geografía.
- Se parametrizaron 6 reportes en la herramienta Financial Reporting y consultas.
- Definición de un modelo de distribución de costos a nivel de negocio.
- Transferencia de conocimiento incluido dentro del plan de implementación.

16

### 2. Iniciativa: Reingeniería De Riesgos

Iniciativa encaminada a definir un marco de apetito de riesgos que cuente con matrices de riesgo para cada uno de los negocios administrados que permitan a las coordinaciones y/o unidades de gestión una mejor administración integral del riesgo que cumpla con los nuevos cambios regulatorios.

Se encuentra en etapa de ejecución con los siguientes avances:

- Se han realizado actividades de preparación de informes para cada negocio y socialización de resultados, pendiente el cargue de un negocio para finalizarlo.
- Se definió el marco de apetito de riesgos para Fiduprevisora S.A.
- Se han realizado actividades de medición bajo la nueva metodología, donde se incorpora la herramienta CERO, donde se han creado consorcios como negocio para la obtención de las matrices de riesgo por negocio.
- Durante el mes de mayo se evaluaron siete nuevos negocios bajo la metodología en ejecución, presentando a comité de negocios los resultados de los mismos.

### 3. Iniciativa: Matrices De Riesgo De Seguridad De La Información E Inventario De Activos De Información.

Iniciativa para realizar la identificación y análisis de riesgos de seguridad de la información y los activos que la gestionan para el proceso de pagos con el fin de monitorear la adaptabilidad tanto de la organización como del SGSI ante la inclusión de nuevas políticas y controles para mitigar los riesgos derivados del análisis.

El proyecto se encuentra en su fase final con los siguientes avances:

- Implementación de la herramienta Global Suite.
- Revisión de las evidencias que soportan las actividades y entregables del proyecto.
- Se generaron los planes de tratamiento de riesgo residual.
- Se inventariaron 119 Activos de Información del proceso de pagos, se realizó la definición de amenazas, definición de controles, vulnerabilidades valoradas sin controles y con controles. Se definieron planes de tratamiento a las vulnerabilidades que con los controles permanecen en una alta probabilidad de materialización del riesgo.
- Se actualizó la metodología de riesgos en el sistema integrado de gestión.

17

### 4. Iniciativa: Modelo De Autocontrol

Iniciativa dirigida a fortalecer en la totalidad de funcionarios de la entidad su responsabilidad frente al control interno, sistemas de gestión, riesgos y controles del proceso al que pertenecen.

El proyecto fue cerrado con los siguientes logros:

- Concientización de los funcionarios y su rol frente al control interno y fomentar el trabajo en equipo.
- Motivar a la totalidad de funcionarios de la entidad para que vivan y asuman como propio el control interno y administren los riesgos y controles del proceso al que pertenecen.
- Sensibilización por parte de los funcionarios respecto a conocer mejor las demás áreas y cómo éstas interactúan con sus procesos y procedimientos.

- Video institucional que será dispuesto para todos los colaboradores como una herramienta de auto capacitación para los funcionarios y reforzar los conocimientos en los tres frentes trabajados: calidad, riesgos y control interno.
- Aumento de la cultura de riesgo, permitiendo así una adecuada identificación a la exposición de riesgos de la entidad y la forma de controlarlo para mitigar su ocurrencia e impacto.

### 5. Iniciativa: Implementación Derivados Para La Gestión De Portafolios

Proyecto que busca incursionar en el mercado de Derivados estableciendo las acciones requeridas que se deberán ejecutar en el Front Office desde el punto de vista transaccional, de riesgos, operativo, procedimental y contable.

El proyecto se encuentra en fase de ejecución con los siguientes avances:

- Se definió la sistematización de las operaciones con derivados en la herramienta utilizada por Fiduprevisora S.A.
- Se adelantaron las actividades de planeación y aprobación del plan de trabajo técnico además de la configuración de los ambientes de pruebas para iniciar el proceso de implementación del módulo para la gestión de operaciones con derivados.
- Se han adelantado configuraciones técnicas para el versionamiento del aplicativo dispuesto por la entidad.

18

### 6. Iniciativa: Desarrollo De Modelos De Portafolios Eficientes.

El proyecto consiste en el desarrollo de herramientas y modelos estadísticos, que permita la generación y monitoreo de portafolios óptimos y de referencia específicos para cada portafolio donde el producto final consiste en un modelo desarrollado in-house que genera la medición de un portafolio eficiente con el cual se puede comparar el desempeño de los portafolios. El modelo se implementará a los negocios existentes a través de una clasificación por tipo de recursos.

El proyecto se encuentra en fase de ejecución con los siguientes avances:

- Consolidación preliminar de la información para el proceso.
- Definición de la metodología a seguir en el proyecto.

- Actividades del Desarrollo del Modelo Preliminar, con revisión de resultados.
- Programación del modelo en Visual Basic y revisión de resultados.
- Pruebas de Estabilidad del Modelo con la planeación y seguimiento del backtesting.
- Modelo desarrollado y el detalle de su funcionamiento fue remitido a la SFC.
- Implementación del modelo para cada tipo de portafolio (Largo Plazo, Corto Plazo y Mediano Plazo)

### 7. Iniciativa: Mercadeo Y Comunicaciones Reputacionales Y De Posicionamiento.

El proyecto se ejecutó para posicionamiento de marca y fidelización de clientes para tener una estrategia de comunicaciones clara y dirigida en fortalecer una buena reputación de la empresa. Apertura de CAU a nivel nacional y eventos obras por Impuestos.

El proyecto se encuentra cerrado con los siguientes logros:

- Se obtuvo el acceso a nuevos clientes, iniciativa que terminó en la firma de 21 contratos por más de 218.000 millones de pesos.
- Así mismo, se incrementó el posicionamiento de Fiduprevisora S.A. como una fiduciaria presente a lo largo del país, experta en la administración de negocios complejos.
- Obtuvimos más de 30 noticias positivas en medios de comunicación nacionales y regionales.
- Se lograron crear asociaciones estratégicas con firmas de abogados y entidades territoriales, para ampliar el alcance de nuestros comerciales.
- Además, se mejoraron la relación con sindicatos de maestros, quienes recibieron la apertura de oficinas de forma muy positiva.

### 8. Iniciativa: Innovación Comercial Y Alianzas Estratégicas.

Contar con una oferta de inversión y de servicios robusta, cerrando brechas de mercado e incorporando productos nuevos que permita profundizar y atender las diferentes necesidades de nuestros clientes actuales. Desarrollar y consolidar alianzas estratégicas que

apoyen la gestión comercial en los diferentes sectores de la economía de tal forma que fortalezcan la imagen corporativa, y permitan generar mayor posicionamiento y penetración de mercado.

El proyecto se encuentra en su fase final con los siguientes logros y avances:

**a. Innovación Comercial:**

- Modificación FIC Plazo: Cambio implementado desde el 01 de agosto de 2018. Modificaciones publicadas en página web. [www.fiduprevisora.com.co](http://www.fiduprevisora.com.co)
- Participación Anticipos FIC Alta Liquidez: Cambio implementado el 01 de octubre de 2018. Modificaciones publicadas en página web. [www.fiduprevisora.com.co](http://www.fiduprevisora.com.co)
- Nuevo Fondo FIC Valor Estratégico: Fondo lazado el 16 de octubre de 2018. Condiciones del FIC y el Fondo, publicadas en página web. [www.fiduprevisora.com.co](http://www.fiduprevisora.com.co)
- Actualización Procedimientos: Pendientes la publicación en el SIG.

**b. Alianza:**

- Se cumplió la meta de 2 alianzas durante el año 2018, 1. Lupien (Negocios de impacto colectivo) y 2. Crowe Horwath Co. Se realizaron 21 visitas de 20 planeadas para el año.
- Se realizó la evaluación de la primera alianza constituida en 2018.
- Se finaliza el proceso de análisis e identificación de nuevas oportunidades, del estudio de mercado de alianzas realizado por mercadeo y comunicaciones.
- Se realizó firma de acuerdos de confidencialidad con Mercer y la Previsora Seguros.

### 9. Iniciativa: Programas Sociales De Fiduprevisora S.A.

Proyecto de implementación y desarrollo del programa de responsabilidad y acción social de Fiduprevisora S.A.

El proyecto fue cerrado con los siguientes logros:

- Diagnóstico estratégico y selección de prácticas, definición de objetivos y procesos de integración.

- Propuesta modelo RSE y modelo para la selección de proyectos e indicadores.
- Programa RSE Fiduprevisora S.A.
- Ejecución final del trabajo previsto para el proyecto al 90% teniendo en cuenta que la ficha definitiva de planeación y seguimiento del proyecto (Formato FR-PLA-01-011) no fue formalizada a la gerencia de proyectos y éste es un entregable documental para los proyectos.

### 10. Iniciativa: Restructuración Del Modelo De Servicio Al Cliente

El proyecto consiste en desarrollar e implementar un proceso unificado de gestión y atención a los clientes y usuarios que permita mejorar su experiencia de manera positiva, ágil y efectiva.

El proyecto se encuentra en fase de ejecución con los siguientes avances:

- Se desarrolló el diagnóstico, diseño estratégico con la definición de experiencia, diseño del modelo único de servicio al clientes y entrega inicial de propuesta de procesos y procedimientos.

### 11. Iniciativa: Construir Y Alinear El Perfil Del Personal De Fiduprevisora S.A. Desde El Proceso De Selección.

Generar una política de selección y contratación robusta alineada al plan estratégico de la entidad, con el fin de ser la base de partida y de análisis para los cargos actuales para el logro del plan estratégico corporativo que permita identificar el liderazgo, trabajo en equipo, logro de resultados y servicio al cliente.

El proyecto se encuentra en fase de ejecución con los siguientes avances:

- Se completaron las mesas de trabajo para la construcción del Plan Estratégico del Talento Humano de Fiduprevisora S.A.
- Se completaron las actividades del Plan Estratégico de T.H. previsto para aprobación y se realizó la publicación. La resolución de este también fue firmada.
- Conforme a la premisa de finalizar la actualización de los manuales de funciones del personal de planta de Fiduprevisora S.A., el área finalizó la actividad de revisión de 223 manuales.

- Se están adelantando las actividades concernientes a la contratación de la consultoría prevista en el proyecto que se encargará de definir el perfil asociado a Fiduprevisora S.A.
- Se están ejecutando las actividades propuestas por proveedor de acuerdo con estudio y diagnóstico del perfil.

### 12. Iniciativa: Desarrollar Una Cultura Y Ambiente Enfocado Hacia El Trabajo En Equipo, La Orientación A Resultados, El Liderazgo Y El Servicio Al Cliente.

El proyecto consiste en desarrollar e incrementar las habilidades de los colaboradores en competencias que permiten fortalecer nuestros procesos en trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo y servicio al cliente para los colaboradores de planta y temporales de la Entidad.

El proyecto se encuentra en fase de ejecución con los siguientes avances:

- Se completaron las actividades relacionadas con Investigación de prácticas, beneficios e incentivos en el sector financiero y mixto.
- Se estableció el Plan Institucional de Capacitación (PIC) y el plan de bienestar, los cuales se encuentran publicados en I-Solución.
- Se completaron actividades relacionadas con el análisis de resultados de la evaluación de desempeño 2017.
- Se encuentra en ejecución la actividad de Catálogo de oferta de valor de la Entidad de acuerdo a la necesidad encontrada para impulsar la adaptación del colaborador nuevo y actual.

### 13. Iniciativa: Integración De Sistemas

El proyecto busca desarrollar la interoperabilidad entre los diferentes sistemas de información con el fin de encapsular cada una de las aplicaciones y con esto lograr la homogeneidad en la comunicación entre cada sistema sobre cualquier protocolo o lenguaje de programación transformando esto en una pasarela de información logrando el objetivo de disminuir tiempos de integraciones, conocer y poder rastrear cada una de las transacciones.

El proyecto se encuentra en fase de ejecución con los siguientes avances:

- Se realizó el levantamiento de información AS-IS y se llevó a cabo la fase de diagnóstico con el fin de identificar las diferentes integraciones necesarias en Fiduprevisora S.A.
- Se generó la propuesta para aprobación del modelo de gestión de TI y Arquitectura.
- Se generó el plan de priorización de integraciones que se llevarán a cabo durante la fase de implementación.

#### 14. Iniciativa: Seguridad Perimetral (Firewall)

El proyecto se focalizó en una solución tecnológica con características de firewall de siguiente generación (NGFW), para la protección y aseguramiento de la información en tránsito en las redes y canales de datos. Esta solución de seguridad perimetral debe proveer de los controles tecnológicos necesarios para proteger los activos informáticos de Fiduprevisora S.A.

El proyecto se encuentra en fase de cierre con los siguientes logros:

- Se realizó la instalación del equipo de seguridad perimetral con la migración, configuración y afinamiento de objetos en el equipo.
- Se realizó la transferencia de conocimiento y capacitaciones al área técnica respectiva

23

#### 15. Iniciativa: Metodologías Ágiles

El proyecto busca definir cada uno de los procesos necesarios en la metodología ágil de desarrollo, la de aseguramiento de calidad e ITIL, que satisfaga las necesidades del FIDUPREVISORA S.A. y permita mejorar los procesos adoptados por la dirección de software frente a cada uno de los usuarios y permita al usuario tener un mayor control y seguimiento sobre lo que pasa con sus productos, requerimientos e incidentes presentados ante la gerencia de tecnología. Estructuración de metodología ágil en procesos de desarrollo y definición de acuerdos de niveles internos y externos enfocados en la mejora de la prestación de servicios tecnológicos.

El proyecto se encuentra en ejecución con los siguientes avances:

- Se documentaron los procedimientos para la gestión de incidentes y matriz de impacto, prioridad y urgencia, proceso de gestión de requerimientos, proceso de

gestión de problemas, formato de análisis preliminar y formato de análisis causa raíz, proceso de gestión de cambios y formato de gestión de cambios, proceso función de mesa de servicios y el ANS.

- Se realizaron capacitaciones a los especialistas que atienden los diferentes casos.
- Se realizaron capacitación a usuarios respecto a la actualización de la herramienta Aranda.
- Se finalizó la Parametrización de la Herramienta Aranda.

## Iniciativas Estratégicas 2019

### 1. Iniciativa: Digitalización De Informes Y Rendición De Cuentas.

La orientación de esta iniciativa es implementar una herramienta tecnológica que permita la generación automática de Informes de Gestión y/o Rendiciones de Cuentas a partir de la información del aplicativo PeopleSoft que soporta la operación de los diferentes negocios administrados por la Fiduciaria, con el fin de mitigar riesgos y optimizar tiempos.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en etapa de ejecución, obteniendo los siguientes avances:

- Mesa de Trabajo inicial de entendimiento
- Construcción de Documento de Diseño - Parte I
- Socialización de Diseño - Parte I
- Construcción de Documento de Diseño - Parte II
- Socialización de Diseño - Parte II
- Ajustes al Documento de Diseño
- Aprobación Diseño Funcional – Fiduprevisora S.A.
- Construcción

## 2. Iniciativa: Programa De Responsabilidad Social Empresarial

Esta iniciativa realiza la inclusión del tema de responsabilidad social en la agenda Corporativa, realizando campañas internas para el involucramiento de los empleados, comunicaciones, seguimiento a las actividades e impacto en los negocios.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en la etapa de ejecución, obteniendo los siguientes avances:

- Lanzamiento Fidosocial en Planeación Estratégica.
- Mural "Todo lo que haces cuenta".
- Video consultora RSE explicando el modelo RSE de Fiduprevisora S.A.
- Entrega de merchandising socialmente responsable a los colaboradores de la entidad.

## 3. Iniciativa: Sistematización De Tesorería

Con el fin de lograr la automatización de los procesos internos, esta iniciativa busca sistematizar los procesos manuales que se realizan en el área de Tesorería (pagos e ingresos), así como mantener un canal de comunicación seguro y en tiempo real con los Bancos prestadores de estos servicios.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en etapa de ejecución, obteniendo los siguientes avances:

- Contratación de una solución para integración con Bancos prestadores.
- Desarrollo del diagnóstico, entrega y aprobación de flujos de proceso de destino de alto nivel, por parte de las áreas de apoyo.
- Documentación de Especificaciones de los sprint a implementar.
- Definición canal de comunicación con Bancos, Estructuras de recibo/entrega de información
- Definición priorización y plan de acción para comunicación con Bancos
- Pagos electrónicos y extractos en la herramienta IMS para pasar a pruebas la funcionalidad.

- En fase de configuración primer y segundo sprint: pagos electrónicos y extractos en la herramienta IMS para pasar a pruebas la funcionalidad.
- Inicio de pruebas de conectividad e intercambio de información entre BBVA – ECS.
- Diseño de Contrato Marco de la Fiduciaria para firmar convenios con los Bancos con la política de privacidad de la Fiduciaria.

#### 4. Iniciativa: Recaudo Con Código De Barras

Esta iniciativa ofrece a nuestros clientes un servicio para el manejo y administración de sus excedentes de liquidez, mediante la implementación de código de barras al producto FIC Efectivo Vista, realizando recaudos referenciados a través de todas las entidades financieras donde se establezcan convenios con Fiduprevisora S.A. de lectura del código de barras.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en etapa de ejecución, obteniendo los siguientes avances:

- Adquisición de un Código de Barras
- Construcción del recibo de consignación y certificación del código de Barras ante GS1 (proveedor)
- Implementación y certificación de la solución WEB que permite la generación del recibo de consignación

26

#### 5. Iniciativa: Página Web Transaccional

El objetivo de esta iniciativa es implementar mejoras a las funcionalidades actuales de la página web de Fiduprevisora S.A. que se ofrece actualmente a los clientes de FIC (Fondos de Inversión Colectiva), creando una Oficina Virtual o Portal Transaccional con el fin de que nuestros clientes puedan auto gestionarse y realizar sus procesos de forma fácil y eficiente.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en etapa de planeación estimando línea base (Alcance, Cronograma y Costos).

#### 6. Iniciativa: Medios Magnéticos

Esta iniciativa busca generar la información exógena a reportar a la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales (DIAN) de forma automática desde el aplicativo People Soft, generando los certificados de ingreso y retenciones en los formatos de información según la resolución de cada año.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en etapa de definición de acuerdo a la información generada en los diferentes aplicativos internos.

### **7. Iniciativa: Modernización Del Fomag**

Esta iniciativa pretende realizar un cambio tecnológico y de procesos que permitan adelantar de forma eficaz, eficiente y segura las actividades para el cumplimiento de los objetivos del Fondo y de la Entidad. Esta nueva estructura de procesos debe permitir controlar el tiempo por actividad, realizar validaciones y repartos automáticos, gestión documental, registrar la trazabilidad de la gestión, interconectar aplicativos internos y externos, asegurar la calidad de la información.

Actualmente esta iniciativa se encuentra en etapa de definición de acuerdo a la estructura actual de procesos, flujo de información y aplicativos.

### **8. Iniciativa: Implementación Del Modelo Del SIAR**

Esta iniciativa busca unificar los sistemas de administración de riesgos con el fin de minimizar las brechas que puedan existir, alineando en un solo enfoque la gestión integrada de riesgos, que es parametrizada en una normatividad impuesta por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Actualmente la Superfinanciera se encuentra evaluando los comentarios realizados por el sector fiduciario en relación a la normatividad frente a la implementación del SIAR. Una vez este proceso se encuentre culminado y el ente regulador regule el SIAR, se inicia la programación de actividades para la implementación de la normativa en Fiduprevisora S.A.

Esta iniciativa se encuentra en etapa de definición a la espera de la comunicación formal por la Superintendencia Financiera de Colombia.

### **9. Iniciativa: Medir La Capacidad Instalada De La Fiduprevisora S.A.**

Esta iniciativa se encuentra en proceso de definición y estructuración de acuerdo a la generación de valor agregado para la Entidad.

### **10. Iniciativa: Diagnóstico De Procesos Core Y De Tecnología**

Esta iniciativa se encuentra en proceso de definición y estructuración de acuerdo a la generación de valor agregado para la Entidad.

## 2. NUESTRO DESEMPEÑO

### 2.1 Resultados Financieros

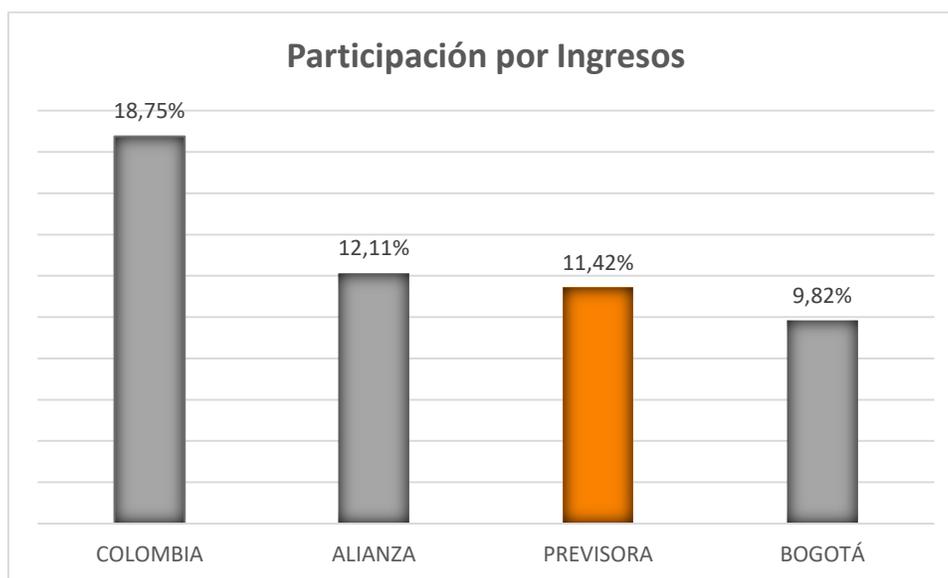
#### Desempeño financiero - evolución del sector fiduciario cierre 2018

Al cierre del año 2018 el sector fiduciario estaba compuesto por veintisiete (27) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son públicas: (i) Fiducentral, (ii) Fiduagraria, (iii) Fiducoldex y (iv) Fiduprevisora S.A., y las restantes corresponden a sociedades privadas del orden nacional (15) y extranjero (8).

#### Resultados cierre 2018

##### Ingresos:

Conforme a las cifras publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia para el cierre de diciembre 2018, los ingresos del sector alcanzaron un valor de \$1.9 Billones, equivalente a un crecimiento anual de 2.77%. Fiduprevisora S.A., registró ingresos del orden de \$227.113 millones, lo que le permitió ubicarse en el tercer lugar dentro del sector y ubicándose de primera dentro de las Fiduciarias de orden público.



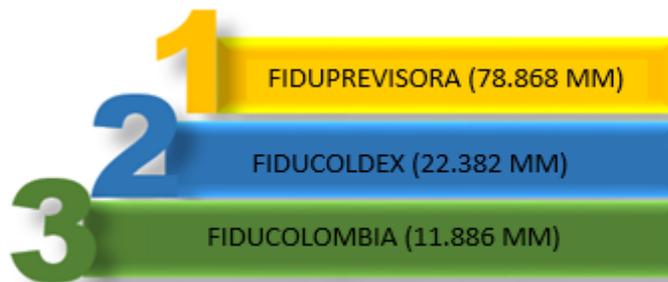
### Comisiones Fiduciarias:

Las comisiones fiduciarias del sector al cierre de 2018 alcanzaron un valor de \$1.7 Billones con un crecimiento con respecto al mismo periodo del año anterior del 8,21%; resultado liderado por la línea de FIC'S la cual abarca el 49% del total con \$826.104 millones. Fiduprevisora S.A., obtuvo el tercer lugar con \$208.833 millones

Por líneas de negocio, Fiduprevisora S.A. obtuvo los siguientes resultados:

- Continuó siendo el líder del peer group, y líder del sector en comisiones por Uniones temporales – Consorcios con \$78.868 millones.

#### Ranking Consorcios



29

- Respecto a la línea de Recursos de Seguridad Social, Fiduprevisora S.A., también ocupa el primer puesto del sector con comisiones por valor de \$58.086 millones, lo anterior derivado de la Comisión del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG).

#### Ranking Recursos de la Seguridad Social

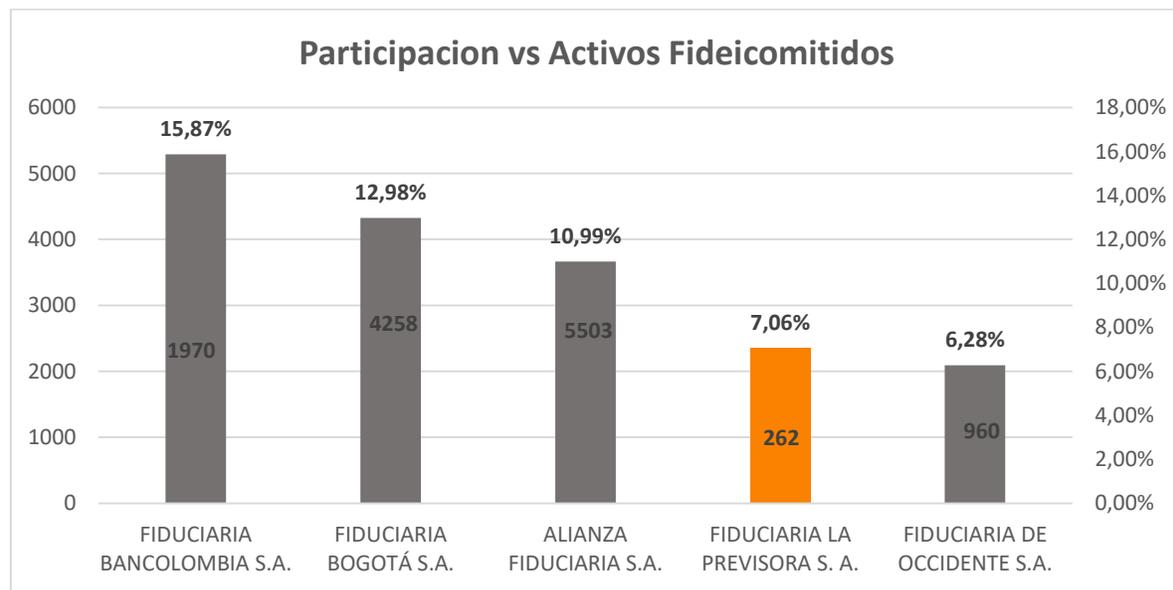


## Activos Fideicomitidos:

Los Activos Fideicomitidos del Sector ascendieron a \$525,9 billones de los cuales \$137,9 billones (26,2%) se encuentra en Fiducia de Administración, \$117,3 billones (22,3%) en Fiducia de inversión; y \$76,5 billones (14,5%) en Seguridad Social; los activos restantes (\$194,14 billones) se encuentran en, FIC, de garantía y Fondos de Pensiones Voluntarias, FCP y otros.

Fiduprevisora S.A., se posicionó como la cuarta entidad dentro del Sector Fiduciario con una participación del 7,06%, con Activos que alcanzaron un valor de \$37,1 billones. Es importante mencionar la relación que existe entre el valor de los recursos y el número de negocios administrados por las fiduciarias que se encuentran en el top 5, como se muestra en la gráfica.

El número de negocios administrados por Fiduprevisora S.A., es comparativamente menor a la competencia, pero con un valor de recursos alto. Esto es resultado de la eficiencia en la administración de recursos de negocios de gran impacto.



## Utilidad:

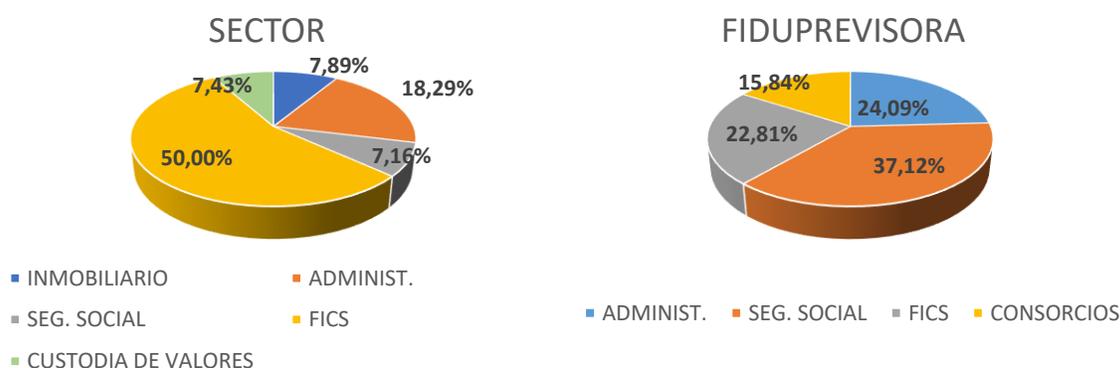
El sector acumuló utilidades por valor de \$536.038 millones, con un decrecimiento anual de 0,43%. Fiduprevisora S.A., registró un valor de \$33.142 millones por este concepto superando ampliamente los resultados obtenidos por las demás fiduciarias públicas

(Fiduagraria con \$9.209 millones, Fiducoldex con \$5.320 y Fiducentral \$1.504 millones) permitiendo mantener márgenes adecuados para sus accionistas y grupos de interés. Fiduprevisora S.A., se ubicó en el séptimo lugar dentro del sector.

### Eficiencia Operativa:

En cuanto a Eficiencia Operativa, Fiduprevisora S.A., alcanzó un resultado de 74,21%, frente al sector el cual se ubicó en 58,67%. Fiduprevisora S.A. se encuentra concentrado en negocios de Recursos de la Seguridad Social, Administración y Pagos y Consorcios con alta complejidad operativa, lo que demanda mayor gasto.

### Composición del Ingreso:



### Patrimonio:

Frente a la cuenta del Patrimonio, Fiduprevisora S.A., registró un valor total al cierre de diciembre 2018 de \$263.791 millones equivalente a un incremento anual del 5,71%, el sector alcanzo un valor patrimonial de \$2,7 billones equivalente a 6,13%.

### Desempeño financiero - evolución del sector fiduciario a mayo 2019

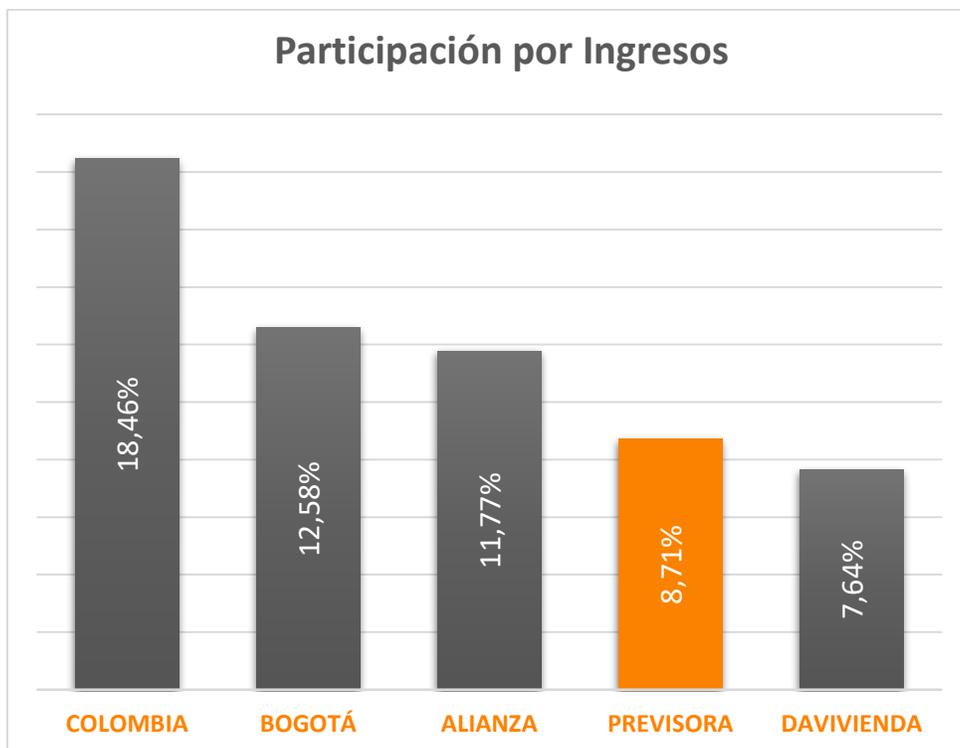
El sector fiduciario está compuesto por veintisiete (27) fiduciarias de las cuales cuatro (4) son públicas: (i) Fiducentral, (ii) Fiduagraria, (iii) Fiducoldex y (iv) Fiduprevisora S.A., y las restantes corresponden a sociedades privadas del orden nacional (15) y extranjero (8).

### Resultados Acumulados mayo 2019

#### Ingresos:

Conforme a las cifras publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia para el 31 de mayo de 2019, los ingresos del sector alcanzaron un valor de \$921.827 Millones,

equivalente a un crecimiento anual de 9.81%. Fiduprevisora S.A., registró ingresos acumulados a mayo 2019 del orden de \$80.327 millones, lo que le permitió ubicarse en el cuarto lugar dentro del sector ubicándose de primeras dentro de las Fiduciarias de orden público.



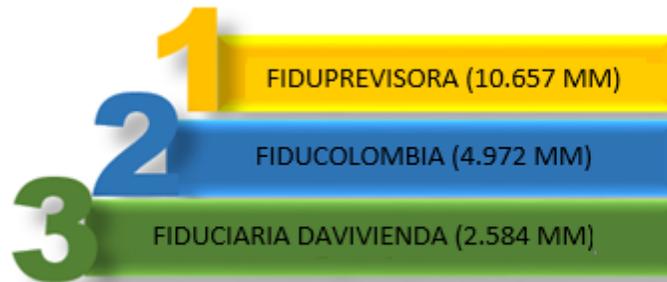
### Comisiones Fiduciarias:

Las comisiones fiduciarias del sector a mayo de 2019 alcanzaron un valor de \$739.074 Millones con un crecimiento con respecto al mismo periodo del año anterior del 9,00%; resultado liderado por la línea de FIC la cual abarca el 50% del total con \$369.556 millones. Fiduprevisora S.A., obtuvo el cuarto lugar con \$67.280 millones.

Por líneas de negocio, Fiduprevisora S.A. obtuvo los siguientes resultados:

- Continuó siendo el líder del peer group, y líder del sector en comisiones por Uniones temporales – Consorcios con \$78.868 millones.

### Ranking Consorcios



- Respecto a la línea de Recursos de Seguridad Social, Fiduprevisora S.A., también ocupa el primer puesto del sector con comisiones por valor de \$24.975 millones, lo anterior derivado de la Comisión del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG).

### Ranking Recursos de la Seguridad Social



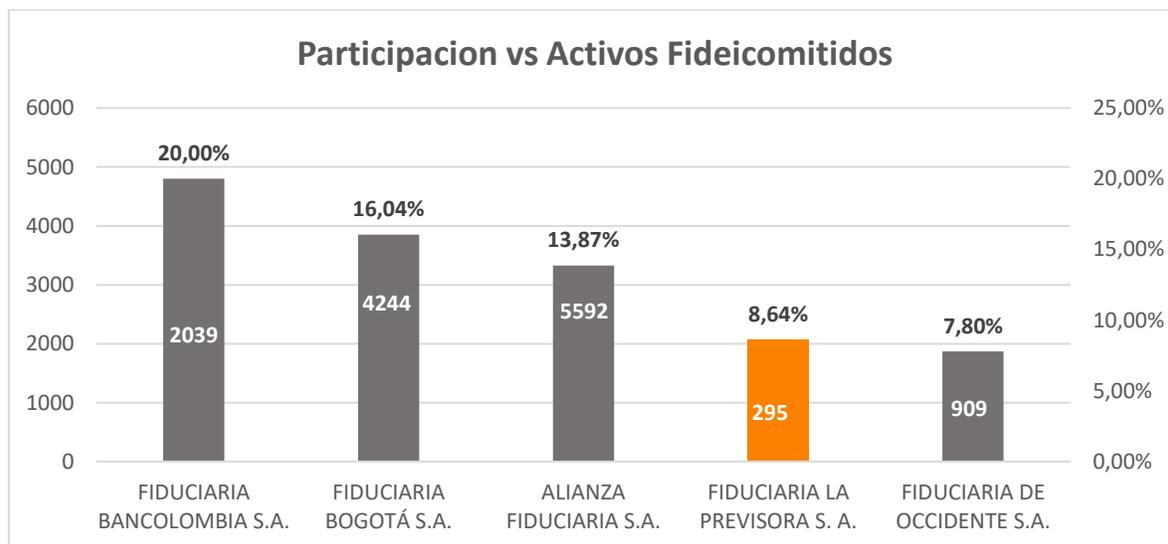
### Activos Fideicomitidos:

Los Activos Fideicomitidos del Sector ascendieron a \$444,2 billones de los cuales \$146,7 billones (33,02%) se encuentra en Fiducia de Administración, \$79,1 billones (17,81%) en Seguridad Social; y \$69,3 billones (15,6%) en inmobiliario; los activos restantes (\$149,1 billones) se encuentran en, FIC, Inversión, Garantía, Fondos de Pensiones Voluntarias, FCP y otros seguridad social.

Fiduprevisora S.A., se posicionó como la cuarta entidad dentro del Sector Fiduciario con una participación del 8,64%, con Activos que alcanzaron un valor de \$38,3 billones. Es

importante mencionar la relación que existe entre el valor de los recursos y el número de negocios administrados por las fiduciarias que se encuentran en el top 5, como se muestra en la gráfica.

El número de negocios administrados por Fiduprevisora S.A., es comparativamente menor a la competencia, pero con un valor de recursos alto. Esto es resultado de la eficiencia en la administración de recursos de negocios de gran impacto.



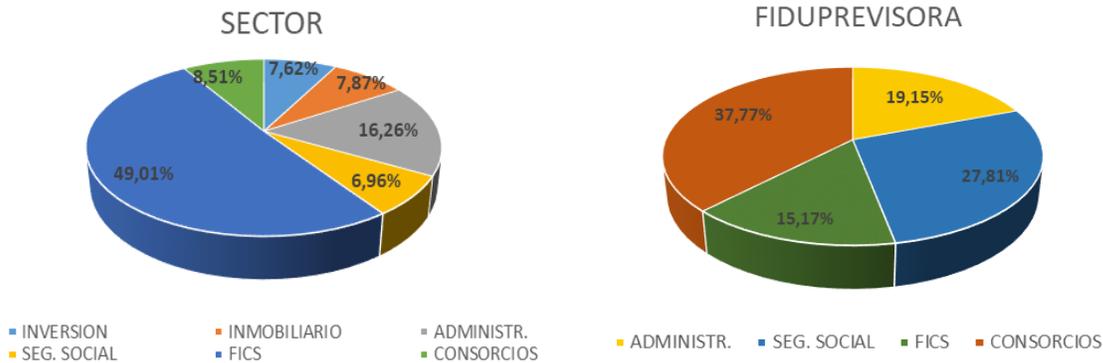
**Utilidad:**

El sector acumuló utilidades por valor de \$298.725 millones, con un crecimiento anual de 16,38%. Fiduprevisora S.A., registró un valor de \$18.032 millones por este concepto superando ampliamente los resultados obtenidos por las demás fiduciarias públicas (Fiduagraria con \$3.590 millones, Fiducoldex con pérdida acumulada de \$229 y Fiducentral \$820 millones) permitiendo mantener márgenes adecuados para sus accionistas y grupos de interés. Fiduprevisora S.A., mantiene el séptimo lugar dentro del sector en utilidad.

**Eficiencia Operativa:**

En cuanto a Eficiencia Operativa, Fiduprevisora S.A., alcanzó un resultado de 69,97%, frente al sector el cual se ubicó en 55,22%. Al respecto podemos anotar que Fiduprevisora S.A. se encuentra concentrado en negocios de Recursos de la Seguridad Social, Administración y Pagos y Consorcios con alta complejidad operativa, lo que demanda mayor gasto.

## Composición del ingreso:



## Patrimonio:

Frente a la cuenta del Patrimonio, Fiduprevisora S.A., registró un valor total mayo 2019 de \$259.695 millones. El sector alcanzó un valor patrimonial de \$2,5 billones, ambos presentaron decrecimiento respecto al mismo periodo anterior.

## 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.

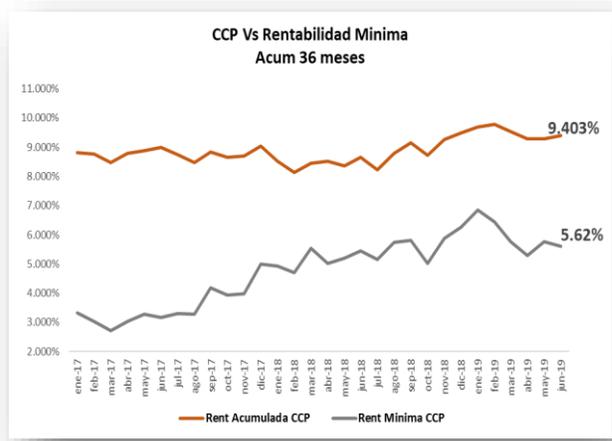
## Gestión de Portafolios

Durante el periodo de julio de 2018 a julio de 2019, la Vicepresidencia de Inversiones ha logrado dar cumplimiento a los objetivos propuestos tanto por los clientes como por la Fiduciaria, a través de una sobresaliente planeación y ejecución de las estrategias. Al cierre de junio de 2019 la fiduciaria reporta bajo su administración 28 portafolios que corresponden a un valor de \$21,657 millones, los cuales se clasifican dentro de 5 grupos

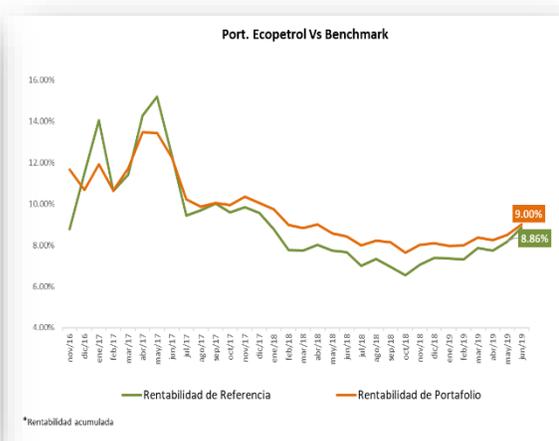
principales por tipo de recursos: pensionales, seguridad Social, privados, aquellos que se rigen bajo el decreto 1525 y otros (liquidaciones, remanentes, reservas de liquidez, entre otros). Actualmente la mayor participación de los activos administrados, corresponde a los pasivos pensionales (88.8%).

- El cumplimiento del presupuesto de ingresos por rendimientos en portafolios administrados ha estado por encima del 100%, y en mayor proporción en el segundo trimestre de 2019.
- En términos de rentabilidad los resultados han estado por encima de los referentes y benchmark establecidos sobre todo en los portafolios más representativos como el Consorcio CCP 2012 y el Consorcio Ecopetrol PACC.
- Como apoyo a la gestión comercial, la vicepresidencia de inversiones participó en reuniones con clientes institucionales y corporativos organizadas por la vicepresidencia comercial, con charlas de análisis y coyuntura económica.

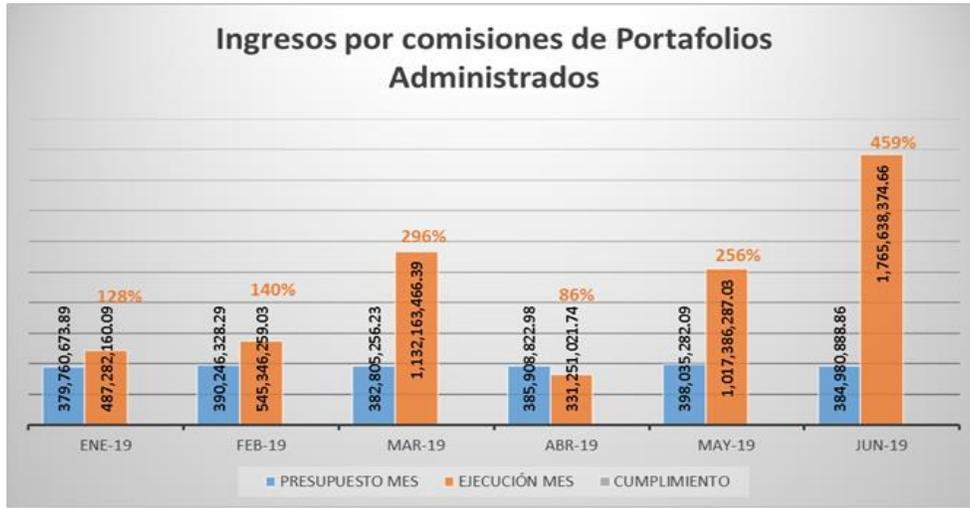
**Grafica 1**



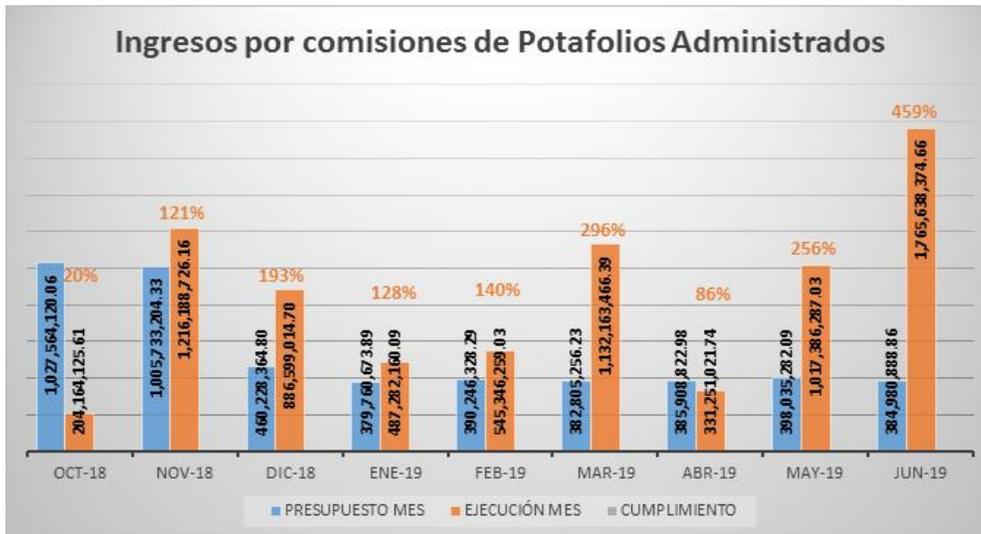
**Grafica2**



Grafica 3



Grafica 4



## Recursos Propios

En el 2S2018, la deuda pública y privada presentó desvalorizaciones en línea con la volatilidad del mercado internacional y expectativas de una operación de manejo de deuda a nivel local. La deuda pública alcanzó máximos del año por lo que se tomaron posiciones en la parte media y larga de la curva, con la expectativa de futuras correcciones teniendo en cuenta los fundamentales de la economía colombiana y el entorno global. La participación en TES aumentó alrededor del 10% del portafolio. Esta estrategia dio como resultado, un sobrecumplimiento de la meta en los últimos meses del 245,03% y 167,50%, respectivamente. Con esto, el 2018 cerró con una rentabilidad anual del 6,01% y unos ingresos por rendimientos de \$11,498,568,698.70, lo que representa un cumplimiento del 91.3% del presupuesto anual.

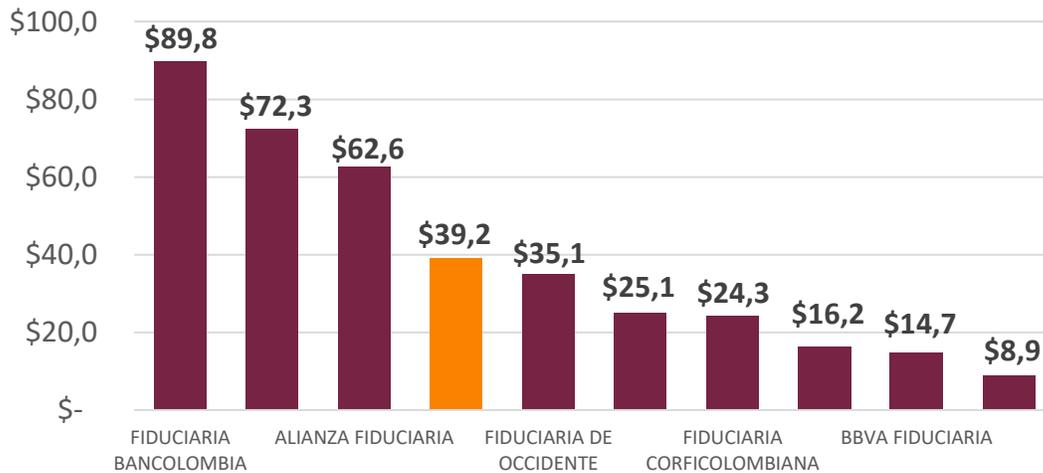
Durante el 1T2019, se ponderó IPC por encima de TF por causación en los nodos largos cuando spread contra UVR fue atractivo. Adicionalmente, se tomaron posiciones tácticas en UVR21 y UVR23 por expectativas de inflación y TIR de tenencia. El indicador en IPC osciló entre el 42% y el 60% de portafolio en dicho período. La participación en tasa fija inició el año en 35% y fue descendiendo hasta el 16% por toma de utilidad en deuda pública de acuerdo a la estrategia planteada en el 4T2018. En deuda privada, se ponderó TF por encima de los otros indicadores hasta parte media por TIR superior. Se superaron las metas establecidas en cuanto a ingresos y rentabilidad, con un sobrecumplimiento del 164% a cierre del 31 de marzo de 2019 frente a lo presupuestado.

Para el 2T2019, se presentó un nuevo escalamiento de las tensiones comerciales entre EE.UU y China cambiando las expectativas de senda de tasas de la FED, lo que impulsó las valorizaciones en la deuda a nivel global. A partir de esto, se tomaron posiciones tácticas en la parte media y larga en TES recogiendo parte de la valorización de la curva. A esto se suma, la toma de utilidad en las posiciones en UVR que se habían realizado en el 1T2019. Con corte al 30 de junio de 2019 el cumplimiento del presupuesto anual se encontraba en 91,74%.

## 2.2 Resultados Comerciales

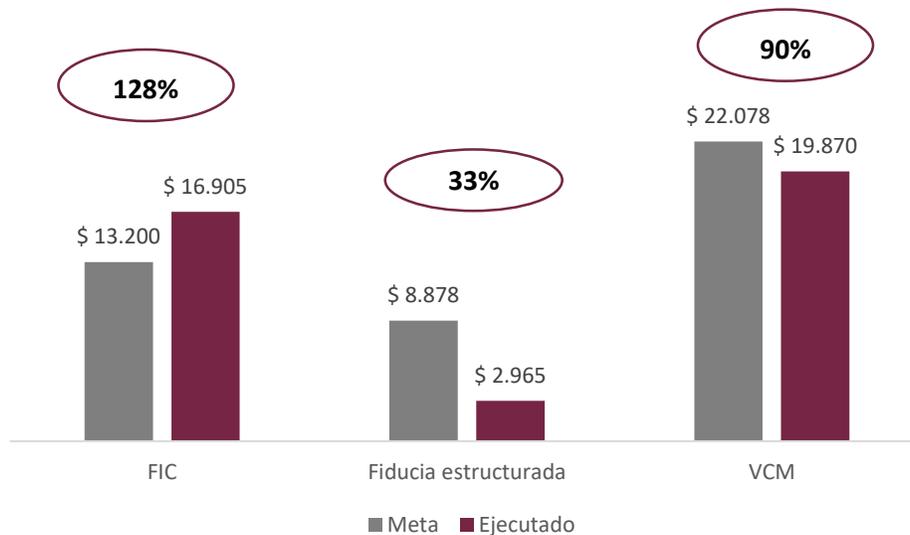
Para el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2018 y en lo corrido del 2019 hasta el mes de julio, la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo ha obtenido resultados muy importantes respecto a la participación en el mercado, consolidándose como una de las fiduciarias con mayor volumen de recursos administrados frente a los competidores privados y líder dentro de las fiduciarias públicas como lo refleja la siguiente gráfica:

## Recursos Administrados Sector



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Cifras corte junio 2019. Cifra en billones de pesos.

### Resultados julio – diciembre 2018:



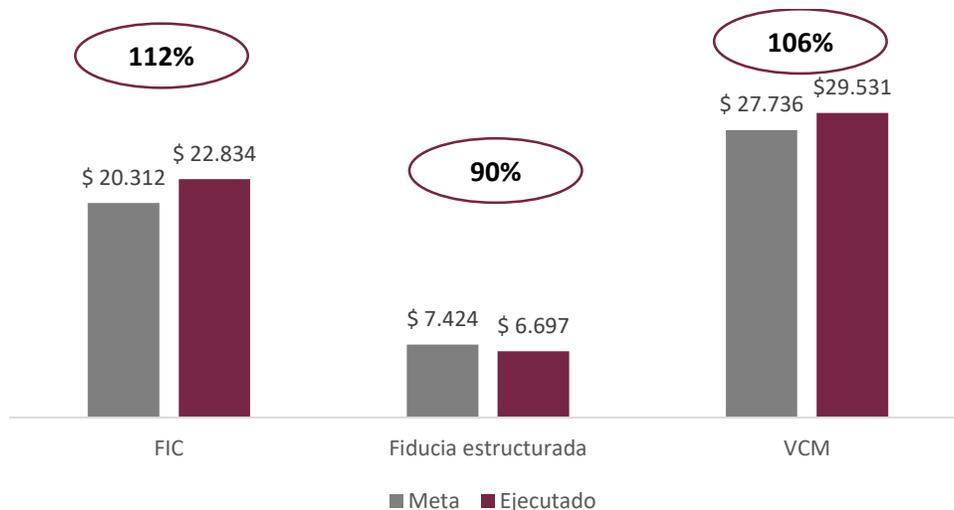
Durante los meses comprendidos entre julio y diciembre de 2018, el cumplimiento presupuestal de negocios fiduciarios se vio afectado por la pérdida de negocios como el Fondo de Solidaridad Pensional – Colombia Mayor, Fosyga y la ausencia de procesos licitatorios relevantes que fueron postergados por las entidades públicas en espera de la transición administrativa originada por las elecciones presidenciales. Dichos; negocios tienen el mayor peso dentro del presupuesto total por la naturaleza misma de la Fiduciaria.

Es importante destacar los negocios relacionados con la iniciativa de Obras por Impuestos, las cuales permitieron a la fiduciaria llegar a importantes clientes privados como lo son Arturo Calle, Crepes & Waffles, Sumicol – Suministros de Colombia, Parex, entre otros. Un logro relevante al cierre del 2018 fue la firma de negocios como Colciencias y Fenoge – Ministerio de Minas y Energía que aportarán recursos significativos para la siguiente anualidad.

Con relación a los ingresos generados en los Fondos de Inversión colectiva (FIC), la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo tuvo un notorio desempeño al cumplir el presupuesto de ingresos en un 128%, resultado de la gestión enfocada en la vinculación de nuevos clientes, así como en el mantenimiento y potencialización de los inversionistas.

Con lo anterior, al cierre del año 2018, la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo cumplió el 90% del presupuesto.

**Resultados enero – julio 2019:**



Durante lo corrido de 2019 hasta julio, el cumplimiento presupuestal por comisiones de Fiducia Estructurada arrojó una tendencia satisfactoria alcanzando el 90% de los ingresos esperados, resultado que obedece a la consolidación de la línea de negocios de Obras por Impuestos, que ha permitido la administración de recursos superiores a los \$240.000 MM y la adjudicación de procesos públicos como el Fondo de Atención en Salud de las Personas Privadas de la Libertad – USPEC, el Fondo Colombia en Paz, Ministerio de Educación Nacional, la Unidad de Restitución de Tierras, pensiones de la Gobernación del Tolima y el Distrito de Barranquilla.



Los Fondos de Inversión Colectiva siguen rompiendo el record de la cifra más alta históricamente reportada con un cierre de \$4.3 billones de recursos administrados el día 17 de julio de 2019 y con un promedio de recursos administrados de \$3.75 billones durante el mes de julio del mismo año.

Con la profesionalización de los directores comerciales por sectores económicos, logramos llegar a la suma de \$22.834 millones en ingresos por comisión con corte a 31 de julio, alcanzando un cumplimiento presupuestal del 112% como se ve reflejado en la gráfica anterior.

### Obras por Impuestos

La iniciativa del Gobierno en donde grandes contribuyentes pueden pagar parcialmente el impuesto de renta y complementario mediante la ejecución de obras de trascendencia social en las zonas más afectadas por el conflicto (ZOMAC), Obras por Impuestos, continúa desarrollándose con éxito beneficiando a la población más vulnerable.

Muestra de ello, es el aumento del número de proyectos aprobados para el año gravable 2019, que pasaron de 23 en el año inmediatamente anterior, a 42 en el año en curso por un valor de \$247,000 MM.

De la misma manera, el número de municipios y departamentos a los que impactan estas obras aumentó de 11 departamentos y 19 municipios en 2018, a 18 departamentos y 56 municipios en 2019.

Los departamentos con mayor cantidad de municipios beneficiados son: en primer lugar, Meta, con 14, seguido de Antioquia y Arauca, cada uno con 6 municipios impactados.

Fiduprevisora S.A. fue seleccionada para administrar 41 de los 42 proyectos desarrollados en el año 2019 por un valor de \$241,000 MM. En el año 2018 administró 21 de los 23 proyectos aprobados por un valor de \$218,000 MM.

De las 32 empresas vinculadas a la iniciativa de Obras por Impuestos este año, cinco de ellas repiten el esquema y 27 son nuevas.

### Innovación Comercial

En octubre del 2018, se realizó el lanzamiento del FIC Valor Estratégico, fondo que complementó la oferta de inversión y el cual nos ha permitido llegar a nuevos clientes y nichos de mercado, ofreciéndoles una alternativa de inversión de mayor riesgo que invierte en activos con calificación diferente a AAA y en otros considerados alternativos. Contar con este tipo de productos en la oferta de inversión y continuar en la búsqueda de lanzar nuevos

productos fiduciarios, es una necesidad cada vez mayor y que demandan diferentes agentes del mercado para lograr canalizar el ahorro de más clientes al mercado de capitales y que se pueda acceder a otras alternativas de inversión, diferentes a los tradicionales productos bancarios.

Durante el 2019 se ha logrado avanzar en la aprobación de 2 proyectos tecnológicos que buscan mejorar la oferta de servicios para nuestros clientes y aumentar nuestra competitividad:

**i) Redcaudo:** es un servicio que facilitará la identificación de los pagos realizados por los terceros del cliente de la fiduciaria, mediante la utilización de código de barras y haciendo uso de toda la red bancaria con la que el FIC Alta Liquidez tendrá convenios de lectura de código de barras. Este proyecto abrirá puertas con importantes clientes del sector privado y aumentar los recursos en el FIC.

**ii) Mi Fiduprevisora Fase II:** nombre de la zona privada de los clientes de FIC con acceso a través de la página web, tendrá las mejoras solicitadas por nuestros clientes acostumbrados a utilizar este tipo de canales en otras entidades, además de digitalizar el proceso de actualización y vinculación de clientes.

Por último, se logró la aprobación en Junta Directiva de habilitar la inversión de los colaboradores de la Fiduciaria (planta y temporal) en los FIC de la Fiduciaria con pacto de permanencia; este beneficio, acompañado de un plan de comunicación y educación financiera, permitirá que nuestros colaboradores inviertan para el cumplimiento de sus diferentes objetivos y metas financieras.

## 2.3 Resultados Operativos

### Vicepresidencia Administración Fiduciaria

#### Resultado Operativo Negocios Fiduciarios

Dentro de la gestión adelantada por Fiduprevisora S.A. a través de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, para los periodos de 2018 - II Semestre y 2019 – I Semestre, se presentan los principales resultados en cuanto a las siguientes variables: (i) Nivel de activos administrados; (ii) Ingresos por concepto de comisión fiduciaria; y (iii) Cantidad de negocios administrados, para lo cual se toman tres cortes: julio de 2018, diciembre de 2018 y Julio de 19.

## Activos Administrados

Corte	Activos Administrados	Variación (%)
jul - 18	\$ 35,26	-
dic - 18	\$ 34,07	-3,37%
jul-19	\$ 36,56	7,31%

(\*) Cifras en billones de pesos

(1) No se incluyen las cifras correspondientes a los FIC dado que no corresponden a administración de negocios fiduciarios.

(2) Si bien se incluyen las cifras del negocio FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO - FOMAG, este no es administrado por la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, toda vez que cuenta con un área propia para su gestión.

Durante el período comprendido entre Julio de 2018 y Julio de 2019, la fiduciaria administró en promedio activos por valor de \$35.30 billones de pesos, principalmente concentrados en los negocios de recursos de seguridad social, dentro de los que se destacan aquellos administrados en modalidad de consorcio para el manejo de pasivos pensionales, así como negocios fiduciarios complejos y de alto impacto para el país. Tomando en consideración los cortes presentados, se observa un crecimiento aproximado del 3,70% en el nivel de recursos administrados de negocios fiduciarios, teniendo en cuenta que la disminución presentada al cierre de la vigencia 2018 se ha recuperado para el primer semestre del año en curso.

Frente al cierre de la vigencia 2018, se indica que la disminución del monto de activos administrados observada, se concentró en mayor medida en la línea de negocio de Recursos de Seguridad Social, principalmente debido a la terminación del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 el 30 de noviembre de 2018, cuyos recursos bajo administración fueron transferidos al nuevo administrador. Igualmente, se presentaron disminuciones en menor medida en las líneas de Fiducia en Garantía, con el negocio FIDEICOMISO DE GARANTIA CONSTRUCLINICAS, por la cesión de uno de los inmuebles administrados en el patrimonio autónomo, previa instrucción del fideicomitente, y la línea de Fiducia de Administración y pagos, por la liquidación de algunos contratos de fiducia que cumplieron su objeto contractual y/o término de vigencia.

No obstante, el efecto de la disminución de CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 fue compensado con el aumento de recursos correspondientes al FONDO DE PRESTACIONES

SOCIALES DEL MAGISTERIO -FOMAG - que entre noviembre y diciembre aumentó el nivel de activos a administrar en un 108%.

Ahora bien, al comparar el cierre de la vigencia 2018 con el corte de Julio de 2019, se observa una recuperación en el nivel de activos administrados de aproximadamente \$2,5 billones de pesos, y frente al mes de Julio de 2018 (periodo de un año) el aumento es de \$1,3 billones de pesos, hecho que da cuenta de la efectividad de las estrategias y gestiones adelantadas por Fiduprevisora S.A. para prorrogar y/o atraer más capital de los clientes con soluciones fiduciarias de calidad. Los mayores aumentos se presentaron en las líneas de negocio de Fiducia de Administración y Recursos de Seguridad Social (principalmente por el incremento de los recursos del CONSORCIO CCP2012, aportados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público).

El hecho más destacado en lo corrido 2019 es la suscripción de nuevos esquemas fiduciarios bajo la modalidad de Obras por Impuestos promovida por el Gobierno Nacional, que en la vigencia 2019 significó para la entidad la llegada de 26 nuevos patrimonios autónomos, con un aporte de \$241 mil millones de pesos para administrar, los cuales se suman a los 14 patrimonios autónomos de la vigencia 2018.

### Negocios Fiduciarios Administrados

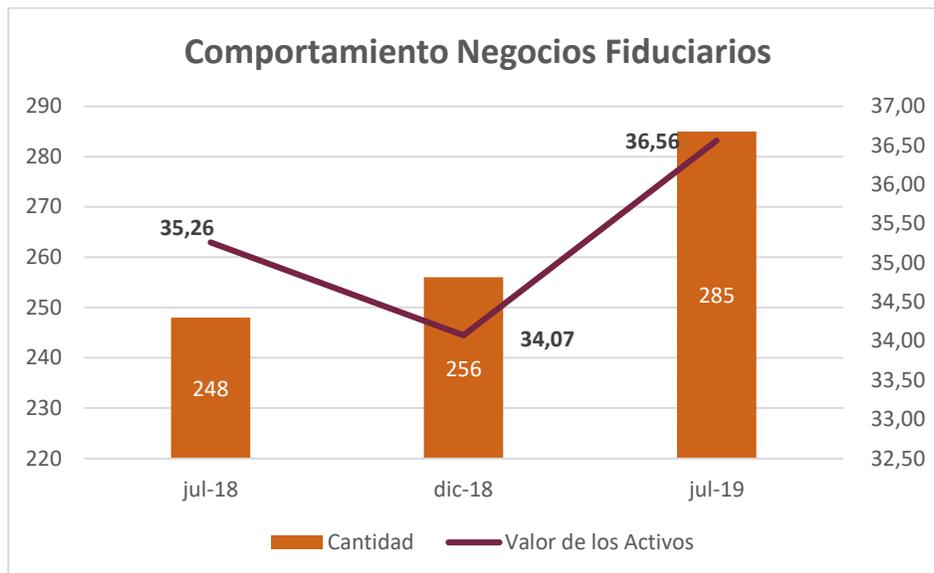
Corte	No. Negocios	Variación (%)
jul - 18	248	-
dic - 18	256	3,23%
jul-19	285	11,33%

En cuanto al número de negocios administrado por la fiduciaria, se observa un crecimiento aproximado del 15% entre el mes de julio de 2018 y julio de 2019. Este crecimiento está principalmente explicado por la suscripción de los nuevos negocios de la modalidad Obras por Impuestos (ZOMAC) suscritos en la vigencia 2019, los cuales posicionan a Fiduprevisora S.A. como líder del mercado en este tipo de negocios de alto impacto social.

La línea de negocio más relevante por número de negocios fiduciarios continúa siendo la de Fiducia de Administración, que al corte de julio de 2019 representó el 84% del total de negocios para ese corte (238 de 285).

Si bien la fiduciaria ha venido adelantando el proceso de liquidación de aquellos contratos que han cumplido su objeto contractual y/o su vigencia ha terminado, las cifras reflejan que

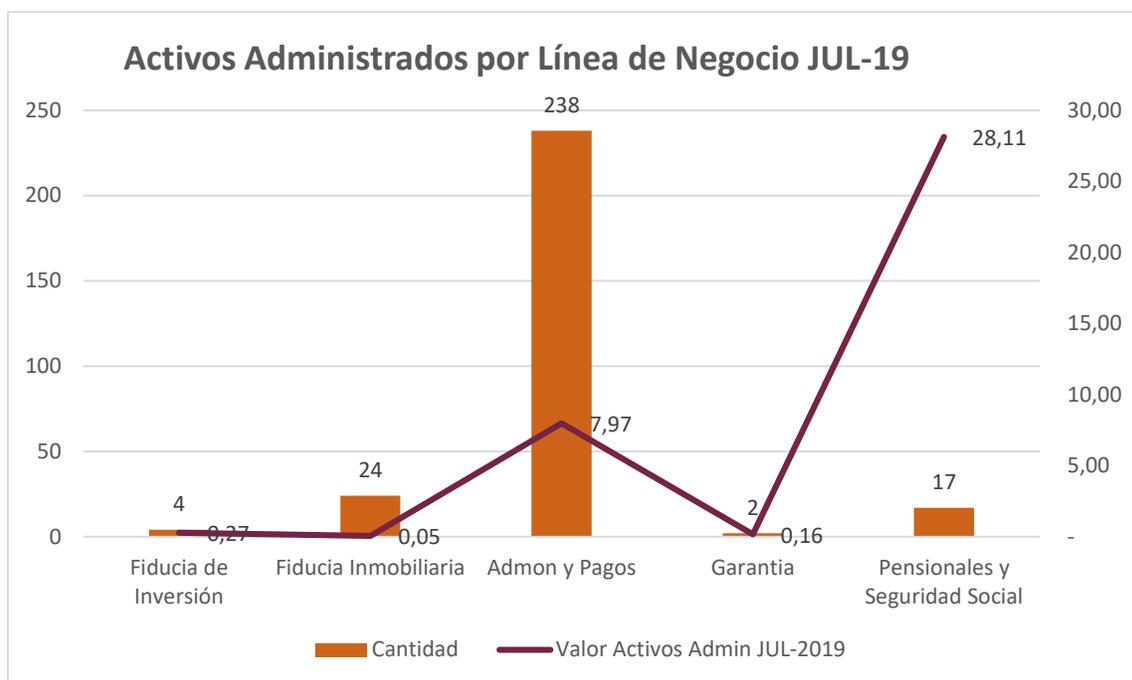
el número de suscripción de nuevos contratos va en aumento, tendencia que esperamos mantener en beneficio de la fiduciaria.



(\*) Valor de los activos expresado en billones de pesos

La administración de negocios fiduciaros por parte de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria ha mostrado un crecimiento tanto en activos administrados como en nuevos negocios, comparando los cortes de inicio y cierre del periodo evaluado. Esto ha representado un incremento en los ingresos de la Fiduciaria en las líneas de administración y pagos; negocios pensionales y de seguridad social.

A continuación, se presentan las cifras de Activos Administrados y Cantidad de Negocios, discriminadas por líneas de negocio, para el corte de Julio de 2019, donde se observan las dos principales características de los negocios administrados por Fiduprevisora S.A.: (i) Línea de negocio con mayor número de negocios suscritos –Administración y Pagos; y (ii) Línea de negocio con mayor valor de Activos Administrados – Pasivos Pensionales y Seguridad Social.



(\*) Valor de Activos administrados expresado en billones de pesos.

## Ingresos por Comisión Fiduciaria

46

Corte	Comisión Fiduciaria Acumulada*	Var (%) frente a mismo periodo año anterior
jul - 18	\$ 104,02	-7,40%
dic - 18	\$ 177,15	-8,50%
jul-19	\$ 74,05	-28,81%

(\*) Cifras en miles de millones de pesos

Las cifras de Comisión Fiduciaria Acumulada se presentan para los cortes de Julio de 2018, diciembre de 18 y Julio de 19. La variación porcentual observada corresponde a la comparación del monto con el mismo periodo del año anterior, es decir julio de 17, diciembre de 2017 y julio de 18, respectivamente.

Respecto de los ingresos por comisión del año 2019, es necesario señalar que el valor de 74 mil millones indicado en el cuadro anterior corresponde al valor acumulado al corte del mes de julio. Al compararlo con el mismo periodo de 2018, se observa una caída de aproximadamente 29% en el ingreso por comisión, explicado en principal medida por la salida del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 en noviembre de 2018, actualmente en

liquidación, y en menor medida por negocios cuya comisión depende de variables como número y/o valor de pagos, las cuales han disminuido.

No obstante, estos efectos son mitigados por algunos negocios que muestran superávit de ingreso por comisión al compararlo con la vigencia anterior, tal es el caso del Consorcio CCP2012 y el Fondo Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – FNGRD, cuyos ingresos combinados han aportado a la fiduciaria aproximadamente \$3 mil millones de pesos más que al mismo corte del año 2018.

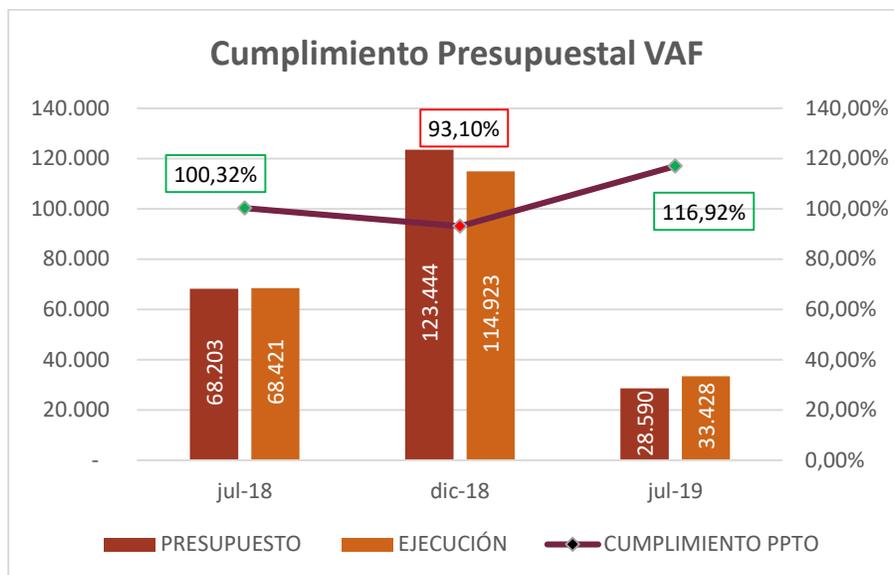
Así mismo, debe tenerse en cuenta que los ingresos por concepto de comisión fiduciaria se complementan con los recursos ingresados en los fondos de inversión colectiva, ya que para negocios tales como P.A. FINDETER, P.A. CISA AUTOSEGURAMIENTO, ECOPETROL ACUEDUCTO NORTE DE SANTANDER, e incluso algunos patrimonios autónomos de Obras por Impuestos-ZOMAC, los ingresos para la fiduciaria se dan vía reciprocidad de recursos en Fondos de Inversión.

Para el año 2019, se resalta la administración de 26 nuevos negocios de Obras por Impuestos, dirigidos a la ejecución y entrega de obras públicas en los municipios catalogados como ZOMAC, los cuales se suman a los 14 patrimonios de este tipo suscritos en la vigencia 2018. En esta línea de negocio, la cual ha cobrado especial relevancia para Fiduprevisora S.A., y en la que se convirtió en líder del mercado, se han adelantado esfuerzos tendientes a garantizar cumplimiento de nuestras obligaciones con los clientes más importantes del país.

### Ejecución Presupuesto de Ingresos Negocios Fiduciarios

Con el fin de mostrar el cumplimiento del presupuesto de ingresos proyectado para los negocios a cargo de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria para el periodo entre julio de 2018 y julio de 2019, a continuación, se presenta el comportamiento del presupuesto respecto de las cifras proyectadas para cada una de los cortes y su cumplimiento para el respectivo período.

Es necesario señalar que este seguimiento a la ejecución presupuestal se hace de manera acumulada, es decir que para los cortes presentados, las cifras corresponden al ingreso percibido acumulado hasta el momento del corte medido, así, el resultado de cumplimiento de julio de 2018 se entiende como el ingreso percibido durante 2018 hasta el cierre del mes de julio, para diciembre de 2018 obedece al cumplimiento al cierre de toda la vigencia 2018, y para el corte de 2019 se presenta el cumplimiento de presupuesto acumulado hasta julio de 2019:



(\*) Cifras expresadas en millones de pesos

En términos de ejecución presupuestal de ingresos por comisión fiduciaria, la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria presentó niveles de sobre-ejecución en el cumplimiento de las proyecciones para los cortes de julio de 2018 y julio de 19, con un 100,32% y 116,92% de cumplimiento, respectivamente.

El resultado observado para el corte de diciembre de 2018 refleja un cumplimiento del 93,10% del ingreso proyectado al cierre de la vigencia 2018. Esta caída obedece directamente a la terminación del contrato CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 el 30 de noviembre de 2018, y cuyo ingreso presupuestado para el mes de diciembre no fue percibido por la sociedad fiduciaria, afectando el resultado general. La tendencia de cumplimiento durante todo el 2018 estuvo alrededor del 101%, no obstante, el ingreso no percibido en diciembre para el negocio citado anteriormente afectó negativamente el porcentaje de cumplimiento.

Ahora bien, frente a la vigencia 2019, destacamos que el nivel de cumplimiento del presupuesto de ingresos de los negocios fiduciarios a cargo de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, al corte de Julio de 2019, se ubica en 116,92%, lo que representa aproximadamente \$5 mil millones de pesos más frente al ingreso acumulado presupuestado para este corte. Se espera que el comportamiento de los ingresos mantenga esta tendencia positiva que redunde en mejores resultados económicos para la fiduciaria al cierre de la vigencia.

El aumento de ingresos observado para la vigencia 2019 se atribuye principalmente a negocios como: CONSORCIO CCP2012, cuya comisión es variable dependiendo de resultados de portafolios, FONDO NACIONAL DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES – FNGRD, CONSORCIO FONDO COLOMBIA EN PAZ 2018, teniendo en cuenta que se logró la prórroga del contrato fiduciario, y así mismo el aporte de los negocios de OBRAS POR IMPUESTOS, entre otros.

### Negocios Fiduciarios Prorrogados

Durante el periodo comprendido entre julio de 2018 y julio de 2019, producto del esfuerzo conjunto de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria y la Vicepresidencia Comercial de Fiduprevisora S.A., se ha logrado con éxito la extensión/prórroga de algunos negocios fiduciarios, lo cual constituye un factor positivo relevante de la administración de los negocios que viene adelantando la fiduciaria, y un reconocimiento de los fideicomitentes al servicio prestado por la fiduciaria.

Las gestiones realizadas por las vicepresidencias, permitieron que, en el lapso de un año entre julio de 2018 y julio de 2019, se prorrogaran un total de 105 negocios fiduciarios, realizando un total de 165 trámites contractuales, ya que algunos de los negocios se prorrogaron dos, tres, y hasta cuatro veces durante el periodo evaluado.

Estos trámites contractuales de prórroga para los negocios fiduciarios se dividieron en 80 en el segundo semestre de 2018 y 85 en lo corrido de 2019 hasta el corte del mes de julio.

Se mantiene el promedio de negocios prorrogados por vigencia, teniendo en cuenta que desde 2017 se ha observado que en promedio se prorroga alrededor del 30% de los negocios fiduciarios registrados. Estos resultados reflejan el alto grado de satisfacción y aceptación de la fiduciaria entre los clientes y es producto igualmente de la buena gestión adelantada por la dependencia en la operación de los negocios fiduciarios a cargo.

### Aspectos Relevantes Negocio Fiduciarios 2018-II - 2019-I

#### Obras Por Impuestos

Es un mecanismo innovador adoptado con la reforma tributaria de 2016, mediante el cual se permite el pago del impuesto de renta y complementarios a través de la inversión en proyectos de trascendencia social en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado - ZOMAC. El mencionado mecanismo puede ser utilizado por las personas jurídicas contribuyentes del impuesto sobre la renta, cuyos ingresos brutos sean iguales o superiores a 33.610 UVT (\$1.071 millones en 2017).

Teniendo en cuenta que Fiduprevisora S.A., participó activamente en el diseño del proyecto, en conjunto con la Agencia de Renovación de Territorio y adelantó eventos de divulgación y visitas comerciales a empresas que estuvieran interesadas en vincularse al mecanismo, en la vigencia 2018, se suscribieron 14 negocios de fiducia mercantil de administración y pagos, que aportaron \$218.594 millones COP a los Fondos de Inversión Colectiva de Alta Liquidez de Fiduprevisora S.A.

Respecto de los 14 patrimonios autónomos suscritos en 2018, se presenta el siguiente resumen de la gestión adelantada frente a la contratación de gerencias e interventorías requeridas para el desarrollo de los proyectos pactados, cifras con corte a julio de 2019:



Uno de los avances más significativos, además de la experiencia adquirida en la vigencia 2018, fue la consolidación de la Unidad de Gestión de Obras por Impuestos, conformada por profesionales jurídicos y financieros, quienes han sido los encargados de llevar a feliz término toda la gestión requerida para adelantar las etapas pre-contractuales y contractuales de los proyectos establecidos en los contratos de fiducia.

Respecto de estos negocios, el pasado mes de julio de 2019, e conjunto con el Ministerio de Transporte y el Instituto Nacional de Vías – INVIAS, se hizo entrega del primer proyecto de infraestructura vial bajo la modalidad de Obras por Impuestos en el Municipio de El Chalán, Sucre, con una inversión total de 3.200 millones de pesos, dando crédito del voto de confianza dado a Fiduprevisora S.A. por parte de los contribuyentes y el Gobierno Nacional.

Para la vigencia 2019, en el mes de mayo se dio paso a la nueva ola de Obras por Impuestos con la suscripción de 26 nuevos contratos bajo esta modalidad, para el desarrollo 40 nuevos proyectos de alto impacto social enfocados en educación pública, acueducto y alcantarillado e infraestructura vial, proyectos respaldados por algunos de los contribuyentes más importantes del país como ECOPETROL, BAVARIA, COMERCIALIZADORA ARTURO CALLE S.A.S, CREPES & WAFFLES, CORONA, entre otros.

La administración de estos nuevos negocios de Obras por Impuestos significó para la fiduciaria recibir un monto de \$241 mil millones de pesos para administración, 40 proyectos para desarrollar y el reto de continuar con la buena imagen creada con la gestión de los negocios de 2018.

### Patrimonio Autónomo Findeter PAF

En el Patrimonio Autónomo FINDETER PAF, desde el 2017 se administran los recursos de los contratos y/o convenios suscritos por Findeter con las Entidades Públicas, así como con las entidades territoriales beneficiarias del apoyo financiero de las Entidades Públicas.

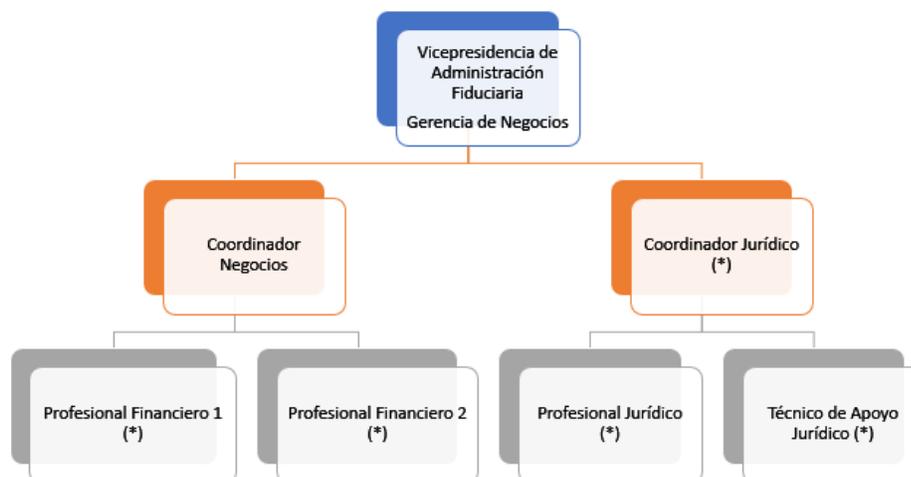
En el año 2018, se administraron recursos en el Fondo de Inversión Colectiva de Alta Liquidez, que de forma consolidada ascienden a \$146.400 millones, y se suscribieron 71 contratos derivados, correspondientes a los siguientes contratos y/o convenios interadministrativos:

CONTRATO Y/O CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	OBJETO
<b>FONTIC:</b> Convenio Interadministrativo No 0001232 de 2016- Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Implementación de la estrategia nacional MiPyme Vive Digital del MINTIC, que busca la masificación de la conectividad y la transformación de los procesos productivos en las MiPyme colombianas.
<b>ADR:</b> Contrato Interadministrativo No 225 de 2016 - Agencia de Desarrollo Rural	Ejecución de proyectos relacionados con la construcción de obras e infraestructura para distritos de riego y drenaje y sistemas alternativos de adecuación de tierras y saneamiento básico, con el fin de mejorar las condiciones de la población de las regiones de Colombia.
<b>ICBF:</b> Contrato Interadministrativo No 1743- Instituto Colombiano de bienestar Familiar Cecilia de la Fuente de Lleras	Desarrollo integral de los proyectos en materia de infraestructura que requiera el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
<b>MINCULTURA:</b> Contrato Interadministrativo No 3290 de 2017- Ministerio de Cultura	Revisión y complementación de los estudios técnicos y construcción de la Casa de la Danza en el barrio Pescaito en el Distrito de Santa Marta – Magdalena.

CONTRATO Y/O CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	OBJETO
ANSV: Contrato Interadministrativo 025-Agencia Nacional de Seguridad Vial	Desarrollo de un programa de intervención de medidas para la seguridad vial en los frentes de: Intervenciones rápidas de señalización vial, Construcción de medidas de tráfico calmado y urbanismo táctico, Suministro e instalación de sistemas de contención vial y Actividades de persuasión y socialización a los actores viales sobre los proyectos de intervención.

De la misma manera que en Obras por Impuestos, Fiduprevisora S.A. ha conformado una unidad de gestión integral para la administración de los negocios fiduciarios de FINDETER, la cual consta de un Coordinador de Negocios, un Coordinador y Profesional Jurídico, dos (2) profesionales financieros y un técnico de apoyo transversal. Es una iniciativa importante para brindar una atención oportuna a uno de los clientes más relevantes de la entidad actualmente.

#### Unidad de Gestión PA FINDETER PAF



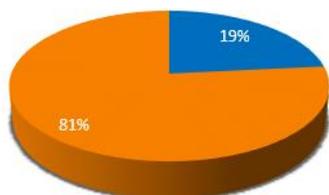
(\*) Designación Exclusiva PA FINDETER PAF

Es del caso señalar, que Fiduprevisora S.A en su calidad de vocera y administradora del Patrimonio Autónomo, realiza los pagos de la contratación derivada ordenados por el Fideicomitente; lleva el control presupuestal de los contratos y/o convenios; y traslada mensualmente los rendimientos a las entidades aportantes de los recursos. Es preciso indicar que estos negocios manejan los recursos en Fondos de Inversión, motivo por el cual el ingreso que se genera por comisiones fiduciarias no es representativo.

Respecto de la gestión del Patrimonio Autónomo en la vigencia 2019, a continuación, se presenta un resumen de las principales cifras con corte a julio de 2019:

**Fecha Inicio:** 03 Marzo 2017  
**Vigencia:** Sujeta a la finalización del último convenio/contrato interadministrativo

Cifras en Millones de Pesos- Julio 2019



● Recursos Recibidos	\$	275.168
● Recursos Pendientes	\$	63.828

Actualmente 9 Convenios/Contratos Interadministrativos con FINDETER

**Valor Convenios/ Contratos Interadministrativos:**  
 \$338.996 millones de pesos

2019: 275 - \$52.017  
 Totales: 43 - \$86.963

Pagos

94

Contratos Derivados

### Consortio Fondo Colombia En Paz 2018

Siguiendo el compromiso de la fiduciaria como aliado estratégico del Gobierno Nacional, el 1 de abril de 2018, se firmó un contrato de fiducia mercantil para la administración de los recursos del Fondo Colombia en Paz. Al corte del 31 de diciembre de 2018, han ingresado al Patrimonio Autónomo Fondo Colombia en Paz PA-FCP recursos para administrar por valor de \$581.694 millones. El Consorcio se encuentra integrado por las sociedades Fiduprevisora S.A., Fiducoldex S.A. y Fiducentral S.A., siendo Fiduprevisora S.A. el representante de dicho acuerdo, y responsable por la vocería y administración del Fondo.

El contrato tenía una duración de 12 meses, hasta el 27 de marzo de 2019 y su objeto consiste en “la constitución de un patrimonio autónomo para que sea administrado por la FIDUCIARIA, con el fin de que está 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 dispuesto en el Decreto 691 de 2017 y demás normatividad”. Este término fue prorrogado en 3 ocasiones más, teniendo como fecha de terminación actual el 30 de agosto de 2019.

Al 31 de diciembre de 2018, al Patrimonio Autónomo Fondo Colombia en Paz PA-FCP, se le habían asignado recursos del Presupuesto General de la Nación por un total \$1.667 millones de pesos de los cuales se recibieron en el patrimonio para administrar la suma de \$581.694 millones. Se realizaron a través de este consorcio 245.143 pagos a dicho corte por un valor de \$569.884 millones de pesos. Discriminado mensualmente así:

Periodo	Valor	No. Pagos
abr-18	\$ 49.525.884.508	37077
may-18	\$ 79.701.524.250	29748
jun-18	\$ 96.763.326.845	39246
jul-18	\$ 52.669.740.246	29131
ago-18	\$ 66.397.728.821	29757
sep-18	\$ 52.435.153.631	14142
oct-18	\$ 35.239.185.117	19201
nov-18	\$ 58.610.196.213	16273
dic-18	\$ 78.541.911.611	30568
<b>Total Acumulado</b>	<b>\$ 569.884.651.240,26</b>	<b>245143</b>

Al 31 de diciembre de 2018, es importante mencionar que el Fondo Colombia en Paz resolvió un total de 2079 trámites contractuales, discriminados de la siguiente manera:

PROCESOS	Cantidad
Procesos selección persona jurídica	30
Contractual- Gestión de Contratación Persona jurídica	30
Convenios	6
Contractual- Gestión de OPS	1050
Derechos de petición, consultas y conceptos	165
Defensa judicial (Tutela)	6
Otrosíes	640
Reinicio	7
Suspensión	24
Terminación	42
Liquidación	79
<b>TOTAL</b>	<b>2079</b>

Para dar continuidad al cumplimiento del objeto por el cual fue creado el Fondo Colombia en Paz, y la implementación de las acciones tendientes a cumplir este objeto, se procede con la creación del Consorcio Fondo Colombia en Paz 2019.

## Consortio Fondo De Atención En Salud Para Las Personas Privadas De La Libertad PPL

Este Consorcio se constituyó en el año 2015, con el propósito de participar en la convocatoria pública que realizó la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios –USPEC– adscrita al Ministerio de Justicia con el propósito inicial de administrar los recursos que se destinaban a la prestación de los servicios de salud a la Población Privada de la Libertad. El negocio se estructuró de forma tal que quien fuera adjudicatario de la licitación contratara al prestador de servicios de salud, que en ese momento era Caprecom, con el fin de continuar la atención en salud a la población carcelaria.

A 31 de diciembre de 2018 el valor de activos administrados fue de \$74.740.099.450,93 millones en un contrato que involucra adelantar una compleja prestación de servicios de salud en instituciones carcelarias pasando por la contratación derivada necesaria para la prestación de servicios de salud a personas privadas de la libertad. El número de pagos realizados por este negocio ascendió a 20.641 a dicha vigencia.

Durante la vigencia de enero a diciembre de 2018, el Consorcio adelantó alrededor de 4.900 trámites contractuales, entre los que se encontraron nuevos contratos, Otros Sí y/o Prórrogas de contratos anteriores. Es relevante mencionar que durante dicha vigencia se realizaron 21.187 trámites relaciones a acciones judiciales en distintas etapas provenientes de los despachos judiciales a nivel nacional, fallos de 1era y 2da instancia, requerimientos, citaciones, incidentes de desacatos, sanciones y procesos especiales como lo son reparaciones directas, nulidades y restablecimientos del derecho, cobro coactivo, declaración de deuda, ordinario laboral, ejecutivo, proceso jurisdiccional, de los cuales se ha ejercido la debida defensa en cada uno de los trámites.

Con el fin de cumplir el objeto contractual se estructuró la Unidad Operativa del Consorcio la cual cuenta con los procesos estratégicos a saber: I. La contratación derivada, II. Los pagos a la red de prestación de servicios contratada y III. Gestión para la prestación de servicios de salud con áreas de apoyo a los procesos clave y determinantes.

El Consorcio durante la ejecución del contrato ha implementado las siguientes estrategias para la mejora en la prestación de los servicios:

- Se ha continuado e incrementado la oferta de servicios médicos para la prestación de los servicios médicos de la población privada de la libertad.
- Se realizó el traslado al régimen subsidiado de salud, de las personas privadas de la libertad y que tiene como medida casa por cárcel.

- Se adelantó el proceso para la contratación de la supervisión derivada del fondo, que administra los recursos.
- Se implementó la contratación por modalidad de capitación en algunos establecimientos carcelarios.
- Se contrató la empresa COHAN como operador logístico la modalidad de prestación comprenden la Gestión integral de servicios farmacéuticos al interior de los establecimientos proporcionando los elementos y recurso humano necesarios de acuerdo a la población existente, el área destinada para la prestación y el promedio de formulación de medicamentos e insumos, así mismo realizan la distribución vigilada; que corresponde a la distribución de medicamentos, elementos médico-quirúrgicos e insumos odontológicos por medio de un sistema de información que permite el control de las existencias y la planeación y solicitud de los pedidos al interior de los establecimientos.

Es importante mencionar que en algunos establecimientos se implementó el control biométrico para la identificación de los pacientes al momento de la entrega de los medicamentos lo que genera mayor confiabilidad en el seguimiento de la prestación de los servicios.

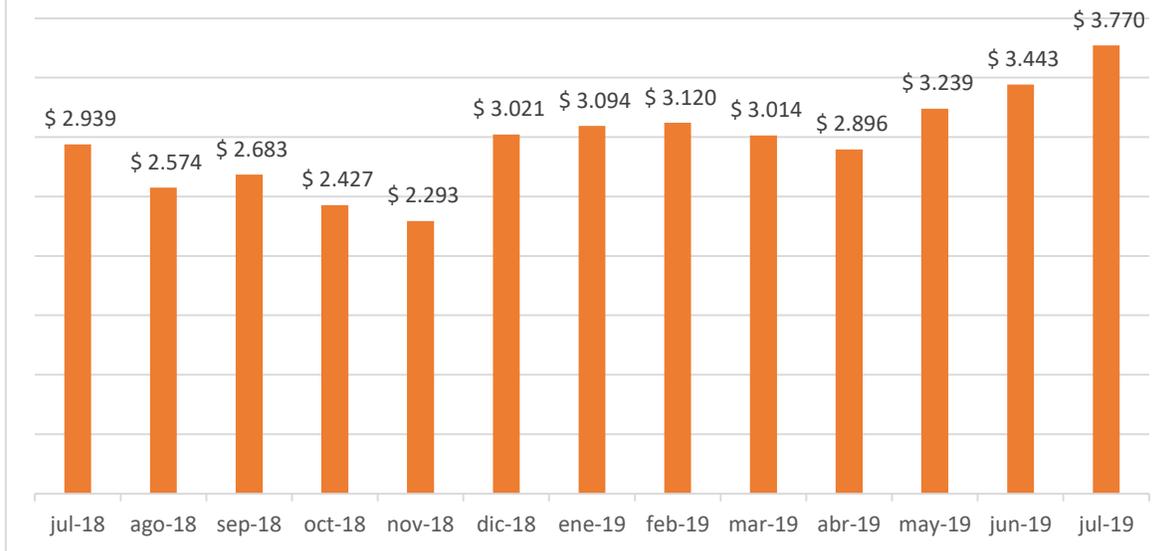
Teniendo en cuenta que el contrato de fiducia mercantil 331 culminó su vigencia el 31 de marzo de 2019, se dio continuidad al cumplimiento del objeto para el cual fue creado el Fondo de Atención en Salud para la PPL, mediante la suscripción del contrato de fiducia 145 de 2019, con vigencia hasta el cierre de la vigencia 2019.

Este nuevo contrato representa para Fiduprevisora S.A. recursos para administrar por valor de \$144 mil millones de pesos y un ingreso percibido aproximado de \$700 millones de pesos mensuales por concepto de comisión fiduciaria, además de ser la oportunidad para continuar la importante labor de prestación de servicios de salud para la población privada de la libertad, labor que reviste una alta complejidad en su operación, además de gran impacto social, y que es adelantada de la mano de nuestro fideicomitente, la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios – USPEC.

### Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo

Los recursos administrados en los Fondos de Inversión Colectiva (FIC) durante el último año han mantenido un comportamiento de crecimiento con una variación positiva del 28% entre julio de 2018 y julio de 2019, como se puede ver reflejado en la siguiente gráfica:

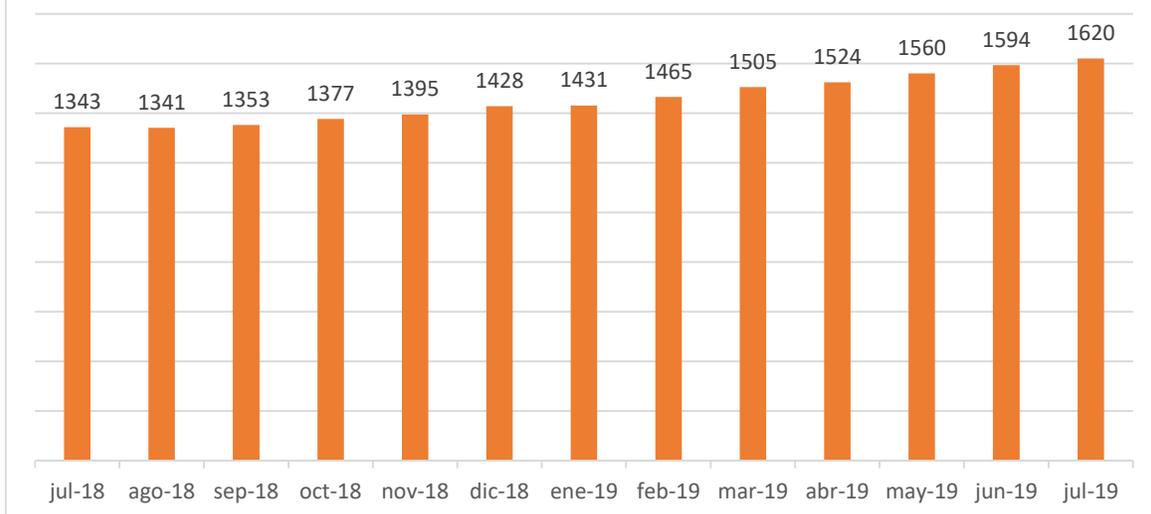
## Recursos Administrados Fiduprevisora



Fuente: Dirección Operativa FIC | Cifras en Miles de Millones de Pesos

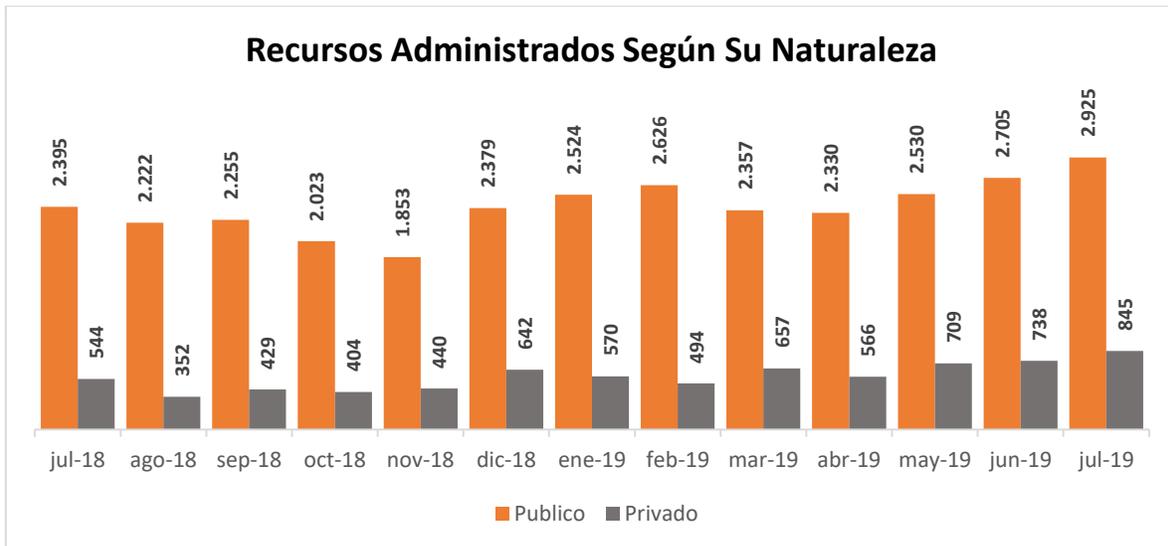
Con respecto al número de inversionistas vinculados en los FIC se observa un comportamiento de crecimiento mensual y al hacer el análisis de un año al otro, se evidencia una variación positiva del 21% en el periodo comprendido entre julio 2018 y julio 2019.

## Número de Inversionistas Fiduprevisora



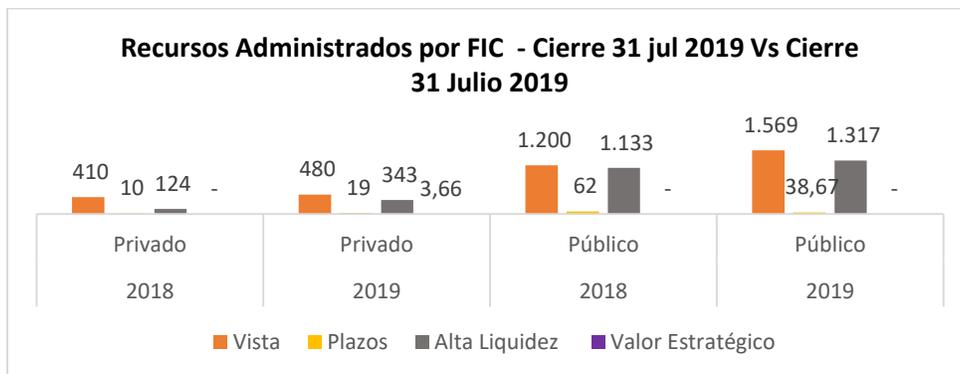
Fuente: Dirección Operativa FIC | # de inversionistas

Según la naturaleza de los recursos administrados (pública o privada), se observa un crecimiento del sector público del 22% y del sector privado del 55% para el periodo comprendido entre el 31 de julio de 2018 y el 31 de julio de 2019. Cabe resaltar que el volumen de recursos públicos tiene la mayor participación dentro del total como se ve reflejado en la siguiente gráfica:



Fuente: Dirección Operativa FIC | Cifras en Miles de Millones de Pesos

Con relación a la participación de los Fondos de inversión de Vista, Plazo, Alta Liquidez y Valor Estratégico, se observa un crecimiento consistente entre los fondos, es decir sobre una base de \$ 2,9 billones de pesos al 31 de julio de 2018 donde participan FIC Vista con un 55%, Plazo un 2%, Alta Liquidez 43% y una participación similar un año después, donde con un crecimiento en recursos del 28% se mantienen proporciones por fondos al 31 de julio de 2019, así: FIC Vista con un 54%, Plazo un 2%, Alta 44% y Valor estratégico 0,10%, presentándose un crecimiento notable en el FIC Alta Liquidez lo cual es bastante relevante al ser este Fondo el de mayor administrador de recursos públicos.



## 2.4 Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI) 2016 - 2022

La Gerencia de Tecnología e información en cumplimiento de su Plan Estratégico de Tecnología de Información adelantó con respecto al proyecto de gestión de identidades las configuraciones de los ambientes de pruebas e integración de los sistemas que interactúan en este proyecto, que permitirá a la fiduciaria tener un control integral del acceso a los aplicativos Core de negocio. Por otra parte, el proyecto de sistematización de Tesorería, la Gerencia de Tecnología realizó el levantamiento y ajuste a los requerimientos funcionales que permitirán la implementación del sistema IMS integrando aplicativos como Peoplesoft, Porfin y Flexifon. Esto con el propósito de automatizar las actividades y procesos manuales que actualmente se ejecutan en función del área de Tesorería.

Ahora bien, durante la vigencia 2019 se implementaron en ambiente productivo los proyectos de Tutelas FOMAG que permite la gestión de los oficios y sus respuestas en todo el proceso, también se adelantó la Encriptación hacia Bancos, como resultado de esta implementación el nivel de seguridad en cuanto a la comunicación con los bancos mejoró sustancialmente, haciendo nuestras transacciones más seguras. Por otra parte, el proyecto de Digitalización de Informes y Rendición de Cuentas avanza porque la gerencia de Tecnología construyó lo requerido para dichos informes, que permitirán ser más eficientes en la entrega de la información a nuestros clientes. Adicionalmente, el proyecto del Bus de Integración, el cual permitirá a Fiduprevisora S.A. tener control y monitoreo de los sistemas integrados actuales, este proyecto adjudicado en diciembre del 2018; avanza con labores de entrevistas técnicas y funcionales, implementación y configuración de la herramienta ESB (Red Hat FUSE), pruebas de concepto y se continúa en el proceso de levantamiento de cada uno de los requerimientos definidos en el backlog de integraciones.

Con respecto a los proyectos de modernización de la mesa de dinero – Torretas y Medios Magnéticos, estos se encuentran en proceso de evaluación y levantamiento de información para proceder con la contratación. Se espera que durante la vigencia restante del año 2019 se adjudiquen dichos proyectos.

Finalmente, se indica que el PETI actual puede surtir cambios debido a que la Gerencia de Tecnología se encuentra en proceso de estudio de mercado, con el propósito de contratar los servicios para desarrollar el Plan Estratégico de TI que permita una alineación de la estrategia corporativa y la estrategia tecnológica, esto permitirá dar los primeros pasos en la definición de la transformación digital de la fiduciaria, y avanzar en la definición de la arquitectura empresarial necesaria para apalancar la estrategia corporativa.

## 2.5 Plan Anual de Adquisiciones

Con base a los lineamientos legales establecidos en la Ley 1474 de 2011 y el decreto 1510 de 2013, la Fiduciaria elabora el plan anual de adquisiciones con el presupuesto de gastos aprobados al inicio de cada vigencia fiscal de acuerdo con las necesidades de bienes y servicios necesarios para dar cumplimiento al objeto social de la Entidad a fin de garantizar la adecuada ejecución de los recursos.

En atención a lo señalado en la circular externa No. 2 del 2013 emitida por la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, referente a la Elaboración y Publicación del Plan Anual de Adquisiciones, nuestro Plan es publicado en la página web [www.fiduprevisora.com.co](http://www.fiduprevisora.com.co) en el link “Contratación en Línea”, así mismo, se publica en el SECOP I con sus respectivas actualizaciones, con el fin de que el mismo sea de conocimiento público.

Con base en el análisis realizado a la ejecución del plan anual de adquisiciones de la entidad, para el cierre de diciembre de 2018 el plan cerró con un porcentaje de ejecución del 100%, para el periodo de enero a julio de 2019 se ha ejecutado en un 46%, conforme a las actividades planeadas.

60

## 2.6 Contratación

La Dirección de Contratos de la Vicepresidencia Jurídica, se encarga de la elaboración de documentos contractuales relacionados con la contratación que la fiduciaria celebra en posición propia, de contratos de fiducia mercantil y de encargos fiduciarios y de la contratación derivada de los mismos, la cual celebra en calidad de vocera y administradora de los patrimonios autónomos que administra y encargos fiduciarios que administra.

### 2.6.1. Contratación de Fiduprevisora S.A. en Posición Propia (Contratación de Empresa):

Con ocasión del presente informe, se precisa que la Gestión contractual de la fiduciaria en posición propia se adelanta con la intervención de la Dirección de Adquisiciones, la Gerencia Nacional de Planeación y la Dirección de Contratos. La contratación de empresa se rige principalmente por el Manual de Contratación Bienes y Servicios de la Fiduciaria que acoge la normatividad de acuerdo con su naturaleza jurídica.

La Dirección de Adquisiciones se encuentra encargada de la etapa precontractual y en consecuencia le corresponde brindar todos los documentos necesarios para la elaboración de la minuta contractual que se requiera según la etapa en la que se encuentre la ejecución del contrato (contratos, otrosí, acta de suspensión, acta de liquidación, cesiones, etc.), documento que es elaborado por la Dirección de Contratos.

Por su parte, durante la ejecución del contrato corresponde a la Dirección de Contratos, entre otros, analizar la viabilidad de activar el, régimen sancionatorio del contrato (penalidades u afectación de pólizas), en aquellos eventos en que el Supervisor del Contrato detecte posibles incumplimientos en las obligaciones a cargo del contratista, lo cual, deberá informar por escrito a la Vicepresidencia Jurídica.

A continuación, se relaciona el número de documentos contractuales elaborados para el periodo contenido entre el 1 de enero de 2019 y el 30 junio de 2019 en posición propia, así:

- Vigencia 1 de julio de 2018 a 31 de diciembre de 2018

Modalidad de Contratación	Cantidad	Tipo Contrato		Valor Total (Millones de Pesos)	Nº de Contratos vigentes	Nº de Contratos en liquidación	Estado Actual	
<b>Vigencia fiscal 2018</b> comprendida entre 01 de julio al 31 de diciembre								
Contratación Directa	135	Arrendamiento o alquiler	11	644.622.638	76	59	En causal de Liquidación	57
		Compraventa, suministro, permuta	9	796.349.562				
		Interventoría	1	79.000.000				
		Licenciamiento o desarrollo de software	2	227.528.000			Liquidado	2
		Prestación de Servicios	110	11.598.389.194				
		Convenio	1	0				
		Otros	1	64.706.250				
Invitación Privada	7	Prestación de Servicios	7	3.366.094.722	6	1	En causal de Liquidación	1
Invitación Pública	4	Prestación de Servicios	4	5.321.470.560	4	0	En causal de Liquidación	0

- Vigencia 1 de enero de 2019 a junio 30 de 2019:

Modalidad de Contratación	#	Objetos Contractuales		Valor Total (Millones de Pesos)	N° de Contratos vigentes	N° de Contratos en liquidación	Estado Actual	
<b>Vigencia fiscal 2019</b> comprendida entre 01 de enero al 30 de junio								
Contratación Directa	53	Arrendamiento o alquiler	7	767.428.986	51	2	En causal de Liquidación	2
		Comodato	1	0				
		Compraventa, suministro, permuta	3	100.923.380				
		Convenio	1	0				
		Prestación de Servicios	41	7.122.855.077			Liquidado	0
Invitación Privada	7	Compraventa, suministro, permuta	1	443.058.096	6	1	En causal de Liquidación	1
		Otros	1	94.534.171				
		Prestación de Servicios	5	382.374.832			Liquidado	0
Invitación Pública	3	Prestación de Servicios	3	33.203.071.425	3	0	En causal de Liquidación	0

### 2.6.2 Celebración de Contratos de Fiducia:

Corresponde a la Dirección de Contratos, elaborar las minutas de los contratos de los nuevos negocios fiduciarios, así como también, la elaboración de los demás, documentos e instrumentos contractuales que el Fideicomitente, con ocasión a la ejecución el negocio fiduciario requiera, para el cumplimiento de la destinación específica establecida en el negocio fiduciario.

La contratación fiduciaria de los negocios fiduciarios se adelanta con fundamento en la gestión que realiza la Gerencia de Estructuración de la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, quienes tiene a su cargo la estructuración y presentación de los nuevos negocios ante el Comité de Aprobación de Negocios. Una vez aprobado el respectivo negocio, esta le solicita a la Dirección de Contratos la elaboración del respectivo contrato.

A continuación, se relaciona el número de documentos contractuales relacionados con los Contratos de Fiducia elaborados para el periodo contenido entre el 1 de enero de 2019 y el 30 junio de 2019 en posición propia, así:

a. Contratos Fiducia:

- Vigencia 1 de julio de 2018 a 31 de diciembre de 2018:

Tipo de Contrato	Cantidad
Encargo Fiduciario	19
Fiducia Mercantil	22
<b>Total general</b>	<b>41</b>

- Vigencia 1 de enero de 2019 a junio 30 de 2019:

Tipo de Contrato	Cantidad
Encargo Fiduciario	11
Fiducia Mercantil	55
<b>Total general</b>	<b>66</b>

b. Otrosíes Fiducia:

- Vigencia 1 de julio de 2018 a 31 de diciembre de 2018:

Tipo de Contrato	Cantidad
Fiducia Mercantil	45
Encargo Fiduciario	31
Fiducia Pública	2
<b>Total general</b>	<b>78</b>

- Vigencia 1 de enero de 2019 a junio 30 de 2019:

Tipo de Contrato	Cantidad
Encargo Fiduciario	11

Fiducia Mercantil	41
Fiducia Pública	1
<b>Total general</b>	<b>53</b>

### 2.6.3 Contratación Derivada de los Contratos de Fiducia:

La gestión de la contratación que se derivada de los Contratos de Fiducia Mercantil y Encargos Fiduciarios administrados por la Fiduciaria, se tramita con la comparecencia de la Gerencia de Negocios y la Dirección de Contratos, estando a cargo de la primera la preparación de la documentación suministrada por el Fideicomitente, para que la segunda elabore el correspondiente instrumento contractual.

En desarrollo de la misma, la Dirección de Contratos brinda junto con el apoyo contractual, el apoyo legal y jurídico en cada uno de los contratos solicitados, así como el análisis jurídico que sea solicitado por los Fideicomitentes.

A continuación, se relaciona el número de documentos contractuales derivados de los Contratos de Fiducia elaborados para el periodo contenido entre el 1 de enero de 2019 y el 30 junio de 2019 en posición propia, así:

a. Contratos Derivados:

- Vigencia 1 de julio de 2018 a 31 de diciembre de 2018:

Negocio	Cantidad	Valor
Pap Mindefensa Nacional - Fondetec	71	2,621,308,743
P.A. Findeter Paf	45	44,642,543,974
P.A. Fenoge 2018	19	1,954,397,032
P.A. Fenoge	12	855,209,654
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	8	44,024,343,292
P.A. Consorcio Unidad De Tierras 2018	7	507,278,405
P.A. Proyecto Ministerios - Evb	5	68,479,470
P.A Banestado En Liquidación	4	41,676,498
Pap Atención Defensa Judicial Das	3	166,000,000
Dirección Distrital De Liquidaciones	3	56,224,672

Negocio	Cantidad	Valor
P.A. Par Bch/Bogotá	2	21
Pap - Ese Luis C. Galán En Liq. Par	1	39,525,850
Electrificadora De Córdoba S.A E.S.P. En Liquidación	1	3,381,275
Pap Macroproyecto San José Manizales	1	15,204,000
P.A.P - Banco Cafetero En Liq - Par	1	-
Electrificadora De Sucre S.A. E.S.P. Liquidación	1	-
E.F Fogafin	1	-
<b>Total general</b>	<b>185</b>	<b>94,995,572,885</b>

- Vigencia 1 de enero de 2019 a junio 30 de 2019:

Negocio	Cantidad	Valor
Dirección Distrital De Liquidaciones	36	704,413,590
Pap Mindefensa Nacional - Fondetec	35	2,712,904,000
P.A. Fenoge 2018	28	15,694,563,649
P.A. Findeter Paf	7	14,743,637,859
P.A. Consorcio Unidad De Tierras 2018	5	1,118,482,585
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	4	988,709,020
P.A Banestado En Liquidación	3	62,545,668
Pa Pavip	3	2,694,704,250
P.A. Par Bch/Bogotá	2	158,828,083
Pap - Ese Policarpa En Liq - Par	1	1,627,741,829
Fideicomiso Construclinicas	1	-
Pap Atención Defensa Judicial Das	1	19,218,328
Pa Bch Liq Archivo/Bta	1	29,452,500
Fondo De Respaldo Al Pasivo Pensional De Acerías Paz Del Rio	1	76,608,000
P.A.P - Banco Cafetero En Liq - Par	1	41,412,000
<b>Total general</b>	<b>129</b>	<b>40,673,221,362</b>

b. Otrosíes Derivados:

- Vigencia 1 de julio de 2018 a 31 de diciembre de 2018

Negocio	Cantidad	Valor
Pap Mindefensa Nacional - Fondetec	30	795,369,850
P.A. Findeter Paf	23	51,321,055
Pap Atención Defensa Judicial Das	18	1,043,330,000
P.A. Proyecto Ministerios - Evb	8	
P.A. Fenoge	5	111,614,544
P.A. Fenoge 2018	5	406,730,225
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	5	
P.A. Consorcio Unidad De Tierras 2018	3	12,000,200
P.A Banestado En Liquidación	2	55,469,392
Pap Fiduestado Par	1	7,200,000
Pap - Ese Luis C. Galán En Liq. Par	1	200,891,126
Pa Pavip	1	711,995,399
Pap Macroproyecto San José Manizales	1	2,245,718,327
Electrificadora De Sucre S.A. E.S.P. Liquidación	1	
Electrificadora De La Guajira S.A. E.S.P. En Liquidación	1	
Dirección Distrital De Liquidaciones	1	
Pa Eeb Refuerzo Suroccidental	1	2,478,009,168
P.A.P - Banco Cafetero En Liq - Par	1	
Pa ¿ Eeb ¿ Río Córdoba	1	
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>8,119,649,286</b>

- Vigencia 1 de enero de 2019 a junio 30 de 2019:

Negocio Fiduciario	Cantidad	Valor
Pap Mindefensa Nacional - Fondetec	42	622,805,000
P.A. Findeter Paf	40	219,156,189

Negocio Fiduciario	Cantidad	Valor
Dirección Distrital De Liquidaciones	30	500,000
Pap Atención Defensa Judicial Das	20	1,374,000,000
P.A. Fenoge 2018	9	158,610,320
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	6	1,697,982,576
Pa Eeb La Loma	6	
P.A Banestado En Liquidación	3	110,195,136
Pa Pavip	2	375,235,730
Pap - Ese Policarpa En Liq - Par	2	490,574,359
P.A.P - Banco Cafetero En Liq - Par	2	158,102,514
<b>Total general</b>	<b>162</b>	<b>5,207,161,824</b>

c. Liquidaciones Derivados:

- Vigencia 1 de julio de 2018 a 31 de diciembre de 2018

67

Negocio	Cantidad
P.A Banestado En Liquidación	160
Pap Mindefensa Nacional - Fondetec	43
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	8
Electrificadora Del Atlántico S.A. E.S.P. Liquidación	4
Par Ese Rafael Uribe Uribe	4
Pap Fiduestado Par	4
P.A. Par Bch/Bogotá	4
Pap - Ese Luis C. Galán En Liq. Par	3
E.F.P Men Sgp 028 - 2014	2
Pap Macroproyecto San José Manizales	2
Pap - Ese Policarpa En Liq - Par	2
Pap Ese Rita Arango Alvarez Del Pino En Liquidación	2
E.F Fogafin	2

Negocio	Cantidad
Par Ese Antonio Nariño	1
Pap Metrotransito En Liq. - Par	1
Pa ¿ Eeb ¿ Rio Cordoba 007-2014	1
Pap Atención Defensa Judicial Das	1
Electrificadora De La Guajira S.A. E.S.P. En Liquidación	1
Empresa Energía Eléctrica De Magangué S.A Esp En Liquidación	1
Electrificadora De Córdoba S.A E.S.P. En Liquidación	1
Fideicomiso Villa Marcela	1
Pa ¿ Eeb ¿ Rio Cordoba	1
<b>Total general</b>	<b>249</b>

- Vigencia 1 de enero de 2019 a junio 30 de 2019:

Negocio	Cantidad
Pap Mindefensa Nacional - Fondetec	67
P.A. Findeter Paf	7
P.A Banestado En Liquidación	6
Fondo De Prestaciones Sociales Del Magisterio	5
P.A. Fenoge 2018	3
Pap Fiduestado Par	2
Pap Atención Defensa Judicial Das	2
P.A.P - Banco Cafetero En Liq - Par	1
P.A. Fenoge	1
P.A.P. Ese José Prudencio Padilla - Par	1
Pap - Ese Luis C. Galán En Liq. Par	1
Electrificadora Del Atlántico S.A. E.S.P. Liquidación	1
Pap Macroproyecto San José Manizales	1

Negocio	Cantidad
Electrificadora De Sucre S.A. E.S.P. Liquidación	1
Electrificadora De Magdalena S.A Esp En Liquidación	1
Electrificadora De Córdoba S.A E.S.P. En Liquidación	1
P.A. Par Bch/Bogotá	1
<b>Total general</b>	<b>102</b>

## 2.7 Indicadores de Gestión

Fiduprevisora S.A, define su estrategia corporativa y la convierte en resultados tangibles, a través del desarrollo y desempeño de los indicadores de gestión e iniciativas estratégicas, que son el apoyo para la toma de decisiones asertivas al interior de la entidad. Como herramienta de gestión para la ejecución y evaluación de dicha estrategia, se adopta la implementación del Balanced Score Card, que permite visualizar los objetivos estratégicos de la organización comprendiendo su estado actual y los componentes a desarrollar en la trayectoria de ejecución del desarrollo de dichos objetivos.

Durante el segundo semestre de 2018, la entidad conservaba el plan estratégico corporativo para los años 2018-2022, con catorce (14) objetivos y treinta y tres indicadores (33) distribuidos en las perspectivas Financiera, Cliente y mercado, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

Anualmente, el equipo directivo de la entidad, realiza una revisión del desarrollo de la estrategia, con el fin de verificar y evaluar el desempeño de los objetivos planteados e identificar los elementos necesarios que dirijan a la organización en el cumplimiento de los mismos.

De acuerdo con lo anterior, se llevó a cabo la actualización del Direccionamiento Estratégico aprobado por Junta Directiva en diciembre de 2018. En esta actualización, se trazaron ajustes a la Visión de la entidad, cambios en las descripciones de algunos objetivos y la eliminación, modificación y creación de indicadores de gestión. En consecuencia, para la vigencia 2019, la organización concretó su plan a través de los catorce (14) objetivos estratégicos definidos inicialmente y veintinueve (29) indicadores corporativos.

A continuación, se presenta el esquema del estado de la estrategia al cierre del 2018 y lo vigente a julio de 2019, con respecto a los objetivos e indicadores estratégicos:

## Perspectiva Financiera

No.	Objetivos	Indicadores	
		dic-18	jul-19
1	Garantizar la rentabilidad generando valor	ROE	ROE
		Margen EBITDA	Margen EBITDA
2	Incrementar nuestra eficiencia operativa y administrativa	Eficiencia Operativa	Eficiencia Operativa
3	Aumentar y diversificar nuestros ingresos operacionales	Crecimiento Ingresos por comisiones fiduciarias más portafolio propio	<i>Crecimiento Ingresos operacionales</i>

## Perspectiva de Cliente y Mercadeo

No.	Objetivos	Indicadores	
		dic-18	jul-19
4	Garantizar la excelencia en el servicio al cliente posicionando el impacto de nuestra gestión fiduciaria	Nivel Satisfacción del Cliente	Nivel Satisfacción del Cliente
		Nivel de Posicionamiento	Nivel de Posicionamiento
		Participación en el sector por comisiones fiduciarias	Participación en el sector por comisiones fiduciarias
5	Consolidar nuestra participación en el sector público y crecer en el sector privado	Crecimiento de Fiduciaria en Administración, Seg. Social y Consorcios por encima del sector	<i>Crecimiento de Comisiones Fiduciarias en Administración, Seg. Social y Consorcios</i>
		Participación en negocios fiduciarios por tipo	<i>Crecimiento de activos administrados FIC</i>

## Perspectiva de Procesos Internos

No.	Objetivos	Indicadores	
		dic-18	jul-19
6	Garantizar la estructuración de soluciones fiduciarias competitivas e innovadoras	Efectividad de la estructuración	Efectividad de la estructuración
7	Asegurar una operación óptima de nuestros negocios	Excelencia Operativa eficiencia de pagos	Excelencia Operativa eficiencia de pagos
		Excelencia Operativa proceso de presentación de rendiciones e informes	Excelencia Operativa proceso de presentación de rendiciones e informes
		Rentabilidad de los negocios	Rentabilidad de los negocios
		Solución Oportuna Solicitudes	Solución Oportuna Solicitudes
8	Contar con una gestión integral del riesgo que garantice la seguridad de nuestra operación	Riesgos operativos no aceptados	<i>Riesgos operativos no aceptados y en nivel tolerable</i>
		Riesgos operativos en nivel tolerable	
		Eficacia Controles	<i>Materialización de Riesgos</i>
9	Fortalecer la gestión de los recursos financieros generados por el negocio	Rentabilidad Frente a Benchmarks	Rentabilidad Frente a Benchmarks
		Cumplimiento de Presupuesto - Comisiones por Rendimientos Portafolios de Terceros	Cumplimiento de Presupuesto - Comisiones por Rendimientos Portafolios de Terceros
10	Garantizar una gestión de marketing efectiva	Índice de Riesgo Reputacional	Índice de Riesgo Reputacional
11	Consolidar nuestro modelo comercial y gestionar las	Crecimiento Recursos Administrados FIC	

No.	Objetivos	Indicadores	
		dic-18	jul-19
	alianzas que garanticen la diversificación y fidelización de nuestros clientes	Crecimiento Negocios Fiduciarios	<i>Crecimiento de ingresos generados por nuevos productos y servicios</i>
		Lealtad de nuestros clientes	Lealtad de nuestros clientes

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

No.	Objetivos	Indicadores	
		dic-18	jul-19
12	Gestionar integralmente el talento humano para asegurar la entrega de nuestra propuesta de valor	Índice de desempeño laboral	Índice de desempeño laboral
		Cumplimiento ANS proceso de selección y contratación	Cumplimiento ANS proceso de selección y contratación
		Tasa de rotación del personal	Tasa de rotación del personal
13	Consolidar una cultura enfocada en el liderazgo, trabajo en equipo, logro de resultados y servicio al cliente	Índice de Clima Organizacional	Índice de Clima Organizacional
		Índice de Cierre Brechas de Cultura Organizacional	Alineación de Cultura Organizacional
		Nivel de madurez del SIG	Nivel de madurez del SIG
14	Asegurar una transformación tecnológica al servicio de los clientes y de la eficiencia operacional	Gestión de Desarrollos Regulatorios	<i>Gestión de Desarrollos Regulatorios</i>
		Gestión de Desarrollos Operativos	
		Gestión de Desarrollos Sector	<i>Gestión de Desarrollos Operativos</i>
		Gestión de Desarrollos Deseables	

### 3. NUESTRAS METAS

Fiduprevisora S.A. define su plan estratégico 2018-2022, garantizando la administración efectiva de recursos y proyectos de terceros, soportando políticas gubernamentales y generando valor e impacto en las partes interesadas. Por otro lado, al 2022, proyecta ser líder en negocios fiduciarios especiales y uno de los siete principales administradores de los fondos de inversión. En consecuencia, se establece la MEGA o meta ganadora y audaz, la cual contempla una visión cuantitativa de la organización para los periodos ya mencionados.

En tal sentido y de acuerdo con lo definido en el plan estratégico, a continuación, se presenta el cumplimiento de los componentes de la Mega al cierre del año 2018 y primer semestre del año 2019:

El cumplimiento de la MEGA a diciembre del 2018 es del **90,19%**.

Ingresos operacionales	Margen EBITDA	Market Share
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado \$227,075.2</li><li>• Meta \$235,243.9</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado 30,95%</li><li>• Meta 36,17%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado 12,39%</li><li>• Meta 14,00%</li></ul>
<b>Cumplimiento 96,53%</b>	<b>Cumplimiento 85,57%</b>	<b>Cumplimiento 88,50%</b>

73

El cumplimiento de la MEGA a junio del 2019 es del **123,30%**.

Ingresos operacionales	Margen EBITDA	Market Share
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado \$99,265.9</li><li>• Meta \$84,879.5</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado 36,85%</li><li>• Meta 25,40%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado 9,17%</li><li>• Meta 8,5%</li></ul>
<b>Cumplimiento 116,95%</b>	<b>Cumplimiento 145,08%</b>	<b>Cumplimiento 107,88%</b>

## 4. NUESTRA GESTIÓN

### 4.1 Avances y Logros del Sistema Integrado de Gestión

#### Mantenimiento de los certificados del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Sistema de Gestión de Ambiental (SGA) y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

El SIG es evaluado anualmente, entre otros mecanismos, a través de auditorías realizadas directamente por o en nombre de Fiduprevisora S.A. y por el Ente Certificador ICONTEC, con el fin de verificar que este se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva, conforme a los requisitos de las normas que integran los sistemas de gestión, requisitos de la entidad y de la normatividad externa vigente.

En el 2018 se logró la renovación del certificado del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2015 por tres (3) años más, hasta el 2021 y la continuidad de los certificados de los Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información, bajo las normas ISO 9001:2015, NTCGP 1000:2009 e ISO/IEC 27001:2013 respectivamente.

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 e ISO 27001:2013 y que éste se mantiene y mejora continuamente.

#### Planes de mejoramiento - Conformación y funcionamiento del Grupo de Mejora

La Dirección Sistemas de Gestión realiza acompañamiento a cada uno de los procesos de la entidad, creando conciencia institucional sobre la importancia de la adecuada y oportuna gestión de los planes de acción para el mejoramiento de los procesos; a través de asesoría, acompañamiento y seguimiento, con la participación del equipo de Planes de Mejoramiento.

Con el fin de realizar seguimiento oportuno a la gestión de hallazgos, la Presidencia formalizó mediante la Resolución 08 de 2019 la conformación y funcionamiento del Grupo de Mejora que cuenta con la participación de un líder de cada una de las dependencias/áreas y tiene por objetivo principal realizar seguimiento y control a la gestión

de los planes de mejoramiento, generar alertas tempranas y compromisos para la respuesta y cierre de los planes.

Adicionalmente, se ejecutan de manera permanente capacitaciones relacionadas con la gestión eficaz de planes de mejoramiento, a los funcionarios de las diferentes dependencias que realizan seguimiento a los hallazgos.

### Actualización de Isolución versión 4.8

En el mes de diciembre se culminó la implementación de la nueva versión de ISOLUCION la cual a la fecha de este informe se encuentra en la fase de estabilización. Con esta versión se logra una nueva visualización del aplicativo permitiendo a los funcionarios de la entidad una mejor interacción con sus diferentes módulos y entendimiento del SIG.

### Inicio de la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental en los Centros de Atención al Usuario – CAU

Se realiza visita a los diferentes Centros de Atención al Usuario, con el objetivo de:

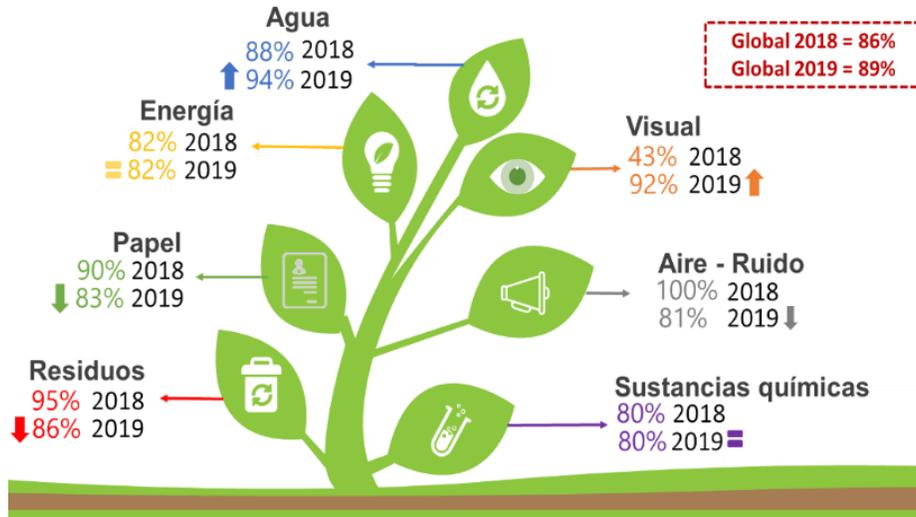
- Realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de implementación y de mejora.
- Sensibilizar a los funcionarios respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental.
- Fortalecer los conocimientos relacionados con los procesos desarrollados en el CAU y la gestión ambiental.
- Realizar inspecciones para verificar el cumplimiento de las políticas ambientales y de calidad.
- Actualizar el contexto de la organización y partes interesadas aplicables al CAU.
- Levantar información relacionada con las funciones desarrolladas por cada uno de los funcionarios, como insumo para la actualización de los manuales de funciones.

### Cumplimiento Legal Ambiental

En marzo de 2019, se culmina la evaluación de cumplimiento legal ambiental de la Organización y, pese a que en la última vigencia se incluyen las nuevas oficinas en la evaluación legal, el resultado mejora respecto al año anterior. Para el año 2019, se alcanza un 89% de cumplimiento, mientras que para el 2018 el cumplimiento fue del 86%. Los

avances en el cumplimiento legal evitan procesos sancionatorios y deterioro de la imagen corporativa de la Entidad.

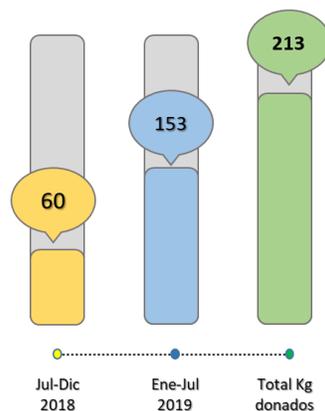
### Cumplimiento legal ambiental por año



### Logros del Desempeño Ambiental

Se mantiene el convenio con la fundación María José, para la donación de tapas plásticas. Esta relación comercial, aparte de contribuir con el reciclaje de residuos, ayuda económicamente con el tratamiento de niños con cáncer. Los kilogramos donados en el periodo comprendido entre julio de 2018 y julio de 2019, se presentan a continuación

### Kilogramos de tapas donados



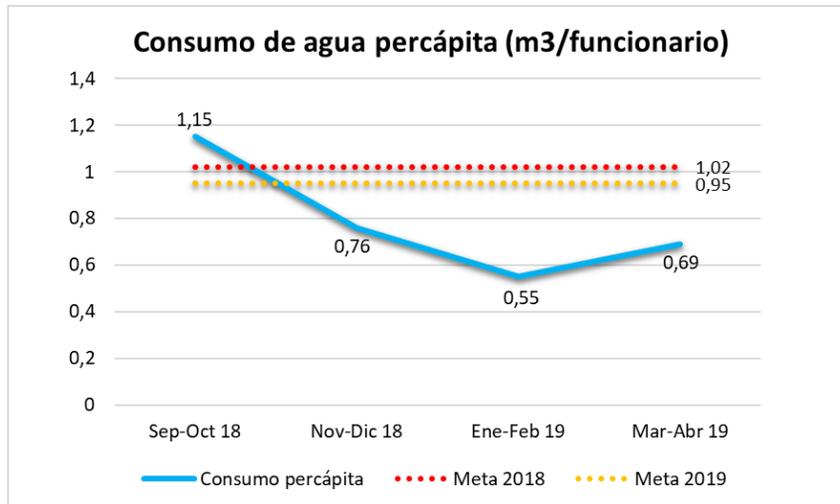
Se realiza la donación de 10 toneladas de residuos reciclables (papel, cartón, vidrio y plástico) a la Asociación de Recicladores de Bogotá – ARB, entre julio de 2018 y julio de 2019. La ARB, es una entidad prestadora de Servicios Públicos de propiedad de las Organizaciones de Recicladores que nace con los recicladores desplazados por el cierre de los botaderos de basura a cielo abierto 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.

### Kilogramos de residuos donados



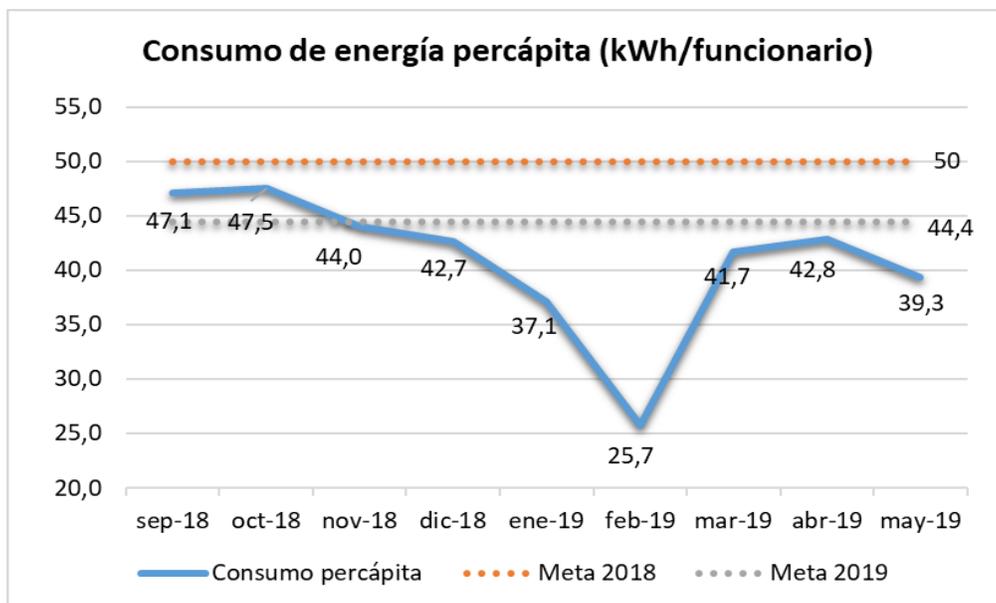
Participación y culminación del Programa de Gestión Ambiental Empresarial – GAE de la Secretaría Distrital de Ambiente, en el cual se obtuvo una calificación final de 100% logrando certificación en el Nivel III y la opción de postularse en el Nivel IV Programa de Excelencia Ambiental Distrital – PREAD.

Cambio de sanitarios tradicionales por sanitarios ecológicos, que sólo consumen 2 litros por descarga, en las oficinas de Bogotá que son propiedad de la Fiduciaria. Con la implementación de esa medida, se logró el consumo de agua per cápita más bajo en los últimos 5 años (0,55 m3/funcionario).



Instalación de sensores de movimiento para encendido de luces en baños y cocinas de las oficinas de Fiduprevisora S.A. en Bogotá. Con la implementación de esta medida, se logró el consumo de energía más bajo en los últimos 5 años (25,7 kWh/funcionario).





Participación de 110 colaboradores en la Carrera Verde de Bogotá, realizada en febrero de 2019. Con esta actividad se promueve hábitos de vida saludable en los colaboradores pues se deben correr entre 3 y 10 kilómetros. Adicionalmente, se reduce la huella de carbono de la Entidad ya que por cada corredor se siembran 3 árboles.



Ejecución de actividades lúdicas para fortalecer el grado de conciencia ambiental de los funcionarios de Fiduprevisora S.A., a través de: rondas ambientales y el concurso Héroe Reciclón.

## Gestión de Organización y Métodos

Como parte del mejoramiento continuo y orientación al logro impulsado desde la Presidencia y la Gerencia Nacional de Planeación, en el año 2018 se crea la Dirección de Organización y Métodos que de manera articulada con la Dirección de Sistema Integrado de Gestión propenda por el aumento de la eficiencia del trabajo administrativo, a través de la simplificación y optimización de las actividades, análisis y definición de la estructura organizacional y funciones para responder a las necesidades de los procesos, sistemas de información orientados a tecnificar y soportar eficientemente las tareas diarias y manuales de funciones actualizados y que establezcan con claridad las actividades y responsabilidades de los funcionarios al servicio de Fiduprevisora S.A.

Dentro de las principales funciones asignadas a esta dirección se destaca:

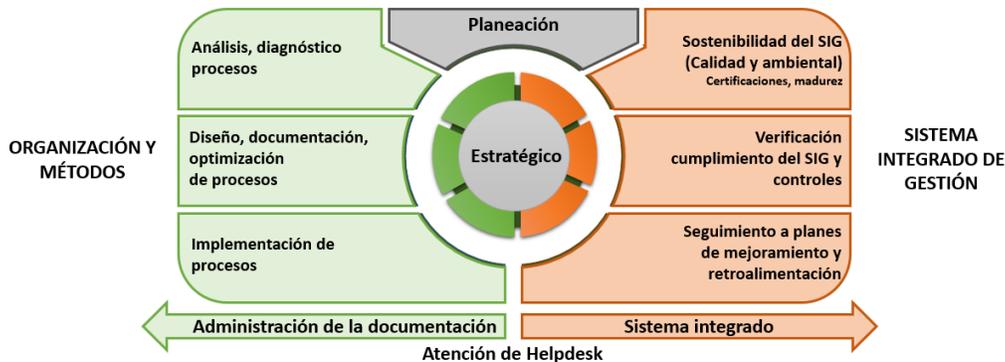


Durante el año 2018, y para el cierre de esta vigencia, el horizonte de las actividades de Organización y Métodos estuvo orientado a la sostenibilidad de una comisión fiduciaria del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), catalogado como unos de los principales negocios fiduciarios con mayor impacto económico, social y Reputacional, para lo cual Organización y Métodos concentró sus actividades en los siguientes componentes:



### Plan de trabajo año 2019 Organización y Métodos:

A partir del 01 de febrero del año 2019, se realiza entrega por parte de la Dirección de Sistemas de Gestión, las actividades correspondientes a la atención, asesoría, revisión, custodia y publicación de los documentos de los procesos de Fiduprevisora S.A., quedando ahora las actividades distribuidas así:



### Impacto deseado:

Con la implementación de las soluciones derivadas de la optimización de procesos por la dedicación puntual de una dirección, se pretende que para el año 2020 Fiduprevisora S.A. se fortalezca y genere resultados encaminados al cumplimiento óptimo de su plan estratégico en lo referente a la gestión eficiente de negocios fiduciarios complejos y de los

negocios en general. El impacto de estas actividades se describe para cada una de las siguientes dimensiones:



Una vez distribuidas las actividades y teniendo claro los horizontes de cada una de las direcciones, Organización y Métodos define el plan de trabajo basado en análisis de procesos actuales, hallazgos y riesgos identificados y solicitudes realizadas por las áreas, concentrando el plan de trabajo en:

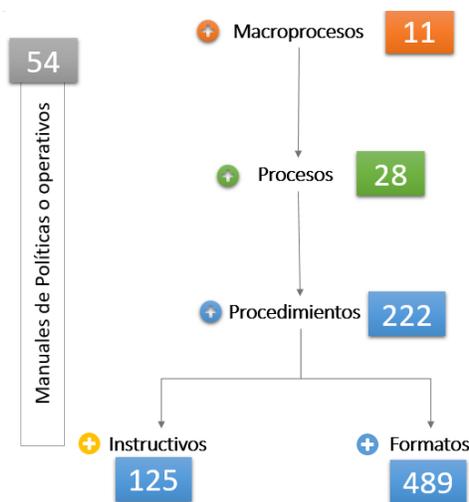
- a. Atención casos Aranda:
  - i. Atención de actualización o inactivación de documentos
  - ii. Publicaciones
  - iii. Solicitud de documentos
- b. Proyectos de Optimización:
  - i. Adquisición y administración de bienes y servicios
  - ii. Talento Humano
  - iii. Sarlaft
  - iv. Planeación Estratégica
  - v. Planeación Presupuestal
  - vi. Ejecución Presupuestal
  - vii. Administración Tecnológica
  - viii. Servicio al cliente y comunicaciones
- c. Nuevos Proyectos
  - i. Tesorería: pagos
  - ii. Creación de negocios

- d. Iniciativas estratégicas
  - i. Procesos CORE y tecnología
  - ii. Capacidad Instalada

**NOTA: Estas dos iniciativas se propone se conviertan en una sola denominada Arquitectura Empresarial**

Atención casos Aranda – Distribución documental de los procesos:

Mediante la herramienta denominada Aranda, Organización y Métodos recibe de parte de todas las áreas de la Entidad, las necesidades de creación, actualización, inactivación de documentos de los procesos. Actualmente, la distribución de la documentación es la siguiente:



De tal manera que el control, seguimiento y actualización se está realizando sobre un total de 944 documentos\*<sup>1</sup> sin contar con la gestión de resoluciones y anexos que no está contemplada en la gráfica anterior.

Iniciativas estratégicas:

A finales del año 2018 se define para la GNP el desarrollo de dos iniciativas estratégicas: Procesos CORE y Tecnologías y Capacidad Instalada. Al realizar el análisis de las mismas, se identifican una iniciativa particular que consolida las dos mencionadas lo que permite optimizar los recursos y esfuerzos además de expandir el alcance a otras actividades que

<sup>1</sup> Solo se toma en cuenta los documentos de los manuales de políticas, procedimientos, instructivos y formatos. En lo que respecta a procesos y macro procesos se presenta el conteo según Mapa de Procesos.



redundan en beneficios. Por lo anterior, la propuesta está encaminada al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Reorientar las iniciativas estratégicas aprobadas por Junta Directiva (Diagnóstico procesos CORE y tecnología y Capacidad Instalada), a una solución que conlleve a la Gestión de Procesos de Negocios (BPM), la Innovación Organizacional y la reestructuración Administrativa. Motivo por el cual, se propone realizar el proyecto de Arquitectura Empresarial.
- Desarrollar un proyecto unificado, que permita orientar los esfuerzos de las áreas a un mismo objetivo.
- Determinar las acciones de diagnóstico e inversión a realizar para la modernización de Fiduprevisora S.A.
- Arquitectura Empresarial: Su principal objetivo es garantizar la correcta alineación de la tecnología y los procesos de negocio en una organización, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esquema del proyecto:



Premisas a trabajar: Iniciar con las actividades preliminares de estudio de mercado para el desarrollo de las fases

- Presentar el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto en cada una de sus fases
- Solicitar aprobación por Junta Directiva del cambio de las iniciativas estratégicas y el presupuesto requerido
- Realizar proceso de contratación

## Sistema De Gestión De Seguridad De La Información

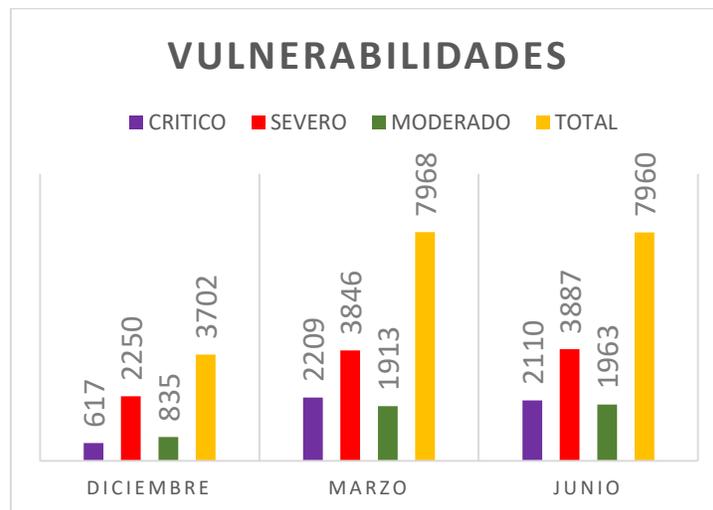
### Objetivo

Asegurar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información de la entidad a los clientes internos/externos por medio de políticas, directrices y estrategias definidas en base a la norma ISO 27001:2013.

### 1. Vulnerabilidades De Infraestructura Tecnológica

Las pruebas de vulnerabilidades en la infraestructura tecnológica se realizan con una periodicidad de tres (3) meses, esto con el fin de detectar y subsanar las vulnerabilidades, fortaleciendo la infraestructura tecnológica de la entidad para evitar posibles ataques.

Para las pruebas ejecutadas en el periodo comprendido entre el mes de noviembre de 2018 y julio de 2019, se obtuvieron los siguientes resultados:



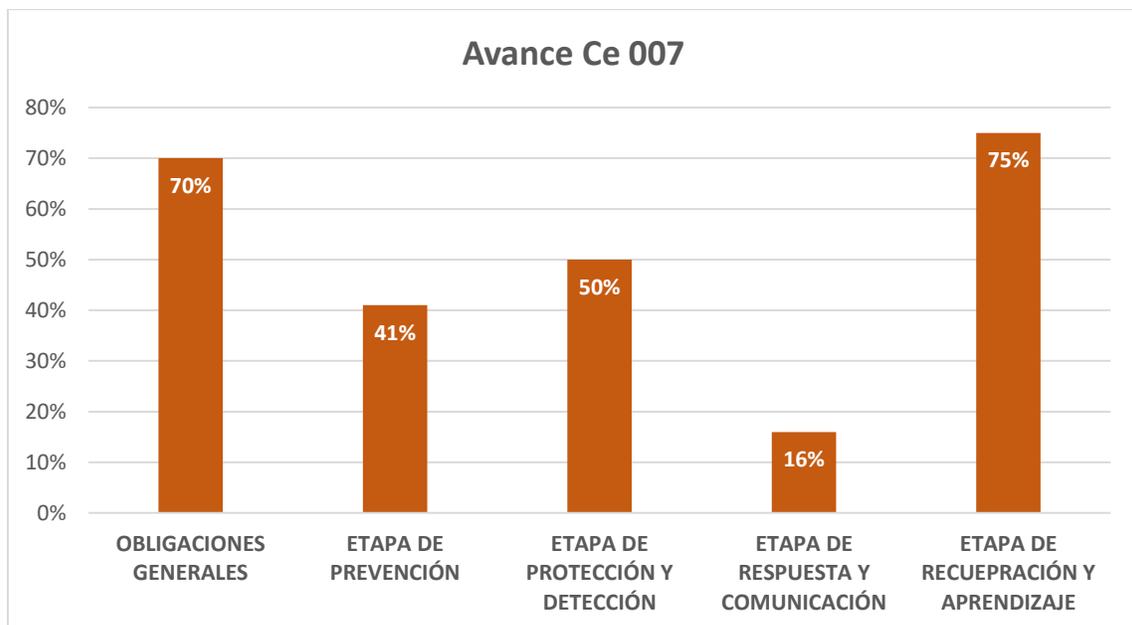
Se evidencia un aumento del 4266 debió a que no se exoneraron falsos positivos, ni errores de reporte de la herramienta de análisis o de servidores de prueba; esto con el fin de tener un diagnóstico previo a la migración de la infraestructura como servicio, teniendo en cuenta el peor de los escenarios para luego compararlo con las mitigaciones que se realizarán al cambiar el modelo de administración de tecnológica.

Es de anotar que, la remediación de las vulnerabilidades las ejecuta la Gerencia de Tecnología e información basado en los reportes entregados por la dirección de seguridad de la información.

## 2. Implementación De Circular 007 De 2018

La circular externa 007 de 2018 establece las instrucciones de ciberseguridad las cuales deben ser adoptadas por las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). En tal sentido, se realiza un análisis de los controles de ciberseguridad implementados al interior de la fiduciaria, con el fin de validar el nivel de cumplimiento y generar las acciones respectivas necesarias para su completa implementación.

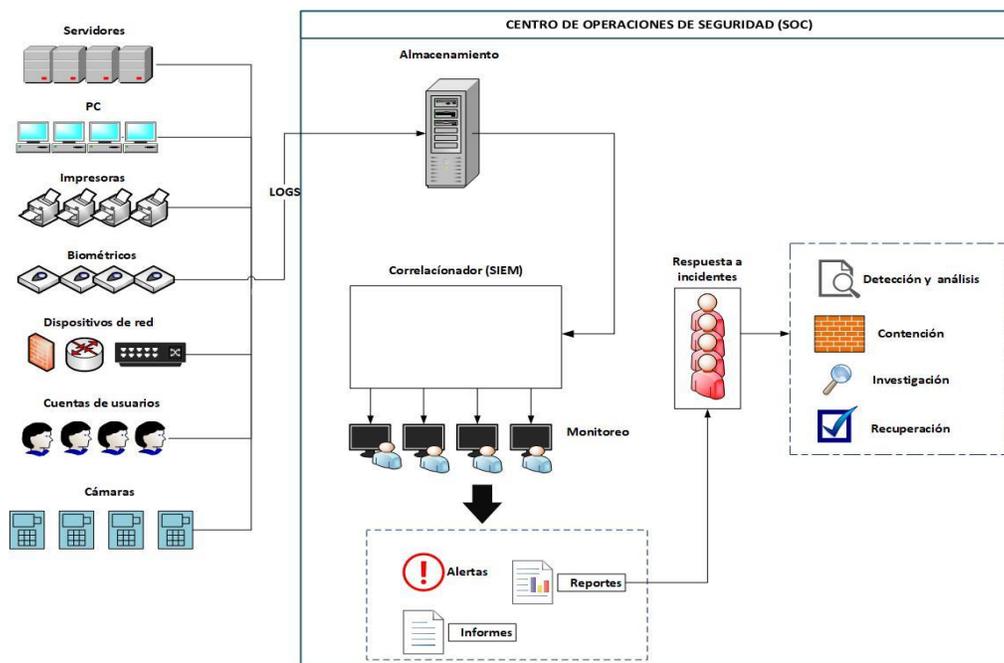
Para el corte de julio 31 de 2019 el avance sobre la implementación es del 50%.



## 2.1 Centro De Operaciones De Seguridad SOC

Con el fin de dar cumplimiento a la implementación de la circular 007 de 2018, en el capítulo de protección y detección, se realizó la contratación del centro de operaciones de seguridad (SOC) que incorpora:

- Correlacionador de eventos (denominado SIEM) que estará conectado a 1000 dispositivos de red (servidores, equipos de red, PC, biométricos; etc) identificando su actividad (logs) en tiempo real.
- Incluye la instalación, configuración, parametrización y administración del Correlacionador (SIEM) de la plataforma con la asignación de usuarios de acceso para el equipo de seguridad de la información de Fiduprevisora S.A.
- Monitoreo y correlación de eventos recolectados a través del SIEM con informes, reportes, alertas y servicio de respuesta a incidentes de ciberseguridad de la información, que incluye Prevención, detección, contención, y recuperación de ataques, en horario 7X24.
- Almacenamiento de los datos relacionados con los incidentes y eventos, incluido el comportamiento de los usuarios y activos asociados durante el período de vigencia del contrato.

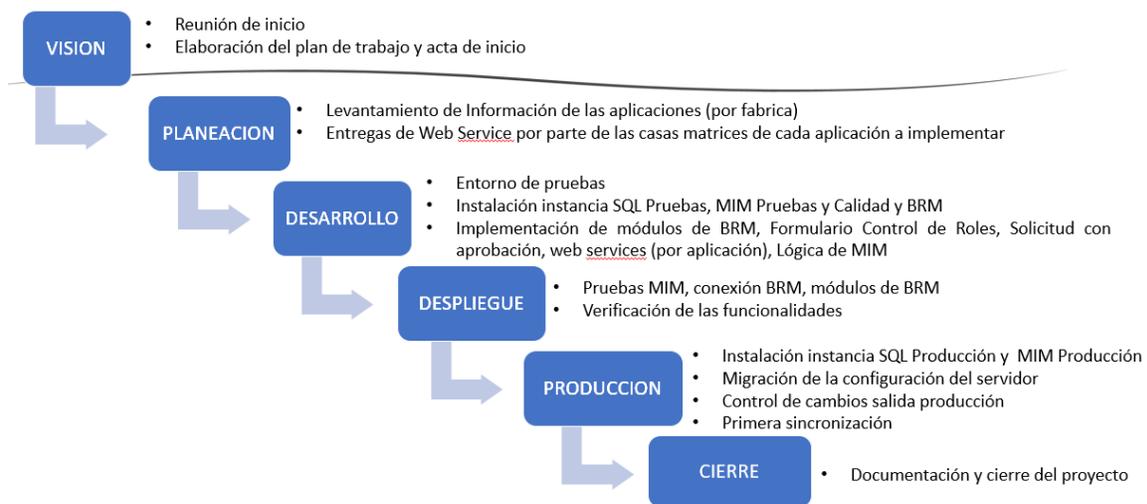


Entre el periodo de enero y julio de 2019 se han detectado 183 incidentes y/o eventos de ciberseguridad de relevancia y se han configurado 23 alertas sobre la infraestructura de TI.

### 3. Gestión De Identidades

Con el propósito de mitigar los riesgos asociados a la administración inadecuada de los roles y perfiles, la dirección de seguridad de la información se incorporó al proyecto de gestión de identidades liderado por la Gerencia de Tecnología e Información. Para la fase 1 incursionó en el perfilamiento de los resultados entregados en la consultoría para el levantamiento de las matrices de roles y perfiles, y en la fase 2 se realiza la validación y seguimiento de cada uno de los aspectos relacionados con la implementación de la herramienta tecnológica, que permita realizar de forma centralizada y de manera automática una adecuada gestión del control de acceso a los sistemas de Información.

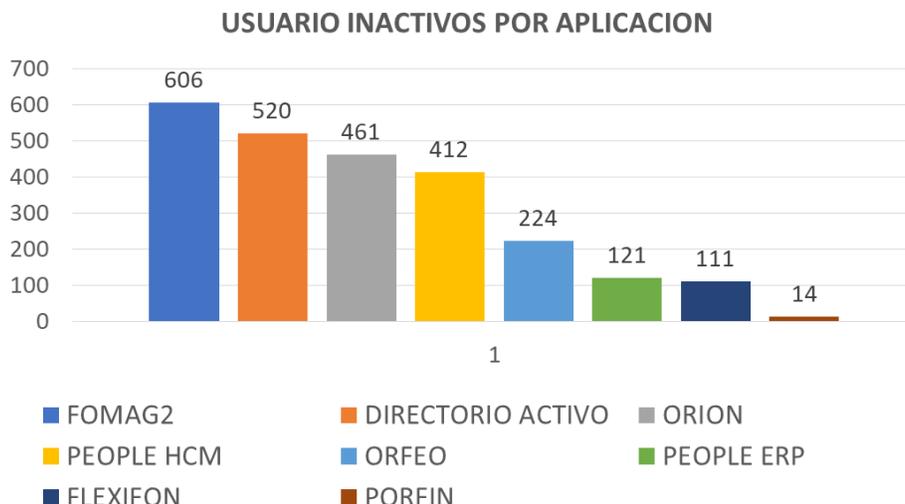
En el periodo comprendido entre el mes de noviembre de 2018 y julio de 2019, se han ejecutado las tres primeras etapas: visión, planeación, desarrollo; quedando por ejecutar las etapas despliegue, producción y cierre.



Actualmente el porcentaje de avance del proyecto en general es del 67% y se encuentra en la fase de desarrollo

Como actividad asociada, durante el periodo comprendido en el último trimestre de 2018 y el segundo trimestre de 2019, mensualmente se ha realizado los cruces de los usuarios activos reportados por la Gerencia Administrativa (Planta, practicantes, temporales de Ocupar) y los responsables de los contratistas, terceros y negocios, contra la base de

usuarios de las aplicaciones Core, con el fin identificar los retiros y solicitar cuando haya lugar a cada administrador funcional las inactivaciones correspondientes.



#### 4. Riesgos De Seguridad De La Información

Se realiza el seguimiento a los planes de tratamiento de riesgos de seguridad de la información y la actualización de la matriz de riesgos de seguridad de la información para los procesos certificados (inversiones, riesgos de inversión), y Administración Tecnológica.

N°	NIVEL DE RIESGO	ESTADO
2	Muy Alto	Sube
3	Alto	Se mantiene
1	Medio	Baja

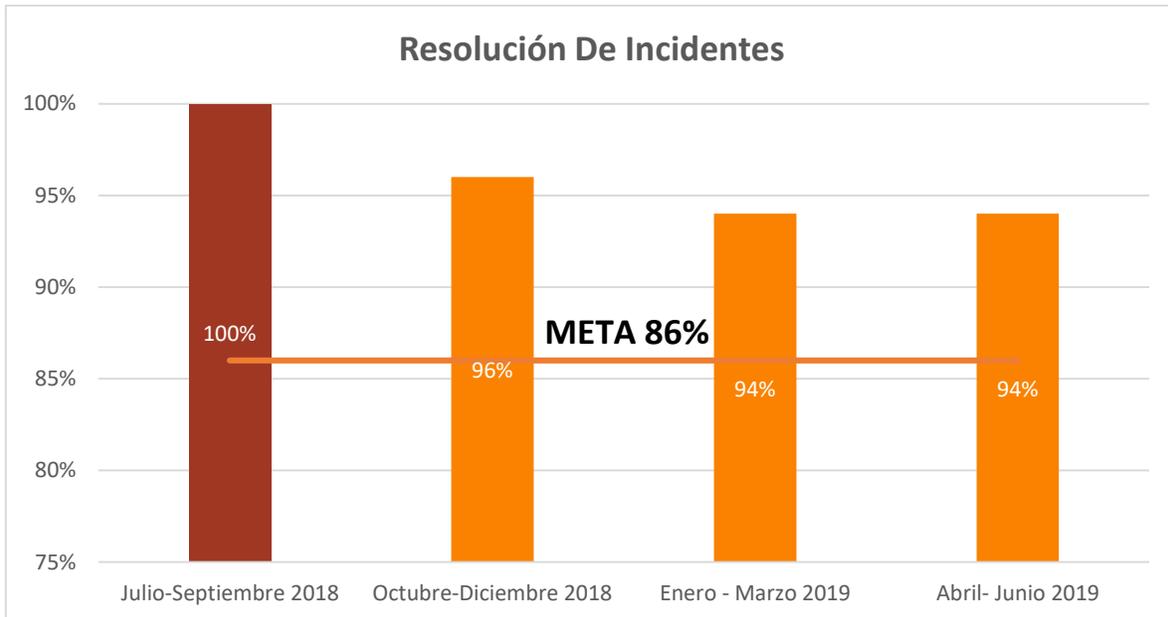
Los riesgos que superan el nivel de riesgo aceptado por la entidad cuentan con planes de tratamientos con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo.

#### 5. Indicadores Sistema De Gestión De Seguridad De La Información

En el periodo comprendido entre el mes de julio de 2018 y julio de 2019 se realizó la medición de dos (2) indicadores, que evidencian el desempeño del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información:

## 5.1 Resolución De Incidentes

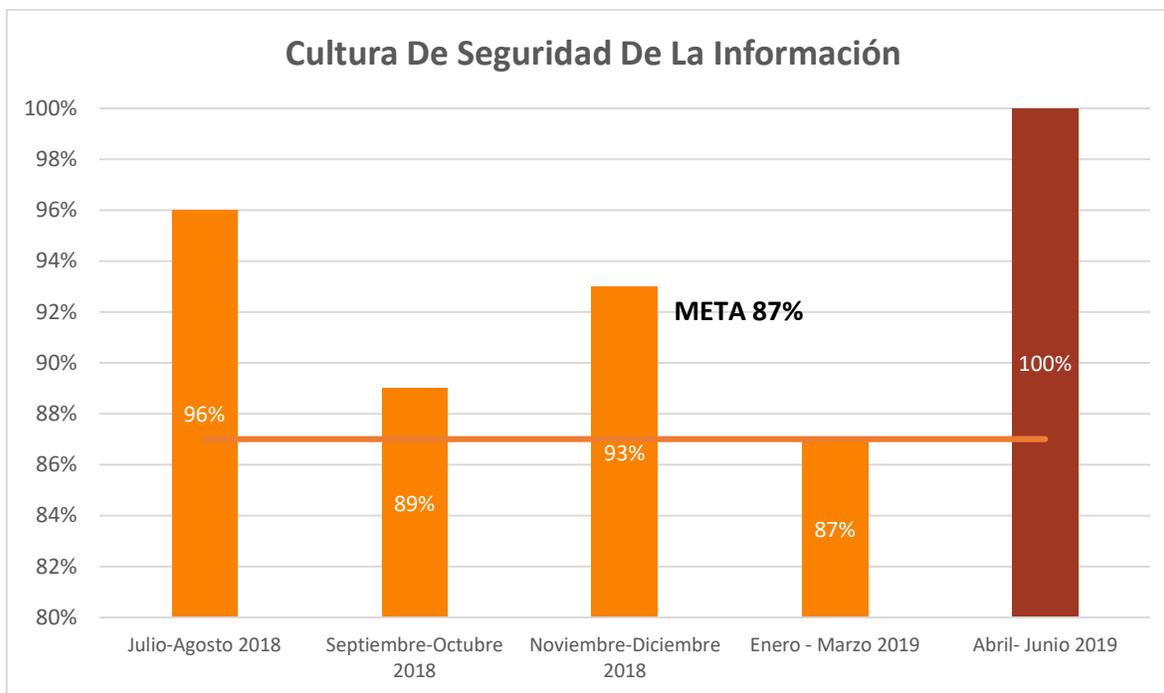
Se evidencia que la resolución de los incidentes reportados presenta variaciones mínimas en su medición. Como resultado se evidencia un promedio de medición del 96%, lo cual supera la meta planteada para el indicador del 86%.



Es de anotar que, en la medición del primer trimestre de 2019, se ingresaron los reportes del centro de operaciones de seguridad (SOC), como una nueva fuente de información de incidentes y eventos de ciberseguridad.

## 5.2 Cultura De Seguridad De La Información

Se evidencia que la cultura de seguridad de la información obtiene un nivel promedio de 93%, logrando un cumplimiento superior de la meta establecida del 87%, lo cual se refleja el compromiso de los funcionarios en el cumplimiento de las políticas de seguridad y recomendaciones impartidas por la Gerencia Nacional de Planeación a través del equipo de Seguridad de la Información.



## Continuidad De Negocio

### Objetivo

Fortalecer la capacidad de respuesta de Fiduprevisora S.A. 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 la entidad.

### 1. Análisis De Impacto Al Negocio

Se realiza el análisis de impacto al negocio (BIA) para los veintiocho (28) procesos de la entidad con el fin de establecer las actividades y activos críticos, los tiempos de recuperación, retorno a la normalidad y máximo tolerable fuera de operación, que permiten establecer las estrategias para preservar la continuidad del negocio ante eventos de interrupción.

#### 1.1 Planes Alternos De Operación:

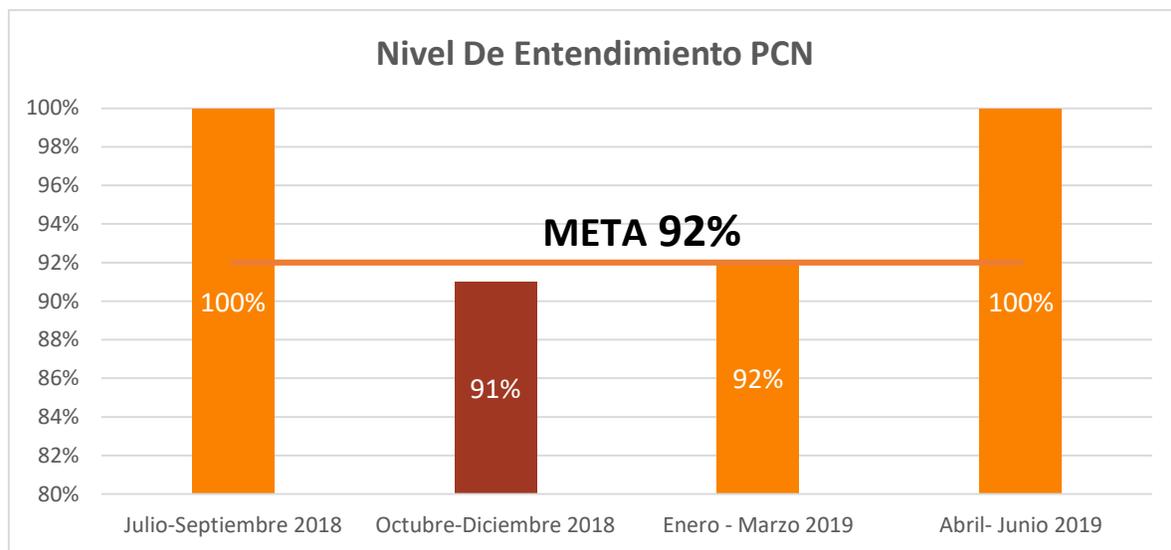
Derivado del análisis de impacto al negocio se realizó la adopción de las estrategias de continuidad de negocio, para lo cual se generaron los instructivos de los Planes Alternos de Operaciones para los procesos de ingresos y de las regionales, agregando los eventos

críticos, actividades y los responsables de ejecutarlas, logrando el establecimiento de las actividades de contingencia, para asegurar que el proceso se siga ejecutando con normalidad en el instante en que se presente un evento de interrupción.

## 2. Indicadores De Continuidad De Negocio

### 2.1 Nivel De Entendimiento Del Plan De Continuidad De Negocio

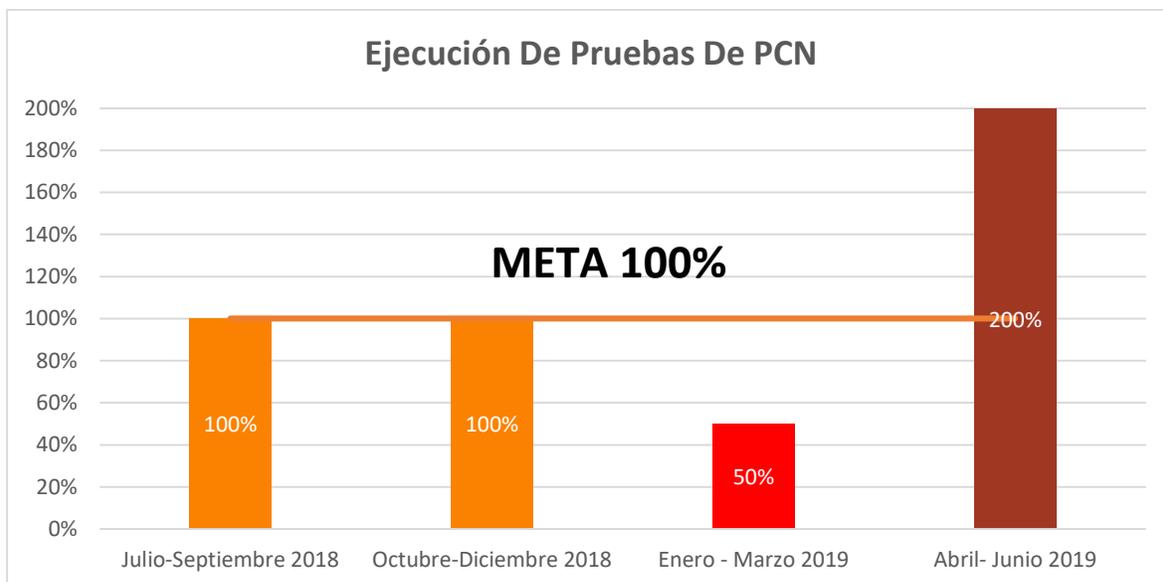
Se presenta una disminución entre el tercer y cuarto trimestre del año 2018 en el fortalecimiento de la conciencia en la estrategia de continuidad de negocio para el personal crítico, debido a la rotación que se presentó con el personal; sin embargo, para la última medición se evidencia un crecimiento en la medición.



### 2.2 Ejecución De Pruebas De Continuidad

Se ejecutó el cronograma planteado para la vigencia 2018 y 2019 asociado a la ejecución de pruebas de continuidad de negocio en el Sitio Alterno de Operación (SAO), ubicado en las instalaciones del proveedor Century Link.

Como resultado de la ejecución del último trimestre de 2018, se ejecutaron la totalidad de las pruebas asociadas al cronograma; en el primer trimestre de 2019 se ejecutó una (1) prueba de dos (2) programadas; en el segundo trimestre del 2019 se ejecutaron dos (2) pruebas de una (1) programada.



Es de anotar que la prueba integral programada para ejecutarse en el primer semestre de 2019, no logró ejecutarse debido a que se presentaron dificultades en el ingreso al Sitio Alternativo de Operación, ocasionadas por la gestión inapropiada de las listas de ingreso administradas por el proveedor ocasionando la cancelación de las pruebas.

## 4.2 Avances y Logros del Sistema de Control Interno

### Auditoría Corporativa – Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno

Auditoría Corporativa en su rol de tercera línea de defensa (Evaluación Independiente), cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, y se apoya en una firma de auditoría multinacional, lo que le ha permitido acceder a metodologías e información de prácticas líderes para el desarrollo del trabajo.

Las actividades realizadas por parte de Auditoría Corporativa se realizan con un enfoque de trabajo estructurado e integral basado en riesgos, apalancado en una metodología que incluye la evaluación de los elementos de control definidos en la Circular Externa 029 de 2014, Parte I, Título I, Capítulo IV y los lineamientos del Subsistema de Control de Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014, así como en la demás normatividad de la Superintendencia Financiera.

El resultado de las evaluaciones, así como el estado de los procesos auditados se da a conocer tanto a la Alta Dirección como a los responsables de los procesos a través de los informes realizados, los cuales plasmaron los principales hallazgos y recomendaciones que permitieran mejorar la calidad del Sistema de Control Interno. Así mismo, se exponen los hallazgos de alto impacto a los miembros del Comité de Auditoría.

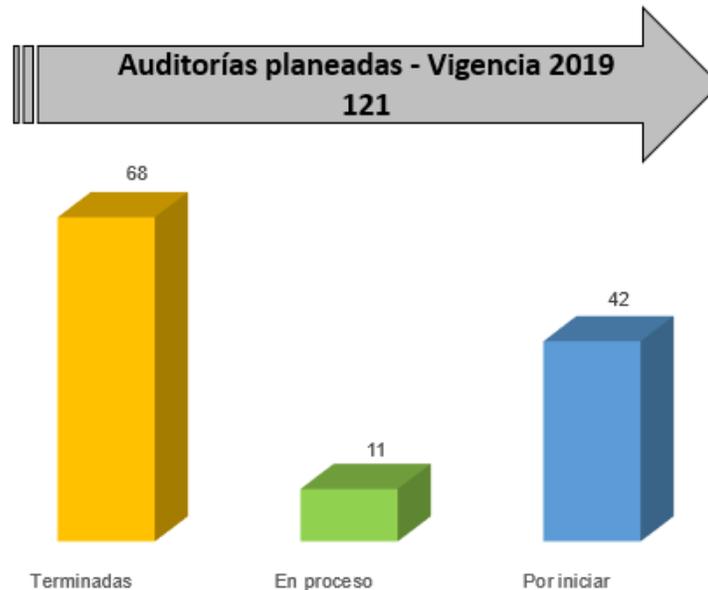
También es importante resaltar que en el ejercicio auditor se ha propendido por la aplicación de mejores prácticas internacionales para la optimización y eficiencia de este proceso, contribuyendo también así a la generación de informes de valor para los procesos que aporten a la mejora continua

### Resultados de Auditorías Internas

Para el desarrollo de las auditorías y actividades a cargo, Auditoría Corporativa desarrolla un plan anual para cada vigencia, el cual es aprobado por el Comité de Auditoría. Para la vigencia 2018, el plan compuesto por 117 actividades fue ejecutado en su totalidad al 28 de diciembre, así:



Al corte de 25 de julio de 2019, el avance en la ejecución del Plan Anual de Auditoría, es del 59%; encontrándose este porcentaje ajustado con el Plan de Auditoría aprobado por las instancias competentes:



Resultado de los ejercicios de auditoría y seguimiento se generaron durante el periodo comprendido entre julio de 2018 a julio de 2019, oportunidades de mejora y hallazgos que permiten fortalecer el Sistema de Control Interno de la entidad. Estas oportunidades, cuentan con planes de acción, responsable y fechas de compromiso debidamente documentadas.

De acuerdo con la metodología de seguimiento, de manera mensual se revisa el cumplimiento de los planes de acción a través de la herramienta Isolución y se presentan los resultados en las reuniones mensuales del Comité de Planes de Mejoramiento. Así mismo, el informe con el estado de los mismos se presenta de manera periódica al Comité de Presidencia y de Auditoría para su conocimiento.

Las recomendaciones permitieron el fortalecimiento de los diferentes elementos de control así:

- Actividades de Control:** Los hallazgos más relevantes se asocian a la mejora de la documentación de los pronunciamientos de la Junta Directiva sobre los sistemas de administración de riesgos, debilidades en la revisión de los jobs programados para la ejecución automática de procesos en la compañía sobre las bases de datos, concentración de funciones en procesos claves, publicación oportuna de los resultados de la medición de indicadores de gestión y la generación de acciones correctivas o preventivas para el incumplimiento de metas de los mismos.

- **Gestión de Riesgos:** Se generaron recomendaciones a los sistemas de administración de riesgo operativo SARO, de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT, de mercado y de liquidez SARM y SARL, frente a las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos de manera transversal al interior de la organización.
- **Ambiente de Control:** Las recomendaciones apuntan a mejorar los mecanismos para el uso de información privilegiada o reservada y los procesos de capacitación, especialmente en los sistemas de administración de riesgos.
- **Información y Comunicación:** Se generaron hallazgos de alto impacto relacionados con la generación de logs de auditoría de los aplicativos soportes de la Entidad, el plan formal de ejecución de backups alineado con las necesidades de disponibilidad de la información, así como accesos no autorizados a información de procesos clave. Así mismo, hallazgos asociados a los controles específicos para la entrada, el procesamiento y la salida de la información.
- **Monitoreo:** Se generaron recomendaciones en relación a la actualización del esquema de monitoreo y autocontrol en cada uno de los procesos, las actividades ejecutadas a nivel de supervisión y los procedimientos ejecutados por los Órganos de Control.
- **Áreas especiales dentro del sistema de control interno:** Gestión Contable y Gestión de Tecnología. Las oportunidades identificadas fortalecieron los temas relacionados con la definición de políticas, procedimientos, riesgos y controles asociados con los procesos de tecnología de información y temas contables.

### Actividades De Asesoría y Proyectos Desarrollados Por Auditoría Corporativa.

#### Modelo de Autocontrol Fidurusia 2018 (Fidumundial y Fiducopa)

Fiduprevisora S.A. continuó con la estrategia del modelo de autocontrol, desplegado desde la alta dirección y de forma transversal a todos los procesos de la entidad, en 2018 el modelo de autocontrol se alineó con el mundial de Rusia 2018. El objetivo del modelo consistió en promover el fortalecimiento de cada proceso (conociendo el qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo) y evaluar el impacto de la gestión en los demás procesos.

En este ejercicio de autocontrol participaron todos los funcionarios de la organización, incluyendo los CAUs, para este se organizaron los equipos en 2 torneos: Fidumundial, dirigido a las diferentes áreas de la Fiduciaria y las regionales Cartagena y Barranquilla y Fiducopa, para los CAUS. En total se constituyeron 24 equipos; 11 para Fidumundial y 13 para Fiducopa. El modelo se desarrolló en tres fases que buscaban:

- 1ra. Fase: Fortalecer la primera línea de defensa, a través de auto capacitación.
- 2da. Fase: Fortalecer la Cultura de Gestión de Riesgos
- 3ra. Fase: Velar por que los funcionarios conozcan los documentos del Sistema Integrado de Gestión.

Los logros obtenidos con esta iniciativa fueron:

- Concientización de la importancia del trabajo en equipo.
- Conocimiento de requisitos aplicables y riesgos y controles para que cada funcionario esté capacitado para gerenciar su propio proceso.
- 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.
- Fortalecimiento de conocimiento en gestión de los planes de Mejoramiento.

97

### Actividad de asesoría de clasificación de impacto de planes de mejoramiento

El 26 de diciembre de 2018, se remitió a la presidencia de la Entidad el informe correspondiente de la actividad de asesoría de clasificación de impacto de planes de mejoramiento.

El objetivo y el alcance de la actividad consistieron en asesorar a la administración en la clasificación de criticidad o impacto de los planes de mejoramiento generados como consecuencia de las actividades de evaluación llevadas a cabo por Auditoría Corporativa.

Esta actividad, se desarrolló dando cumplimiento al rol de enfoque hacia la prevención, enmarcado en el artículo 17 del Decreto 648 de 2017, a través del cual las unidades u

oficinas de control interno, auditoría interna, o quien haga sus veces, deben brindar un valor agregado a la organización mediante la asesoría permanente, la formulación de recomendaciones con alcance preventivo y la ejecución de acciones de fomento a la cultura del control, que le sirvan a la entidad para la toma de decisiones oportunas frente al quehacer institucional y la mejora continua de los procesos.

El informe emitido, incluye los criterios para la clasificación de impacto de planes de mejoramiento, como una metodología que podría adoptar Fiduciaria la Previsora para la priorización de los mismos, sin desconocer que deben implementarse todos los planes de mejoramiento que la entidad ha definido para subsanar las debilidades evidenciadas por entes de control interno y externo. Es importante indicar que el informe fue remitido a la Gerencia Nacional de Planeación y presentado en el Comité de Presidencia para conocimiento de todos los líderes de los procesos.

### *Gestión para cumplimiento de Planes de mejoramiento*

Auditoría Corporativa, en cumplimiento de su rol de liderazgo estratégico, ha remitido diferentes comunicaciones a los líderes de procesos, en las que se ha alertado a los líderes de los procesos, sobre los riesgos que se generan por el incumplimiento de los planes de mejora, en especial los suscritos con entes de control; y se ha instado en diferentes oportunidades a definir acciones encaminadas al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

También ha enviado el consolidado de los planes de acción a cada uno de los responsables y ha realizado seguimiento al cumplimiento de los planes en Comités de Presidencia.

Adicionalmente, se han sostenido mesas de trabajo con diferentes líderes de procesos, buscando que, con un trabajo en equipo, se logre el objetivo propuesto de no contar con planes de acción vencidos.

### *Capacitaciones realizadas por parte de Auditoría Corporativa*

Como parte de las mejores prácticas, Auditoría Corporativa, contribuyó al fortalecimiento del conocimiento sobre control interno a través de 3 jornadas de 8 horas de capacitación realizadas en octubre de 2018, dirigidas a personal de planta y temporales, las cuales fueron lideradas directamente por el Auditor Corporativo para profundizar sobre el sistema de control interno y el rol de Auditoría Corporativa, estas charlas tuvieron una amplia participación y aceptación por parte de los funcionarios.

Así mismo, dentro del Plan Institucional de capacitación 2019 se incluyó la formación de Líderes de Mejoramiento constituida por 4 sesiones en el año y liderada por Auditoría Corporativa, en respuesta a la necesidad de fortalecer el conocimiento en cuanto a control interno, auditoría interna y aspectos claves en la formulación de planes de mejoramiento (causa raíz y cómo estructurar un plan de acción).

Por otra parte, el Auditor Corporativo, participó en las jornadas de inducción en donde se abordaron temas como: rol del área de Auditoría Corporativa, definición de control interno, servicios y estructura del área, roles de la función, principios de MECI y canales de denuncia.

### **4.3 Avances y Logros de los Sistemas de Administración de Riesgo**

El propósito de la gestión de riesgos es la creación, protección y adecuado manejo de los activos de accionistas y clientes a partir de políticas y lineamientos fijados por la Junta Directiva y la Superintendencia Financiera. Los Sistemas de Administración de Riesgo en la entidad se dividen en tres coordinaciones: Riesgos de Inversión que cuenta con tres unidades (SARMYL, SARCYC, SARCYV), Riesgo Operativo (SARO) y Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Para el periodo 2018-2019, la administración de riesgos enfocó sus esfuerzos en la protección de los activos de los accionistas y clientes mediante la implementación de un marco de gestión que permitió identificar, medir, controlar y monitorear en Fiduprevisora S.A.; logrando establecer un sistema basado en controles, con mejores herramientas que permitieron un monitoreo más efectivo de los riesgos y estableció metodologías que se encuentran de acuerdo con los estándares internacionales.

Un importante foco de trabajo de la gerencia ha sido lograr profundizar el conocimiento por parte de los funcionarios de la cultura de riesgos en la entidad y de ésta manera tener un conocimiento real del nivel de riesgo operativo de la entidad y sus negocios. Para lograr este objetivo, se emprendieron varias acciones entre las cuales cabe mencionar una mejora significativa en la eficacia de los controles, herramientas que permiten una mayor automatización en los procesos y metodologías que permiten un mejor conocimiento y gestión de los riesgos a los cuales se expone la entidad.

## Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

La Unidad de Riesgo Operativo desarrolló actividades enfocadas en la gestión de un sistema basado en riesgos y controles para cada uno de los procesos de la Entidad. Como parte de la metodología, cada una de las matrices de riesgo fue medida por probabilidad de ocurrencia y por el impacto generado; lo cual permitió determinar para el periodo en mención el perfil de riesgo operativo de la fiduciaria, a través de la exposición al riesgo inherente (sin aplicar controles) y residual (aplicando controles).

Nuestra administración se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia de Riesgos particularmente de la Unidad de Riesgo Operativo especializada en la definición, implementación, administración y seguimiento de diferentes actividades que soportan el SARO. A la fecha de este informe, no se presentaron cambios en la normatividad que rige el SARO, por tanto, la normatividad aplicable es la Circular Externa No. 041 de 2007.

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo cumplió con las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos para cada uno de los procesos de la entidad, dando como resultado un perfil de riesgo consolidado en “Moderado”. Con relación a los negocios de la entidad se realizaron mesas de trabajo en conjunto con el Gerente de Negocios, el Director de Liquidaciones y los coordinadores de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria, en las que se validaron los riesgos por línea de negocio y por negocio, los cuales son constantemente monitoreados por la URO y actualizados en el aplicativo CERO. De estas mesas de trabajo se obtuvo matriz de riesgos independiente de los Negocios, La Motilona, Panflota, Findetec, Fonade, Findeter, las cuales fueron cargadas directamente en el aplicativo que soporta la gestión de riesgo operativo; lo cual permite tener un perfil de riesgo consolidado tanto para la entidad como para los negocios administrados.

En relación a los controles que mitigan los riesgos identificados en cada uno de los procesos se estableció una nueva metodología que pretende focalizar los esfuerzos en riesgos y controles que generan mayor impacto a la entidad bajo lo descrito por una nueva metodología para el testeo de controles, la cual permite determinar que los controles se encuentren con evidencia suficiente que garantice que se están ejecutando de manera oportuna y efectiva.

Para esta metodología se tendrán en cuenta los riesgos considerados como críticos dentro de la Entidad y los controles seleccionados de estos riesgos, son evaluados por medio de un muestreo aleatorio, lo que permite centrar esfuerzos en los riesgos que impactan de manera significativa a la Fiduciaria.

En relación a los Eventos de Riesgos Operativo la URO continúa realizando el seguimiento a través de la conciliación mensual con el área de contabilidad y la dirección de procesos judiciales para verificar el registro en las cuentas SARO y solicitar las respectivas reclasificaciones que apliquen. Se han implementado mesas de trabajo con estas áreas para definir las diferentes actividades y liderar que se realice el tratamiento adecuado a los Eventos de Riesgo Tipo A y B frente a los Estados Financieros de la entidad, con el fin de realizar una correcta identificación en las cuentas del SARO al momento es que se materialice un riesgo tipo A.

Se ha fortalecido una cultura de lucha contra la corrupción a través del monitoreo de la matriz de riesgos de corrupción en concordancia con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, esto permitió promover un comportamiento consistente en toda la organización, proporcionando directrices y asignando responsabilidades orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención relacionados con actos de corrupción y la efectividad del control en la gestión.

Finalmente, en el año 2018 se realizó la actualización de los gestores SARO por proceso, los cuales son una parte fundamental de la cultura de riesgos dentro de la entidad. Buscando una profundización en el conocimiento de riesgos de la entidad; para los nuevos gestores se realizó capacitación especializada en relación a la gestión de riesgos, la cual fue culminada en el mes de noviembre de 2018, con el apoyo del proveedor Restrepo Oramas, donde los gestores recibieron un curso teórico práctico de 4 horas en temas de riesgo operativo.

101

### *Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)*

Durante el primer semestre de 2019 se actualizó el Manual de Políticas SARLAFT, que incluyó cambios en las metodologías de segmentación, medición y control. En el desarrollo de las etapas del sistema, se calculó la exposición al riesgo LA/FT de la fiduciaria en el aplicativo CERO de conformidad con las metodologías actualizadas. Derivado de su aplicación, con corte a 30 de junio de 2019 se identificaron nuevos riesgos, causas y controles. De esta forma, el perfil de riesgo residual consolidado es “Tolerable”, nivel acorde a lo definido por la Junta Directiva.

A través de indicadores para la generación de alertas transaccionales por los movimientos de fondos de inversión colectiva y los negocios fiduciarios, se identificaron señales de alerta que luego de la gestión de funcionarios comerciales y coordinadores de negocios, fueron normalizadas.

Adicionalmente, se continuaron ejecutando los controles diseñados para mitigar los riesgos LA/FT y minimizar la exposición a los mismos, como las consultas en listas restrictivas, cuyas coincidencias generan alertas cualitativas que permiten la detección de potenciales fuente de riesgo sobre clientes y otros terceros que se analizan para determinar operaciones inusuales o sospechosas para su reporte.

Como parte del plan anual de capacitación se llevaron a cabo las capacitaciones de inducción y reinducción programadas con información básica del sistema, capacitaciones focalizadas a las áreas misionales sobre debida diligencia y sensibilizaciones a unidad SARLAFT, directamente relacionada con la etapa de identificación y medición de riesgos.

Se actualizó el procedimiento de certificación de cumplimiento de los requisitos de las vinculaciones y actualizaciones de clientes y otros vinculados, y los formularios de conocimiento del cliente y proveedores. Esto con el propósito de realizar un uso adecuado de los recursos y optimizar los tiempos de trámite.

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

### Riesgo De Mercado - SARM

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, 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 Fiduciaria a continuación se presentan las principales desarrolladas durante la segunda mitad del 2018 y primera de 2019:

- Desarrollo de metodología de Risk Budgeting para la administración y control del riesgo de mercado a través de la implementación de límites sobre el VaR interno.
- Diseño, desarrollo e implementación del nuevo Boletín de Riesgos de Inversión integrando las plataformas de VBA, Matlab y SQL, para optimizar el reporting diario.

- Mejora incremental en el desarrollo de escenarios de estrés de mercado y su impacto sobre las métricas de riesgo de mercado y el valor de los portafolios.
- Implementación de una nueva herramienta que permite realizar pruebas de desempeño de manera eficiente y eficaz.

Actualmente se encuentra en la etapa de investigación de un enfoque de cópulas 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 FIC. Atendiendo a esta exposición la Gerencia de Riesgos mide, monitorea y controla la exposición mediante el Indicador de Riesgo de Liquidez para los FIC. 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 2018 - 2019 se realizaron nuevos escenarios de estrés que permiten mayor flexibilidad frente a la realidad de los mercados financieros.
- **Rating de Liquidez:** se desarrolló un modelo que permite ponderar el nivel de liquidez de mercado de los instrumentos financieros a través de su volumen de negociación, frecuencia y rotación

### 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 la fiduciaria, 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.

En este sentido, 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 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 las contrapartes teniendo en cuenta criterios como: variables financieras, políticas en materia de estándares de conducta en el mercado, políticas definidas por la Alta Dirección, multas y sanciones.

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 de la fiduciaria.

- Fortalecimiento en el análisis de contrapartes internacionales para asignación de cupos de negociación.
- Automatización de reportes: Durante el periodo 2018-2019, 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 controles y valoración se encarga de realizar monitoreo a la valoración a precios de mercado sobre la totalidad de títulos de los portafolios administrados, este proceso consiste en una revisión paralela a el proceso de valoración que realiza el aplicativo CORE de Fiduprevisora S.A. (PORFIN). Por su parte, el sistema de controles y valoración únicamente con los insumos proporcionados por los proveedores de precio calcula tanto la TIR de valoración como el precio de mercado y este resultado se compara con la TIR y valor de mercado calculado en PORFIN. Para el año 2018-2019 diariamente se llevó a cabo el auditaje sobre la valoración de todos los títulos que conforman el fondo. Sobre el particular, no se identificaron diferencias superiores a 0.02% o 2 puntos básicos entre PORFIN y el auditaje de valoración.

En miras de velar por el cumplimiento a los lineamiento definidos en el manual de políticas de inversión; el sistema de controles y valoración revisó diariamente el protocolo de negociación para las operaciones realizadas en nombre del fondo vista mediante el mercado mostrador u OTC, sobre el particular no se presentaron excesos a los 15 minutos definidos por la normatividad vigente en lo que se refiere al registro de las operaciones y a manera de velar por el perfeccionamiento del proceso de inversión se informaron las principales fallas al mencionar el protocolo de negociación.

Igualmente, durante el 2018-2019 se monitorearon todas las operaciones ejecutadas en nombre del fondo de inversión colectiva vista, con el fin de corroborar que sus niveles de ejecución se encuentren a mercado y en concordancia con la dinámica del mercado en el momento de la negociación.

En conclusión, durante el 2018-2019 se dio pleno cumplimiento al manual de políticas de inversión respecto a las operaciones realizadas en nombre del fondo de inversión colectiva vista y su administración.

Como factor adicional se mejoraron las herramientas que permiten llevar a cabo los análisis de conductas en los mercados financieros, siguiendo las prácticas y recomendaciones de AMV para llevar a cabo dicho análisis.

## 4.4 Avances y Logros del Sistema de Atención al Consumidor Financiero

### Normatividad

Fiduprevisora S.A en cumplimiento de la Ley 1328 del año 2009 y a la Circular Externa 015 del año 2010, adoptó el Manual de políticas Sistema de Atención al Consumidor Financiero, este manual describe cada una de las etapas que debe contener el sistema, como son: identificar, medir, controlar y monitorear todas las acciones que incidan en las políticas relacionadas con los componentes del SAC.

Entre julio y diciembre del año 2018 y los meses de enero a julio de 2019, hubo cambios significativos encaminados a la unificación de la gestión de Solicitudes en la Fiduciaria, se dio inicio al entendimiento de los distintos procesos que tienen bajo su responsabilidad interactuar con los clientes y/o usuarios de la entidad por los diferentes canales de atención autorizados y se fortaleció el proceso de radicación y calidad en las respuestas que emite el

equipo de Servicio al Cliente, los cuales van enfocados en la atención oportuna y de calidad a las Solicitudes, controlando los tiempos de respuestas y unificando canales de atención. Se inició trabajo de levantamiento de información y estructuración del árbol de tipificación de solicitudes de los Consorcios Fondo de Atención en Salud PPL 2019, Fondo Colombia en Paz, Fondo Nacional De Gestión Del Riesgo De Desastres, Patrimonio Autónomo Banco del Estado En Liquidación, Findeter (Bid - Caf), entre otros negocios administrados por la fiduciaria, con el objetivo de monitorear, controlar y realizar seguimiento a todas las solicitudes recibidas por la entidad a través de los diferentes canales de atención autorizados.

Se fortaleció el proceso de monitoreo del Sistema de Atención al Consumidor Financiero con la organización interna en el equipo de Servicio al Cliente, creando roles de control de calidad para la revisión de respuestas que se emiten, el envío de reportes diarios con el estado de las solicitudes, el seguimiento diario a la productividad del equipo de Servicio al Cliente y acuerdos de metas de productividad por cada uno de los funcionarios.

El Manual del Sistema de Atención al Consumidor Financiero fue actualizado el 26 de mayo del año 2019 donde se modificó la supervisión del Defensor del Consumidor Financiero, la cual pasa a ser responsabilidad de la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo. Adicionalmente, se ajustan los Indicadores del proceso clasificando estos en prospectivos o descriptivos. Lo anterior, aprobado mediante Acta de Junta Directiva N° 337.

Este manual incluye como documentos anexos la Guía Operativa de Atención Incluyente, en la cual se imparten lineamientos claves para la debida atención a personas en condición de discapacidad, mujeres en estado de embarazo y adultos mayores. Esta guía sirve de instructivo para todos los funcionarios y colaboradores de la entidad a la hora de interactuar con este grupo de personas, por quienes brindamos una atención incluyente. Así mismo, se realizaron planes de capacitaciones, educación financiera e instructivos necesarios para el desarrollo de manera adecuada del proceso.

Durante el primer semestre del año 2019, se dio aplicabilidad a la Circular Externa 037 de 2018, por la cual se crea el formato 537 (proforma F. 3000-91) – Experiencia del consumidor financiero y se modifican los formatos 378 y 379, informe estadístico de reclamaciones.

### *Proyecto de Unificación en la Gestión de Solicitudes*

Con el fin de ejercer un mayor control y monitoreo a la gestión de Solicitudes de la Fiduciaria, la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo ha diseñado un proyecto encaminado a la unificación de los procesos de Servicio al Cliente. Es por esta razón, que se adelantaron mesas de trabajo con los coordinadores responsables de los Negocios

Fiduciarios durante el segundo semestre 2018 y primer semestre del presente año, con el fin de entender en primera medida cómo se está desarrollando esta labor y así proceder a implementar acciones encaminadas a la ejecución de la labor inherente al Sistema de Atención al Consumidor Financiero en cuanto al seguimiento y control, de una manera unificada y de fácil entendimiento para todos los funcionarios y colaboradores de la entidad.

Durante los meses de enero a julio de 2019, se dio inicio la fase de materialización del proyecto con negocios fiduciarios administrados por la entidad, directamente al módulo de solicitudes que posee actualmente el sistema de gestión documental Orfeo, con el fin de automatizar el proceso de gestión, monitoreo y seguimiento a solicitudes dentro de la Vicepresidencia de Administración Fiduciaria.

El proyecto está compuesto por las siguientes etapas:



En cuanto a las etapas del Sistema de atención al Consumidor Financiero, durante el periodo reportado en este informe contamos con lo siguiente:

107

### **Etapa de Identificación - SAC:**

En Fiduprevisora S.A. los procedimientos a las solicitudes del consumidor financiero son registrados en manual de políticas, instructivos, procedimientos y guías operativas revisadas por el Coordinador de Servicio al Cliente, quien identifica cuáles son las situaciones que puedan afectar la debida atención y protección a los Consumidores Financieros. A través, de las tipologías de las Quejas y Reclamos interpuestas en la entidad, se realizan planes de acción encaminados a disminuir las manifestaciones de inconformidad, velando siempre por la satisfacción de nuestros Consumidores Financieros.

En esta etapa se deben identificar los hechos o acontecimientos que pudieran impedir el logro del objetivo del Sistema de Atención al Consumidor Financiero SAC, así como sus causas y consecuencias, es por ello que se sustentan los riesgos tanto del SAC, como aquellos relacionados con el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG

### Riesgos del Sistema de Atención al Consumidor Financiero:

El Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC tiene siete (7) riesgos que impactan directamente en la adecuada atención a los usuarios de la entidad; con el fin de mitigar la materialización de estos, se crean controles y planes de acción encaminados al cumplimiento de la normatividad vigente.

Se realizaron mesas de trabajo con la Gerencia de Riesgos con el objetivo de actualizar los riesgos y controles asociados al ciclo de servicio durante la vigencia I semestre de 2019, y así fortalecer el cumplimiento de la metodología SARO de la entidad, lo cual se formaliza a través del aplicativo CERO; en este, se lleva a cabo el monitoreo y control de todos los riesgos establecidos para el cumplimiento del Sistema de Atención al Consumidor Financiero, que permitan la construcción de indicadores de medición efectivos y controles que mitiguen el impacto en la prestación del servicio.

Los riesgos del SAC son:

Código	Nombre
R-SAC-01	Imposibilidad de vincular clientes para la fiduciaria
R-SAC-02	Insatisfacción del cliente frente a las necesidades y expectativas sobre la Fiduciaria
R-SAC-03	Afectación al cliente en el proceso de aplicación del procedimiento de conocimiento al cliente Sarlaft.
R-SAC-04	Servicio al cliente deficiente en la administración del negocio
R-SAC-05	Incumplimiento al usuario de los servicios pactados en el contrato con el cliente
R-SAC-06	Atención displicente por parte del funcionario a los usuarios
R-SAC-07	Desconocer las expectativas o intenciones del cliente por la renovación o adquisición de nuevos productos

*Listado de controles: Aplicativo CERO*

### Etapa de Medición – SAC:

En esta etapa se mide la posibilidad y probabilidad de ocurrencia de los eventos que afectan la debida atención y protección a los consumidores financieros y su impacto en caso de materializarse. A través del aplicativo CERO, se realiza el debido seguimiento a los riesgos del Sistema de Atención al Consumidor Financiero lo que permite ubicar los riesgos en el mapa térmico y determinar la medición inherente y residual una vez aplicados los controles.

## Medición residual Sistema de Atención al Consumidor Financiero II semestre 2018

Frecuencia:	Impacto				
Muy Alta 100,00 %					
Alta 80,00 %					
Media 60,00 %					
Baja 40,00 %	TOLERABLE 8,00 % 1 14,29 %	MODERADO 16,00 % 4 57,14 %	MODERADO 24,00 % 1 14,29 %		
Muy Baja 20,00 %		TOLERABLE 8,00 % 1 14,29 %			
	Leve 20,00 %	Inferior 40,00 %	Moderado 60,00 %	Superior 80,00 %	Extremo 100,00 %

*Medición Inherente – Aplicativo CERO*

## Medición Residual Sistema de Atención al Consumidor Financiero I semestre 2019

Frecuencia:	Impacto				
Muy Alta 100,00 %					
Alta 80,00 %					
Media 60,00 %					
Baja 40,00 %	TOLERABLE 8,00 % 1 14,29 %	MODERADO 16,00 % 4 57,14 %	MODERADO 24,00 % 1 14,29 %		
Muy Baja 20,00 %		TOLERABLE 8,00 % 1 14,29 %			
	Leve 20,00 %	Inferior 40,00 %	Moderado 60,00 %	Superior 80,00 %	Extremo 100,00 %

*Medición Residual – Aplicativo CERO*

### Etapa de Control – SAC

La Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, a través del equipo de Servicio al Cliente, toma medidas para controlar los eventos o situaciones que puedan afectar la debida atención y protección a los consumidores financieros de Fiduprevisora S.A., con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia, lo cual se logra a través de la implementación de planes de acción internos.

### Análisis de Causas

Durante el segundo semestre del año 2018 y primer semestre del año 2019 se realizaron mesas de trabajo con la Gerencia de Riesgos, con el fin de actualizar los controles y riesgos asociados a la matriz del Sistema de Atención al Consumidor Financiero y así disminuir el

impacto en el caso que llegasen a materializarse. Adicionalmente, se realizan seguimientos constantes que coadyuvan al adecuado funcionamiento del Sistema.

### Etapa de Monitoreo – SAC

En esta etapa se revisa, a través de un seguimiento constante, la efectividad de las medidas que se hayan establecido permitiendo una rápida detección y corrección de las deficiencias, indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien los potenciales hechos o situaciones que puedan afectar la debida atención al consumidor financiero, asegurando que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente.

Durante los meses comprendidos de enero a julio del año 2019, se evidenció la probabilidad de la ocurrencia de hechos que afectaran el adecuado funcionamiento del SAC, como lo es la oportunidad de la respuesta y la calidad de la respuesta, por ello, se fortalecen los controles encaminados a la adecuada atención de respuestas que se brindan a los consumidores financieros. Así mismo, se revisa y actualiza en el caso de ser necesario, la documentación del proceso, alineado lo anterior con el objetivo de lograr la satisfacción de nuestros clientes y/o usuarios.

Constantemente, el Coordinador de Servicio al Cliente envía reporte de cumplimiento de metas a cada uno de los funcionarios del equipo, lo anterior, con el fin de crear proyecciones para fortalecer el cumplimiento a los tiempos exigidos legalmente y procedimientos para la debida gestión.

## **4.5 Avances y Logros del Modelo Integrado de Planeación y Gestión**

Este modelo es un marco de referencia diseñado para que las entidades identifiquen problemáticas, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano y se fortalezca su institucionalidad; línea marcada desde el gobierno nacional y que se tener en cuenta en la planeación de cada entidad del orden nacional y territorial.

Por lo anterior Fiduprevisora S.A., en cabeza de la Gerencia Nacional de Planeación se han adelantado actividades en el desarrollo del plan de acción anual de la vigencia 2018 y 2019, para implementar paulatinamente las categorías que componen el plan, partiendo de la realización de unos autodiagnósticos establecidos por el DAFP en el 2018, que arrojaron un cumplimiento del **82.7%** en la entidad. Los resultados por dimensión son los siguientes:

DIMENSIÓN	CUMPLIMIENTO
1. Talento Humano	47,5
2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	97,6
3. Gestión con valores para el resultado	93,7
4. Evaluación de Resultados	100
5. Información y comunicación	86
6. Gestión del Conocimiento	60
7. Control interno	94,3

Partiendo de estos resultados se procedió a plantear el plan de cierre de brechas, el cual permitió desarrollar actividades en para potenciar las dimensiones con puntajes bajos, y este plan hace parte integral del plan de acción anual 2018, obteniendo como resultado un 91% al cierre de 2018. Cabe resaltar que el autodiagnóstico de la dimensión de Gestión de conocimiento se realizó en el 2019.

Por otro lado, y dado los lineamientos establecidos en el decreto 1499 de 2017, la entidad ha desarrollado:

- Creación de la resolución 058 noviembre de 2018 mediante la cual se adopta el modelo como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de la entidad, con el fin de generar resultados para el cumplimiento de la misión institucional.
- Establecer la responsabilidad de cada una de las 17 políticas que componen el modelo a los diferentes líderes para su respectiva gestión:

POLÍTICA	RESPONSABLE
Gestión Estratégica de Talento Humano	Dirección de Talento Humano
Integridad	Dirección de Talento Humano
Planeación Institucional	Gerencia Nacional de Planeación
Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	Gerencia Nacional de Planeación - Gerencia de Operaciones
Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	Gerencia Nacional de Planeación

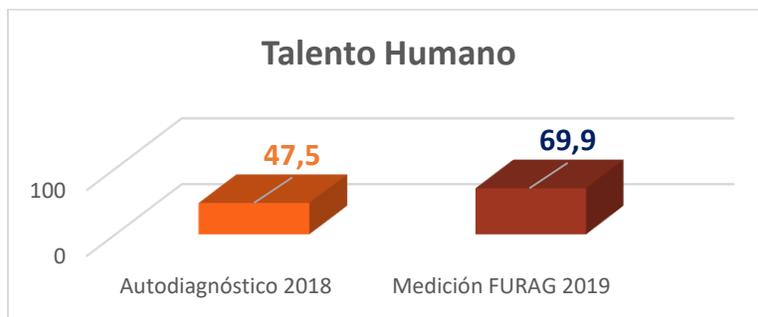
POLÍTICA	RESPONSABLE
Gobierno Digital	Gerencia de Tecnología e Información
Seguridad Digital	Gerencia de Tecnología e Información - Oficial de Seguridad de la Información
Defensa jurídica	Gerencia Jurídica
Mejora Normativa	Gerencia Jurídica
Racionalización de trámites	Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente
Participación ciudadana en la gestión pública	Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente
Servicio al ciudadano	Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente
Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Gerencia Nacional de Planeación
Gestión documental	Gerencia Administrativo
Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente (Comunicaciones)  Gerencia de Riesgos  Unidad de Control Interno Disciplinario
Gestión del conocimiento e innovación	Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente  Dirección de Talento Humano
Control interno	Auditoría Corporativa

- Formalización del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, el cual sesiona trimestralmente y busca darles seguimiento a las acciones e iniciativa adelantadas en la operación del Modelo en la entidad.

- Establecimiento de 6 funciones específicas para la operación del Comité institucional de gestión y desempeño.

Estos aspectos estandarizan la gestión en el marco del modelo, para generar un referente en la operación del mismo, y contribuir en la implementación.

La gestión adelantada con los planes y la estandarización de la operación del modelo en la entidad, permitieron fortalecer la dimensión de Talento Humano, respecto a la medición del FURAG 2019, como se puede observar en la siguiente gráfica:



Para el año 2019 se estableció el Plan Estratégico Sectorial y el Institucional, partiendo ejecutar actividades que seguirán fortaleciendo las dimensiones y poder aumentar los niveles en futuras mediciones. Es así como, en el marco de la dimensión de Gestión de conocimiento se ha venido desarrollando un plan que permite implementar las categorías, por medio de herramientas de autodiagnóstico, creación de concursos, plataforma E-Learning, Organización y estructuración de la red interna a fin de tener un repositorio de información de la entidad.

De igual manera se ha logrado identificar y buscar el fortalecimiento de la defensa judicial de la Fiduciaria y así reducir los eventos generadores del daño antijurídico. Por lo tanto, se ha obtenido la implementación de un plan de acción para cada una de las situaciones generadoras de daño, ocurridas en el desarrollo de las funciones de Defensa Judicial de la Entidad para eliminar o disminuir las situaciones que representan un riesgo jurídico.

## 4.6 Avances y Logros del Plan de Acción Anual

Durante el periodo se adelantó la ejecución de tres planes para cada vigencia que componen el Plan de Acción Anual, en concordancia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, lineamientos del Departamento Administrativo de Función Pública y el Ministerio

de Hacienda y Crédito Público como cabeza del sector. El cumplimiento de los planes ha sido el siguiente:

Nombre del Plan	Cumplimiento
Plan Cierre de Brechas 2018	<b>91%</b>
Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano 2018	<b>93%</b>
Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano 2019 (II Cuatrimestre)	<b>38%</b>
Plan Estratégico Sectorial 2018	<b>98%</b>
Plan Estratégico Sectorial 2019 (II Trimestre)	<b>46%</b>

A grandes rasgos, el desarrollo de estos planes permitió poner en marcha actividades que permitieron fortalecer las dimensiones del MIPG, como es el caso de:

- Realizar autodiagnósticos del MIPG
- Implementación de Centros de Relevó y pantallas para invidentes
- Implementación del modelo de arquitectura del MinTic IT4+
- Consolidación y seguimiento de una matriz de riesgos de corrupción
- Racionalización de 6 trámites internos
- Implementación del proyecto de gestión de identidades que permitió identificar roles y responsabilidades de los usuarios en el acceso a los sistemas de información
- Fortalecer los canales de comunicación con la ciudadanía
- Creación del código de integridad
- Desarrollo de un Plan de Gestión de Conocimiento tras un autodiagnóstico
- Actualización y elaboración de las tablas de retención y valoración documental
- Elaboración, ejecución y evaluación del Plan Estratégico de Talento Humano
- Fortalecimiento del equipo de apoyo al Comité de Conciliación

- Participación en mesas sectoriales en temas de Defensa judicial, gestión documental, talento humano, atención al ciudadano y gestión de conocimiento.

Cabe resaltar que estos tres planes se alinean a la metodología establecida en el MIPG, con el fin de estandarizar un plan de acción anual que permita contribuir a la gestión de la entidad de cara al ciudadano, y desde los frentes que componen el modelo: talento humano, direccionamiento estratégico, evaluación de resultado y gestión institucional.

## 4.7 Avances y Logros en Racionalización de Trámites y Transparencia

### Racionalización de Tramites

Teniendo en cuenta la estrategia de racionalización de trámites entre julio a diciembre de 2018 y enero a julio de 2019, se implementaron las siguientes actividades:

- Se actualizó el formulario de radicación de Solicitudes a través de la página web, unificando los campos con listas desplegables, lo anterior, con el fin de minimizar los errores en la información que registran nuestros usuarios.
- Las solicitudes de los certificados que relacionaremos a continuación, se entregan de manera presencial en los trece (13) Centros de Atención a Usuarios, a nivel nacional, por medio de la página web registrándose con un usuario y contraseña y a través de la cuenta de correo electrónico [servicioalcliente@fiduprevisora.com.co](mailto:servicioalcliente@fiduprevisora.com.co):
  - Comprobante de nómina de pensionados
  - Extracto de intereses a las cesantías
  - Certificados de ingresos y retenciones
  - Certificado de afiliación al fondo
  - Certificado de sustitución
  - Certificado de no afiliación al fondo de prestaciones

- Comprobante de intereses a las cesantías
- **Campaña Sin intermediarios:** La entidad ha efectuado mucho énfasis sido enfática en las publicaciones en redes sociales para recordarle a los usuarios que en Fiduprevisora S.A. no se requieren tramitadores y que los servicios son gratuitos.
- **Campaña de Educación Financiera:** La entidad ha formalizado publicaciones en redes sociales para recordarle a los usuarios la responsabilidad que tiene con el medio ambiente con el objetivo de realizar el envío de respuestas a solicitudes través de correo electrónico.

A la fecha de este informe se encuentran relacionados los siguientes trámites y/o procesos en el SUIT (Sistema Único de Información de Trámites).

TRÁMITE
Retiro de Fondos de Inversión Colectiva
Adición de Fondos de Inversión Colectiva
Reprogramación de Pagos de Prestaciones Sociales.
Descuentos por nómina a pensionados del Fondo del Magisterio por parte de Cooperativas o Asociaciones.
Traslado de sitio de pago de mesadas pensionales
Certificado de ingresos y retenciones

### Transparencia y Acceso a la Información

Durante la vigencia reportada se actualizó la sección Transparencia y acceso a la información actualizada según matriz base de Gobierno Digital.

## ATENCIÓN AL CIUDADANO

### 1. Mecanismos de contacto

#### 1.1 Mecanismos para la atención al ciudadano

- a. Espacios físicos
- b. Teléfonos de contacto
- c. Correo electrónico institucional
- d. Correo físico
- e. Formulario de solicitudes, quejas, reclamos y denuncias

#### 1.2. Localización física, sucursales o regionales, horarios y días de atención al público

#### 1.3. Correo electrónico para notificaciones judiciales

#### 1.4. Políticas de seguridad de la información del sitio web y protección de datos personales

### 2. Información de interés

#### 2.1. Publicación de datos abiertos

#### 2.2. Estudios, investigaciones y otras publicaciones

#### 2.3. Convocatorias

#### 2.4. Preguntas y respuestas frecuentes

#### 2.5. Glosario

#### 2.6. Noticias

#### 2.7. Calendario de actividades

#### 2.8. Información para niños, niñas y adolescentes

#### 2.9. Información adicional

### 3. Estructura orgánica y talento humano

#### 3.1. Misión y visión

La cantidad de usuarios que visitaron esta sección a lo largo del año 2018 fueron:

117

MES	VISITAS
Enero	510.895
Febrero	660.071
Marzo	862.029
Abril	675.468
Mayo	520.255
Junio	529.401
Julio	668.437
Agosto	822.524
Septiembre	681.689
Octubre	558.584
Noviembre	424.418
Diciembre	266.587
<b>Total</b>	<b>7.180.322</b>

## 4.8 Avances y Logros en Responsabilidad Social Empresarial

Durante el 2019 se dio continuidad al programa de Responsabilidad Social Empresarial estructurado en 2018 y que se ha comprometido bajo 6 Iniciativas:

1. **Programa de Educación Financiera:** con el objetivo de realizar un proceso de capacitación a los funcionarios que tienen la responsabilidad de atender tanto usuarios como clientes, el programa busca tener ventas responsables sobre los productos ofrecidos por la Fiduciaria que permitan al cliente obtener lo que realmente necesita y como puede esto impactar dentro de sus procesos en la empresa, así mismo, una atención adecuada a todos los usuarios que son atendidos a través de todos los canales de atención disponibles por Fiduprevisora S.A.
2. **Acceso:** Con el objetivo de adecuar física y tecnológicamente nuestras oficinas a nivel nacional y contar con la capacidad de atención al público en situación de discapacidad auditiva y de movilidad se realizaron los siguientes planes de acción:
  - a. Análisis y recolección de datos sobre el estado actual de las oficinas: la coordinación de servicio al cliente inicio una gira nacional, con el objetivo entre otros de contar con el insumo para diagnosticar necesidades de cada una de las oficinas.

Los centros de relevo y acceso serán prioridad, por lo tanto, durante estas visitas se capacitará el personal en el uso de los aplicativos.
  - b. Establecer medios de inclusión al cliente demuestra el compromiso que tiene la entidad con su cliente interno y externo, Fiduprevisora S.A. avanza cada día en ser una entidad incluyente y comprensiva en la atención al usuario que presenta discapacidad.
3. **Voluntariado Corporativo:** Durante el segundo semestre del 2019 se hará el lanzamiento del Voluntariado Corporativo buscando generar impacto tanto en lo ambiental como en lo social.

Proyecto	Cubrimiento	Enfoque	Población Impactada	Actividades
<i>Terapia de la Risa</i>	Bogotá	Social	Niños hospitalizados y adulto mayor en situación de abandono	Visitas periódicas a hospitales u hogares de paso en donde los voluntarios después de un proceso de capacitación realicen un acompañamiento a través de actividades que puedan generar un espacio participativo donde los voluntarios potencien su compromiso social, se formen y se involucren activamente en ser generadores de alegría, contribuyendo al desarrollo de la <i>Terapia de la Risa</i> en el contexto hospitalario.
<i>Red de árboles</i>	País	Ambiental	Zonas con amenaza de deforestación	Apoyar la conservación de los ecosistemas y contribuir con la disminución del impacto ambiental que se genera día a día. Se realizarán jornadas de plantación de árboles con el respectivo seguimiento sobre el impacto generado en la huella de carbono.

Por medio del trabajo en equipo realizado con la Gerencia de Planeación, se identificaron las siguientes iniciativas lideradas por ellos a través del sistema de gestión ambiental que buscan el uso racional de los recursos naturales y la prevención de la contaminación, todo lo cual está ligado al programa de RSE:

1. Tapas Plásticas: Convenios con Fundaciones SANAR y María José, para la donación de tapas plásticas. Este convenio contribuye con el reciclaje de residuos y la ayuda de niños con cáncer.
2. Manejo adecuado de los residuos peligrosos y no peligrosos.
3. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía y papel).

## 4.9 Avances y Logros Servicio al Cliente

### Solicitudes

En relación al número de solicitudes que fueron radicadas en la entidad entre julio y diciembre del año 2018, en comparación con los meses de enero a julio de 2019, correspondientes a todos los negocios Fiduciarios de la entidad, se presenta un aumento porcentual del 74%.

A corte 31 de julio de 2019, se han tramitado ochenta y un mil quinientos cuarenta y dos (81.542) solicitudes, presentando un incremento porcentual del 24% con relación al periodo comprendido del año 2018 donde se atendieron sesenta y cinco mil novecientos cuarenta (65.940) solicitudes.

Julio - Diciembre 2018   Enero - Julio 2019			
ESTADO SOLICITUDES	2018	2019	TOTAL
PENDIENTE	2.812	37.867	40.679
TRAMITADO	65.940	81.542	147.392
<b>Total general</b>	<b>68.752</b>	<b>119.319</b>	<b>188.071</b>

*Fuente: Sistema de Gestión Documental Orfeo*

Las diferentes áreas de la entidad atienden solicitudes referentes a temas como; solicitudes de información de pagos y transferencias electrónicas de fideicomitentes, terceros y proveedores, atención a servicios de salud (urgencias medicamentos y asignación de citas) del Consorcio PPL, solicitudes de certificados de ingresos y retenciones de los negocios fiduciarios para persona jurídica, solicitudes de comprobantes de pago, requerimientos realizados por el fideicomitente, solicitudes de apoderados contratados por la fiducia para la representación en los procesos judiciales, solicitudes de observaciones a los informes presentados por la entidad, información general acerca de los negocios fiduciarios (Estado actual, reconocimiento de pasivo prestacional, entre otros), requerimientos realizados por autoridades judiciales o administrativas relacionadas con la administración de los patrimonios autónomos.

A continuación, se relacionadas las solicitudes tramitadas por las diferentes áreas de la entidad:

SOLICITUDES TRAMITADAS ENERO - JULIO 2019 POR ÁREA		
AREA	TOTAL	PORCENTAJE
DIRECCIÓN DE AFILIACIONES Y RECAUDOS	17.162	21,05%
DIRECCIÓN DE PRESTACIONES ECONOMICAS	2.944	3,61%
GERENCIA ADMINISTRATIVA	7	0,01%
GERENCIA DE MERCADEO SERVICIO AL CLIENTE Y COMUNICACIONES	51.274	62,88%
GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD	6.264	7,68%
GERENCIA JURÍDICA	11	0,01%
OFICINA BARRANQUILLA	13	0,02%
OFICINA BUCARAMANGA	63	0,08%
OFICINA CALI	38	0,05%
OFICINA CARTAGENA	22	0,03%
OFICINA DE BOGOTA	2.910	3,57%
OFICINA DE IBAGUE	5	0,01%
OFICINA MANIZALES	605	0,74%
OFICINA MEDELLIN	212	0,26%
OFICINA PEREIRA	3	0,00%
OFICINA RIOHACHA	1	0,00%
OFICINA VILLAVICENCIO	2	0,00%
VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACION FIDUCIARIA	6	0,01%
<b>Total general</b>	<b>81.542</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sistema de Gestión Documental Orfeo  
Reporte vencimientos Solicitudes Tramitadas Durante el julio a diciembre de 2018 y enero a julio de 2019

121

La siguiente tabla resume los estados en los cuales se respondieron las solicitudes durante la vigencia Julio - diciembre 2018 y enero - julio de 2019:

### Informe Oportunidad En La Respuesta Solicitudes Periodo 2018

Estado del tramite	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Tramitado a tiempo	11.462	11.660	10.255	12.011	11.761	7.671	64.820
Tramitado fuera de tiempo	102	127	178	432	149	133	1.121
Pendientes	0	0	1	2	277	2.531	2.811
Tramitado	11.564	11.787	10.433	12.443	11.910	7.804	65.941
Total recibidas Solicitudes	11.564	11.787	10.434	12.445	12.187	10.335	68.752

Estado del tramite	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Oportunidad dentro del termino	99,12%	98,92%	98,28%	96,51%	96,50%	74,22%	94,28%
<b>Oportunidad General</b>	<b>94,28%</b>						

*Reporte acumulado julio – diciembre 2018*

### Informe Oportunidad En La Respuesta Solicitudes Periodo 2019

Estado del tramite	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	TOTAL
Tramitado a tiempo	12.977	9.631	8.001	9.278	10.428	5.821	4.828	60.964
Tramitado fuera de tiempo	1.062	4.128	7.290	4.905	2.430	106	657	20.578
Pendientes	3	254	1.023	1.444	3.724	14.708	16.621	37.777
Tramitado	14.039	13.759	15.291	14.183	12.858	5.927	5.485	81.542
<b>Total Solicitudes Recibidas</b>	<b>14.042</b>	<b>14.013</b>	<b>16.314</b>	<b>15.627</b>	<b>16.582</b>	<b>20.635</b>	<b>22.106</b>	<b>119.319</b>
<b>Oportunidad dentro del termino</b>	<b>92,42%</b>	<b>68,73 %</b>	<b>49,04 %</b>	<b>59,37 %</b>	<b>62,89 %</b>	<b>28,21%</b>	<b>21,84 %</b>	<b>51.09%</b>
<b>Oportunidad General</b>	<b>51.09%</b>							

*Reporte acumulado enero – julio 2019*

122

Para el periodo comprendido entre enero - julio 2019, se recibió un total de ciento diecinueve mil trescientos diecinueve (119.319) solicitudes, cincuenta mil quinientos sesenta y siete (50.567) solicitudes más en relación con el periodo comprendido del 2018 donde se recibieron sesenta y ocho mil setecientos cincuenta y dos (68.752), de las cuales se resolvieron dentro de los tiempos establecidos legalmente para el periodo 2019 sesenta mil novecientos sesenta y cuatro (60.964) equivalentes al 51.09% del total de solicitudes recibidas, se presenta una disminución de tres mil ochocientos cincuenta y seis (3.856) solicitudes teniendo en cuenta que para el periodo del 2018 se resolvieron dentro de los tiempos legalmente establecidos un total de Sesenta y cuatro mil ochocientos veinte (64.820) solicitudes.

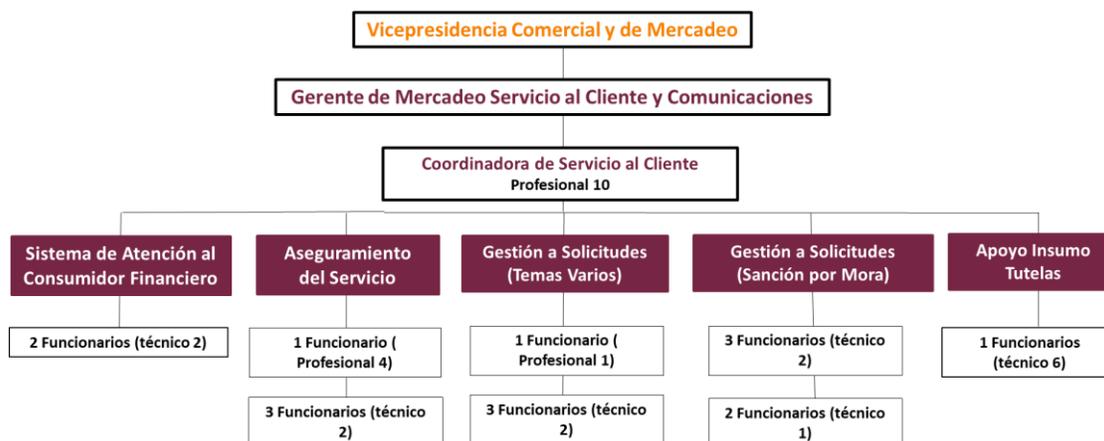
### Estrategias De Mejoramiento En Atención Al Usuario y Solicitudes

El equipo de Servicio al Cliente continúa trabajando en pro de la satisfacción de los usuarios, teniendo siempre como objetivo fundamental la adecuada prestación del servicio, encaminada en acciones que se pueden resumir en lo siguiente:

Uno de los cambios más trascendentales para fortalecer la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, es la organización estructural del equipo de Servicio al Cliente, ello, con la finalidad de ejercer un mayor control y monitoreo a los diferentes canales de atención autorizados por Fiduprevisora S.A., tiempos y calidad de las respuestas que se emiten a las solicitudes interpuestas y así velar por la protección y debida atención a nuestros Consumidores Financieros.

La organización de la estructura se realizó teniendo en cuenta el volumen de Solicitudes radicadas en la entidad y una vez realizado el diagnóstico e identificadas las oportunidades de mejora al proceso, se tomó la decisión de crear un rol denominado “Aseguramiento del Servicio” que tiene como función principal revisar la calidad de las respuestas emitidas por el equipo de Servicio al Cliente, previo al envío final de la respuesta al peticionario, con el objetivo de garantizar respuestas de fondo y de calidad que eleven el nivel de satisfacción de los consumidores financieros, lo que directamente se ve reflejado en las disminución de las Acciones de Tutela interpuestas en ocasión a los Derechos de Petición.

A continuación, se presenta la estructura interna del equipo de Servicio al Cliente dispuesta para atender las Solicitudes de los usuarios de la fiduciaria:



La entidad ha fortalecido el proceso de vinculación de personal idóneo con total experiencia en temas normativos, procedimentales y operativos, con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos en los planes de acción liderados por Servicio al Cliente, encaminados a la optimización de los procesos internos y la creación de mayores controles a la hora de atender a los usuarios por los diferentes canales de atención autorizados.

### PERSONAL DISPUESTO PARA LA ATENCIÓN A USUARIOS

JULIO - OCTUBRE 2018	NOVIEMBRE 2018 A JULIO 2019
Personal de Atención Contact Center: <b>17</b> Asesores	Personal de Atención Contact Center: <b>22</b> Asesores
Personal de Servicio al Cliente - Fiduprevisora: <b>14</b> Funcionarios	Personal de Servicio al Cliente - Fiduprevisora: <b>17</b> Funcionarios

Es importante mencionar que, el equipo de Servicio al Cliente monitorea todas las Solicitudes radicadas en la entidad y se envían alertas en cuanto a las fechas de vencimiento para estas. Así mismo, se coordina todo lo referente a la parte operativa de los Centros de Atención a Usuarios a nivel nacional. Adicionalmente se adelantan las siguientes acciones:

- En el desarrollo de las actividades de control y monitoreo para la atención de solicitudes, se realiza seguimiento a los planes de acción implementados por las áreas de mayor impacto en términos de volúmenes y oportunidad en la respuesta de solicitudes, a través del comité de seguimiento SAC.
- Se está implementando acciones con el fin de mejorar la calidad del servicio, en donde se busca cambiar el lenguaje de servicio al cliente buscando interacciones más cercanas con nuestros consumidores financieros. Así mismo, con los funcionarios y colaboradores se informa el uso adecuado de los términos en cuanto a todo lo que respecta nuestros usuarios, logrando así una cercanía y posicionamiento con los mismos.
- Se da continuidad al envío de los informes mensuales del estado de las Solicitudes de la entidad en el Boletín interno "SOMOS".
- Se realiza seguimiento y monitoreo a la atención de los Centros de Atención al Usuario a nivel nacional con el fin de identificar por ciudad los temas más frecuentes con el fin de realizar los planes de acción pertinentes para prestar un servicio de calidad.
- Se realizó la definición de roles específicos dentro de la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, con el fin de tener grupos de trabajo internos que se especialicen en temas logrando así mayor agilidad tanto en las respuestas a los usuarios, como en el apoyo al FOMAG.

- Se adelantaron campañas de Educación Financiera interna y externa con el fin de mantener a los funcionarios y usuarios actualizados en cuanto a la normatividad vigente que impacta de manera directa la prestación del servicio de forma adecuada.

### Centros de Atención a Usuarios – CAU

Durante julio a diciembre de 2018 y enero a julio de 2019, se atendió un total de ciento veintidós mil trescientos ochenta y nueve (122.389) usuarios en los CAU a nivel nacional discriminados de la siguiente manera:

Usuarios Atendidos		
Julio - Diciembre 2018 Y Enero - Julio 2019		
2018	2019	TOTAL
85.051	122.389	187.628

Durante los meses de enero a julio de 2019 se atendió un total de ciento veintidós mil trescientos ochenta y nueve (122.389) usuarios en los CAU a nivel nacional, se presenta un aumento porcentual del 44% con relación al periodo comprendido del año 2018 donde se atendieron ochenta y cinco mil cincuenta y uno (85.051) usuarios.



En la gráfica anterior se puede evidenciar que durante el periodo 2018 se ha atendido un total de ochenta y cinco mil cincuenta y uno (85.051) usuarios en los CAU a nivel nacional, el mes donde se evidencia mayor atención es agosto con diecisiete mil trescientos veintisiete (17.327) usuarios seguido del mes de octubre con quince mil treinta y siete (15.037) usuarios atendidos.

Durante los meses de enero a julio de 2019 se ha atendido un total de ciento veintidós mil trescientos ochenta y nueve (122.389) usuarios en los CAU a nivel nacional, el mes donde

se evidencia mayor atención es julio con diecinueve mil ochocientos doce (19.812) usuarios seguido del mes de mayo con diecinueve mil cientos nueve (19.109).



Del total de docentes atendidos a nivel nacional durante el periodo 2018 y enero - julio de 2019, el 44% corresponde a atenciones en el CAU de la ciudad de Bogotá y es por esto que la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo brinda apoyo continuo a este punto de atención con el fin de seguir prestando un servicio de calidad.

CENTRO DE ATENCIÓN	TOTAL USUARIOS ATENDIDOS		TOTAL	% PARTICIPACIÓN
	2018	2019		
<b>BOGOTÁ</b>	39.872	50.624	90.496	44%
<b>MEDELLÍN</b>	3.248	7.075	10.323	5%
<b>BARRANQUILLA</b>	2.079	3.682	5.761	3%
<b>CARTAGENA</b>	2.022	5.489	7.511	4%
<b>CALI</b>	2.771	5.336	8.107	4%
<b>BUCARAMANGA</b>	6.271	7.431	13.702	7%
<b>MONTERÍA</b>	5.157	8.858	14.015	7%
<b>IBAGUÉ</b>	6.311	8.092	14.403	7%
<b>PEREIRA</b>	2.233	3.800	6.033	3%
<b>POPAYÁN</b>	7.448	8.482	15.930	8%
<b>RIOHACHA</b>	3.181	4.586	7.767	4%
<b>MANIZALES</b>	2.109	3.944	6.053	3%
<b>VILLAVICENCIO</b>	2.349	4.990	7.339	4%
<b>TOTAL</b>	<b>85.051</b>	<b>122.389</b>	<b>207.440</b>	<b>100%</b>

Desde la apertura de los Centros de Atención a Usuarios a nivel nacional, podemos evidenciar que los docentes afiliados al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio acuden a los centros de atención de las ciudades más cercanas a estos, evidenciando una disminución en el centro de atención de Bogotá, lo que es bastante significativo para la entidad puesto que el servicio que se presta va en pro de la facilidad de acceso y cercanía con los usuarios lo cual reduce costos para ellos en cuanto a los traslados a la hora de requerir la prestación de un trámite y/o servicio por parte de Fiduprevisora S.A.

### Satisfacción en los Centros de Atención al Usuario (CAU)

Durante el periodo 2018 y periodo 2019, la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo realizó monitoreo a través del aplicativo Digiturno a la satisfacción de los docentes atendidos a nivel nacional a través del calificador del mismo aplicativo; la satisfacción es medida a través de cuatro (4) opciones de calificación:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

### Resultados Satisfacción Enero – Julio de 2019

Las siguientes calificaciones ilustra el consolidado de los trece (13) centros de atención a nivel nacional correspondientes a los periodos de 01 de Julio a 31 de diciembre de 2018 y 1 de enero a 31 de julio 2019; la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo realizó la consolidación de las calificaciones con el fin de obtener un porcentaje general en marcado en una atención excelente o mala; a continuación, se ilustran los resultados obtenidos para el periodo comprendido del año 2018 y enero a julio de 2019:

AÑO	ENCUESTAS REALIZADAS	CALIFICACIÓN EXCELENTE	CALIFICACIÓN BUENO	CALIFICACIÓN REGULAR	CALIFICACIÓN MALO
2018	68.993	66.407	2.444	110	27
2019	108.299	106.770	1.411	80	39
<b>TOTAL</b>	<b>177.292</b>	<b>173.177</b>	<b>3.855</b>	<b>190</b>	<b>66</b>
<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>		<b>97,68%</b>	<b>2,17%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,04%</b>

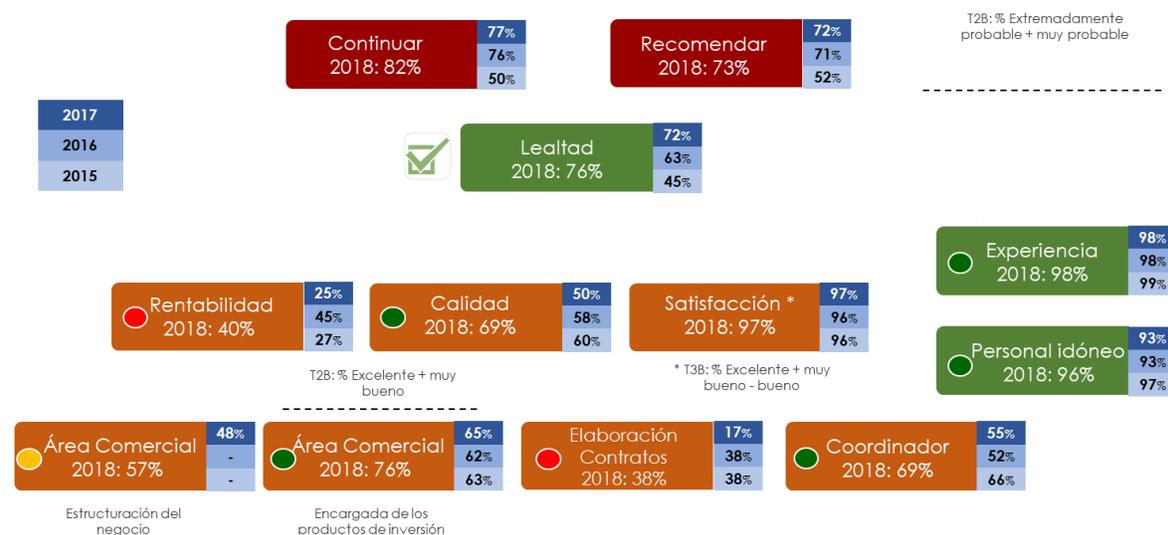
En la tabla anterior se puede evidenciar que el 97.68% equivalente a ciento setenta y tres mil cientos setenta y siete (173.177) docentes calificó la atención prestada como Excelente y el 0.04% equivalente a sesenta y seis (66) docentes que calificó la atención prestada como malo.

La Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo realiza constantemente seguimiento a los centros de atención que tuvieron calificaciones en los rangos de regular y malo con el fin de establecer causas y planes de mejoramientos encaminados a la prestación de un servicio de calidad.

### Encuesta de Satisfacción del Cliente

Fiduprevisora S.A., en aras de conocer el índice de satisfacción de nuestros usuarios, realiza una encuesta anual a través del Centro Nacional de Consultoría, la cual es aplicada a nuestros clientes de negocios fiduciarios y usuarios del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG.

Como meta en cuanto al porcentaje de satisfacción tenemos el 96%, y en el periodo evaluado del 2018 obtuvimos como resultado de satisfacción el 97%, por lo que el objetivo es seguir creciendo y mejorando aspectos que se resaltan en los resultados, en cuanto a las necesidades y carencias de nuestros clientes y usuarios.



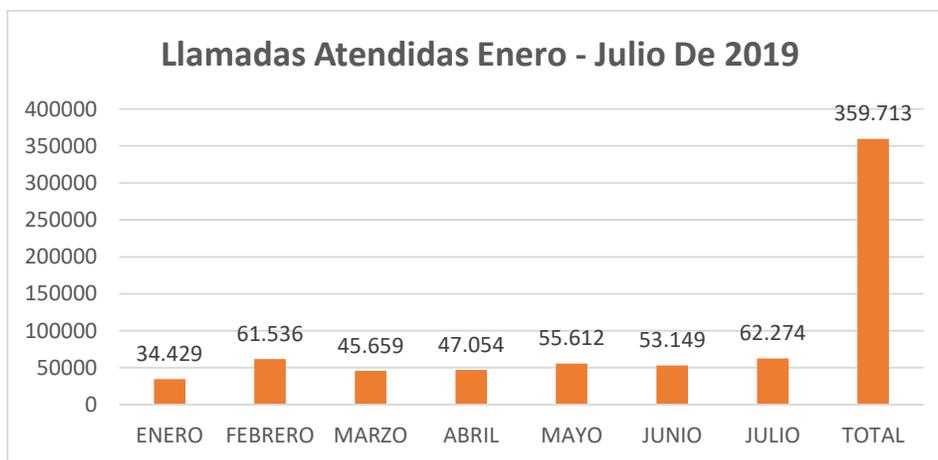
La Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo realizó la apertura del plan y proyecto #335 con el objetivo de llevar a cabo el plan de acción derivado de los resultados de la encuesta de satisfacción con el objetivo de aumentar la satisfacción para la vigencia 2019 y abarcar todas las oportunidades de mejora identificadas mediante el estudio realizado a los clientes.

Dentro del plan y proyecto se involucraron a las áreas que se encuentran a cargo de los procesos en los cuales la entidad debe establecer planes de acción con el objetivo de mejorar la experiencia de nuestros clientes frente a nuestros productos.

### Contact Center

Durante el periodo comprendido del año 2018 y periodo del año 2019, hemos atendido seiscientos veinte mil novecientos dieciséis (620.916) llamadas, a través de las líneas de atención destinadas para la consulta de información sobre temas relacionados con el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, lo cual indica que los usuarios están haciendo uso de los canales dispuestos con el fin de facilitar el acceso a la información con la entidad y así resolver de fondo sus solicitudes.

#### Llamadas Atendidas Julio - Diciembre 2018



Es importante resaltar que a través del Contact Center se administran otros canales de atención como son: Gestión a Solicitudes a través de la página web, Chat en línea y correo electrónico [servicioalcliente@fiduprevisora.com.co](mailto:servicioalcliente@fiduprevisora.com.co). A continuación, se presenta el comportamiento:

#### Comportamiento Canales De Atención Julio - diciembre 2018

MES	CORREO ELECTRONICO	CHAT	PAGINA WEB	TOTAL
JULIO	9.443	1.102	5.230	15.775
AGOSTO	12.048	881	4.850	17.779
SEPTIEMBRE	10.642	630	4.296	15.568
OCTUBRE	10.199	705	4.689	15.593
NOVIEMBRE	10.211	676	5570	16.457
DICIEMBRE	6.217	1714	3.196	11.127
<b>TOTAL</b>	<b>58.760</b>	<b>5.708</b>	<b>27.831</b>	<b>92.299</b>

#### Comportamiento Canales De Atención Enero - Julio De 2019

MES	CORREO ELECTRONICO	CHAT	PAGINA WEB	TOTAL
ENERO	8.109	1.565	3.013	12.687
FEBRERO	8.374	1.295	3.013	12.682
MARZO	9.574	1.314	3.594	14.482
ABRIL	9.583	1.235	3.842	14.660
MAYO	9.510	964	4.199	14.673
JUNIO	7.983	766	2.143	10.892
JULIO	7.460	956	2.143	10.559
<b>TOTAL</b>	<b>60.593</b>	<b>8.095</b>	<b>21.947</b>	<b>90.635</b>

En la tabla anterior podemos evidenciar una disminución de participación en los canales de atención administrados por el Contact Center en un 2% durante el periodo comprendido de enero a julio de 2019 en comparación con el periodo de 2018.

## 4.10 Avances y Logros del Plan de Mejoramiento Institucional

Fiduprevisora S.A. ha venido formulando y gestionando los planes de mejoramiento definidos para subsanar los hallazgos (no conformidades, observaciones, oportunidades de mejora y eventos de riesgo operativo – ERO) identificados como resultado de las evaluaciones y seguimientos internos y externos, con el fin de mejorar continuamente los Sistemas de Gestión y de Control Interno.

A continuación, se presenta el estatus del plan de mejoramiento institucional al corte de 30 de junio de 2019:

Plan de mejoramiento Institucional	Total acumulado	Prorrogadas	Vencidas	Total Cumplidas
Auditorías Internas	637	7	69	561
Auditorías del Sistema Integrado de Gestión	62	14	12	36
Sistema de Administración de Riesgo Operativo	6.117	0	184	5.933
Revisoría fiscal	290	4	54	232
Contraloría General de la República	36	0	2	34
Superintendencia Financiera de Colombia	86	0	16	70
A.M.V.	0	0	0	0
A.G.N.	3	0	0	3
Contraloría General de la República- FOMAG	239	0	0	239
Superintendencia Financiera de Colombia - FOMAG	72	0	0	72
SUPERSALUD - FOMAG	105	0	0	105
<b>Totales</b>	<b>7.647</b>	<b>25</b>	<b>337</b>	<b>7.285</b>

131

Los planes de mejoramiento son monitoreados por los líderes de los procesos y sus equipos de trabajo en los Comités Primarios, al igual que se conformó y formalizó el Grupo de mejora a través de la resolución No. 08 de 2019 emitida el 12 de febrero de 2019, grupo de trabajo interinstitucional que tiene como propósito orientar y apoyar la adecuada formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo de dichos planes, así como de promover acciones que permitan lograr el cumplimiento exitoso de los Planes de Mejoramiento.

Por su parte, los líderes de los Sistemas de Gestión y de Control efectúan seguimiento mensual a la implementación de los planes de mejoramiento, de acuerdo con los términos

y plazos establecidos, y cuyos resultados son presentados al Comité de Presidencia y al Comité de Auditoría.

Así mismo, la Alta Dirección y la Junta Directiva de la Entidad han venido realizando monitoreo al avance en el cumplimiento de los planes de mejoramiento y han emitido recomendaciones para lograr el cumplimiento total de las actividades que los conforman.

## 4.11. Avances y Logros del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG

### Cesantías

El Plan Nacional de Desarrollo, tiene como objetivo principal efectuar los pagos por concepto de cesantías dentro de los parámetros señalados en el Decreto 1272 de julio de 2018, evitando la configuración de la mora en el pago de dichas cesantías.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se relaciona a continuación los principales atributos que tendrá el plan nacional de desarrollo:

132



Adicionalmente, se han implementado las siguientes acciones:

- Se implementó el proceso de digitalización en cumplimiento del Decreto 1272 de 2018, que permite la gestión de las cesantías sin documentos físicos y la trazabilidad de la prestación desde que es radicada hasta que es ingresada en nómina.
- Asistencia a los Comités Regionales que permito obtener información de primera mano de prestaciones pendientes de trámite y seguimiento en cada sesión de esos Comités.

- Celebración de mesas de trabajo con las Secretarías de Educación de Bolívar, Putumayo, Yopal, Guaviare, Nariño, Chocó, Bogotá, Boyacá y Tunja, con el objetivo de establecer planes de trabajo que permitan la evacuación de los trámites pendientes. Se enviará comunicado a las entidades para propiciar la celebración de mesas con las demás entidades en el FOMAG.
- Reportes semanales de prestaciones digitales pendientes de sustanciación y definición de planes de evacuación.
- Envío de reportes a las Secretarías de Educación de prestaciones aprobadas pendientes de la remisión de las órdenes de pago con el fin de agilizar los trámites y evitar la generación de mora.
- Planes de contingencia para lograr la radicación y envío de expedientes que no se pudieron efectuar a través de los aplicativos.

### Modificación del Decreto 1272.

La Vicepresidencia del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio remitió el proyecto de modificación del Decreto 1272 el pasado 31 de mayo de 2019 al Ministerio de Educación Nacional, en el trámite de Cesantías de acuerdo a lo contemplado en el Art. 57 de la Ley 1955 de 2019 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 “PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD”.

### Cesantías Pagadas

Se relacionan los pagos realizados por concepto de cesantías trámite normal, para los periodos comprendidos de diciembre 2018 y junio 2019. Es importante aclarar que para el mes de noviembre de 2018 no se realizaron pagos por este concepto.

### Nóminas de Cesantías:

Durante el periodo comprendido de enero a julio de 2019 se realizó el pago de 20 nóminas mensuales, 12 nóminas de fallos de cesantías y 2 nóminas de intereses de sanción por mora a través del banco BBVA y Banco Agrario en las que se encuentran cesantías parciales, definitivas y auxilios.

Adicionalmente, se realizaron pagos por concepto de salud y reembolso de incapacidades a los diferentes Entes Territoriales y a la Administradora de los recursos del sistema de salud

ADRES y pagos a proveedores por conceptos como consultoría, digitalización de expedientes, asesoría judicial, entre otros.

NOMINAS DE CESANTIAS MENSUAL ENE A JUL 2019		
PRESTACIÓN	VALOR	# PAGOS
AUXILIOS	\$ 14.527.362.122	1.380
CES. DEFINITIVA	\$ 327.880.378.707	11.889
CES PARCIAL	\$ 639.332.252.894	28.619
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>\$ 981.739.993.723</b>	<b>41.888</b>
<b>NUMERO DE NOMINAS</b>	<b>20</b>	

Nómina de Cesantías de enero a julio 2019 – Fuente FOMAG

NOMINAS DE FALLOS CESANTIAS ENE A JUL 2019		
PRESTACIÓN	VALOR	# PAGOS
AUXILIOS	46.044.669	7
CES. DEFINITIVA	\$ 4.532.313.156	266
CES PARCIAL	\$ 19.819.039.186	1.336
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>\$ 24.397.397.011</b>	<b>1.609</b>
<b>NUMERO DE NOMINAS</b>	<b>12</b>	

Nómina de Cesantías de enero a julio 2019 – Fuente FOMAG

<u>NOMINAS INTERESES SANCION POR MORA CESANTIAS ENE A JUL 2019</u>		
PRESTACIÓN	VALOR	# PAGOS
CES. DEFINITIVA	\$ 6.821.185.817	670
CES PARCIAL	\$ 53.414.767.647	5.075
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>\$ 60.235.953.464</b>	<b>5.745</b>
<b>NUMERO DE NOMINAS</b>	<b>2</b>	

Nomina intereses sanción por mora enero a julio 2019 – Fuente FOMAG

PAGOS SALUD ENERO - JULIO 2019		
CONCEPTO	VALOR	NÚMERO #
CAPITA	\$ 952.513.682.921	70
AJUSTE A CAPITA	\$ 555.115.683.862	12
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	\$ 2.312.837.535	1
SALUD OCUPACIONAL	\$ 544.691.366.599	7
FALLOS	\$ 9.162.962	2
LAUDO ARBITRAL	\$ 8.041.219.733	3
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.062.683.953.611</b>	<b>95</b>

Pagos de salud enero a julio 2019 – Fuente PeopleSoft

PAGO ADRES		
PERIODO	VALOR	# PAGOS
ENERO A JULIO DE 2019	\$ 106.389.704.432	7
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 106.389.704.432</b>	<b>7</b>

135

### Nómina de Intereses a Las Cesantías:

Por concepto de Intereses a las cesantías se realizó el pago de 2 nóminas por un valor total de \$213.474.155.820 el cual corresponde a 306.191 pagos, los cuales se detallan a continuación por forma de pago y banco.

NOMINA INTERESES A LAS CESANTIAS		
29 DE MARZO DE 2019		
BBVA ACH	168.312	125.267.632.331
BBVA CUANTAS	80.317	57.434.387.398
BBVA VENTANILLA	20.411	6.691.356.604
BANCO AGRARIO CUENTAS	26.346	19.841.179.502
BANCO AGRARIO VENTANILLA	9.695	2.599.096.865
<b>TOTAL BANCOS</b>	<b>305.081</b>	<b>211.833.652.700</b>
<b>EMBARGOS</b>		<b>868.377.101</b>
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>305.081</b>	<b>212.702.029.801</b>

Primera nomina intereses cesantías 2019 – Fuente FOMAG

NOMINA INTERESES A LAS CESANTIAS		
31 DE MAYO DE 2018		
BBVA VENTANILLA	886	569.539.693
BANCO AGRARIO VENTANILLA	224	192.510.769
<b>TOTAL BANCOS</b>	<b>1.110</b>	<b>762.050.462</b>
<b>EMBARGOS</b>		<b>10.075.557</b>
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>1.110</b>	<b>772.126.019</b>

### Nómina de Pensionados:

Los pagos efectuados de enero a julio de 2019, por concepto de mesadas pensionales a nivel nacional son los siguientes:

Periodo	Valor Nómina	Mesadas ATRASADAS	Valor Neto NÓMINA	Pensionados Nuevos	Aportes Ley
ENERO	\$ 500.058.615.412	\$ 28.097.823.703	\$ 528.156.439.115	580	\$ 69.873.162.701
FEBRERO	\$ 556.351.304.879	\$ 31.540.611.712	\$ 587.891.916.591	670	\$ 73.635.739.644
MARZO	\$ 505.835.561.464	\$ 56.454.211.401	\$ 562.289.772.865	1.258	\$ 80.110.544.873
ABRIL	\$ 527.689.717.782	\$ 49.518.699.402	\$ 577.208.417.184	1.063	\$ 78.777.872.514
MAYO	\$ 529.659.411.700	\$ 42.026.346.324	\$ 571.685.758.024	915	\$ 75.954.854.806
JUNIO	\$ 758.803.403.488	\$ 43.109.761.481	\$ 801.913.164.969	1.058	\$ 102.426.901.233
MESADA ADICIONAL	\$ 227.637.713.766				
JULIO	\$ 534.692.571.694	\$ 43.034.016.710	\$ 577.726.588.404	947	\$ 77.777.256.405
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.150.760.300.959</b>	<b>\$ 293.781.470.733</b>	<b>\$ 4.206.872.057.152</b>	<b>6.491</b>	<b>\$ 558.556.332.176</b>

Los pagos a pensionados del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, se realizan a través de los Bancos: BBVA (ventanilla y abono cuenta), Popular (abono en cuenta), Davivienda (Ventanilla y abono en cuenta) y Agrario de Colombia (ventanilla), entidades financieras con las cuales Fiduprevisora S.A. ha suscrito convenios de pago por ventanilla y a través de cuentas pensionales.

### Financiación Para La Sanción Por Mora

En razón a que el pago de la sanción por mora causada por el pago tardío de las cesantías demanda recursos del presupuesto de Fomag y resta disponibilidad para atender el pago

de las cesantías definitivas y parciales, en el precitado artículo Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 también se propuso la asignación de los recursos adicionales, distintos a los previstos por la ley 91 de 1989, para el pago de la indemnización económica acumulada, disposición que igualmente fue aprobada por el Congreso de la República.

- La Ley del Plan Nacional de Desarrollo faculta al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para emitir TES, para cancelar las obligaciones derivadas de la sanción por mora.
- Fiduprevisora S.A., administrará y redimirá los TES.

### Convenio con la Registraduría Nacional del Estado Civil

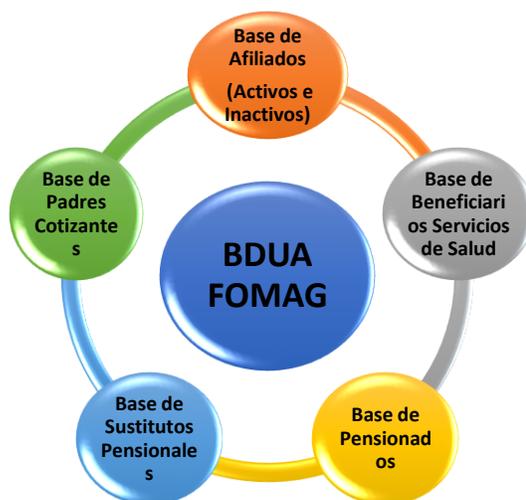
Se ha solicitado celebración de convenio Interadministrativo con la Registraduría Nacional del estado Civil, para tener acceso directo a las bases de documentos (cedula de ciudadanía), y adelantar labores de mantenimiento, actualización y depuración de la base de datos (FOMAG) de todos los afiliados al Fondo en calidad de docentes, pensionados, pensionados activos y beneficiarios para garantizar de forma efectiva el suministro de información fidedigna a los entes autorizados.

### Definir plan unificación base de afiliados FOMAG

137

Desde la Entidad se plantea unificar las Bases de Datos en su gestión y administración, lo que implica ajustes a procesos y reasignación de responsabilidades (incluidos procesos de depuración y actualización), equipo humano y soporte tecnológico, para que sea consistente.

A continuación, se detalla el flujo de actividades que se tendrá en cuenta para lograr la unificación de la base de datos de afiliados del FOMAG:



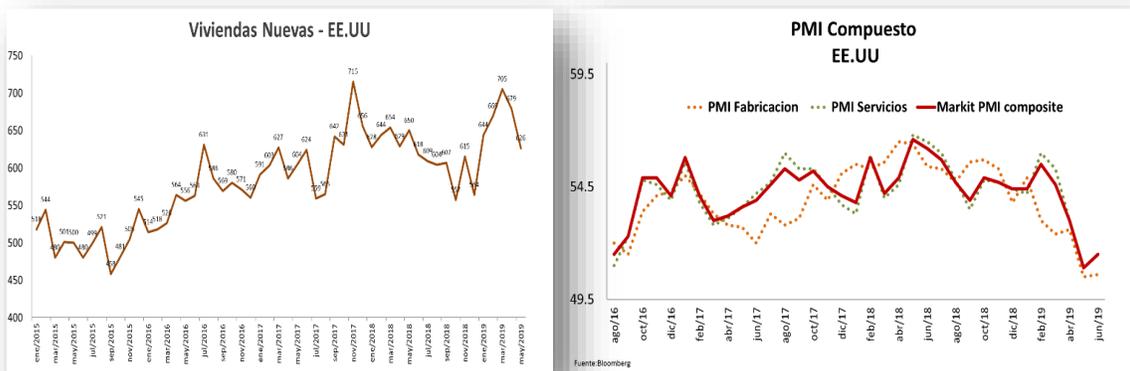
## 4.12 El Sector y La Población

### Informe Económico

A lo largo de este periodo, las economías y los mercados financieros han sufrido las consecuencias de las medidas proteccionistas que comenzaron en marzo de 2018 luego de que Estados Unidos decidiera implementar un paquete de nuevos aranceles para sus principales socios comerciales desatando una crisis en las relaciones que se ha venido intensificando en los últimos meses. Además, de los crecientes riesgos económicos, la incertidumbre política que se originó en la Zona Euro por el Brexit y el resurgimiento de las disputas entre EEUU y el medio oriente han seguido opacando el desempeño de las economías que enfrentan el constante deterioro de los flujos comerciales a nivel global. De acuerdo con el último informe ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI) en el que se analizaron las dinámicas económicas, la entidad descartó la posibilidad de una recesión en el corto plazo; sin embargo, reconoció el enfriamiento que han ocasionado los factores mencionados anteriormente en la economía global. Con base en esto, la entidad revisó a la baja la previsión de crecimiento mundial de 3.5% a 3.3% para este año. Bajo este contexto de menor crecimiento y niveles de inflación persistentemente bajos, la postura de los bancos centrales fue dando un vuelco desde finales de 2018 hacia una política más acomodaticia, que termino favoreciendo el comportamiento de los activos de la renta fija y renta variable a nivel global.

El desempeño de la economía estadounidense se ha venido moderando en el último año; sin embargo, es importante resaltar que los indicadores siguen siendo saludables y algunos de los registros incluso han superado las expectativas de los analistas. La economía estadounidense enfrentó un periodo difícil tras el cierre parcial del gobierno, el cual empezó el 22 de diciembre y se extendió durante el mes de enero, convirtiéndose así en el más largo de la historia. Pese a las preocupaciones que generó este evento sobre el desempeño del trimestre, el Departamento de Comercio de Estados Unidos reveló que la economía se había expandido 3.1% en la primera parte del año, cifra que superó las expectativas del mercado, aunque no logró convencer a los inversionistas, quienes se enfocaron en la desaceleración de la demanda interna (PIB excluyendo comercio e inventarios), la cual tan solo creció 1.5% en términos anuales. Por otro lado, los reportes mensuales generados por el IHS Markit's y el Instituto Supply Management (ISM) sobre el índice de la actividad manufacturera, en los que mes a mes se pudo observar que el sector se fue acercando a la zona de contracción, mostraron que, en junio, este se ubicaba en 50.1 (por debajo de 50, indica contracción) el nivel más bajo desde 2009. Este comportamiento terminó arrastrando al sector de servicios que, aunque se mantiene en zona de expansión, pasó de 55.3 en marzo a 51.5 al cierre del semestre. En respuesta a los acontecimientos internos y externos, la confianza de los consumidores estadounidenses también empezó a verse impactada, cayendo a 121.5, según los cálculos del Conference Board.

Por su parte, el mercado laboral permanece sólido, el promedio mensual de nóminas creadas fue de 172.000 en la primera parte del año y la tasa de desempleo de 3.7%, una de las más bajas de los últimos años. Vale la pena mencionar que, pese a encontrarse cerca al pleno empleo, la inflación no se ha visto presionada, debido a que la variación mensual de los salarios se ha mantenido alrededor del 3.1% a/a.



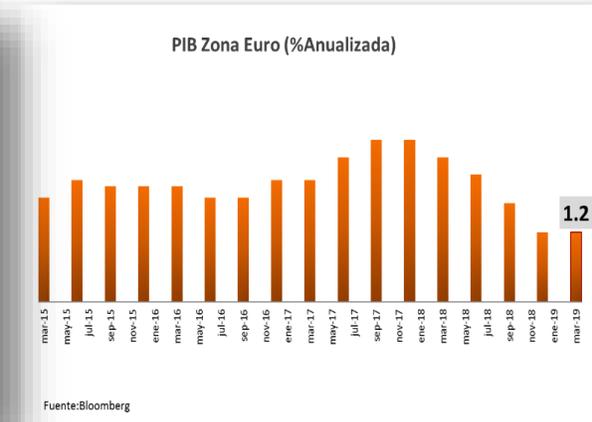
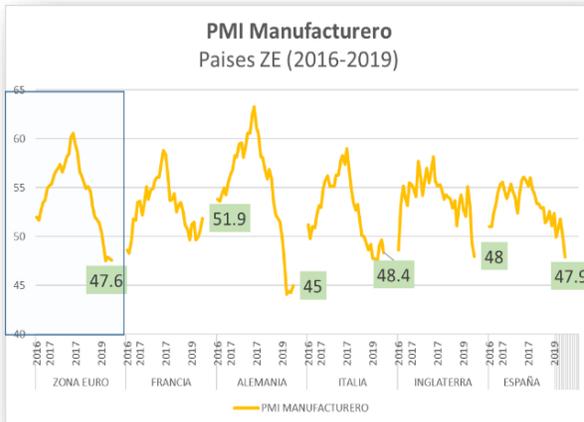
Sin duda, el debilitamiento de los datos económicos y la intensificación de las presiones comerciales hacen de este un escenario desafiante para la Reserva Federal de los EEUU (FED). En la reunión que tuvo lugar al cierre del primer semestre del año, la entidad decidió mantener las tasas de interés en el rango 2.25%-2.5%; no obstante, advirtió que la incertidumbre sobre las perspectivas económicas se ha incrementado y que la inflación persiste en niveles bajos. Según las estimaciones trimestrales, ocho de los diecisiete miembros de la FED ven apropiado recortar la tasa de interés entre 50 y 25pbs mientras que las expectativas implícitas en el mercado de futuros de fondos federales anticipan que el Banco Central recortará la tasa de interés en aproximadamente 75pbs antes de finalizar el año, un movimiento que a nuestra consideración es una sobrerreacción del mercado. Según las encuestas de Bloomberg y el comportamiento de los títulos de renta fija soberana, el primer recorte se llevaría a cabo en la reunión de julio.

### Zona EURO

De las economías desarrolladas, la Zona Euro es la que ha presentado mayores síntomas de deterioro durante este periodo, como consecuencia de factores tanto internos como externos. Además de las tensiones comerciales iniciadas por EEUU, la región enfrenta grandes obstáculos debido a la incertidumbre que se generó en torno al proceso del Brexit, la situación de la industria automotriz en Alemania, las protestas en Francia y los riesgos soberanos y financieros que amenazan a Italia. Después de haber logrado su pico de crecimiento en el 2017, la economía de la región empezó a moderarse y en el 2018, consiguió una expansión de 1.8% seguido de un 1.2% en el primer trimestre de 2019. En la primera parte del año, las cifras se vieron soportadas por las economías de España, Alemania, Francia e Italia, que crecieron 0.7%, 0.4%, 0.3% y 0.2% respectivamente.

La economía italiana logró prender las alarmas de la región al caer en una recesión técnica luego de haberse contraído en el tercer y cuarto trimestre del 2018; no obstante, en el 2019 consiguió ubicarse nuevamente en terreno positivo. Para el mes de junio, el IHS Markit's reveló que, el sector manufacturero completó el quinto mes consecutivo en zona de contracción y alcanzó el nivel más bajo de los últimos cinco años y medio, debido a la caída del nivel de pedidos; un comportamiento que se explica por el debilitamiento de la demanda local y externa. Hasta el momento, el sector de servicios ha logrado mitigar parte de este impacto al mantenerse en zona de expansión.

Con respecto al Brexit, luego de tres intentos fallidos de la primera ministra Theresa May, la región recibió un alivio temporal en mayo, al aplazarse la salida hasta el 31 de octubre.



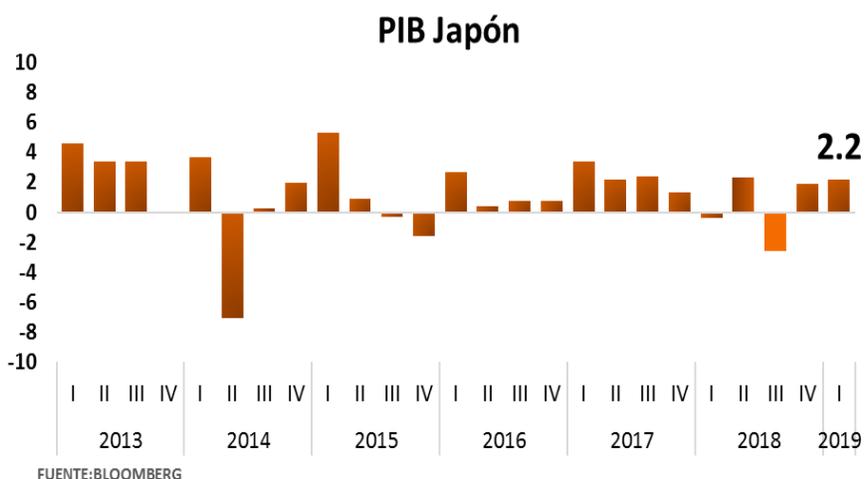
El Banco Central Europeo (BCE) ha manifestado su preocupación por la desaceleración de la economía, por lo cual decidió, en marzo, anunciar el nuevo programa de préstamos baratos a dos años para los bancos de la región (TLTRO III), el cual pondrá en marcha en septiembre y pretende mantener unas condiciones de financiamiento favorables para la economía. Adicionalmente, al cierre del semestre, en el foro anual, el presidente, Mario Draghi, no dudó en resaltar que “en ausencia de mejoras, de manera tal que el retorno sostenido de la inflación a nuestro objetivo se vea amenazado, se requerirán estímulos adicionales” y agregó que la entidad estaba preparada para utilizar “todos los instrumentos que sean necesarios”, es decir que se abre la posibilidad a recortar las tasas de interés o reactivar el programa de recompra de bonos que se encuentra suspendido actualmente. Estas decisiones estuvieron acompañadas de un recorte de las expectativas de crecimiento y de inflación, dada la persistencia de los riesgos.

## ASIA

### Japón

En el continente asiático, la economía japonesa logró un crecimiento de 0.8% en 2018 comparado con el año anterior, ubicando se por debajo del 1.9% registrado en 2017. Nuevamente, esta moderación de la economía se atribuye a las tensiones comerciales y a los desastres naturales sufridos por el país en la segunda parte del 2018, que obligó a las fabricas a paralizar sus actividades. En 2019, la economía empezó con pie derecho al avanzar 2.1% en el primer trimestre del año, el dato se explicó por el incremento en el gasto público y la caída de las exportaciones. Al igual que en el resto de economías desarrolladas,

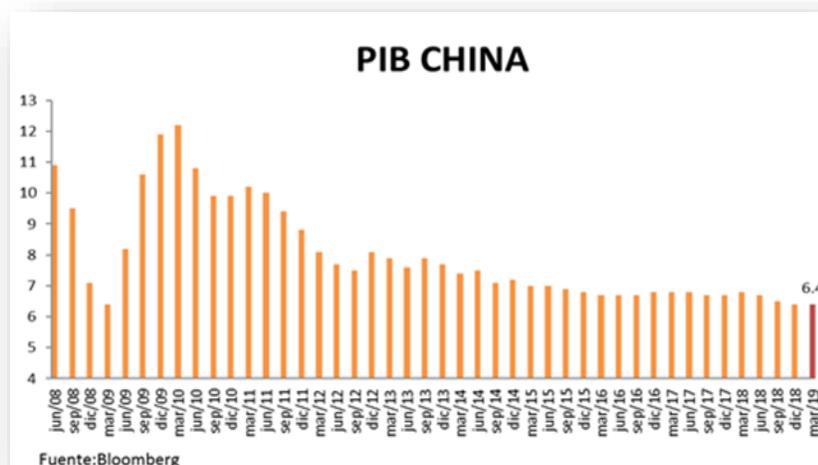
el banco central (BOJ) alineó su postura con la FED manteniendo su política expansiva a través de las bajas tasas de interés (-0.1%), la compra de bonos soberanos por un valor anual de 80 billones de yenes. La entidad señala que, pese a que su economía sigue creciendo moderadamente, las exportaciones y la producción industrial están siendo amenazadas por la desaceleración global y que continuará a la expectativa sobre el impacto que tendrá el incremento de los impuestos al consumo que entrará en vigencia el próximo mes de octubre en su economía



### China

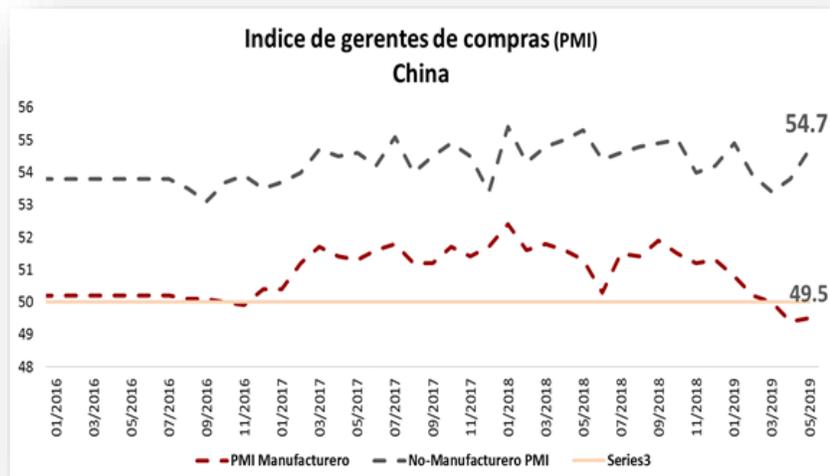
A lo largo del 2018 las tensiones comerciales entre China y EEUU fueron uno de los principales factores que influyó en las economías y los mercados financieros, después de las imposiciones arancelarias de EEUU a China y la respuesta de China por la misma vía en el primer semestre del año. En septiembre de 2018, vinieron nuevos aranceles por parte de EEUU elevando el total de bienes gravados a USD\$250 bill, China, por su parte, respondió con la imposición de aranceles de 5% - 10% para USD\$60 bill en productos provenientes de EEUU. La guerra ha seguido escalando con más amenazas impositivas, en la cual se ha alcanzado dos treguas. La primera, en la reunión adelantada en diciembre de 2018 entre ambos países que dejó como resultado una tregua por 90 días al incremento de los aranceles del 10% al 25%, que se tenía estipulado por parte del Gobierno de EEUU a China a partir del 1 de enero del 2019 y la suspensión de los aranceles adicionales a los vehículos y a las piezas de autos importados por China desde Estados Unidos. La segunda, se consiguió en junio de 2019 durante la reunión del G20, en la cual, los mandatarios de EEUU y China evitaron una nueva ronda de aranceles dirigida a los productos chinos por un valor

equivalente a 300 mill de dólares y permitió reanudar las negociaciones entre sus las empresas estadounidenses y Huawei.



En este contexto, la economía china se sigue debilitando. En 2018, la expansión de la economía fue de 6.6% por debajo del 6.8% del año anterior y el objetivo del gobierno es ubicar el crecimiento de 2019 en el rango 6%-6.5%, para lo cual ha enfocado sus esfuerzos en diferentes programas que le permitirán incentivar la economía (reducción de los requerimientos de reserva bancaria, recortes de impuestos, créditos para financiar proyectos de infraestructura) y así contrarrestar la coyuntura internacional.

En el caso de las cifras de comercio, sobresalen los resultados de mayo, en los que las exportaciones volvieron a repuntar al presentar un incremento de 2.7%, mientras que las importaciones continuaron rezagadas con un avance de 4%. El comportamiento de las exportaciones estuvo influenciado por la prisa de las empresas estadounidenses en procesar los embarques antes de que entrara en vigencia el aumento de los aranceles. Los resultados sorprendieron a los analistas, quienes preveían que las cifras de comercio se verían limitadas por la persistencia de la incertidumbre en las relaciones comerciales entre EEUU Y China.

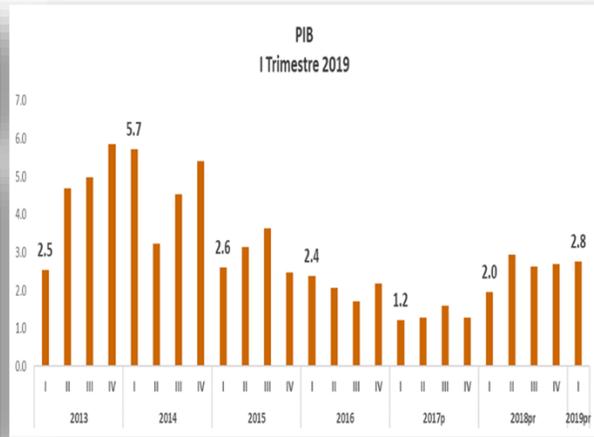


## Panorama Económico en Colombia

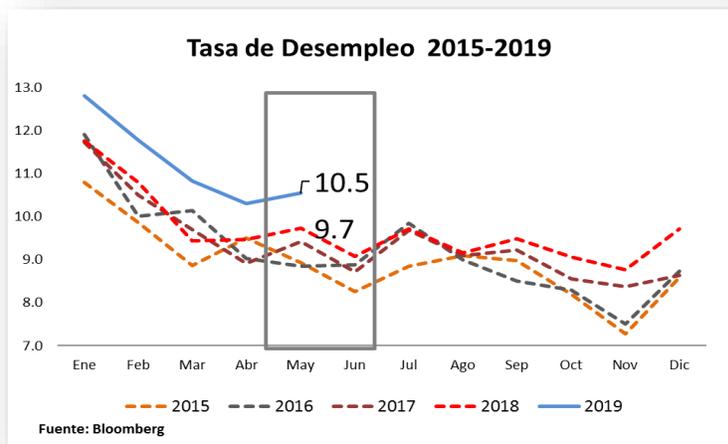
### Economía colombiana avanza a paso lento

En medio de este panorama de incertidumbre global, en Colombia la economía continúa avanzando a paso lento. De acuerdo a las cifras del DANE, en el tercer trimestre de 2018 el PIB creció un 2,7% respecto al mismo periodo de 2017 y el primer trimestre de 2019 se expandió 2.8%, ubicándose por debajo del 3.0% estimado por el consenso del mercado y del 3.2% del gobierno. Las actividades que lideraron el crecimiento del periodo fueron Actividades financieras y seguros (5.5%), seguido de Explotación de minas y canteras (5.3%) que consiguió uno de los mayores crecimientos desde el cuarto trimestre de 2013 gracias a la recuperación de los precios del petróleo en el último año. En el lado negativo se ubicó la construcción, que cayó 5.6%, lo que se explica por el retroceso de 8.8% en la construcción residencial, que logró opacar el repunte de obras civiles (8.5%). Para lo que resta de 2019, se espera que la economía continúe recuperándose gracias a las bajas tasas de interés, la recuperación del sector de construcción, el impulso de la inversión pública y los beneficios de la ley de financiamiento.

Actividad	IT2018	IV2018	1T2019
Construcción	-0.9	4.5	-5.6
Agricultura	1.7	1.1	1.4
Actividades artísticas	1.2	2.6	2.1
Industrias manufactureras	-2.1	2.5	2.9
Actividades profesionales	7.3	3.0	3.0
Actividades inmobiliarias	2.2	1.8	3.0
Serv. Públicos	2.3	2.6	3.1
Administración pública y defensa	4.5	3.7	3.3
Información y comunicaciones	-0.2	4.0	3.9
Comercio y Transporte	3.9	3.2	4.0
Explotación de minas y canteras	-3.5	0.0	5.3
Actividades financieras y de seguros	4.9	2.8	5.5
<b>PIB</b>	<b>2.0</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>

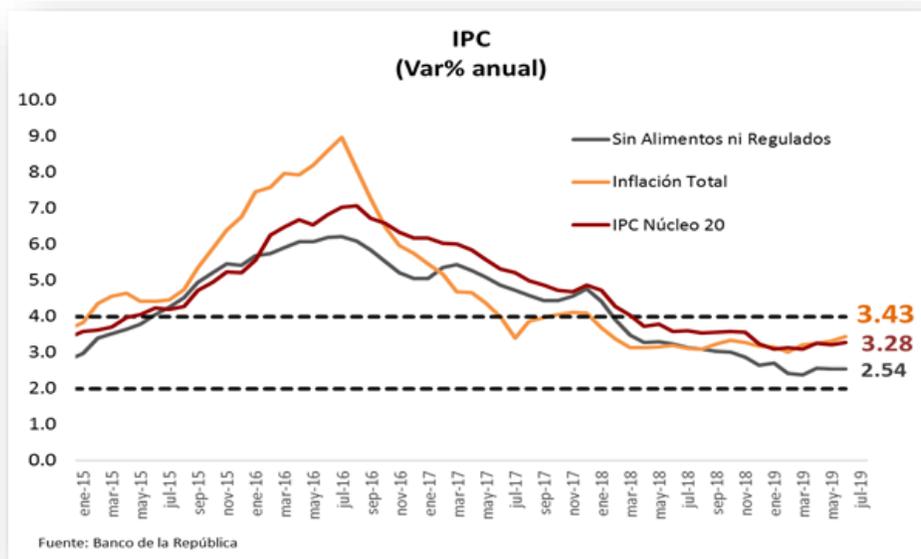


En línea con este desempeño, las contrataciones siguen en niveles bajos, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo, que para el mes de mayo ascendió a 10.5% en el total nacional y para las 13 ciudades principales a 11.2%.



La inflación, por su parte, cerró el 2018 en niveles de 3.18% y en lo corrido del 2019 se destaca que las variaciones de los meses de enero y febrero fueron bajas con respecto a los últimos años; sin embargo, a partir de marzo, los precios de los alimentos se empezaron a ver afectados por los bloqueos en la vía panamericana, el bloqueo de la vía al llano y el fuerte invierno que azota a algunas regiones del país. Según el DANE, en el mes de junio la

variación de los precios de la canasta familiar fue de 3.43% a/a, ubicándose por encima de las expectativas del mercado que se encontraban en promedio en 3.36%. Otros grupos, que presentaron incrementos importantes en los precios en lo corrido del año fueron Educación (4.66%), Bebidas Alcohólicas y Tabaco (4.41%) y Restaurantes y Hoteles (2.64%) mientras que Recreación y Cultura (1,56%), Salud (1,35%) y, Prendas de vestir y calzado (0,35%) tuvieron las menores variaciones. Pese a los choques que se han presentado en los precios de los alimentos en los últimos meses, la inflación total sigue controlada, al igual que las mediciones de inflación básica, que en junio se volvió a ubicar cerca del 3%. En todo caso, los riesgos persisten, lo que nos lleva a pensar que el Banco de la República podría abstenerse de realizar movimientos en la tasa de interés en lo que resta del año.

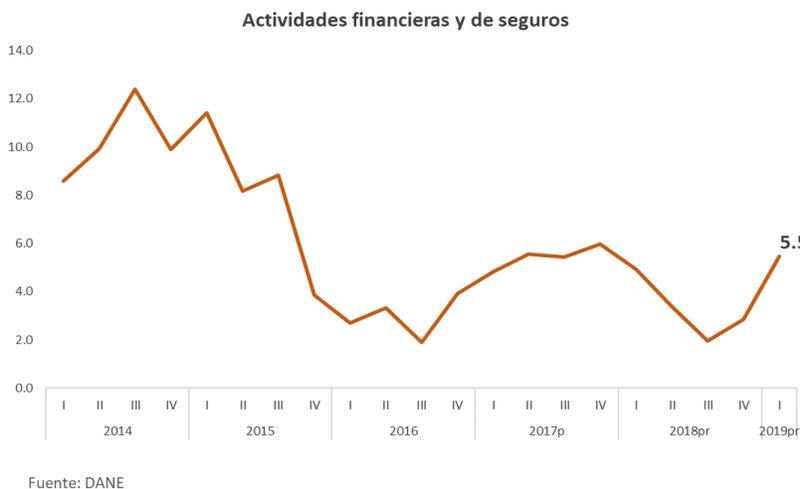


Bajo este escenario, el Banco de la República ha decidido mantener la tasa de interés de referencia inalterada, completando así 14 meses sin modificaciones. Otros de los riesgos considerados por la entidad fueron la moderación del crecimiento global, la posible reducción de tasas de interés en los EEUU, la expectativa de que el déficit de cuenta corriente supere el 4% del PIB y los choques de oferta que podrían incrementar los precios de la canasta familiar en los próximos meses. Los mayores incrementos se presentaron en los precios de los alimentos, explicados en parte por el fuerte invierno que se vive en algunas zonas del país y la temporada de vacaciones.

Es necesario resaltar que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público durante la presentación del Marco Fiscal de Mediano Plazo, ratificó la expectativa de crecimiento de

3.6% para 2019. Dentro del plan del gobierno para cumplir estos objetivos está la focalización del gasto público (congelación de gastos de funcionamiento, racionalización de subsidios sociales), la sustitución de pasivos de alto costo (Cambio de los altos intereses de las sentencias contra el estado por TES) y la modernización y eficiencia de la administración pública (fortalecimiento y modernización de la DIAN), los cuales permitirían un ahorro de 3.5% del PIB entre 2019 y 2030.

En cuanto al sector financiero y de seguros, de acuerdo a las cifras del DANE, este creció durante el 2018 a tasas significativamente inferiores a las registradas en 2017, mientras que en el primer caso la tasa trimestral promedio fue de 3.3%, en el 2017, el sector había tenido una expansión de 5.4%, lo que evidenció una ralentización en el desempeño del sector en lo corrido del año. No obstante, en el primer trimestre del 2019, el sector volvió a repuntar con un avance de 5.5%. Según la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), a mayo de 2019 los activos del sistema financiero registraron un crecimiento real anual del 8.1% y las utilidades acumuladas de enero a mayo fueron de \$37.7 billones de pesos registrando una diferencia de \$24.2 billones con respecto a la cifra de mayo de 2018. En relación a los recursos de terceros administrados en el sector fiduciario, el saldo de activos administrados al cierre de mayo ascendió a \$560.6 billones. El grupo de fiducias obtuvo utilidades acumuladas por \$4.4 billones, donde se destacó el incremento anual de las utilidades generadas por el negocio de fiducias de administración, el cual fue explicado por el incremento de los ingresos netos obtenidos a través de la administración de concesiones.



Pese a las difíciles condiciones que enfrentó el sector fiduciario en Colombia durante la primera parte del 2018 debido a la alta volatilidad de los mercados y la incertidumbre a nivel global, las cifras anteriores finalmente retratan el inicio de una senda de recuperación,

del cual hace parte el sector financiero en su conjunto al igual que las sociedades fiduciarias. Para lo que resta del 2019, se espera que el comportamiento del sector fiduciario continúe creciendo, con un mejor ritmo, impulsado por una economía colombiana en senda expansiva con proyección de crecimiento por encima del 3%, lo que a su vez daría al sector la posibilidad de acompañar las políticas del gobierno principalmente en los sectores de infraestructura y educación, y en general a los diferentes sectores de la economía que encuentran en nuestro sector una opción para fortalecer sus actividades; no obstante, para el comportamiento de los portafolios es importante señalar que en lo que resta del 2019, se espera que la volatilidad de los mercados continúe en la medida en que persistan las tensiones comerciales entre EEUU y sus principales socios comerciales, y los bancos centrales de las principales economías sigan ajustando su política monetaria hacia una más laxa. De otro lado, a nivel local, los inversionistas y las agencias calificadoras tendrán en la mira el cumplimiento de las metas fiscales del gobierno, debido a la incertidumbre que ronda las cifras del 2020.

Así mismo, el sector debe seguir haciendo frente a los retos de transformación digital e innovación de productos con el fin de optimizar el modelo de negocio que le permita ofrecer una mejor experiencia a los clientes y conseguir nuevas oportunidades.

## 5. PRESUPUESTO

El ejercicio presupuestal ha venido efectuado un concepto favorable por parte de la Junta Directiva, la cual ha dado su aprobación unánime al Presupuesto de ingresos y Gastos de Fiduprevisora S.A. para las vigencias 2018 y 2019 dentro de los plazos establecidos sin ninguna observación.

Desde la planeación financiera, se han llevado a cabo estrategias que le permiten a la entidad ser más eficiente en los gastos, dentro del ejercicio presupuestal no sólo se realiza la estimación de los rubros generales, sino que se identifican con mayor detalle las actividades que se van a realizar, lo que permite un seguimiento más exhaustivo de la ejecución del gasto. Así mismo se efectúa el control presupuestal a la contratación de personal de Planta y en misión, presentando escenarios financieros para las diferentes modificaciones que se consideren efectuar a la estructura organizacional, lo que le permite a la Entidad equilibrar sus gastos y mantener la ejecución presupuestal alineada a lo proyectado. Por otra parte, se realiza la evaluación mensual de la ejecución de gastos y ahorros obtenidos en la adquisición de bienes y servicios de la Entidad.

La herramienta empleada para el ejercicio presupuestal le permite a Fiduprevisora S.A., la realización de consultas personalizadas para la visualización de información presupuestal de forma ágil, generación de reportes comparativos sobre ejecuciones, crecimiento y desviaciones. Así mismo, la herramienta permite tener los datos actualizados al mes más reciente con el cierre por la vinculación con el ERP. Uno de los principales beneficios es la reducción en los tiempos de cálculos para la generación de los Estados de resultados de cierre y proyectados, lo que permite un mayor tiempo para el análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de ingresos y gastos (PyG) aprobado por la Junta Directiva para el año 2018 y la ejecución del mismo, con corte a 31 de diciembre de 2018:

<b>PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS 01/07/2018 al 31/12/2018</b> (cifras expresadas en millones de pesos)	<b>PPTO TOTAL</b>	<b>EJECUTADO TOTAL</b>
Total Ingresos por Comisiones y Honorarios	<b>221.142</b>	<b>208.833</b>
Total Ingresos Operacionales	<b>235.244</b>	<b>227.075</b>
Total Ingresos	<b>235.244</b>	<b>227.075</b>
Total Gastos Operacionales	<b>166.675</b>	<b>165.240</b>
Utilidad Operacional	<b>68.569</b>	<b>61.835</b>
Gastos No Operacionales	<b>4.431</b>	<b>3.272</b>
Total Gastos	<b>171.106</b>	<b>168.512</b>
Utilidad Antes De Impuesto	<b>64.138</b>	<b>58.563</b>
Impuesto De Renta	<b>26.297</b>	<b>25.421</b>
Utilidad Neta Del Ejercicio	<b>37.841</b>	<b>33.142</b>

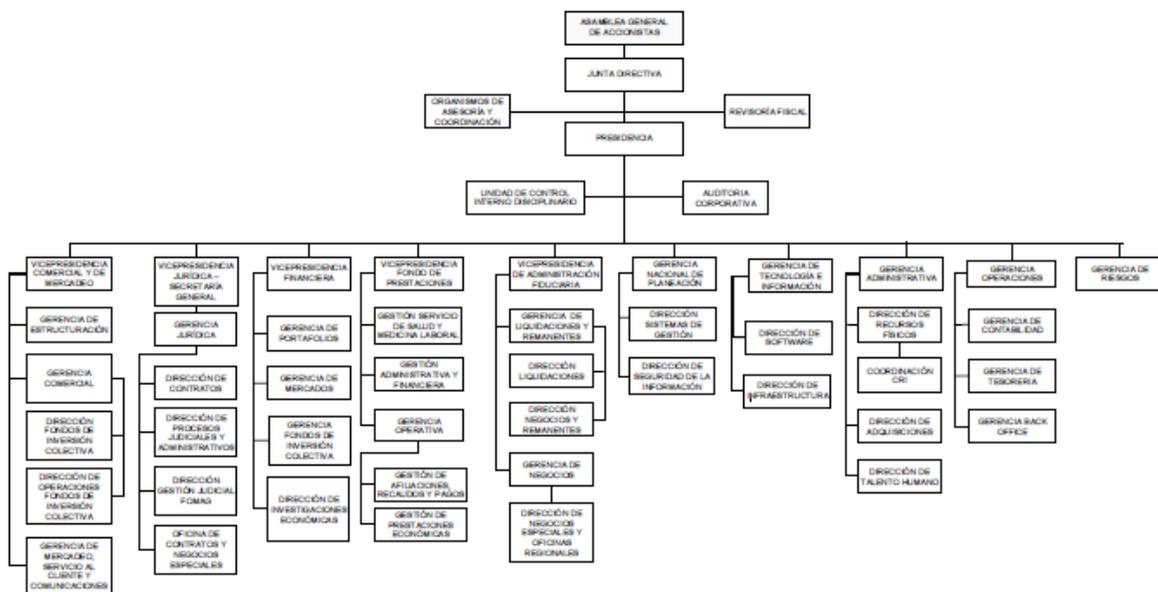
149

<b>PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2019</b> (cifras expresadas en millones de pesos)	<b>PPTO JULIO 2019</b>	<b>REAL ACUMULADO A JULIO 2019</b>
Total De Ingresos Por Comisiones Y Honorarios	<b>90.818</b>	<b>96.887</b>
Total Ingresos Operacionales	<b>99.481</b>	<b>117.878</b>
Total Ingresos	<b>99.481</b>	<b>117.878</b>
Total Gastos Operacionales	<b>79.207</b>	<b>80.444</b>
Utilidad Operacional	<b>20.274</b>	<b>37.434</b>
Gastos No Operacionales	<b>2.667</b>	<b>105</b>
Total Gastos	<b>81.874</b>	<b>80.550</b>
Utilidad Antes De Impuesto	<b>17.607</b>	<b>37.329</b>
Utilidad Del Ejercicio	<b>11.269</b>	<b>25.269</b>

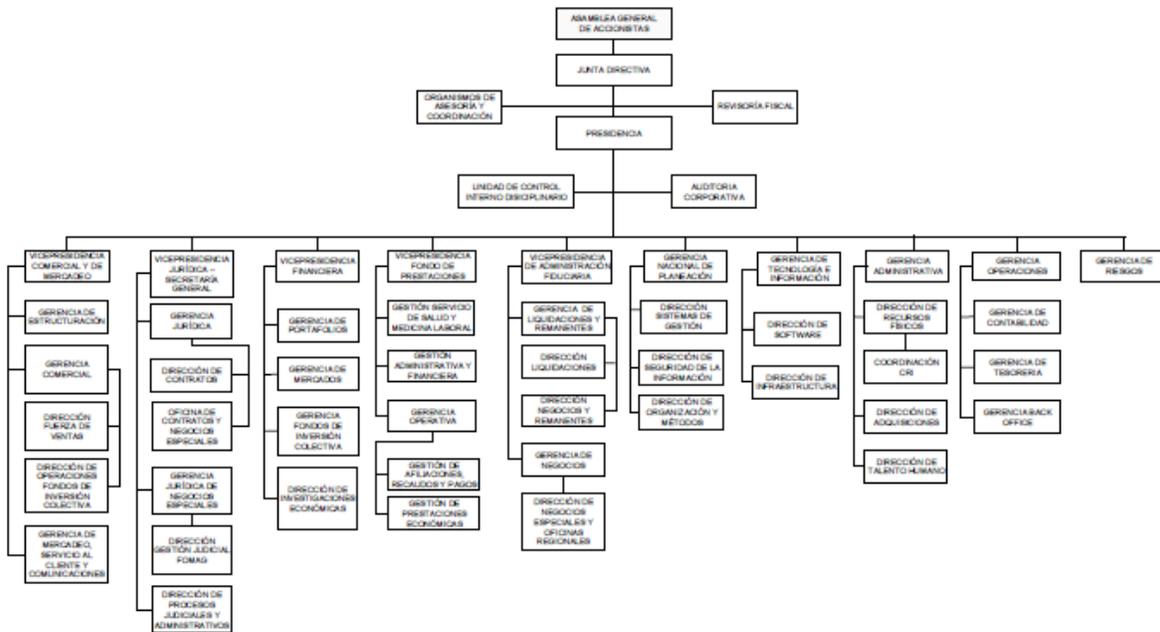
Durante el 2019 acumulado a Julio la utilidad del ejercicio presenta un cumplimiento del presupuesto del 224.2% como resultado principalmente del cumplimiento de los ingresos operacionales del 118,5%. Y la buena administración de los gastos que se mantienen en el 101.6% de ejecución del presupuesto.

## 6. ANEXOS

### Anexo 1. Organigrama Fiduprevisora S.A. Organigrama General a diciembre de 2018



## Organigrama General a Julio de 2019



## Anexo 2. Planta de Personal

### Planta de Personal a diciembre de 2018

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	PRESIDENTE	EP	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	GERENTE DE PROYECTOS	5	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	ASISTENTE PRESIDENCIA	6	TECNICO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	CONDUCTOR	5	AUXILIAR
PRESIDENCIA	GERENCIA DE TECNOLOGIA E INFORMACION	GERENTE TECNOLOGIA E INFORMACION	6	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE TECNOLOGIA E INFORMACION	DIRECTOR DE PROYECTOS ESPECIALES	2	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE SOFTWARE	DIRECTOR SOFTWARE	2	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE SOFTWARE	PROFESIONAL DE PROYECTOS E INTEGRACIONES	9	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	DIRECCION DE SOFTWARE	PROFESIONAL SOFTWARE	6	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA	2	DIRECTIVO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	PROFESIONAL SERVIDORES	6	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	TECNICO SERVICIOS	6	TECNICO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	TECNICO SOPORTE	4	TECNICO
PRESIDENCIA	ADMINISTRADOR BASE DE DATOS	TECNICO BASES DE DATOS	6	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	GERENTE RIESGOS	6	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	COORDINADOR SARO	10	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	PROFESIONAL SARO	4	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	COORDINADOR SARLAFT Y COMPLIANCE	9	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	TECNICO SARLAFT	6	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	COORDINADOR RIESGO DE INVERSIÓN	10	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	PROFESIONAL SARM Y SARL	4	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	PROFESIONAL SARCYC	7	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	AUDITOR CORPORATIVO	18	ASESOR
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	COORDINADOR AUDITORIA INTERNA	9	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	8	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	7	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE OPERACIONES	GERENTE OPERACIONES	8	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE TESORERIA	GERENTE TESORERIA	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	JEFE INGRESOS Y ADMINISTRACION BANCARIA	3	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO COMISIONES	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO SOPORTE BANCARIO	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO INGRESOS Y ADMINISTRACION BANCARIA II	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO INGRESOS Y ADMINISTRACION BANCARIA I	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE PAGOS	JEFE PAGOS	1	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE PAGOS	PROFESIONAL DE PAGOS	1	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE PAGOS	PROFESIONAL DE PAGOS	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	JEFE BANCA ELECTRONICA	3	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	PROFESIONAL BANCA ELECTRONICA	3	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	PROFESIONAL BANCA ELECTRONICA	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	PROFESIONAL BANCA ELECTRONICA	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	TECNICO CUENTAS BANCARIAS	6	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE CONTABILIDAD	GERENTE CONTABILIDAD	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE CONTABILIDAD	ASISTENTE CONTABILIDAD	5	AUXILIAR
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	JEFE DE IMPUESTOS	3	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	PROFESIONAL CONTABLE DE IMPUESTOS	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	PROFESIONAL CONTABLE DE IMPUESTOS	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	TECNICO CONTABLE IMPUESTOS	3	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	JEFE OFICINA DE FIDEICOMISOS Y REMANENTES	2	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	PROFESIONAL FIDEICOMISOS Y REMANENTES	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	PROFESIONAL FIDEICOMISOS Y REMANENTES	1	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	TECNICO CONTABLE FIDEICOMISOS	4	TECNICO
PRESIDENCIA	JEFE OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	JEFE OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	2	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL CONTABLE, EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	8	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL CONTABLE	5	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL CONTABLE EMPRESA	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL PASIVOS PENSIONALES	1	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	TECNICO CONTABILIDAD PASIVOS PENSIONALES	4	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	TECNICO CONTABLE EMPRESA	3	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	GERENTE BACK OFFICE	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	COORDINADOR BACK OFFICE	10	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	PROFESIONAL BACK OFFICE	4	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	TECNICO BACK OFFICE	6	TECNICO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	GERENTE NACIONAL DE PLANEACION	8	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	ASISTENTE PLANEACION	3	TECNICO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	3	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	2	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL PLANEACIÓN FINANCIERA	9	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL FINANCIERO EN COSTOS	9	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL EJECUCIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL	4	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL PLANEACION ESTRATEGICA	9	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION SISTEMAS DE GESTION	DIRECTOR SISTEMAS DE GESTION	2	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION SISTEMAS DE GESTION	PROFESIONAL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	7	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION SISTEMAS DE GESTION	PROFESIONAL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	4	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	GERENCIA ADMINISTRATIVA	GERENTE ADMINISTRATIVO	6	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	GER ADMINISTRATIVA	ASISTENTE GERENCIA ADMINSITRATIVA	3	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	DIRECTOR DEL TALENTO HUMANO	2	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	PROFESIONAL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	5	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	PROFESIONAL SELECCIÓN DE PLANTA	5	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	TÉCNICO DE NÓMINA	6	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	AUXILIAR ARCHIVO TALENTO HUMANO	1	AUXILIAR

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	DIRECTOR RECURSOS FISICOS	2	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	TÉCNICO CENTRO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN	3	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	TECNICO DE MANTENIMIENTO	1	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	COORDINADOR CRI	7	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE ADQUISICIONES	DIRECTOR DE ADQUISICIONES	2	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE ADQUISICIONES	COORDINADOR DE ADQUISICIONES	5	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VICEPRESIDENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO	8	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VIC COMERCIAL Y MERCADEO	ANALISTA DE SOPORTE COMERCIAL	5	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VIC COMERCIAL Y MERCADEO	ASISTENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO	1	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE ESTRUCTURACION	GERENTE DE ESTRUCTURACION	6	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE ESTRUCTURACION	DIRECTOR DE ESTRUCTURACION	2	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE ESTRUCTURACION	DIRECTOR DE ESTRUCTURACION	2	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	GERENTE DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	6	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE	7	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	COORDINADOR COMUNICACIONES	10	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL	6	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL	DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	3	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL	COORDINADOR COMERCIAL DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	DIRECTIVO COMERCIAL FIC	3	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	7	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	4	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC (Medellin )	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	DIRECTOR OPERATIVO FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	3	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	COORDINADOR OPERACIONES FIC	5	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TECNICO INGRESOS Y PAGOS	6	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TECNICO ENLACE CONTABLE	2	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TÉCNICO APOYO COMERCIAL	1	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TECNICO CONFIRMACION DE OPERACIONES	1	TECNICO
VIC FINANCIERA	VIC FINANCIERA	VICEPRESIDENTE FINANCIERO	8	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	VIC FINANCIERA	ASISTENTE FINANCIERO	1	TECNICO
VIC FINANCIERA	VIC FINANCIERA	TRADER RECURSOS PROPIOS	3	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	GERENTE FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	TRADER FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	3	EJECUTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	PROFESIONAL ANALISTA FINANCIERO	3	PROFESIONAL
VIC FINANCIERA	GERENCIA DE MERCADO	GERENTE MERCADOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA DE MERCADO	TRADER MERCADOS	3	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA DE MERCADO	TECNICO ADMINISTRADOR DE LIQUIDEZ	3	TECNICO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GERENTE DE PORTAFOLIOS	5	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GESTOR PORTAFOLIOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GESTOR PORTAFOLIOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GESTOR PORTAFOLIOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	TECNICO ANALISIS PORTAFOLIOS	6	TECNICO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	TECNICO ANALISIS PORTAFOLIOS	6	TECNICO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	TECNICO ANALISIS PORTAFOLIOS	6	TECNICO
VIC FINANCIERA	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	DIRECTOR DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	2	DIRECTIVO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC FINANCIERA	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	PROFESIONAL ANALISIS ECONOMICO Y DE MERCADO	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	VICEPRESIDENCIA FONDOS DE PRESTACIONES	VICEPRESIDENTE FONDO DE PRESTACIONES	8	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA BOGOTA	DIRECTOR CAU BOGOTÁ	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA RIOHACHA	DIRECTOR CAU RIOHACHA	1	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA BUCARAMANGA	DIRECTOR CAU BUCARAMANGA	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA MONTERIA	DIRECTOR CAU MONTERIA	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA POPAYAN	DIRECTOR CAU POPAYAN	7	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA PEREIRA	DIRECTOR CAU PEREIRA	1	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA CALI	DIRECTOR CAU CALI	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	AGENCIA IBAGUE	DIRECTOR CAU IBAGUE	1	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	VIC FONDO DE PRESTACIONES	PROFESIONAL PQR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	GERENTE OPERATIVO	6	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	PROFESIONAL APOYO	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	AUXILIAR ATENCION AL USUARIO CAU	4	AUXILIAR
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	AUXILIAR ATENCION AL USUARIO CAU	4	AUXILIAR
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	DIRECTOR DE AFILIACIONES Y RECAUDOS	3	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	COORDINADOR DE AFILIACIONES	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	COORDINADOR PAGOS	2	EJECUTIVO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL PAGOS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL PAGOS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL PAGOS	1	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	TECNICO PAGOS	1	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	COORDINADOR DE CARTERAS E INGRESOS	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL CARTERAS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL CARTERAS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	TÉCNICO PAGOS	6	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	DIRECTOR PRESTACIONES ECONÓMICAS	3	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO INTERESES A LAS CESANTÍAS	4	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO REEMBOLSO INCAPACIDADES	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	AUXILIAR DE RADICACIÓN	4	AUXILIAR
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	COORDINADOR DE NÓMINA	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	COORDINADOR PRESTACIONES ECONOMICAS	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	PROFESIONAL SUSTANCIADOR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	PROFESIONAL SUSTANCIADOR	4	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	PROFESIONAL SUSTANCIADOR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	3	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	COORDINADOR PLAN Y PRESUPUESTO	8	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL GESTOR DE NEGOCIOS	3	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL GESTOR DE NEGOCIOS	3	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL MEJORAMIENTO	7	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	COORDINADOR CONTABLE	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL SOFTWARE	1	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	GERENTE SERVICIOS DE SALUD	6	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	DIRECTOR DE PROCESOS ASISTENCIAL	5	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	PROFESIONAL FINANCIERO	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	PROFESIONAL MEDICINA LABORAL	10	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	EPIDEMIOLOGO Y PYP	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	ANALISTA DE BASE DE DATOS	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	TECNICO AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	TECNICO	3	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	TECNICO MEDICINA LABORAL	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	VICEPRESIDENCIA ADMINISTRACION FIDUCIARIA	VICEPRESIDENTE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA	8	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	VIC ADMON FIDUCIARIA	ASISTENTE ADMINISTRACION FIDUCIARIA	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE LIQUIDACIONES Y REMANENTES	GERENTE LIQUIDACIONES Y REMANENTES	4	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE LIQUIDACIONES	DIRECTOR LIQUIDACIONES	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE LIQUIDACIONES	AUXILIAR DE LIQUIDACIONES	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS Y REMANENTES	DIRECTOR NEGOCIOS Y REMANENTES	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS Y REMANENTES	COORDINADOR NEGOCIOS Y REMANENTES	2	EJECUTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS Y REMANENTES	TECNICO NEGOCIOS Y REMANENTES	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	GERENTE NEGOCIOS	4	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	DIRECTOR DE NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TÉCNICO NEGOCIOS ESPECIALES	6	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO GERENCIA DE NEGOCIOS	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	DIRECTOR DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	2	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	5	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO DE PAGOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	3	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	5	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO 1 - GERENCIA DE NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	AUXILIAR NEGOCIOS	3	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	3	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	ASISTENTE NEGOCIOS	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA MEDELLIN	DIRECTOR COMERCIAL MEDELLIN	3	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA MEDELLIN	PROFESIONAL DE NEGOCIOS MEDELLIN	2	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	DIRECTOR BARRANQUILLA	3	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	COORDINADOR PAGO ORB	3	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	COORDINADOR CONTABLE ORB	2	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	PROFESIONAL ADMINISTRATIVA ORB	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	PROFESIONAL CONTRATACION ORB	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO TESORERIA ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO PAGOS ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO CONTABLE ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO CONTABLE ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO PAGOS ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO BARRANQUILLA	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	AUXILIAR RECEPCIONISTA ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO PAGOS ORB	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	ASISTENTE ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	AUXILIAR CAJA ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	AUXILIAR ARCHIVO ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	DIRECTOR CARTAGENA	3	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL CARTAGENA ORC	4	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL CARTAGENA ORC	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO ORC	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	TECNICO CARTAGENA ORC	2	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	TECNICO CARTAGENA ORC	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL PAGOS CARTAGENA	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL CARTAGENA ORC	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	TECNICO CONTABLE CARTAGENA	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE MANIZALES	JEFE MANIZALES	1	EJECUTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE MANIZALES	PROFESIONAL MANIZALES	1	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	VICEPRESIDENCIA JURIDICA	VICEPRESIDENTE JURIDICO	8	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	VICEPRESIDENCIA JURIDICA	ASISTENTE JURIDICO	6	TECNICO
VIC JURÍDICA	VICEPRESIDENCIA JURIDICA	PROFESIONAL JURIDICO DE FIDUCIA	8	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	PROFESIONAL JURIDICO DE FIDUCIA	8	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	UNIDAD CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	DIRECTOR UNIDAD DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIOS	1	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA	GERENTE JURIDICO	5	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA	ASISTENTE GERENTE JURIDICO	1	TECNICO
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA	TECNICO APOYO JURIDICO	5	TECNICO
VIC JURÍDICA	OFICINA DE CONTRATOS Y NEGOCIOS ESPECIALES	JEFE CONTRATOS DE NEGOCIOS ESPECIALES	2	EJECUTIVO
VIC JURÍDICA	OFICINA DE CONTRATOS Y NEGOCIOS ESPECIALES	TECNICO CONTRATOS	1	TECNICO
VIC JURÍDICA	DIRECCION GESTION JUDICIAL FOMAG	DIRECTOR GESTIÓN JUDICIAL FOMAG	1	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION GESTION JUDICIAL FOMAG	COORDINADOR DE TUTELAS	7	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION GESTION JUDICIAL FOMAG	PROFESIONAL TUTELAS	4	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	DIRECTOR CONTRATOS	3	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	PROFESIONAL CONTRATOS	9	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	PROFESIONAL CONTRATOS	4	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES	DIRECTOR PROCESOS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS	1	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES	PROFESIONAL PROCESOS JUDICIALES	4	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES	PROFESIONAL PROCESOS JUDICIALES	4	PROFESIONAL

## Planta de Personal a Julio de 2019

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	PRESIDENTE	EP	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	GERENTE DE PROYECTOS	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	ASISTENTE PRESIDENCIA	6	TECNICO
PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	CONDUCTOR	5	AUXILIAR
PRESIDENCIA	UNIDAD CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	DIRECTOR UNIDAD DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIOS	1	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE TECNOLOGIA E INFORMACION	GERENTE TECNOLOGIA E INFORMACION	6	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE TECNOLOGIA E INFORMACION	DIRECTOR DE PROYECTOS ESPECIALES	2	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE SOFTWARE	DIRECTOR SOFTWARE	2	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE SOFTWARE	PROFESIONAL DE PROYECTOS E INTEGRACIONES	9	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	DIRECCION DE SOFTWARE	PROFESIONAL SOFTWARE	6	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA	2	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	PROFESIONAL SERVIDORES	6	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	TECNICO SERVICIOS	6	TECNICO
PRESIDENCIA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA	TECNICO SOPORTE	4	TECNICO
PRESIDENCIA	ADMINISTRADOR BASE DE DATOS	TECNICO BASES DE DATOS	6	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	GERENTE RIESGOS	6	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	COORDINADOR SARO	10	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	PROFESIONAL SARO	4	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	COORDINADOR SARLAFT Y COMPLIANCE	9	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	TECNICO SARLAFT	6	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	COORDINADOR RIESGO DE INVERSIÓN	10	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	PROFESIONAL SARM Y SARL	4	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE RIESGOS	PROFESIONAL SARCYC	7	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	AUDITOR CORPORATIVO	18	ASESOR
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	COORDINADOR AUDITORIA INTERNA	9	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	8	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	AUDITORIA CORPORATIVA	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	7	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE OPERACIONES	GERENTE OPERACIONES	8	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE TESORERIA	GERENTE TESORERIA	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	JEFE INGRESOS Y ADMINISTRACION BANCARIA	3	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO COMISIONES	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO SOPORTE BANCARIO	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO INGRESOS Y ADMINISTRACION BANCARIA II	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE INGRESOS Y ADMON. BANCARIA	TECNICO INGRESOS Y ADMINISTRACION BANCARIA I	6	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE PAGOS	JEFE PAGOS	1	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE PAGOS	PROFESIONAL DE PAGOS	1	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE PAGOS	PROFESIONAL DE PAGOS	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	JEFE BANCA ELECTRONICA	3	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	PROFESIONAL BANCA ELECTRONICA	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	PROFESIONAL BANCA ELECTRONICA	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	PROFESIONAL BANCA ELECTRONICA	3	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE BANCA ELECTRONICA	TECNICO CUENTAS BANCARIAS	6	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE CONTABILIDAD	GERENTE CONTABILIDAD	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE CONTABILIDAD	ASISTENTE CONTABILIDAD	5	AUXILIAR
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	JEFE DE IMPUESTOS	3	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	PROFESIONAL CONTABLE DE IMPUESTOS	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	PROFESIONAL CONTABLE DE IMPUESTOS	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE IMPUESTOS	TECNICO CONTABLE IMPUESTOS	3	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	JEFE OFICINA DE FIDEICOMISOS Y REMANENTES	2	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	PROFESIONAL FIDEICOMISOS Y REMANENTES	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	PROFESIONAL FIDEICOMISOS Y REMANENTES	1	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
PRESIDENCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD Y FIDEICOMISOS	TECNICO CONTABLE FIDEICOMISOS	4	TECNICO
PRESIDENCIA	JEFE OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	JEFE OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	2	EJECUTIVO
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL CONTABLE, EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	8	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL CONTABLE	5	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL CONTABLE EMPRESA	2	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	PROFESIONAL PASIVOS PENSIONALES	1	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	TECNICO CONTABILIDAD PASIVOS PENSIONALES	4	TECNICO
PRESIDENCIA	OFICINA DE EMPRESA, PASIVOS PENSIONALES Y FONDOS DE INVERSION	TECNICO CONTABLE EMPRESA	3	TECNICO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	GERENTE BACK OFFICE	4	DIRECTIVO
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	COORDINADOR BACK OFFICE	10	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	PROFESIONAL BACK OFFICE	4	PROFESIONAL
PRESIDENCIA	GERENCIA DE BACK OFFICE	TECNICO BACK OFFICE	6	TECNICO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	GERENTE NACIONAL DE PLANEACION	8	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	ASISTENTE PLANEACION	3	TECNICO
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION DE ORGANIZACIÓN Y METODOS	DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	3	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	2	DIRECTIVO
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL PLANEACIÓN FINANCIERA	9	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL PLANEACIÓN FINANCIERA	6	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL EJECUCIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL	4	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	GER NAL. DE PLANEACION	PROFESIONAL PLANEACION ESTRATEGICA	9	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION SISTEMAS DE GESTION	DIRECTOR SISTEMAS DE GESTION	2	DIRECTIVO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION DE ORGANIZACIÓN Y METODOS	PROFESIONAL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	7	PROFESIONAL
GER NAL. PLANEACION	DIRECCION SISTEMAS DE GESTION	PROFESIONAL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	4	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	GERENCIA ADMINISTRATIVA	GERENTE ADMINISTRATIVO	6	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	GER ADMINISTRATIVA	ASISTENTE GERENCIA ADMINSITRATIVA	3	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	DIRECTOR DEL TALENTO HUMANO	2	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	PROFESIONAL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	5	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	PROFESIONAL SELECCIÓN DE PLANTA	5	PROFESIONAL
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	TÉCNICO DE NÓMINA	6	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	AUXILIAR ARCHIVO TALENTO HUMANO	1	AUXILIAR
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	DIRECTOR RECURSOS FISICOS	2	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	TÉCNICO CENTRO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN	3	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	TECNICO DE MANTENIMIENTO	1	TECNICO
GER ADMINISTRATIVA	DIR RECURSOS FISICOS	COORDINADOR CRI	1	EJECUTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE ADQUISICIONES	DIRECTOR DE ADQUISICIONES	2	DIRECTIVO
GER ADMINISTRATIVA	DIRECCION DE ADQUISICIONES	COORDINADOR DE ADQUISICIONES	5	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VICEPRESIDENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO	8	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	VIC COMERCIAL Y MERCADEO	ASISTENTE COMERCIAL Y DE MERCADEO	1	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA BOGOTA	DIRECTOR CAU BOGOTÁ	2	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA RIOHACHA	DIRECTOR CAU RIOHACHA	1	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA BUCARAMANGA	DIRECTOR CAU BUCARAMANGA	2	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA MONTERIA	DIRECTOR CAU MONTERIA	2	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA POPAYAN	DIRECTOR CAU POPAYAN	1	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA PEREIRA	DIRECTOR CAU PEREIRA	1	EJECUTIVO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA CALI	DIRECTOR CAU CALI	2	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA IBAGUE	DIRECTOR CAU IBAGUE	1	EJECUTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE ESTRUCTURACION	GERENTE DE ESTRUCTURACION	6	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE ESTRUCTURACION	DIRECTOR DE ESTRUCTURACION	2	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE ESTRUCTURACION	DIRECTOR DE ESTRUCTURACION	2	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	GERENTE DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	6	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE	10	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	COORDINADOR COMUNICACIONES	10	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL	6	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL/ DIRECCION DE INNOVACION Y DESARROLLO	DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	3	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL/ DIRECCION DE INNOVACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL DE DESARROLLO DE PRODUCTO	5	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	DIRECTIVO COMERCIAL FIC	3	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	GERENCIA COMERCIAL	COORDINADOR COMERCIAL DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	7	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCION FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	EJECUTIVO COMERCIAL FIC (Medellin )	4	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	DIRECTOR OPERATIVO FONDOS DE INVERSION COLECTIVA	3	DIRECTIVO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	COORDINADOR OPERACIONES FIC	5	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TECNICO INGRESOS Y PAGOS	6	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TECNICO ENLACE CONTABLE	2	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TÉCNICO APOYO COMERCIAL	1	TECNICO
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES FIC	TECNICO CONFIRMACION DE OPERACIONES	4	TECNICO
VIC FINANCIERA	VIC FINANCIERA	VICEPRESIDENTE FINANCIERO	8	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	VIC FINANCIERA	ASISTENTE FINANCIERO	1	TECNICO
VIC FINANCIERA	VIC FINANCIERA	TRADER RECURSOS PROPIOS	3	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	GERENTE FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	TRADER FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	3	EJECUTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA	PROFESIONAL ANALISTA FINANCIERO	3	PROFESIONAL
VIC FINANCIERA	GERENCIA DE MERCADO	GERENTE MERCADOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA DE MERCADO	TRADER MERCADOS	3	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GERENCIA DE MERCADO	TECNICO ADMINISTRADOR DE LIQUIDEZ	3	TECNICO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GERENTE DE PORTAFOLIOS	5	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GESTOR PORTAFOLIOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GESTOR PORTAFOLIOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	GESTOR PORTAFOLIOS	4	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	TECNICO ANALISIS PORTAFOLIOS	6	TECNICO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	TECNICO ANALISIS PORTAFOLIOS	6	TECNICO
VIC FINANCIERA	GER GESTIÓN PORTAFOLIOS	TECNICO ANALISIS PORTAFOLIOS	6	TECNICO
VIC FINANCIERA	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	DIRECTOR DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	2	DIRECTIVO
VIC FINANCIERA	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	TECNICO ANALISIS ECONOMICO Y DE MERCADO	6	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	VICEPRESIDENCIA FONDOS DE PRESTACIONES	VICEPRESIDENTE FONDO DE PRESTACIONES	8	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	VICEPRESIDENCIA FONDOS DE PRESTACIONES	PROFESIONAL PQR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	GERENTE OPERATIVO	6	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	PROFESIONAL APOYO	2	PROFESIONAL
VIC COMERCIAL Y MERCADEO	AGENCIA BOGOTA	AUXILIAR ATENCION AL USUARIO CAU	4	AUXILIAR

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GERENCIA OPERATIVA	AUXILIAR ATENCION AL USUARIO CAU	4	AUXILIAR
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	DIRECTOR DE AFILIACIONES Y RECAUDOS	3	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	COORDINADOR DE AFILIACIONES	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL AFILIACIONES	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	COORDINADOR PAGOS	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL PAGOS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL PAGOS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL PAGOS	1	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	TECNICO PAGOS	1	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	COORDINADOR DE CARTERAS E INGRESOS	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL CARTERAS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	PROFESIONAL CARTERAS	2	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE AFILIACIONES, RECAUDOS Y PAGOS	TÉCNICO PAGOS	6	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	DIRECTOR PRESTACIONES ECONÓMICAS	4	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO INTERESES A LAS CESANTÍAS	4	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO REEMBOLSO INCAPACIDADES	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	AUXILIAR DE RADICACIÓN	4	AUXILIAR
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	COORDINADOR DE NÓMINA	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	TÉCNICO LIQUIDACIÓN DE NÓMINA	2	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	COORDINADOR PRESTACIONES ECONOMICAS	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	PROFESIONAL SUSTANCIADOR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	PROFESIONAL SUSTANCIADOR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE PRESTACIONES ECONOMICAS	PROFESIONAL SUSTANCIADOR	4	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	3	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	COORDINADOR PLAN Y PRESUPUESTO	8	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL GESTOR DE NEGOCIOS	3	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL GESTOR DE NEGOCIOS	3	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL MEJORAMIENTO	7	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	COORDINADOR CONTABLE	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PROFESIONAL SOFTWARE	1	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	GERENTE SERVICIOS DE SALUD	6	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	DIRECTOR DE PROCESOS ASISTENCIAL	5	DIRECTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	PROFESIONAL FINANCIERO	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	2	EJECUTIVO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	PROFESIONAL MEDICINA LABORAL	10	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	EPIDEMIOLOGO Y PYP	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	ANALISTA DE BASE DE DATOS	5	PROFESIONAL
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	TECNICO AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2	TECNICO
VIC FONDOS DE PRESTACIONES	GESTION DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA LABORAL	TECNICO	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	VICEPRESIDENCIA ADMINISTRACION FIDUCIARIA	VICEPRESIDENTE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA	8	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	VIC ADMON FIDUCIARIA	ASISTENTE ADMINISTRACION FIDUCIARIA	3	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE LIQUIDACIONES Y REMANENTES	GERENTE LIQUIDACIONES Y REMANENTES	4	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE LIQUIDACIONES	DIRECTOR LIQUIDACIONES	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE LIQUIDACIONES	AUXILIAR DE LIQUIDACIONES	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS Y REMANENTES	DIRECTOR NEGOCIOS Y REMANENTES	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS Y REMANENTES	COORDINADOR NEGOCIOS Y REMANENTES	2	EJECUTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS Y REMANENTES	TECNICO NEGOCIOS Y REMANENTES	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	GERENTE NEGOCIOS	4	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	DIRECTOR DE NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	COORDINADOR NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	DIRECCION DE NEGOCIOS ESPECIALES Y OFICINAS REGIONALES	PROFESIONAL NEGOCIOS ESPECIALES	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	2	EJECUTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO GERENCIA DE NEGOCIOS	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	DIRECTOR DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	2	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	5	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO DE PAGOS	1	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	3	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL PAGOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	5	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO 1 - GERENCIA DE NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	AUXILIAR NEGOCIOS	3	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	3	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	DIRECTOR DE NEGOCIOS	2	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	TECNICO NEGOCIOS	3	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	ASISTENTE NEGOCIOS	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	COORDINADOR NEGOCIOS	9	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	PROFESIONAL NEGOCIOS	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	GERENCIA DE NEGOCIOS	AUXILIAR NEGOCIOS	1	TÉCNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA MEDELLIN	DIRECTOR COMERCIAL MEDELLIN	3	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA MEDELLIN	PROFESIONAL DE NEGOCIOS MEDELLIN	2	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	DIRECTOR BARRANQUILLA	3	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	COORDINADOR PAGO ORB	3	PROFESIONAL

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	COORDINADOR CONTABLE ORB	2	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	PROFESIONAL ADMINISTRATIVA ORB	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	PROFESIONAL CONTRATACION ORB	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO TESORERIA ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO PAGOS ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO CONTABLE ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO CONTABLE ORB	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	PROFESIONAL PAGOS ORB	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO BARRANQUILLA	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	AUXILIAR RECEPCIONISTA ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	TECNICO PAGOS ORB	1	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	ASISTENTE ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	AUXILIAR CAJA ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE BARRANQUILLA	AUXILIAR ARCHIVO ORB	4	AUXILIAR
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	DIRECTOR CARTAGENA	3	DIRECTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL CARTAGENA ORC	4	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL CARTAGENA ORC	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO ORC	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	TECNICO CARTAGENA ORC	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	TECNICO CARTAGENA ORC	2	TECNICO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL PAGOS CARTAGENA	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	PROFESIONAL CARTAGENA ORC	1	PROFESIONAL
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE CARTAGENA	TECNICO CONTABLE CARTAGENA	2	TECNICO

DEPENDENCIA	AREAS	DESCRIPCION DETALLA DE LA POSICION	ESCALA	GRADO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE MANIZALES	JEFE MANIZALES	1	EJECUTIVO
VIC ADMON FIDUCIARIA	OFICINA DE MANIZALES	PROFESIONAL MANIZALES	1	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	VICEPRESIDENCIA JURIDICA	VICEPRESIDENTE JURIDICO	8	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	VICEPRESIDENCIA JURIDICA	ASISTENTE JURIDICO	6	TECNICO
VIC JURÍDICA	VICEPRESIDENCIA JURIDICA	PROFESIONAL JURIDICO DE FIDUCIA	8	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	PROFESIONAL JURIDICO DE FIDUCIA	8	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA DE NEGOCIOS ESPECIALES	GERENTE JURIDICO DE NEGOCIOS ESPECIALES	5	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION GESTION JUDICIAL FOMAG	DIRECTOR GESTIÓN JUDICIAL FOMAG	1	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION GESTION JUDICIAL FOMAG	COORDINADOR DE TUTELAS	7	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION GESTION JUDICIAL FOMAG	PROFESIONAL TUTELAS	4	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA	GERENTE JURIDICO	5	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA	ASISTENTE GERENTE JURIDICO	1	TECNICO
VIC JURÍDICA	GERENCIA JURIDICA	TECNICO APOYO JURIDICO	5	TECNICO
VIC JURÍDICA	OFICINA DE CONTRATOS Y NEGOCIOS ESPECIALES	JEFE CONTRATOS DE NEGOCIOS ESPECIALES	2	EJECUTIVO
VIC JURÍDICA	OFICINA DE CONTRATOS Y NEGOCIOS ESPECIALES	TECNICO CONTRATOS	1	TECNICO
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	DIRECTOR CONTRATOS	1	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	PROFESIONAL CONTRATOS	9	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE CONTRATOS	PROFESIONAL CONTRATOS	4	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES	DIRECTOR PROCESOS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS	2	DIRECTIVO
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES	PROFESIONAL PROCESOS JUDICIALES	4	PROFESIONAL
VIC JURÍDICA	DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES	PROFESIONAL PROCESOS JUDICIALES	4	PROFESIONAL

## Anexo 3. Plan Anual de Adquisiciones

### Plan Anual de Adquisiciones Vigencia 2018

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Adquisición de una base de datos que suministra la información de los índices necesarios para el mejoramiento del modelo de optimización	Vicepresidencia Financiera	\$ 33.737.095,00
Suscripción a un medio de información especializado en suministrar información macroeconómica, financiera, política, jurídica y de orden público, que mueve los mercados y/o que afecte el desenvolvimiento de la economía.	Vicepresidencia Financiera	\$ 7.502.000,00
Asesorías jurídicas en la administración de negocios fiduciarios	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 50.000.000,00
Asesorías jurídicas en la administración de negocios fiduciarios	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 20.000.000,00
Asesorías jurídicas en la administración de negocios fiduciarios	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 20.000.000,00
Asesorías jurídicas en la administración de negocios fiduciarios	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 20.000.000,00
Servicios profesionales contrato Obras por Impuestos - ZOMAC	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 9.200.000,00
Concepto jurídico retenciones a practicar negocio Findeter	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 4.522.000,00
Curso en fiducia e impuestos	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 1.047.200
Participación en congresos y seminarios para fortalecer competencias laborales	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 595.000
Participación en congresos y seminarios para fortalecer competencias laborales	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 5.347.860
Participación en congresos y seminarios para fortalecer competencias laborales	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 2.941.680
Participación en congresos y seminarios para fortalecer competencias laborales	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 1.844.500
Participación en congresos y seminarios para fortalecer competencias laborales	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 2.737.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Curso de construcción de indicadores de gestión transversal a toda la entidad	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 30.015.000,00
Consultoría estratégica para la realización de planeación estratégica anual del comité de presidencia	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 37.530.000,00
Conferencista reunión de Planeación Estratégica	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 4.400.000,00
Conferencista reunión de Planeación Estratégica	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 20.000.000,00
Asesoría Ajuste Estatuto Presupuestal	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 35.700.000,00
Definición, implementación y mantenimiento de programas estratégicos de seguridad de la información, que se integren con los objetivos del negocio, con el fin de mitigar las probabilidades de materialización de ataques cibernéticos que afecten la disponibilidad de la plataforma tecnológica, poniendo en riesgo la continuidad de operaciones y la información digital.	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 387.086.000,00
Asesoría en las actividades tendientes a realizar el análisis de impacto de privacidad en los consorcios o negocios fiduciarios	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 29.488.200,00
Consultoría experta en la definición y alineación de los objetivos estratégicos y componentes tecnológicos organizacionales.	Presidencia- Gerencia Nacional de Planeación	\$ 70.000.000,00
Implementación de herramienta alta gerencia	Presidencia	\$ 119.000.000,00
Debida asesoría y acompañamiento a la presidencia	Presidencia	\$ 123.165.000,00
Implementación de herramienta alta gerencia - Fase II	Presidencia	\$ 297.500.000,00
Debida asesoría y acompañamiento a la presidencia	Presidencia	\$ 17.850.000,00
Modelo de Responsabilidad social	Presidencia	\$ 70.000.000,00
Coaching equipo directivo	Presidencia	\$ 3.570.000,00
Participación en congresos y seminarios	Presidencia	\$ 2.941.680,00
Participación en congresos y seminarios	Presidencia	\$ 2.737.000,00
Participación en congresos y seminarios	Presidencia	\$ 1.844.500,00
Participación en congresos y seminarios	Presidencia	\$ 1.000.000,00
Auditoría Externa Sistema Integrado de Gestión: Renovación ISO 14001 y Seguimiento ISO 9001 y 27001	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 20.051.500,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Afiliación ICONTEC	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 3.439.100,00
Optimización de procesos y procedimientos	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 24.560.000,00
Optimización de procesos y procedimientos	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 20.000.000,00
Suscripción de una licencia de uso del Banco de Datos de DERECHO DEL MEDIO AMBIENTE de la UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, con formato de CD-ROM, suscripción por un año con actualizaciones bimestrales, seis (6) ejemplares incluido el inicial.	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 500.000,00
Incentivos para los funcionarios por desempeño ambiental	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 2.314.907,00
Incentivos para los funcionarios por desempeño ambiental	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 6.078.255,00
Avisos de sensibilización ambiental	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 3.500.980,00
Diseño e Impresión de tarjetas de divulgación del SIG	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 2.327.640,00
Compra de equipos de control ambiental (puntos ecológicos)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 12.422.410,00
Compra de equipos de control ambiental (micromedidores)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 1.225.531,00
Compra de equipos de control ambiental (sanitarios ahorradores)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 16.286.158,00
Instalación de equipos de control ambiental (sanitarios ahorradores)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 1.577.915,00
Mantenimiento equipos de medición ambiental (báscula y dinamómetros)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 261.800,00
Recolección, transporte y disposición final de residuos peligrosos	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 1.200.000,00
Asesoría del SGA (contratación nueva)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 66.000.000,00
SERVICIO DE HOUSING PARA DATACENTER ALTERNO, PRINCIPAL Y SAO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 1.177.592.171,00
MESA DE AYUDA Y ALQUILER DE EQUIPOS DE COMPUTO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 4.054.902.390,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
ARRENDAMIENTO DE SOFTWARE PARA ARCHIVOS XBRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 14.856.436,00
RENOVACIÓN DEL SERVICIO DE ARRENDAMIENTO DEL SOFTWARE INFORMATION SECURITY INTEGRADO EN LA PLATAFORMA GLOBAL SUITE.	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 10.156.100,00
ARRENDAMIENTO DE LA HERRAMIENTA NEX-POSE PARA ANÁLISIS DE VULNERABILIDADES Y PRUEBAS DE HACKING ÉTICO	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 43.550.000,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO DEL HARDWARE PARA SISTEMA EXTINCIÓN DE INCENDIOS	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 10.556.962,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO PARA PLATAFORMA DE NETWORKING - CISCO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 58.544.452,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO PARA EL HARDWARE DE LATELEFONÍA IP	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 129.948.000,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SERVIDORES S7 ACTUALES SOPORTE Y MANTENIMIENTO NUEVOS SERVIDORES SPARC T4	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 100.150.827,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO PARA UPS'S DE FIDUPREVISORA	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 86.019.870,00
MANTENIMIENTO MOTORES DE BASES DE DATOS PARA EL FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 25.704.000,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL HARDWARE PARA FIREWALL - PALO ALTO ADQUISICION HARDWARE - INFRAESTRUCTURA PALO ALTO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 651.755.633,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE APP PROPIAS NUEVAS FUNCIONALIDADES APLICACIONES PROPIAS	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 1.081.879.000,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE VIGIA	Gerencia de Riesgos	\$ 11.301.235,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE PRAGMACERO	Gerencia de Riesgos	\$ 28.529.020,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE ISOLUCION	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 11.394.191,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE ORION - VJ	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 88.445.560,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE PEOPLESOFT Y NUEVAS FUNCIONALIDADES PEOPLESOFT ERP/HCM	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 1.833.000.000,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE MITRA	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 23.800.000,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE QLIK VIEW	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 10.788.111,60
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE ORFEO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 22.556.832,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE PORFIN (INVERSIONES)	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 63.911.068,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE SOFTWARE DE APOYO HELP DESK -ARANDA	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 81.889.715,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE LOGS DE EVENTOS - SOLAR WIND	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 30.193.810,50
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE SUITE TREND MICRO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 130.077.000,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE APLICACIÓN HYPERION	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 47.895.120,00
RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO HYPERION - PROBABILITY AND COST	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 121.222.332,00
SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE CRM	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 47.895.120,00
PROYECTOS DE TRANSFORMACION TECNOLOGICA DEL FOMAG nuevas funcionalidades y soportes sobre la App Móvil de FOMAG	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 148.800.000,00
PROYECTOS DE TRANSFORMACION TECNOLOGICA DEL FOMAG Nuevas funcionalidades para el Modulo de presupuesto KK - FOMAG	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 104.482.000,00
SOPORTE DE LA ARQUITECTURA PEOPLESOFT E IMPLEMENTACIÓN DEL ENTERPRISE SERVICE BUS PROYECTOS DE TRANSFORMACION TECNOLOGICA DEL FOMAG	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 2.330.222.560,00
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE IDENTIDAD	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 196.350.000,00
TABLERO DE CONTROL - GER OPERACIONES	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 414.147.280,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
NUEVAS FUNCIONALIDADES FSW PARA EL FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 100.517.900,00
NUEVAS FUNCIONALIDADES ORFEO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 10.395.840,00
NUEVAS FUNCIONALIDADES ORFEO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 34.950.250,00
NUEVAS FUNCIONALIDADES PEOPLESOFT E-LEARNING EMPRESA	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 101.373.500,00
NUEVAS FUNCIONALIDADES APLICATIVO FLEXIFON SOPORTE Y MANTENIMIENTO SOBRE EL SOFTWARE FLEXIFON (INVERSIONES)	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 205.143.512,00
NUEVAS FUNCIONALIDADES APLICATIVO ORION	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 99.910.800,00
NUEVAS FUNCIONALIDADES APLICATIVO PORFIN	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 136.911.784,00
ADQUISICION UPS'S PARA REGULAR ENERGIA EN CENTROS DE COMPUTO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 109.237.148,00
ADQUISICION - EXPANSION V7000	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 292.122.880,00
COMPRA AP COMPRA SWITCH CORE Y LAN	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 132.456.850,00
ADQUISICION DE SERVIDORES_S7 FOMAG	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 388.483.747
RENOVACION DEL SOPORTE SOBRE EL LICENCIAMIENTO ORACLE BD	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 1.078.212.538,00
RENOVACION DEL SOPORTE SOBRE EL LICENCIAMIENTO ORACLE BD PARA FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 26.272.590,00
RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO MICROSOFT - MPSA RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO OFFICE 365	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 684.634.152,00
RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO LICENCIAMIENTO FORTINET	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 7.547.705,09
RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO CRM	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 77.934.940

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO RIGHNOW	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 141.388.970
RENOVACION DEL LICENCIAMIENTO QUEST	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 14.757.339
Servicios de Asesoramiento sobre inteligencia empresarial, Apoyo a la Supervisión de Contratos	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 810.000.000
Encuesta de Servicio al Cliente FOMAG	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 59.999.800
Sustanciación de Expedientes de estudios de Prestaciones Económicas	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 1.209.156.531,00
Sustanciación de Expedientes de estudios de Prestaciones Económicas	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 320.000.000
Sustanciación de Expedientes de estudios de Prestaciones Económicas	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 320.000.000
Producción e instalación de 4 vinilos adhesivos decorativos para el ala de presidencia, de los cuales dos son impresos y dos en plotter de corte.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.061.900,00
Contratación de producción de material publicitario impreso debidamente identificado con la marca Fiduprevisora.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 12.687.261,00
Publicación de aviso de prensa página impar de 12,5 cms x 4 col, Blanco y Negro, que saldrá en edición mes de Febrero 2018, circulación nacional.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 3.902.189,00
Contratación de los servicios de una Agencia Logística para la realización de eventos a nivel nacional.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 86.047.389,00
Contratación de producción de material promocional (Merchandising) debidamente identificado con la marca Fiduprevisora.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 27.605.759,00
Comisión Agencia de Publicidad	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 57.083.330,00
Campaña Modelo Único de Servicio al Cliente	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 145.120.500,00
PARTICIPACIÓN PUBLICITARIA - APOYO COMERCIAL EXPOPROBARRANQUILLA 2018	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.760.000,00
Pauta en radio campaña actualización de datos. CARACOL RADIO.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 11.900.000,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Evento Educación Financiera durante el evento internacional Global Money Week 2018.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 450.000,00
Participación Publicitaria en el sexto Congreso de Asofiduciarias.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 9.520.000,00
Participación con 100 refrigerios (Pasteles y Jugos) y 200 unidades (Bolsas de agua potable) para hidratación, en el evento SI AVANZA organizado por la Gobernación de Bolívar en el municipio de Magangué.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.562.266,00
Mantenimiento de pendones	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 2.510.472,00
Evento Girardot	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.130.704,00
Compra de material promocional(Nuvo baking tubozip)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.549.219,00
Compra de material promocional Merchandising( set de vino, lapiceros, botillos, pop)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 13.725.222,00
material para posicionamiento de marca(USB, set de queso)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 7.318.500,00
CAMISETAS IDENTIFICADAS CON LA MARCA FIDUPREVISORA	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 285.600,00
MATERIAL PROMOCIONAL IDENTIFICADO CON LA MARCA FIDUPREVISORA	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 20.026.930,00
Bolsas con imagen de la entidad	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 3.612.840,00
Modelo RSE	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 59.000.000,00
Asesoría FOMAG móvil	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.641.000,00
Asesoría construcción de artículos	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.641.000,00
Material impreso (Calendario, cuaderno, tarjetas y sobres)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 36.742.440,00
Monitoreo de medios	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 23.776.200,00
Encuesta de satisfacción	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 19.402.415,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Brochure	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 3.576.307,00
Evento Magdalena Crece	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.000.000,00
Pauta en radio campaña actualización de datos. RCN	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 18.023.794,00
Pauta en radio campaña actualización de datos. CARACOL RADIO.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.950.000,00
Pauta en radio campaña actualización de datos. RCN	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.849.073,00
ESPECIAL FIDUCIARIO - INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS FIC Y OTROS VEHÍCULOS DE INVERSIÓN - EL ESPECTADOR.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 9.282.000,00
AVISO DE PRENSA - DIARIO EL ESPECTADOR - RENDICION DE CUENTAS	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.259.496,00
AVISO DE PRENSA - LA REPUBLICA - FIC PLAZO	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.281.477,00
AVISO DE PRENSA - LA REPUBLICA , modificación	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.281.477,00
Aviso de prensa revista Dinero	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 8.700.000,00
Aviso de prensa La República, modificación	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 2.140.739,00
Aviso de prensa El Espectador- COLAFI	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 9.282.000,00
Aviso de prensa revista Dinero, Valor Estratégico	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 8.700.000,00
Evento de lanzamiento del nuevo fondo Valor Estratégico	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 6.188.000,00
Contrato con una agencia de publicidad.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 179.852.036,00
Gastos financieros - Prestación de servicios de la Central de Información Financiera - CIFI TRANSUNION	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 8.000.000,00
Aviso de prensa	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 11.000.182,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Asesoría servicio al cliente	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 7.800.000,00
PARTICIPACIÓN APOYO COMERCIAL- PLATAFORMA REGIONAL CONTRA LA REDUCCIÓN DEL RIESGO	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 2.000.000,00
ESPECIAL FIDUCIARIAS-SEMANA	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 13.090.000,00
PATROCINIO MAGDALENA CRECE	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.000.000,00
PATROCINIO FEDEGAN	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 3.689.000,00
MATERIAL IMPRESO	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 8.704.255,00
PATROCINIO SOCIEDAD COLOMBIANA DE INGENIEROS	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 2.975.000,00
MATERIAL IMPRESO, BACKING	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 4.964.085,00
La República ¿en qué invertir en el 2019?	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 6.500.000,00
EVENTO DE LANZAMIENTO APOYO AUDIOVISUAL	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.547.000,00
EVENTO CONGRESO	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.098.027,00
IMPLEMENTACIÓN RSE	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 60.000.000,00
EVENTO IBAGUE	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 928.071,00
Servicios de Custodia y administración de valores y transacción de operaciones de títulos depositados en el exterior.	Gerencia de Operaciones	\$ 166.200.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
REVISORIA FISCAL : Revisión los Estados Financieros Intermedios de la sociedad, los 3 Fondos de Inversión Colectiva vigentes y el negocio fiduciario PAP Ecopetrol PACC (gl 439) por los períodos terminados el 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de 2018 preparados por la administración de conformidad con la NIC 34 de acuerdo con la norma internacional de trabajos de revisión (NITR) 2410, “revisión de información financiera intermedia desempeñada por el auditor independiente” emitida por El International Auditing and Assurance Standards Board.	Gerencia de Operaciones	\$ 1.378.020.000
ASESORIA TRIBUTARIA - Absolución de las consultas que sean formuladas en relación con impuestos, tasas, contribuciones, gravámenes, obligaciones tributarias y demás deberes formales de índole nacional, departamental y municipal que afecten a la Fiduciaria La Previsora S.A.	Gerencia de Operaciones	\$ 19.992.000
ASESORIA TRIBUTARIA - Para el acompañamiento, revisión y aprobación de devolución del saldo a favor en el impuesto sobre la Renta y Complementarios de los años gravable 2014, 2015, 2016 y 2017 de la Fiduciaria La Previsora S.A.	Gerencia de Operaciones	\$ 157.062.083,00
ASESORÍA TRIBUTARIA - Revisión de la Declaración del Impuesto sobre la Renta del año 2017 de Fiduciaria La Previsora S.A.	Gerencia de Operaciones	\$ 14.994.000,00
ASESORÍA TRIBUTARIA - Asesoría para la Aplicación de las NIIF 9 - Instrumentos Financieros, NIIF 15 - Ingresos con contratos con clientes y NIIF 16 - Arrendamientos, que proporcionen apoyo para el reconocimiento de los ingresos según los contratos suscritos, en el posible cambio en el modelo de deterioro de las cuentas por cobrar, y en la forma de reconocer sus contratos de arrendamiento.	Gerencia de Operaciones	\$ 47.600.000,00
Vigilancia Judicial- FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 724.377.653
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 16.235.584,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 11.196.954,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 15.675.736,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 5.000.000,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 15.708.000,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 18.626.557,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 312.496.800,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 22.437.260,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 107.100.000,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 9.520.000,00
Asesoría Jurídica FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 49.385.000,00
Asesoría Patrimonio Autónomo (COLCIENCIAS)	Vicepresidencia Jurídica	\$ 130.154.917,00
Asesor Legal en procesos administrativos sancionatorios iniciados	Vicepresidencia Jurídica	\$ 17.915.450,00
Asesor Legal en procesos administrativos sancionatorios iniciados	Vicepresidencia Jurídica	\$ 160.080.000,00
Asesor Legal en procesos administrativos sancionatorios iniciados	Vicepresidencia Jurídica	\$ 714.000,00
Asesor Legal en procesos administrativos sancionatorios iniciados	Vicepresidencia Jurídica	\$ 23.437.260,00
Asesor Legal en procesos administrativos sancionatorios iniciados	Vicepresidencia Jurídica	\$ 13.945.169,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 13.945.170,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 39.145.260,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 13.945.170,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 13.945.170,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 13.945.170,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 357.000.000,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 65.450.000,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 15.180.000,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 435.250,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 46.387.555,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 13.596.000,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 142.800.000,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 19.040.000,00
Asesoría Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 16.660.000,00
Calificación de Riesgo portafolios y entidad	Gerencia de Riesgos	\$ 86.013.000
Calificación de Riesgo portafolios y entidad	Gerencia de Riesgos	\$ 52.384.021
Suministrar y administrar personal en misión para las diferentes dependencias de la Entidad.	Gerencia Administrativa	\$ 14.998.691.145,99
Servicio de Vigilancia	Gerencia Administrativa	\$ 33.749.279,99
Servicio Especial de Aseo y Elementos de Aseo y Cafetería	Gerencia Administrativa	\$ 3.054.257.664,00
Señalética	Gerencia Administrativa	\$ 57.188.342,89
Señalética	Gerencia Administrativa	\$ 43.763.559,00
Servicio de taxis para funcionarios que en cumplimiento de sus funciones deban trasladarse a otro sitio	Gerencia Administrativa	\$ 83.000.000
Jardinería	Gerencia Administrativa	\$ 13.000.000,00
Mantenimiento de Hornos Microondas	Gerencia Administrativa	\$ 2.917.252,00
Mantenimiento de puertas	Gerencia Administrativa	\$ 7.439.315,00
Mantenimiento CCTV, DVR y biométricos	Gerencia Administrativa	\$ 20.758.360,00
Compra de cámaras de video y biométricos	Gerencia Administrativa	\$ 44.958.200,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Mantenimiento Aires Acondicionados	Gerencia Administrativa	\$ 50.694.572,00
Compra de Video Beam	Gerencia Administrativa	\$ 10.707.025,00
Compra Escáner e Impresoras para radicación de documentos	Gerencia Administrativa	\$ 28.429.100,00
Compra Escáner e Impresoras para radicación de documentos	Gerencia Administrativa	\$ 67.565.225,00
Diagnóstico red eléctrica	Gerencia Administrativa	\$ 6.723.500,00
Compra de Protectografos	Gerencia Administrativa	\$ 60.441.099,96
Compra mobiliario (Sillas)	Gerencia Administrativa	\$ 108.000.000,00
Compra de Vasos de Cartón	Gerencia Administrativa	\$ 3.195.000,00
Compra de Vasos de Cartón	Gerencia Administrativa	\$ 3.419.992,00
Compra de equipos celulares	Gerencia Administrativa	\$ 8.070.163,00
Compra de Grecas	Gerencia Administrativa	\$ 2.484.997,00
Digiturnos para Centro de Atención al Usuario	Gerencia Administrativa	\$ 189.073.150,00
Adquisición camioneta Presidencia	Gerencia Administrativa	\$ 156.062.000,00
Servicio de impresiones, fotocopiado y escáner	Gerencia Administrativa	\$ 588.668.962,00
Servicio de Digitalización	Gerencia Administrativa	\$ 44.100.000,00
Servicio especializado de Mensajería	Gerencia Administrativa	\$ 7.009.685.613,00
Refrigerios	Gerencia Administrativa	\$ 9.000.000,00
Gastos legales y notariales	Gerencia Administrativa	\$ 86.000.000,00
Adecuaciones e instalaciones de Oficinas	Gerencia Administrativa	\$ 328.183.735,00

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Compra de Muebles para adecuaciones e instalaciones de Oficinas	Gerencia Administrativa	\$ 279.544.647,00
Reparaciones Locativas para los Centro de Atención al Usuario Popayán, Ibagué, Pereira, Cali y Barranquilla	Gerencia Administrativa	\$ 212.705.504,00
Reparaciones Locativas para los Centro de Atención al Usuario Bucaramanga	Gerencia Administrativa	\$ 123.388.400,00
Reparaciones Locativas para los Centro de Atención al Usuario Bogotá	Gerencia Administrativa	\$ 172.163.463,72
Reparaciones Locativas Oficinas 202-203-301-306-GNP, GTI, Gerencia de Operaciones, VAF, FOMAG, VICEFINANCIERA	Gerencia Administrativa	\$ 952.981.815,00
Suministro elementos eléctricos y material de ferretería	Gerencia Administrativa	\$ 21.000.000,00
Administración y custodia de Archivo	Gerencia Administrativa	\$ 2.262.084.972,00
Bonos alimentación, regalo y dotación	Gerencia Administrativa	\$ 379.365.413,33
Realizar y acompañar las actividades de Bienestar Social para la sucursal Barranquilla	Gerencia Administrativa	\$ 6.137.000,00
Gastos de Selección	Gerencia Administrativa	\$ 128.917.980,00
Estudios de Seguridad, Visitas Domiciliarias y polígrafos	Gerencia Administrativa	\$ 55.453.541,00
Clima Organizacional	Gerencia Administrativa	\$ 57.500.000,00
Evaluación de Desempeño	Gerencia Administrativa	\$ 61.600.000,00
Carnetización	Gerencia Administrativa	\$ 1.042.500,00
Mes de la salud	Gerencia Administrativa	\$ 17.000.000,00
Servicio de suministro, modificación y reembolso de tiquetes aéreos y hospedaje para los colaboradores de la entidad que en desarrollo de sus funciones deban desplazarse dentro y fuera del territorio nacional.	Gerencia Administrativa	\$ 758.992.169,00
Póliza de manejo	Gerencia Administrativa	\$ 22.848.000
Póliza Global Bancaria IRF	Gerencia Administrativa	\$ 1.488.883.256
Póliza Responsabilidad Civil ante terceros	Gerencia Administrativa	\$ 15.232.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Póliza automóvil	Gerencia Administrativa	\$ 5.957.140
Póliza Todo Riesgo	Gerencia Administrativa	\$ 69.550.097
Póliza Colectiva	Gerencia Administrativa	\$ 321.557.107
Póliza de Vida	Gerencia Administrativa	\$ 23.973.062
Póliza de Préstamos	Gerencia Administrativa	\$ 1.305.771
Avalúo comercial activos Fiduprevisora	Gerencia Administrativa	\$ 13.756.400
BODEGA FONTIBON	Gerencia Administrativa	\$ 1.856.000
RED ELÉCTRICA 4 PISO	Gerencia Administrativa	\$ 24.935.486
COMPRA DE CAJAS Y CARPETAS	Gerencia Administrativa	\$ 100.545.000
FUMIGACION	Gerencia Administrativa	\$ 12.947.200
INVENTARIO DE BODEGA	Gerencia Administrativa	\$ 11.305.000
SUMINISTRO DE AGUA	Gerencia Administrativa	\$ 4.500.000
Asesoría Riesgo Psicosocial	Gerencia Administrativa	\$ 10.475.272,00

### Plan Anual de Adquisiciones Vigencia 2019

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Asesoría presidencia	Presidencia	\$ 180.000.000
Servicios profesionales de Auditoría Interna	Auditoria Corporativa	POR DEFINIR
Otras asesorías FATCA	Gerencia de Riesgos	\$ 7.719.241

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Análisis de procesos y cargas laborales	Gerencia de Riesgos	\$ 13.000.000
Conceptos técnicos apoyo defensa jurídica	Gerencia de Riesgos	\$ 6.000.000
Otras asesorías	Gerencia de Riesgos	\$ 11.000.000
Implementación líneas de fiducia	Gerencia de Riesgos	\$ 89.400.000
Calificación de riesgos BRC	Gerencia de Riesgos	\$ 88.918.554
Calificación de riesgos Value And Risk	Gerencia de Riesgos	\$ 54.018.402
Nuevo FIC - Valor estratégico	Gerencia de Riesgos	\$ 8.000.000
EMIS	Gerencia de Riesgos	\$ 38.000.000
Contrato para liquidación de negocios de vitrina inmobiliaria en la ciudad de Armenia	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 15.300.000
Liquidación de Negocios	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 60.400.000
Asesoría jurídica para la administración de los negocios fiduciarios	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 72.000.000
Acompañamiento jurídico durante la liquidación de los contratos fiduciarios administrados en la VAF	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 29.000.000
Gastos para la generación de certificados de tradición y libertad, de acuerdo con los requerimientos de los entes de control y para los trámites correspondientes a la liquidación de negocios fiduciarios, especialmente vitrina inmobiliaria.	Vicepresidencia de Administración Fiduciaria	\$ 3.038.000
Monitoreo de medios	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 15.000.000
Carteras electrónicas	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 10.000.000
Proyecto especial comunicaciones	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 12.000.000
Encuestas de Satisfacción	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.950.000
Encuestas de Satisfacción	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 19.050.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Frelance FIC	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 35.000.000
Frelance Fid. Estructurada	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 15.000.000
Eventos comerciales - Expocajas	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.355.000
Eventos comerciales - Asonec	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.428.000
Eventos comerciales - Evento Cartagena	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 3.100.000
Eventos comerciales - Expobarranquilla	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 10.115.000
Eventos comerciales	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 30.000.000
Eventos comerciales	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 30.000.000
Eventos alianzas e innovación	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 5.000.000
Convención comercial	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 48.000.000
Patrocinios eventos, congreso Asofiduciarias	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 15.000.000
Patrocinios eventos, congreso Asofiduciarias	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 15.000.000
Patrocinios eventos, congreso Asofiduciarias	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 10.000.000
Material impreso (impresión volantes)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 1.708.840
Material impreso	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 7.500.000
Pauta en medios	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 10.000.000
Pauta en medios	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 10.000.000
Merchandising, regalos especiales (Bolsas plegables)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 2.487.000
Merchandising, regalos especiales (Brochures)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 427.800

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Merchandising, regalos especiales (Audífonos, camisas, podómetros, cobijas)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 8.272.428
Merchandising, regalos especiales (Libretas y esferos)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 6.111.602
Merchandising, regalos especiales (camisas)	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 2.703.085
Merchandising, regalos especiales	Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo	\$ 40.000.000
Con el fin de adelantar dos encuestas de satisfacción a los docentes afiliados al Fondo de Prestaciones del Magisterio, la cual debe realizarse a nivel nacional de manera semestral, de conformidad con las estipulaciones del contrato de Fiducia Mercantil suscrito con el Ministerio de Educación Nacional	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 50.735.040
Realizar contrato de apoyo en la supervisión técnica, administrativa, jurídica y financiera a los contratos suscritos por FIDUPREVISORA S.A. con los prestadores del servicio de salud, auditoría integral, auditoría a las cuentas médicas de alto costo, servicio de digitalización de expedientes y sustanciación de prestaciones económicas; así como, el seguimiento y control de calidad al informe mensual de gestión (anexo técnico) del contrato de fiducia mercantil suscrito con el MEN y lo correspondiente al apoyo al seguimiento a los planes de mejoramiento del Fondo.	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 913.230.720
Realizar contrato de apoyo Prestación de servicios profesionales que comprende todas aquellas actividades para garantizar la debida asesoría y acompañamiento a la Presidencia, la Vicepresidencia Jurídica y Vicepresidencia del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, las cuales incluyen la asesoría, revisión de procesos y/o procedimientos, participación y recomendaciones sobre temas de prestaciones económicas, asistencia a reuniones, entre otras.	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 138.861.804
Servicios de cálculo y liquidación de prestaciones sociales	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 3.085.722.730
Servicios de cálculo y liquidación de prestaciones sociales	Vicepresidencia Fondo de Prestaciones del Magisterio	\$ 3.129.898.851
Servicios temporales de selección, contratación y administración del personal en misión de la Unidad de Defensa Judicial del FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 100.000.000
Servicios temporales de selección, contratación y administración del personal en misión de la Unidad de Defensa Judicial del FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 2.300.000.000
Gastos Notariales: Nuevo modelo Defensa judicial FOMAG conforme lo informado por la Vic. Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 110.000.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Reparaciones Locativas: Nuevo modelo Defensa judicial FOMAG conforme lo informado por la Vic. Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 150.000.000
Telecomunicaciones: Nuevo modelo Defensa judicial FOMAG conforme lo informado por la Vic. Jurídica	Vicepresidencia Jurídica	\$ 51.408.000
Defensa judicial empresa - materia laboral	Vicepresidencia Jurídica	\$ 14.781.871
Defensa judicial empresa - posibles contingencias judiciales	Vicepresidencia Jurídica	\$ 903.990
Defensa judicial empresa - materia penal causa activa	Vicepresidencia Jurídica	\$ 387.000.000
Defensa judicial empresa - causa judicial en materia penal	Vicepresidencia Jurídica	\$ 197.203.560
Defensa Judicial y representación en temas Laborales	Vicepresidencia Jurídica	\$ 14.781.871
Vigilancia judicial correspondiente a los procesos judiciales en los que es vinculada la empresa	Vicepresidencia Jurídica	\$ 196.785.495
Vigilancia Judicial en los procesos que es vinculado el FOMAG y Auditoria del 40% del promedio de los procesos en los cuales el FOMAG es vinculado	Vicepresidencia Jurídica	\$ 1.200.000.000
Asesoría y representación legal en temas penales que defiendan los intereses de la Fiduciaria.	Vicepresidencia Jurídica	\$ 21.420.000
Asesoría Jurídica- Concepto Jurídico	Vicepresidencia Jurídica	\$ 476.000
Asesoría Jurídica en temas legales	Vicepresidencia Jurídica	\$ 77.350.000
Asesoría Jurídica en tema laboral	Vicepresidencia Jurídica	\$ 492.729
Asesoría Jurídica en tema laboral	Vicepresidencia Jurídica	\$ 14.781.871
Asesoría Jurídica en tema laboral	Vicepresidencia Jurídica	\$ 14.781.871
Asesorías en materia procesal	Vicepresidencia Jurídica	\$ 24.990.000
Asesorías en ejecución contrato Fiducia Mercantil FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 295.120.000
Asesorías en ejecución contrato Fiducia Mercantil FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 5.967.850
Asesorías en ejecución contrato Fiducia Mercantil FOMAG	Vicepresidencia Jurídica	\$ 297.500.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Asesorías en ejecución contrato Fiducia Mercantil FOMAG (Peritaje)	Vicepresidencia Jurídica	\$ 160.000.000
Contrato con el Defensor del consumidor Financiero, con ocasión a las quejas presentadas en contra de la Fiduprevisora	Vicepresidencia Jurídica	\$ 103.078.752
Decreto 661 de 2018	Vicepresidencia de Inversiones	\$ 47.301.986
Asesoría Azuero	Vicepresidencia de Inversiones	\$ 17.673.964
PIP COLOMBIA	Vicepresidencia de Inversiones	\$ 37.000.000
Bloomberg	Vicepresidencia de Inversiones	\$ 345.000.000
LVA Índices	Vicepresidencia de Inversiones	\$ 5.161.200
Primera Pagina	Vicepresidencia de Inversiones	\$ 9.000.000
Entrega de dotación a colaboradores a quien le corresponda Actividades de Bienestar durante la vigencia 2019 - Bonos de Regalo Cena ligera todas las áreas	Gerencia Administrativa	\$ 151.300.000
Actividades de Bienestar durante la vigencia 2019 Bienestar Social Regionales y CAU	Gerencia Administrativa	\$ 122.000.000
Exámenes Médicos Ingresos y Retiros de personal planta	Gerencia Administrativa	\$ 12.100.000
Señalización, Botiquines, Camillas, Elemento Ergonómicos Básicos	Gerencia Administrativa	\$ 11.425.000
Revisión Elementos De Señalización, Información De Rutas De Evacuación y paletas Por Piso	Gerencia Administrativa	\$ 9.340.000
Mes de la Salud	Gerencia Administrativa	\$ 21.892.500
Proceso de selección de personal planta	Gerencia Administrativa	\$ 20.000.000
Estudios de Seguridad Temporales y Planta (Polígrafo, Visita Domiciliaria y Referenciación)	Gerencia Administrativa	\$ 33.726.000
Adquisición de carnet para identificación a colaboradores de la entidad	Gerencia Administrativa	\$ 3.648.750
Evaluación Clima Organizacional	Gerencia Administrativa	\$ 62.400.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Evaluación de Desempeño	Gerencia Administrativa	\$ 50.000.000
Cálculo Actuarial del pasivo pensional de la sociedad	Gerencia Administrativa	\$ 4.000.000
Avalúo de Activos Fijos	Gerencia Administrativa	\$ 5.000.000
Asesoría RRHH Perfil de Cargos	Gerencia Administrativa	\$ 30.000.000
Póliza de salud beneficio funcionarios planta Protección de los funcionarios de planta ante muerte o accidente Póliza ante préstamo deudores según beneficios de funcionarios	Gerencia Administrativa	\$ 626.608.671
Botellones de agua	Gerencia Administrativa	\$ 24.000.000
Póliza Manejo global	Gerencia Administrativa	\$ 25.200.000
Póliza IRF global bancaria	Gerencia Administrativa	\$ 1.638.000.000
Póliza RC ante terceros	Gerencia Administrativa	\$ 16.800.000
Responsabilidad Servidores Públicos, se proyecta un 10% de incremento respecto al valor pagado 2018 y la inclusión de 2 cargos más	Gerencia Administrativa	\$ 1.160.000.000
Todo Riesgo daños materiales	Gerencia Administrativa	\$ 76.500.000
Póliza Seguros Vehículos	Gerencia Administrativa	\$ 13.586.469
Servicio Monitoreo Bogotá	Gerencia Administrativa	\$ 34.803.000
Servicio de seguridad oficina de Cartagena Guarda Físico	Gerencia Administrativa	\$ 28.000.000
Instalación Servicio Monitoreo Oficinas CAU Bogotá, Of. 301, Of. 302, Of. 1202, Of. 204	Gerencia Administrativa	\$ 9.744.000
Vasos, Jarras	Gerencia Administrativa	\$ 2.000.000
Adquisición Contrato Útiles de Papelería	Gerencia Administrativa	\$ 30.000.000
Compra de Sobres FIC, Radicación	Gerencia Administrativa	\$ 10.000.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Resmas de Papel Impresoras KIOSKOS	Gerencia Administrativa	\$ 2.400.000
Adquisición de Cajas, Carpetas y Ganchos de acuerdo AGN	Gerencia Administrativa	\$ 25.000.000
Suministro de Cintas y Etiquetas impresoras radicación nacional	Gerencia Administrativa	\$ 10.000.000
Compra de Tóner Impresoras Kiosko	Gerencia Administrativa	\$ 5.712.000
Suministro de Cintas para Digiturnos	Gerencia Administrativa	\$ 5.000.000
Transporte Contrato de Taxis	Gerencia Administrativa	\$ 100.000.000
Suministro de arreglos florales y ornamentación para jardinería con el fin de darle calidez a los espacios corporativos de la Fiduprevisora S.A.	Gerencia Administrativa	\$ 30.000.000
Mantenimiento preventivo aires acondicionados (Bogotá, Regionales y CAU).	Gerencia Administrativa	\$ 52.277.000
Mantenimiento preventivo Planta Eléctrica (transferencia eléctrica)	Gerencia Administrativa	\$ 7.920.000
Mantenimiento preventivo de impresoras y escáner de los puntos de radicación.	Gerencia Administrativa	\$ 22.253.000
Dos (2) Sesiones de Fumigación oficina principal, regionales y CAU (incluyendo aljibe de Cartagena)	Gerencia Administrativa	\$ 16.400.000
Mantenimiento y Recarga de Extintores	Gerencia Administrativa	\$ 1.439.305
Mantenimiento y Recarga de Extintores	Gerencia Administrativa	\$ 1.560.695
Mantenimiento de las NASS	Gerencia Administrativa	\$ 14.891.000
Mantenimiento de Biométricos	Gerencia Administrativa	\$ 4.417.661
Mantenimiento circuito cerrado de televisión	Gerencia Administrativa	\$ 6.435.060
Mantenimiento de DVR	Gerencia Administrativa	\$ 2.500.000
Mantenimiento del rack (orden y aseo)	Gerencia Administrativa	\$ 4.000.000
Mantenimiento hornos microondas	Gerencia Administrativa	\$ 6.100.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Mantenimiento de Grecas	Gerencia Administrativa	\$ 1.000.000
Cableado Estructurado, Puntos de Red, Eléctricos normales y regulados para nuevos puesto de trabajo	Gerencia Administrativa	\$ 30.000.000
Mantenimiento Sala Domótica	Gerencia Administrativa	\$ 8.000.000
Recursos para atender contrato de ferretería	Gerencia Administrativa	\$ 20.000.000
Pintura áreas	Gerencia Administrativa	\$ 5.000.000
Mantenimiento de puertas (aceitar, balancear, etc.)	Gerencia Administrativa	\$ 15.110.000
Mantenimiento puesto de trabajo (silla, mesa, cajonera)	Gerencia Administrativa	\$ 16.000.000
Gasolina para camioneta a cargo de la presidencia de la entidad	Gerencia Administrativa	\$ 25.200.000
Compra de Cinco (5) Grecas	Gerencia Administrativa	\$ 1.800.000
Compra de Veinte (20) cámaras - Dvr - Instalación - cableados, configuración, accesorios, Disco Duro	Gerencia Administrativa	\$ 24.325.000
Compra de Veinte (20) Biométricos - Electroimanes, Botones Touch, Fuentes, Instalación y configuración	Gerencia Administrativa	\$ 34.661.000
Compra de Veinte (20) Dispensadores de agua	Gerencia Administrativa	\$ 10.000.000
Compra Ocho (8) NASS - Regionales (Riohacha, Montería, Medellín, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Villavicencio, Ibagué)	Gerencia Administrativa	\$ 47.600.000
Compra de Cien (100) Teléfonos A Razón de US100 aprx. para cambio de planta telefónica	Gerencia Administrativa	\$ 33.000.000
Bases para computadores de acuerdo a solicitud Salud Ocupacional	Gerencia Administrativa	\$ 52.000.000
Compra de Sillas	Gerencia Administrativa	\$ 250.000.000
Instalación equipos Monitoreo Oficinas CAU Bogotá, Of. 301, Of. 302, Of. 1202, Of. 204	Gerencia Administrativa	\$ 13.296.000
Compra de Libros	Gerencia Administrativa	\$ 300.000
Libros UCI	Gerencia Administrativa	\$ 1.193.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Primer Año - Administración archivo - Recurso Humano Consultas, Préstamos, traslados y Transferencias Almacenaje y custodia de 72000 cajas aproximadamente Desmonte de archivo por cambio de proveedor Continuidad del Plan de Mejoramiento Archivístico de organización de 7000 cajas	Gerencia Administrativa	\$ 3.051.762.364
Indexación Servicios de digitalización Outsourcing impresiones Servicio Fotocopiado	Gerencia Administrativa	\$ 997.314.000
Inclusión radicadores (Bucaramanga, Pereira, Manizales, Villavicencio, Ibagué, Cali, Riohacha, montería, Medellín) Inclusión de Motorizado para Of. Bquilla	Gerencia Administrativa	\$ 358.427.000
Contrato Notaria 28	Gerencia Administrativa	\$ 10.000.000
Tiquetes aéreos	Gerencia Administrativa	\$ 896.028.427
Planeación estratégica anual	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 34.031.200
Planeación estratégica trimestral	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 46.800.000
Asesoría protección de datos personales	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 39.000.000
Carrera Verde - Fundación Natura Bogotá	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 7.000.000
Compra de sensores de movimiento, grifos y orinal ecológicos	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 24.374.674
Compra papeleras y contenedores para centro de acopio de residuos en CAU y regionales	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 21.927.449
Compra de 4 puntos ecológicos	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 2.500.000
Báscula de plataforma	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 166.600
Dinamómetro digital	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 249.900
Calibración micromedidores	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 214.200
Instalación de Orinal ecológico Compact Plus - Blanco	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 387.345
Instalación de Sensores de movimiento para encendido y apagado de luces en regionales y CAU	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 433.755

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Instalación de Grifo de Mesón OSLO operado por sensor	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 1.785.238
Tableros y avisos para sensibilizar y comunicar información del Sistema de Gestión Ambiental.	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 1.378.020
Compra de ficheros en acrílico para divulgación del SIG	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 3.016.000
Actualización y adición de tarjetas Mejoramiento Continuo SIC	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 1.479.000
Certificaciones sistemas de gestión, renovación de todos los sistemas de gestión	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 42.026.383
Contratación de una firma consultora en Sistemas de Gestión Ambiental y Calidad (sin soporte permanente para el SGA)	Gerencia Nacional de Planeación	\$ 84.396.571
Asesoría Tributaria Permanente	Vicepresidencia Financiera	\$ 26.460.000
Asesoría NIIF	Vicepresidencia Financiera	\$ 50.000.000
Revisión Declaración de Renta 2018	Vicepresidencia Financiera	\$ 15.000.000
Asesoría Reforma Tributaria	Vicepresidencia Financiera	\$ 20.000.000
Revisoría Fiscal corriente	Vicepresidencia Financiera	\$ 1.620.000.000
Datacenter Principal, Alterno y SAO Canales de Comunicaciones (SISI) Mantenimiento Hardware - SISI - Licenciamiento TSM y Vmware (SISI) - VF	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 14.445.174.250
XBRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 16.184.788
SGSI- Global suite	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 10.613.125
RAPID 7	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 55.000.000
Herramienta gestión protección de datos	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 35.993.640
Facturación Electrónica.	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 46.080.000
Hosting Aplicaciones Web	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 84.000.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Hosting Web - FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 37.200.000
Herramienta SOC Cyberseguridad	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 430.000.000
SyM Extinción de Incendios	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 10.994.924
SyM plataforma CISCO	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 65.000.000
Soporte servidores S7-T4	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 130.000.000
SyM UPS	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 135.000.000
SyM Firewall	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 20.000.000
SyM App Propias FSW Aplicaciones Propias	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 782.281.547
SyM Vigia	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 14.500.000
Pragmacero	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 30.500.000
SyM ISOLUCION	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 26.357.843
SyM ORION - VJ	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 93.000.000
SyM PeopleSoft FSW PeopleSoft	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 1.962.856.500
SyM Mitra	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 25.000.000
SyM Qlik View	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 11.251.450
Sy M de Orfeo	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 45.000.000
SyM PORFIN	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 70.000.000
SYM FLEXIFON Nuevas Funcionalidades Flexiweb	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 283.682.432
SyM Aranda	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 207.018.600

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
SyM Suite Trend Micro	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 145.300.000
SyM PROFITABILITY	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 80.000.000
SyM indicadores FOMAG	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 60.000.000
SyM E-Learning	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 60.000.000
SyM proyecto Arqueo Licencias arqueos Consultoría -producto arqueo	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 91.630.000
FSW Aplicaciones Web FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 60.000.000
QLIK view	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 11.424.000
Desarrollos FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 130.000.000
Proyecto contingencia UIAF - Riesgos	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 100.000.000
Plataforma código de barras	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 70.000.000
ARCHIVOS XML - REPORTES RTI	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 7.500.000
Desarrollos Vigia	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 20.000.000
Implementación técnica mitra	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 213.010.000
Cambios Normativos - VAF	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 50.000.000
Nuevas Funcionalidades Orion	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 150.000.000
Nuevas Funcionalidades Porfin	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 130.000.000
DD externo de 1tb de estado sólido Dock doble ranura para acoplamiento disco duro	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 2.000.000
Torretas para telefonía	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 970.288.260
COMPRA AP COMPRA SWITCH CORE y LAN	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 80.000.000

Descripción	Área solicitante	Valor total estimado
Oracle BD - Empresa	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 1.121.341.040
Oracle BD - FRL	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 27.323.494
Licenciamiento MICROSOFT office 365 y MPSA	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 962.000.000
Licenciamiento firewall	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 250.000.000
Licenciamiento Fortinet	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 10.000.000
Licenciamiento Quest	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 20.000.000
Licenciamiento - Profitability and cost	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 150.890.527
Licenciamiento Hyperion Planning	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 64.500.000
Licencias Adobe	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 7.000.000
Licenciamiento Visio	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 7.500.000
Licencias Eview	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 15.000.000
LICENCIAS PROJECT	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 20.000.000
Dominio Fidusocial	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 400.000
Licencias Matlab	Gerencia de Tecnología e Información	\$ 41.000.000

# Anexo 4. Mapa Estratégico Corporativo

**Misión:** 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.

**Visión:** Al 2022 seremos líderes en negocios fiduciarios especiales, rentables económica y socialmente y uno de los cinco principales administradores de fondos de inversión.



## Lineamientos Estratégicos

## MAPA ESTRATÉGICO-OBJETIVOS

### FIDUPREVISORA S.A.

#### Creemos de forma rentable generando valor para nuestros grupos de interés

Financiera	<b>2. Incrementar</b> nuestra eficiencia operativa y administrativa	<b>1. Garantizar</b> la rentabilidad generando valor	<b>3. Aumentar</b> y diversificar nuestros ingresos operacionales
------------	---	--	---

#### Somos referentes en el mercado por una gestión eficiente de negocios complejos

Cliente y Mercado	<b>4. Garantizar</b> la excelencia en el servicio al cliente posicionando el impacto de nuestra gestión fiduciaria	<b>5. Consolidar</b> nuestra participación en el sector público y crecer en el sector privado	<b>Propuesta de Valor</b> • Excelencia • Innovación • Experiencia
-------------------	--	---	--

#### Operamos con altos estándares de eficiencia para brindar experiencias que superan expectativas

Procesos Internos	<b>6. Garantizar</b> la estructuración de soluciones fiduciarias competitivas e innovadoras	<b>7. Asegurar</b> una operación óptima de nuestros negocios	<b>8. Contar</b> con una gestión integral del riesgo que garantice la seguridad de nuestra operación
	<b>9. Fortalecer</b> la gestión de los recursos financieros generados por el negocio	<b>10. Garantizar</b> una gestión de marketing efectiva	<b>11. Consolidar</b> nuestro modelo comercial y gestionar las alianzas que garanticen la diversificación y fidelización de nuestros clientes

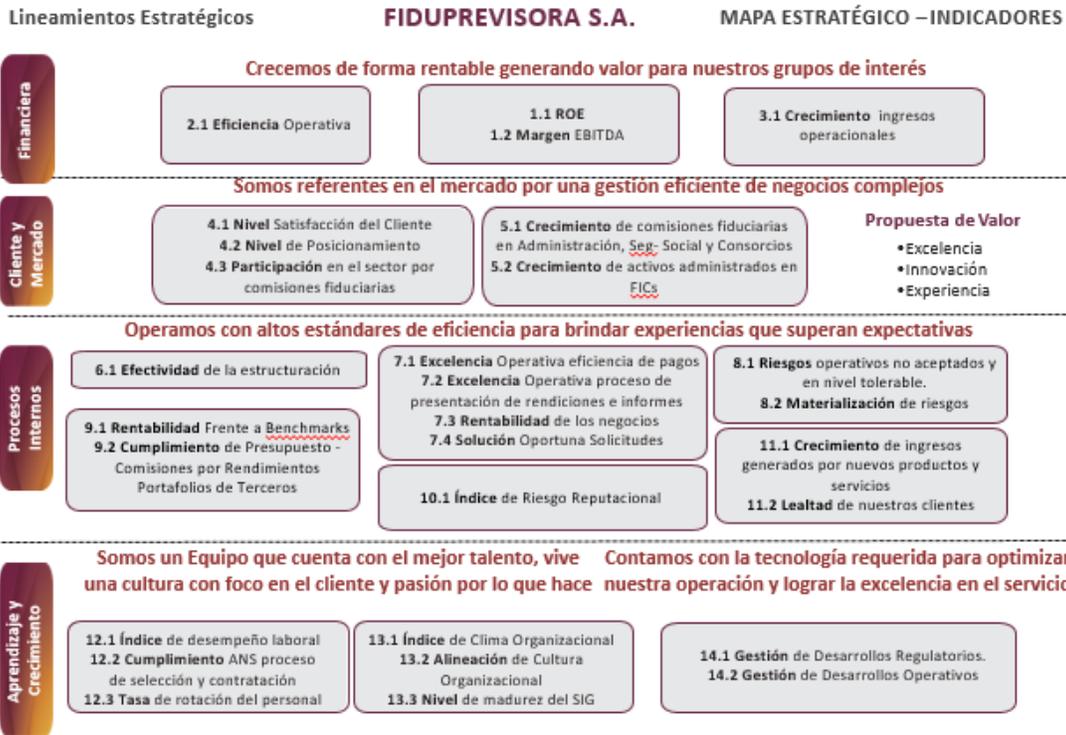
#### Somos un Equipo que cuenta con el mejor talento, vive una cultura con foco en el cliente y pasión por lo que hace | Contamos con la tecnología requerida para optimizar nuestra operación y lograr la excelencia en el servicio

Aprendizaje y crecimiento	<b>12. Gestionar</b> integralmente el talento humano para asegurar la entrega de nuestra propuesta de valor.	<b>13. Consolidar</b> una cultura enfocada en el liderazgo, trabajo en equipo, logro de resultados y servicio al cliente.	<b>14. Asegurar</b> una transformación tecnológica al servicio de los clientes y de la eficiencia operacional
---------------------------	--	---	---



Misión: 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.

Visión: Al 2022 seremos líderes en negocios fiduciarios especiales, rentables económica y socialmente y uno de los cinco principales administradores de fondos de inversión.



## Anexo 5. Indicadores Corporativos

### Indicadores Corporativos – diciembre 2018



N°	INDICADOR	Periodicidad	Meta 2018	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	ROE	Mensual	15,34%	15,46%	14,18%	15,43%	14,45%	14,99%	12,56%
2	Margen EBITDA	Mensual	36,17%	32,37%	31,47%	32,88%	31,86%	32,27%	30,95%
3	Eficiencia Operativa	Mensual	69,71%	71,38%	72,35%	71,01%	71,91%	71,41%	72,77%
4	Crecimiento Ingresos por comisiones fiduciarias más portafolio propio	Trimestral	0,38%	No aplica medición		-2,77%	No aplica medición		-5,37%
5	Nivel Satisfacción del Cliente	Anual	95,00%	No aplica medición					97,00%
6	Nivel de Posicionamiento	Anual	27,00%	No aplica medición					77,00%
7	Participación en el sector por comisiones fiduciarias	Trimestral	14,00%	No aplica medición		12,80%	No aplica medición		12,84%
8	Crecimiento de Fiduciaria en Administración, Seg. Social y Consorcios por encima del sector	Trimestral	5,00%	No aplica medición		-4,30%	No aplica medición		-3,13%
9	Participación en negocios fiduciarios por tipo	Anual	Privado 18%	No aplica medición					82,00%
10	Efectividad de la estructuración	Anual	39,00%	No aplica medición					46,26%
11	Excelencia Operativa eficiencia de pagos	Mensual	98,00%	98,48%	98,69%	98,54%	98,23%	88,89%	93,91%

N°	INDICADOR	Periodicidad	Meta 2018	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
12	Excelencia Operativa proceso de presentación de rendiciones e informes	Mensual	98,00%	99,30%	99,33%	99,00%	100,00%	99,30%	97,33%	
13	Rentabilidad de los negocios	Trimestral	14,60%	Actualmente no se encuentra disponible el cálculo del Indicador, debido a que nos encontramos implementando una Herramienta en la Entidad que permitirá generar el cálculo de la rentabilidad de los negocios de Fiduprevisora						
14	Solución Oportuna de Solicitudes	Mensual	100%	98,92%	99,24%	98,20%	98,99%	99,17%	91,97%	
15	Riesgos operativos no aceptados	Semestral	<5%	No aplica medición						2,99%
16	Riesgos operativos en nivel tolerable	Semestral	>50%	No aplica medición						97,01%
17	Eficacia Controles	Semestral	>50%	No aplica medición						83,05%
18	Rentabilidad Frente a Benchmarks	Mensual	110%	124,00%	128,00%	127,00%	123,00%	127,00%	127,00%	
19	Cumplimiento de Presupuesto - Comisiones por Rendimientos Portafolios de Terceros	Mensual	100%	69,78%	78,07%	80,07%	70,46%	80,64%	86,76%	
20	Índice de Riesgo Reputacional	Anual	>0%	No aplica medición						0,10%
21	Crecimiento Recursos Administrados FIC	Anual	12,40%	No aplica medición						40,00%
22	Crecimiento Negocios Fiduciarios	Anual	0,50%	No aplica medición						-68,70%

N°	INDICADOR	Periodicidad	Meta 2018	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
23	Lealtad de nuestros clientes	Anual	87,00%	No aplica medición					76,00%
24	Índice de desempeño laboral	Anual	>90%	No aplica medición					77,43%
25	Cumplimiento ANS proceso de selección y contratación	Mensual	>96%	93,48%	98,18%	91,00%	100,00%	100,00%	95,00%
26	Tasa de rotación del personal	Mensual	<4%	2,71%	2,33%	1,14%	0,75%	3,03%	1,14%
27	Índice de Clima Organizacional	Anual	>82%	No aplica medición					82,30%
28	Índice de Cierre Brechas de Cultura Organizacional	Anual	>84%	No aplica medición					88,70%
29	Nivel de madurez del SIG	Anual	3,92	No aplica medición					4,24
30	Gestión de Desarrollos Regulatorios	Mensual	100%	100,00%	100,00%	66,67%	50,00%	50,00%	75,00%
31	Gestión de Desarrollos Operativos	Mensual	90%	70,41%	39,60%	0,00%	16,67%	66,67%	66,67%
32	Gestión de Desarrollos Sector	Mensual	85%	No disponible		0,00%	0,00%	No disponible	0,00%
33	Gestión de Desarrollos Deseables	Mensual	90%	59,26%	74,07%	76,67%	96,77%	96,77%	81,58%

## Indicadores Corporativos – Julio 2019

N°	INDICADOR	Periodicidad	Meta 2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1	ROE	Mensual	8,97%	22,19%	15,07%	16,22%	15,30%	17,48%	16,97%	16,77%
2	Margen EBITDA	Mensual	26,29%	41,62%	31,56%	36,84%	34,66%	35,98%	36,85%	37,40%
3	Eficiencia Operativa	Mensual	79,62%	63,80%	73,49%	68,29%	71,16%	69,86%	69,05%	68,24%
4	Crecimiento ingresos operacionales	En proceso de construcción								
5	Nivel Satisfacción del Cliente	Anual	95,50%	No aplica medición para el periodo						
6	Nivel de Posicionamiento	Anual	27,50%	No aplica medición para el periodo						
7	Participación en el sector por comisiones fiduciarias	Trimestral	8,50%	No aplica medición para el periodo	9,48%	No aplica medición para el periodo	9,17%	No aplica medición para el periodo		
8	Crecimiento de Comisiones Fiduciarias en Administración, Seg. Social y Consorcios	Trimestral	5,00%	No aplica medición para el periodo	-21,40%	No aplica medición para el periodo	-23,66%	No aplica medición para el periodo		
9	Crecimiento de activos administrados FIC	Anual	14,49%	No aplica medición para el periodo						
10	Efectividad de la estructuración	Anual	41,00%	No aplica medición para el periodo						
11	Excelencia Operativa eficiencia de pagos	Mensual	98,00%	97,81%	98,38%	97,29%	96,94%	96,92%	98,46%	98,37%

N°	INDICADOR	Periodicidad	Meta 2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
12	Excelencia Operativa proceso de presentación de rendiciones e informes	Mensual	98,00%	100,00%	99,35%	99,31%	100,00%	100,00%	97,18%	100,00%
13	Rentabilidad de los negocios	Trimestral	12,00%	Actualmente no se encuentra disponible el cálculo del Indicador, debido a que nos encontramos implementando una Herramienta en la Entidad que permitirá generar el cálculo de la rentabilidad de los negocios de Fiduprevisora						
14	Solución Oportuna Solicitudes	Mensual	100%	92,29%	78,43%	38,58%	59,21%	85,66%	68,21%	51,28%
15	Riesgos operativos no aceptados y en nivel tolerable	En proceso de construcción								
16	Materialización de Riesgos	En proceso de construcción								
17	Rentabilidad Frente a Benchmarks	Mensual	112%	111%	125%	132%	129,12%	134,88%	146,48%	146,62%
18	Cumplimiento de Presupuesto - Comisiones por Rendimientos Portafolios de Terceros	Mensual	100%	105,39%	125,78%	171,66%	147,20%	168,10%	209,10%	220,50%
19	Índice de Riesgo Reputacional	Anual	>0%	No aplica medición para el periodo						
20	Crecimiento de ingresos generados por nuevos productos y servicios	Anual	5%	No aplica medición para el periodo						
21	Lealtad de nuestros clientes	Anual	87,50%	No aplica medición para el periodo						
22	Índice de desempeño laboral	Anual	91,00%	No aplica medición para el periodo						
23	Cumplimiento ANS proceso de selección y contratación	Mensual	97,00%	96,55%	97,50%	100,00%	97,44%	98,48%	100,00%	100,00%

N°	INDICADOR	Periodicidad	Meta 2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
24	Tasa de rotación del personal	Mensual	<3%	2,40%	2,15%	1,45%	0,80%	0,95%	1,24%	1,05%
25	Índice de Clima Organizacional	Anual	83%	No aplica medición para el periodo						
26	Alineación de Cultura Organizacional	Anual	85%	No aplica medición para el periodo						
27	Nivel de madurez del SIG	Anual	3,94%	No aplica medición para el periodo						
28	Gestión de Desarrollos Regulatorios	Mensual	100%	20,00%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	75,00%	75,00%
29	Gestión de Desarrollos Operativos	Mensual	90%	12,50%	33,33%	57,14%	62,50%	62,50%	68,97%	74,29%

## Anexo 6. Mapa Residual Riesgo Operativo

### MATRIZ CONSOLIDADA ESTRATEGIA RESIDUAL



Fecha: Jueves, 08 de agosto de 2019 06:07:22 p.m.  
 Clasificación de riesgo: RIESGO OPERATIVO  
 Tipo búsqueda clasificaciones: Or  
 Activo/Inactivo: Activo  
 Con/Sin Controles Todos  
 Con/Sin Planes de acción: Todos

Frecuencia	Impacto				
Muy Alta 100,00 %					
Alta 80,00 %					
Media 80,00 %		MODERADO 24,00 % 2 1,48 %		IMPORTANTE 48,00 % 1 0,75 %	
Baja 40,00 %	TOLERABLE 8,00 % 3 2,24 %	MODERADO 16,00 % 7 5,22 %	MODERADO 24,00 % 8 5,97 %	IMPORTANTE 32,00 % 1 0,75 %	
Muy Baja 20,00 %	ACEPTABLE 4,00 % 21 15,87 %	TOLERABLE 8,00 % 58 41,79 %	MODERADO 12,00 % 28 20,90 %	MODERADO 16,00 % 5 3,73 %	IMPORTANTE 20,00 % 2 1,48 %
	Leve 20,00 %	Inferior 40,00 %	Moderado 80,00 %	Superior 80,00 %	Extremo 100,00 %

Estrategia	Descripción estrategia	Número de riesgos	% Distribución	Promedio RR
INACEPTABLE	INACEPTABLE	0		
IMPORTANTE	IMPORTANTE	4	2,89 %	20,34 %
MODERADO	MODERADO	50	37,31 %	6,53 %
TOLERABLE	TOLERABLE	59	44,09 %	3,80 %
ACEPTABLE	ACEPTABLE	21	15,87 %	1,74 %
Total Riesgos		134	100,00 %	6,11 %



