



**INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA REPRESENTATE LEGAL A
LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS CORRESPONDIENTW AL
EJERCICIO 2014**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Entorno económico
2. Evolución del Direccionamiento estratégico 2014-2016
3. Evolución de los negocios
 - 3.1. Negocios Especiales
 - 3.1.1. Procolombia
 - 3.1.2. Fontur
 - 3.2. Consorcios de la seguridad social
 - 3.3. Nuevos Negocios
 - 3.4. Otros Negocios
4. Evolución financiera
 - 4.1. Resultados
 - 4.2. Gestión de Portafolios
 - 4.3. Fondos de Inversión Colectiva
 - 4.4. Administración de recursos públicos
 - 4.5. Cumplimiento legal y contractual en la ejecución de la gestión adelantada por la fiduciaria
5. Gestión administrativa
 - 5.1. Gestión Humana
 - 5.2. Gestión de Calidad
 - 5.3. Informática y Tecnología
 - 5.4. Sistema de Atención al Consumidor Financiero -SAC
 - 5.5. Gobierno Corporativo
6. Riesgos y cumplimiento
 - 6.1. Riesgo de mercado
 - 6.2. Riesgo de crédito
 - 6.3. Riesgo Operativo
 - 6.4. Riesgo de Liquidez
 - 6.5. Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT
 - 6.6. FATCA (Ley de cumplimiento de cuentas extranjeras)
 - 6.7. Seguridad de la Información y Plan de Continuidad del Negocio
7. Gestión del Aseguramiento Corporativo Basado en Riesgos
8. Evolución previsible en la entidad
9. Informes de Entes de Control

- 9.1. Planes de mejoramiento
- 9.2. Informes Contraloría General de la República
 - 9.2.1. Fideicomiso PROCOLOMBIA
 - 9.2.2. Fideicomiso –FONTUR
10. Situación jurídica
11. Estado de Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF
12. Informaciones adicionales
 - 12.1. Cumplimiento de otras obligaciones legales.
 - 12.2. Operaciones con vinculados económicos.
13. Acontecimientos de importancia después de la fecha de cierre

INTRODUCCION

La Junta Directiva y la Presidente de la FIDUCIARIA COLOMBIANA DE COMERCIO EXTERIOR S.A. FIDUCOLDEX, en cumplimiento de las normas legales vigentes y en especial de los artículos 446 del Código de Comercio, 45 y siguientes de la Ley 222 de 1995, presentan a consideración de la Asamblea General de Accionistas el informe de gestión, los estados financieros y los demás informes correspondiente al ejercicio comprendido entre enero y diciembre de 2014.

Para la compañía este ha sido un año de transición donde hemos implementado cambios con el fin de materializar los retos propuestos en el direccionamiento estratégico 2014-2016 en el que proponemos metas agresivas con resultados extraordinarios y que para lograrlo, durante el último año, se ha trabajado en frentes como el fortalecimiento del equipo comercial, la transformación del modelo de gestión, el aseguramiento corporativo, generar un enfoque innovador en productos y la atracción y retención de los mejores talentos, así como el desarrollo de una estrategia de comunicaciones, todo con el fin de fortalecer institucionalmente a la compañía y de esta forma hacer frente a la competencia y posicionamos como la fiduciaria más ágil y eficiente del mercado.

Lo anterior, sin descuidar el diario accionar corporativo y la debida gestión de los negocios administrados por la Fiduciaria, por lo que hemos logrado cumplir en el primer año de ejecución del Direccionamiento Estratégico con nuestra meta de utilidad en un 113,6% llegando a \$ 3,590 millones de pesos, resultado de una ejecución en ingresos del 104,5% y de gastos del 98,6%.

Así mismo, se resalta que en 2014 la firma calificadora Fitch ratings, afirmó la máxima calificación nacional 'Los Más Altos Estándares (Col)' a la Sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, Fiducoldex S.A. como Administrador de Activos y con 'AAA(col)' y 'F1+(col)' en calificación nacional de Riesgo de Contraparte de largo y corto plazo de Fiducoldex, fortaleciendo la reputación de la compañía en el mercado.

Otros hechos importantes durante el periodo que reflejan la actividad de la compañía, han sido la mayor rentabilidad en la administración de los recursos de FONPET (8,13 EA en 2014) frente a los demás administradores, con la gestión y efectiva estrategia de inversión del 10% de los recursos del

FONPET (4.3 Billones de Pesos). Por otro lado se destaca que durante el año se logró Estabilizar la operación y maximizar la ejecución presupuestal del FONTUR, mediante la experiencia y trayectoria de la fiduciaria en la gestión operativa, administrativa y jurídica de proyectos del gobierno, y en especial, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Igualmente, se logró Implementar con éxito las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que comienzan a regir a partir del 1 de Enero de 2015. Finalmente, entre otros, se incrementó el nivel de aseguramiento corporativo de la Sociedad Fiduciaria a través de la optimización de la gestión de revelación y definición de riesgos, soportando su identificación en metodologías de aseguramiento y fortaleciendo las estructuras funcionales de las Gerencias de Riesgos y de Contraloría Interna, así como también, se implementó un modelo que permite analizar periódicamente la rentabilidad por las diferentes líneas de negocio, tendiente a optimizar los recursos empleados en cada una de ellas, así como a enfocar los esfuerzos y estrategias comerciales en aquellos productos que agreguen valor, sean de alto impacto y apalanquen el crecimiento y sostenibilidad de la entidad.

1. Entorno económico

Durante el 2014 el panorama internacional estuvo influenciado principalmente por la caída del precio del petróleo, la recuperación de Estados Unidos y la debilidad de las economías de Europa, China y Rusia.

Las condiciones económicas de Estados Unidos continuaron en recuperación; el desempleo se ubicó cerca de su nivel estructural, al estar fluctuando alrededor del 5%; sin embargo, el dato que genera preocupación es la baja inflación, la cual se espera que en el largo plazo retorne a su meta. La Reserva Federal (FED) continuó con la reducción paulatina del paquete de estímulos monetarios (Quantitative Easing), en el marco de lo cual anunció el fin del programa de compra masiva de activos financieros y de préstamos hipotecarios.

Por otra parte, las cifras macroeconómicas de la Eurozona no han evidenciado mejoras en las condiciones económicas de la región, razón por la cual el Banco Central Europeo (BCE) incrementó las medidas de estímulo monetario a través la disminución de la tasa de referencia a un mínimo de 0.05% y la ejecución de un programa de compra de activos.

Por otro lado, la caída en el precio del petróleo fue el factor más influyente en el comportamiento de los mercados bursátiles alrededor del mundo durante los últimos meses del año, causada por la disminución del crecimiento del PIB de China y la sobreoferta del commodity.

En el plano local, la economía colombiana presentó una buena dinámica, puesto que ha logrado registrar un crecimiento sostenido; la inflación acumulada para el año 2014 de 3,66%, sigue controlada, manteniéndose en el rango de 2% y el 4% y bajas tasas de desempleo (7,7% a Noviembre de 2014). Ha sido tan favorable el desempeño de la economía local, que la agencia JP Morgan decidió en el mes de Marzo ajustar la participación de Colombia dentro de la familia de índices conocido como GBI-EM, diseñado para seguir la deuda interna de gobiernos en países emergentes. La reponderación de los indicadores significó para el país un ingreso de divisas de aproximadamente USD\$9.451 millones entre marzo y septiembre, medidos mediante los flujos de la balanza cambiaria.

A lo largo del año, el mercado bursátil local presentó volatilidad principalmente como consecuencia de cambios en el panorama internacional. El Colcap en diciembre cerró en 1.1512,98 unidades, registrando una desvalorización de 6,1%, mientras que la TRM presentó una marcada devaluación del 23,3% al pasar de \$1.939,89 en enero a \$2.392 al finalizar el 2014.

En cuanto al Sector Fiduciario, al cierre del tercer trimestre del 2014, registró resultados positivos en sus diferentes indicadores. Las fiduciarias lograron administrar el 37% de los recursos invertidos en el sistema financiero en las diferentes líneas de negocio, alcanzando a manejar \$183 billones al cierre del décimo mes del año; por su parte, el volumen de activos administrados durante este mismo período se ubicó en \$314 billones, registrando un crecimiento del 16% anual.

Además de los buenos resultados obtenidos por la administración de capitales, el total de activos gestionados en los fondos de inversión colectiva alcanzó los \$41,9 billones, registrando un crecimiento anual del 15%. Las utilidades consolidadas del sector a octubre, fueron de \$315.442 millones, con una variación del 1,8% respecto al mismo período de 2013.

Cabe destacar que Fiducoldex, al cierre del tercer trimestre se ha posicionado en términos de ingresos por comisiones dentro de los diez (10) más importantes del sector (\$27.056 millones) y el segundo en ingresos por negocios en consorcio por un valor de \$16.051 millones.

2. Evolución del Direccionamiento Estratégico en 2014

La compañía ha ejecutado el primer año del direccionamiento estratégico 2014-2016 bajo un propósito superior que consiste en *“Crear soluciones innovadoras de alto impacto que superen las expectativas de nuestros grupos de interés y generen prosperidad colectiva”*. Bajo este propósito se ha trabajado en la ejecución de seis objetivos estratégicos, que como se observa a continuación, los primeros tres están orientados hacia la generación de ingresos y los tres últimos están enfocados a la transformación corporativa que garantice el crecimiento y la sostenibilidad de largo plazo de la empresa, cada uno con sus respectivas estrategias y de los cuales se presentan los siguientes resultados:

Objetivo 1. Garantizar el crecimiento sostenible y rentable del negocio

Este objetivo tiene como meta fundamental triplicar las utilidades de la compañía durante los tres años de ejecución del plan, siendo la meta para el 2014 los \$3,159 millones de pesos en utilidad presupuestados, resultado que al final del año fue cumplido y sobrepasado en un 13,6%, gracias a la adecuada gestión de los negocios administrados por la compañía, que generaron ingresos que superaron las expectativas en especial los Fideicomisos del Fondo Nacional del Turismo -Fontur y Procolombia, así como los relacionados con los Consorcios administradores de la seguridad social, acompañado de un seguimiento y control a los gastos de la compañía.

El logro de este objetivo obedece a que la compañía ha venido trabajando durante el último año en su fortalecimiento institucional, modernizando su estructura además de buscar trabajar con los mejores profesionales en cada área y retener su talento. Lo anterior, ha permitido gestionar un mayor control sobre los negocios administrados y en casos especiales como el de FONTUR gestionando los cambios requeridos para garantizar la gobernanza y control del fondo, de manera tal que se logró cumplir con el 176% respecto al presupuesto original de ingresos en 2014.

Importante ha sido el resultado de la estrategia de fortalecer el patrimonio de la compañía en un 10% anual, donde al 31 de Diciembre de 2014 hemos alcanzado un crecimiento del 31% al pasar de \$38,530 millones en el 2013 a \$50,482 millones en 2014, cumpliendo así en el primer año la meta propuesta en el plan 3x3 y se espera continuar con el acompañamiento de los accionistas en la capitalización de las utilidades para hacer frente al desarrollo del agresivo plan comercial de nuevos negocios y productos en un mercado altamente competitivo.

Objetivo 2. Incursionar en nuevos negocios y nuevos mercados

Con una meta de crecer un 4% anual en nuevos negocios y nuevos mercados, las estrategias para alcanzar este objetivo presentaron resultados inferiores a lo previsto, cumpliendo con un 23% de los ingresos presupuestados. Lo anterior en razón que se requirió reorientar el plan comercial hacia mezclas más rentables acorde a las ventajas competitivas de la fiduciaria dejando de lado aquellos negocios de corte tradicional que no generan valor. Esto requirió durante la segunda mitad del año un proceso de fortalecimiento de las competencias, capacidades y recursos del área comercial, iniciando por la misma dirección del área, la cual proporcione un enfoque que permita el desarrollo de estrategias que capturen negocios en segmentos mercados rentable donde prime el buen servicio con Innovación y nos posicione en sectores claves de la economía colombiana, así mismo, dentro de este propósito también se ha venido fortaleciendo el equipo comercial para la atracción de clientes hacia nuestros Fondos de Inversión Colectiva con personas especializadas en esta labor .

Es importante destacar dentro de este objetivo que en línea con garantizar el crecimiento rentable y sostenido del negocio, durante el último año se ha trabajado en la innovación, resultado del cual han surgido los trabajos de estructuración de nuevos productos de inversión con características diferenciadoras y que respondan a las expectativas de nuestros grupos de interés y que fortalezcan nuestra posición dentro del mercado como administrador de fondos de inversión.

Objetivo 3. Focalizar en la generación de nuevo valor para clientes actuales

En este objetivo se tiene como meta que El 20% de los clientes del año anterior, diferentes de Alianzas Productivas, generarán nuevos negocios, basados en estrategias que nos permitieran tener un mejor conocimiento de estos, así como de elevar los estándares de atención a nuestros clientes y la ampliación de servicios para estos. Gracias a la adecuada ejecución de las estrategias se logró fidelizar a 14 reportando 36 (109%) nuevos negocios sobre una meta de 33 nuevos negocios con clientes antiguos para la compañía, por valor de \$101,5 millones en ingresos.

Objetivo 4. Desarrollar el liderazgo y competencias del talento humano para afrontar los retos organizacionales

El objetivo tiene como meta implementar un sistema de gestión por competencias que garantice contar con un equipo humano de calidad y disposición para la consecución de nuestro propósito superior y retos estratégicos. Las actividades de este objetivo alcanzaron el 14% de lo programado en 2014 avanzando en la revisión del estado actual y en la identificación de las competencias que requiere y que son distintivas para la fiduciaria, razón por la cual ha sido reprogramado para el 2015 la implementación de dicho sistema como pilar de los procesos de selección, desarrollo y retención del talento humano de manera que se fortalezca la gestión y el conocimiento para el logro del 3x3.

Objetivo 5. Fortalecer la identidad y cultura corporativa, para generar valor percibido por nuestros grupos de interés

Tiene como meta cerrar la brecha cultural entre los funcionarios con los principios rectores y el propósito superior definido en el direccionamiento estratégico. Para lo anterior, en Diciembre de 2014, luego de realizar las actividades de investigación, análisis y documentación de los rasgos culturales y casos de éxito, se realizó la encuesta anual de clima y cultura cuyos resultados nos permiten identificar los comportamientos, lenguajes, tecnologías y valores propios de los funcionarios de fiducoldex para poder estructurar en el 2015 estrategias eficientes para el logro de los propósitos del objetivo.

Así mismo, lograr la movilización de nuestros grupos de interés hacia los objetivos planteados es un factor crítico de éxito de nuestro plan estratégico, razón por la cual se trabajó durante el último trimestre del año en contar con los recursos y las estrategias de comunicaciones tanto internas como externas que transmitan mensajes asertivos para la alineación de los grupos de interés con el direccionamiento

visualizado y sus objetivos propuestos. Así mismo, estas estrategias de comunicaciones le apuntan al posicionamiento de la compañía en el mercado, de manera que el mensaje enviado junto con el servicio al cliente prestado por la compañía, empecemos a ser reconocidos como la fiduciaria más ágil y eficiente del mercado

3. Evolución de los negocios

3.1. Negocios Especiales

3.1.1. PROCOLOMBIA

Bajo los lineamientos del Gobierno Nacional, para el año 2014 la estrategia de Procolombia se planteó considerando diferentes aspectos tales como las tendencias del comercio mundial por sector, el entorno económico, el comportamiento de TLC's vigentes, la oferta de las regiones, el trabajo conjunto con los programas especiales de transformación productiva y competitividad y la evaluación de resultados en el año 2013.

En exportaciones la estrategia se centró en la regionalización, el aprovechamiento de acuerdos comerciales y la innovación, con el propósito de atraer nuevos compradores, fomentar el encadenamiento productivo y llevar la oferta exportable a nuevos mercados. El área de inversión la estrategia se enfocó en la priorización y consolidación de mercados, la divulgación de oportunidades, el trabajo con inversionistas instalados, la atracción de la inversión para investigación, desarrollo e innovación. En materia de turismo internacional la estrategia se centró en generación de oportunidades para aumentar el número de viajeros internacionales que llegan a Colombia, la captación de eventos mediante la promoción conjunta de operadores internacionales, viajes de familiarización, participación en ferias y presentaciones de Colombia como destino turístico. En cuanto a las áreas transversales, éstas orientaron sus acciones y estrategias para diseñar herramientas tecnológicas de información, la generación y divulgación de información de valor agregado, aumentar la convocatoria de expertos internacionales, la profundización en el trabajo de responsabilidad social empresarial internamente y con sus empresarios y el desarrollo profesional del talento humano.

Fiducoldex en su calidad de administrador y vocero del Patrimonio autónomo Procolombia realizó la gestión operativa - jurídica, financiera y administrativa- para el cumplimiento de estas estrategias, las cuales se desarrollan con recursos que asigna el Gobierno Nacional y con recursos provenientes de otras fuentes del sector público y privado con destinación específica.

Para el cumplimiento de estas acciones y estrategias, en el año 2014 el Gobierno Nacional asignó al patrimonio autónomo recursos para el presupuesto por \$132.082 millones, cuya distribución y ejecución se señala a continuación:

CONCEPTO	PRESUPUESTO	EJECUCION	% CUMP.
GASTOS DE PROMOCION	104.014	104.014	100,00%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	28.068	28.068	100,00%
TOTAL	132.082	132.082	100,00%

Cifras en COP millones

Por otra parte, en el año 2014 el patrimonio autónomo recibió del Gobierno Nacional recursos adicionales al presupuesto por valor de \$16.670 millones distribuidos así:

DESTINACIÓN	ESCRITURA	VALOR	EJECUCIÓN	% CUMP
TLC	Escritura 100 21/01/2014	\$ 1.500	\$ 1.435	95,65%
Promoción de Exportaciones, Turismo e Inversión extranjera	Escritura 2135 24/04/2014	\$ 170	\$ 6	3,67%
Colombianos en el Exterior	Escritura 1272 26/05/2014	\$ 2.000	\$ 77	3,86%
ExpoMilán 2015	Escritura 2032 11/06/2014	\$ 2.000	\$ 1.150	57,50%
Marca País 8.000 millones	Escritura 3296 30/12/2014	\$ 8.000	\$ 280	2,55%
ExpoMilán 1.000 millones		\$ 1.000	\$ 575	-
OMT		\$ 2.000	\$ 70	-
TOTAL		\$ 16.670	\$ 3.593	21,55%

Cifras en COP millones

3.1.1.1. EXPOMILÁN

Las Exposiciones Universales son un importante espacio de integración e intercambio cultural, científico, económico y comercial, y su propósito es que los países participantes muestren a sus visitantes sus riquezas, sus potenciales y avances en las temáticas definidas en cada Expo. La organización que se ocupa oficialmente de nombrar las ciudades organizadoras de este tipo de eventos es la Oficina Internacional de Exposiciones (BIE), organización internacional intergubernamental con sede en París, Francia, encargada de vigilar y proveer la aplicación de la Convención relativa a las Exposiciones Internacionales, de la cual hace parte Colombia.

La Exposición Universal de Milán que inicia en el mes de mayo de 2015 escogió el tema “Alimentar el Planeta, Energía para la Vida” para promover una alimentación sana, suficiente y sostenible para todos. Este importante evento contará con la participación de más de 145 países, organismos internacionales y espera atraer más de 20 millones de visitantes, cada país tiene un espacio seleccionado en el que construirá su propio pabellón con soluciones de tecnología para mostrarle al mundo su aporte al planeta en temas relevantes como alimentos, energía, planeta y vida. Colombia participará en Expo Milán con un pabellón propio de 1.907 m² en un lote estratégicamente ubicado que se encuentra en proceso de construcción.

El Gobierno Nacional mediante Decreto 801 el 23 de abril de 2014 nombró como Comisario con facultades de embajador al doctor Juan Pablo Cavelier. Así mismo, mediante Decreto 1510 del 12 de agosto de 2014 el Gobierno Nacional designó a Procolombia para de coordinar, administrar y gestionar la participación de Colombia en las exposiciones internacionales en las que el país decida participar, fijo las funciones del Comisario y creó la Comisión Intersectorial para Exposiciones Internacionales cuya función principal es fijar los criterios y lineamiento para la participación de Colombia en las Exposiciones Internacionales. La Comisión Intersectorial está conformada por los Ministros de Relaciones Exteriores, Hacienda y Comercio Industria y Turismo, el Director del Departamento Nacional de Planeación y el Director Administrativo de la Presidencia de la República o sus delegados; dependiendo de la temática de la exposición oficialmente reconocida en la que el Gobierno decida participar, serán invitados no permanentes el o los ministros competentes que se encarguen de la

materia objeto de la exposición, quienes tendrán calidad de miembros con voz y voto en las decisiones que se tomen; para el caso de Expo Milán el Ministro invitado es el de Agricultura; también participa en calidad de invitado permanente el Presidente de Procolombia o su delegado, quien tendrá voz pero no voto y el Secretario General de Procolombia quien ejercerá la Secretaría Técnica.

De acuerdo con sus funciones, el Comisario está encargado de gestionar todo lo relacionado con el desarrollo de la Expo en Milán desde su preparación, construcción del pabellón, contratación y la ejecución de los recursos del proyecto conforme a las políticas de Procolombia en materia de atribuciones y modelos de contratación aplicables. El presupuesto para la participación en Expo Milán asciende a la suma de \$32.187 millones de pesos, de los cuales en 2014 el patrimonio autónomo recibió una adición de recursos por \$3.000 millones para atender las actividades programadas en su primera etapa de gestión que comprende la contratación del equipo de trabajo, los diseños e inicio de la construcción del pabellón.

3.1.1.2. OMT

Gracias al apoyo de la mayoría de los 156 países miembros de la Organización Mundial del Turismo – OMT, Colombia ganó la sede para esta importante reunión que se realizará en la ciudad de Medellín en el año 2015. Procolombia será el encargado de la organización de la 21 Asamblea General de la OMT en nuestro país, que permitirá que al menos 3.000 visitantes de todo el mundo, así como periodistas especializados en turismo, conozcan a Medellín, sus opciones turísticas y culturales y tengan la posibilidad de recorrer el resto de Colombia. El Gobierno Nacional asignó en 2014 la suma de \$2.000 millones para este importante evento.

3.1.1.3. Marca País

La imagen que proyecta el país hacia el mundo tiene una relación directa con la apertura de nuevas posibilidades para lograr un crecimiento dinámico y la diversificación de las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo.

El Gobierno Nacional consideró que la gestión de Procolombia requiere, como elemento estratégico,

interacción con las entidades del Estado y los particulares para definir la proyección e imagen del país. En virtud lo anterior, en el mes de agosto de 2014 Procolombia reasume las funciones de Marca País para unificar criterios y crear estrategias de promoción del país enmarcadas en sus ejes misionales para atender en forma eficiente, eficaz, oportuna y con calidad las necesidades de promoción del país.

Para el 2014, el presupuesto de Marca País fue de \$8.000 millones, el cual fue ejecutado así:

GASTO	PRESUPUESTO	EJECUCION	%CUMP.
ACTIVIDADES DE PROMOCION	6.793.788.545	6.793.788.545	100,00%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	1.206.211.455	1.206.211.455	100,00%
GASTOS TOTALES	8.000.000.000	8.000.000.000	100,00%

3.1.1.4. Evolución de Procolombia

Proexport Colombia nació en noviembre de 1992 como un fideicomiso con recursos públicos y régimen administrativo de carácter privado para ejercer la función de la promoción de las exportaciones. En el año 2003, conforme al plan estratégico exportador su gestión se extendió a la realización de actividades encaminadas al desarrollo de instrumentos de apoyo a la oferta exportable y al fortalecimiento de la estrategia de competitividad y productividad del país. Posteriormente en 2005, el Gobierno Nacional le asignó la labor de la consecución de inversionistas extranjeros para establecer sus negocios en el país y posicionar imagen de Colombia, labor que se inició con el lanzamiento de la campaña “Colombia es Pasión”. Adicionalmente, siguiendo los lineamientos del Plan Sectorial de Turismo 2007-2010 el Gobierno Nacional le asignó a Proexport Colombia la promoción internacional del turismo. En el año 2013, se amplió el alcance de la función de la promoción de inversión a la promoción de la inversión colombiana en el exterior y el posicionamiento de la marca del País. En este proceso de evolución la identidad de marca del patrimonio autónomo se ha venido alejando de la gestión actual.

Para profundizar en este análisis, las firmas Cifras y Análisis y Datexco realizaron encuestas a

empresarios en 7 ciudades del país y sus resultados concluyeron que la identidad de marca no refleja las funciones del patrimonio y evidenciaron la necesidad de contar con una nueva denominación.

En virtud de lo anterior, en el mes de septiembre de 2014 la Junta Asesora aprobó el cambio de nombre a PROCOLOMBIA, el cual - además de la integración de sus funciones - identifica claramente al país y busca darle un mayor impulso a Colombia como destino turístico, atraer más inversión extranjera, posicionar la marca Colombia y aumentar las exportaciones de productos no minero-energéticos. El lanzamiento de esta nueva identidad se realizó el 13 de noviembre de 2014 con la presencia del señor Presidente de la República, Dr. Juan Manuel Santos.

3.1.1.5. Proyectos De Promoción Internacional Con Recursos Del Fondo

En desarrollo de la gestión de la promoción internacional del Turismo y en cumplimiento de normas vigentes, Procolombia desarrolla proyectos de turismo internacional con recursos de fuente fiscal y parafiscal de Fontur.

En el año 2014 Procolombia celebró contratos con el Patrimonio Autónomo Fontur los siguientes contratos para la ejecución de proyectos con recursos fiscales y parafiscales:

Recursos Fiscales

PROYECTO	CONTRATO No.	VALOR CONTRATO	TOTAL EJECUTADO	% EJECUCIÓN	ESTADO
Feria Fitur 2014	FNT 001-2014	1.030.000	1.026.477	100%	Liquidado
Campaña plan de medios Colombia es realismo mágico - segunda fase	FNT-147-2014	10.300.000	3.412.442	33%	En ejecución
Macrorrueda Alianza Pacífico	FNT-156-2014	323.140	318.904	99%	En liquidación

Participación de Colombia en Madrid Fusión 2015	FNT-313-2014	286.550	-	0%	En ejecución
TOTAL		11.939.690	4.757.823	40%	

Cifras en COP miles

Recursos Parafiscales

PROYECTO	CONTRATO No.	VALOR CONTRATO	TOTAL EJECUTADO	% EJECUCIÓN	ESTADO
Feria Fitur 2014	FNT 001/2014	986.876	856.825	87%	Liquidado
Ferias internacionales	FNT 002/2014	2.468.938	2.280.356	92%	Liquidado
Ferias y eventos internacionales Proexport 2014	FNT-146-2014	3.718.220	3.542.922	95%	En ejecución
Campaña plan de medios Colombia es realismo mágico - segunda fase	FNT-147-2014	700.000	211.103	30%	En ejecución
Participación de Colombia en ferias especializadas turismo en la naturaleza	FNT-172-2014	200.000	176.950	88%	En ejecución
Semanas de Colombia en los mercados internacionales	FNT-173-2014	750.000	744.631	99%	En ejecución
Promoción de Colombia como destino turístico de reuniones 2014	FNT-174-2014	180.000	136.826	76%	En ejecución

Promoción internacional de Colombia con aerolíneas	FNT-175-2014	800.000	257.800	32%	En ejecución
Colombia Nature Travel Mart rueda de negocios	FNT-176-2014	770.000	568.441	74%	En liquidación
Participación de Anato en ruedas de negocios 2014	FNT-200-2014	226.030	149.502	66%	En liquidación
TOTAL		10.800.064	8.925.356	83%	

Cifras en COP miles

Para el desarrollo de estos proyectos, Procolombia tiene destinada una contrapartida de \$5.000 millones con el fin de apalancar los pagos a proveedores, recursos que son reembolsados por el Patrimonio Autónomo Fontur a la presentación de informes de ejecución y en la liquidación de los contratos.

3.1.1.6. Convenios Y Negocios Complementarios Al Negocio Fiduciario

Atendiendo sus objetivos misionales y los lineamientos estratégicos diseñados para lograr la promoción comercial del país, así como el apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales el Fideicomiso Procolombia realiza alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que permiten apoyar y fortalecer las iniciativas empresariales que se promueven, así como el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.

Fiducoldex dispuso toda su infraestructura administrativa y experiencia para apoyar la gestión financiera, la operación de giros y pagos y brindar la asesoría financiera y jurídica requerida por los convenios.

Los convenios vigentes al cierre del 31 de diciembre de 2014 son los siguientes:

NOMBRE CONTRATO	OBJETO	VALOR CONTRATO	APORTE ENTIDAD	VALOR EJECUTADO	% EJEC.	ESTADO AL 31/12/2014
MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES MINTIC (415-2014)	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para dar continuidad al desarrollo de las estrategias dirigidas a fortalecer y consolidar la capacidad comercial y apoyar la promoción internacional de las Mipymes de las industrias de Tecnologías de la Información y Aplicaciones y contenidos digitales.	\$ 7.677	\$ 6.514	\$ 6.100	94%	En ejecución
MARCA PAIS - AGENCIA NACIONAL DE MINERIA (001-2014)	Aunar esfuerzos entre la Agencia y Marca Pais para la promoción del	\$ 474	\$ 344	\$ 340	99%	En ejecución

	Pais y en tal sentido la divulgación del sector minero colombiano y su posicionamiento a nivel internacional					
AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL APC (001/2014)	Aunar esfuerzos para la participación de Colombia en el salón de la plonge, con el fin de potenciar la promoción del corredor pacífico en	\$ 200	\$ 160	\$ 134	84%	Liquidado
MARCA PAIS - AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL APC (003-2014)	Aunar esfuerzos para la promoción de Colombia a través de la difusión y promoción de buenas prácticas identificadas, documentadas, seleccionadas o compartidas por	\$ 716	\$ 500	\$ 356	71%	En ejecución

	APC-Colombia como fortalezas del país que se pueden emplear en el marco de la Cooperación Internacional.					
MARCA PAIS - MINISTERIO DE EDUCACION - OTROS (0234-2014)	Aunar esfuerzos para promover a Colombia como destino de educación superior de calidad, investigación y campus de enseñanza del español, a través de la participación en escenarios internacionales de educación superior en el 2014	\$ 210	\$ 120	\$ 120	100%	En ejecución
MARCA PAIS - INDUMIL (018-2014)	Aunar esfuerzos entre las Partes, para la participación en la Exhibición de	\$ 76	\$ 76	\$ 74	97%	En ejecución

	la Conferencia de la Asociación Internacional de Jefes de Policía (IACP), a realizarse en Orlando, Estados Unidos entre los días 26 y 28 de octubre de 2014					
TOTAL		\$ 9.353	\$ 7.714	\$ 7.124	92%	

3.1.1.7. Gestión Administrativa

En relación con la gestión administrativa y dando continuidad al proceso de inversión de oficinas aprobada con la Junta Asesora, se concluyeron las adecuaciones de las oficinas de Procolombia en Medellín, Cali y Bucaramanga. Por otra parte, se realizó la adecuación de los espacios actuales del piso 36 del Edificio Centro de Comercio Internacional con la nueva imagen de Procolombia para proceder al traslado del equipo de trabajo de Marca País.

3.1.1.8. Centros De Convenciones

Con el propósito de lograr una mayor competitividad del Centro de Convenciones de Cartagena de acuerdo con los estándares internacionales, el Grupo Heroica presentó una propuesta a Procolombia solicitando autorización para realizar, con cargo a sus recursos, inversiones por \$10.000 millones para modernización de sus instalaciones y solicitan como contraprestación ampliar en 10 años más el plazo del contrato de cesión de aprovechamiento económico vigente cuyo vencimiento es en octubre de 2020. La Junta Asesora autorizó adelantar el proceso para contratar de una banca de inversión que realice el estudio de viabilidad desde el punto de vista de mercado, competitividad, financiera y jurídica, y su conveniencia para Procolombia.

Por otra parte, el Centro de Convenciones de Paipa Hotel se encuentra en operación por parte de Hoteles Estelar conforme a las condiciones del contrato suscrito con Procolombia, cuyo vencimiento es en el mes de marzo del año 2017.

3.1.1.9. Centro De Negociaciones Comerciales Internacionales

Fiducoldex ha venido trabajado conjuntamente con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Proexport Procolombia en el desarrollo del proyecto de remodelación y adecuación del Centro de Negociaciones Internacionales del Sector de Comercio Industria y Turismo en Bogotá, objeto de un convenio de cooperación institucional en el cual el MCIT aportó dos inmuebles y Proexport Colombia aportó la suma de \$5.700 millones para la adecuación del mismo.

El proyecto aprobado se encuentra dividido en dos etapas, una por cada casa, la primera etapa corresponde a la casa ubicada en la Carrera 15 con 32 que se encuentra en proceso de construcción ya que cuenta con todos los permisos necesarios; la segunda etapa del proyecto, que corresponde a la casa de la Carrera 16 con 32 declarada bien de interés cultural, se encuentra suspendida mientras se adelantan las gestiones para la obtención de los permisos ante el Instituto Distrital de Patrimonio Cultura y la Curaduría Urbana.

3.1.2. FONTUR

Con la entrada en vigencia de la Ley 1558 de 2012, se ordenó su constitución como un Patrimonio Autónomo y cambió su denominación a Fondo Nacional del Turismo - FONTUR. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de conformidad con lo dispuesto por el Decreto 2251 de 2012, adelantó el proceso de Licitación Pública No. 03 de 2013; como resultado del mismo, fue seleccionada FIDUCOLDEX S.A. como Administradora y Vocera del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional del Turismo – FONTUR.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la sociedad Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. – FIDUCOLDEX- suscribieron el contrato de fiducia mercantil No. 137 de 2013 a través

del cual se constituye el patrimonio autónomo Fondo Nacional de Turismo – FONTUR para que este sea administrado por Fiducoldex S.A. conforme a las normas vigentes en materia de fiducia y el contrato de fiducia mercantil.

Para el año 2014 las gestiones adelantadas por Fiducoldex se concentraron en la contratación de los proyectos aprobados en 2013 y años anteriores que se encontraban pendientes por contratar al momento de la constitución del patrimonio autónomo, apoyar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y al Consorcio Alianza Turística, anterior administrador, en la liquidación de los contratos que no fueron cedidos al Patrimonio Autónomo, la recopilación de información histórica de proyectos y contratos, y la estabilización de los procesos operativos.

Por otra parte, con el propósito de tener una adecuada gestión financiera y misional y el establecimiento de controles y administración de riesgos, la Fiduciaria modificó la estructura del Fontur e implementó un nuevo modelo de gestión, segregando la gestión misional y la gestión operativa. Se definieron las áreas responsables de la gestión misional en cada una de las líneas estratégicas de infraestructura, competitividad y promoción, bajo la dirección del Gerente General de Fontur; y las áreas encargadas de la gestión operativa –jurídica, financiera y administrativa– que funcionarán bajo el direccionamiento y dependencia directa de la fiduciaria en cada una de las áreas según su especialidad. Así mismo, para atender las necesidades del Fondo y los requerimientos de la Contraloría General de la República se fortaleció el área de Planeación de Fontur, responsable del seguimientos de los objetivos estratégicos, la definición de indicadores de impacto y el seguimiento a los proyectos; y se creó la Dirección de Control Interno para Fontur con dependencia de la Gerencia de Control Interno de la Fiduciaria.

3.1.2.1. Ejecución Presupuestal

Al cierre de 2014, la ejecución presupuestal de Fontur es la siguiente:

Línea presupuestal	Presupuesto	Proyectos aprobados	%	Contratado	%
---------------------------	--------------------	----------------------------	----------	-------------------	----------

Mejoramiento de la competitividad turística	16.009	14.907	93,1%	10.341	69,4%
Fortalecimiento de la Promoción Turística	60.418	58.690	97,1%	48.094	81,9%
Prevención turismo ESCNNA	2.454	1.016	41,4%	1.016	100,0%
Bienes e infraestructura turística	74.403	65.966	88,7%	61.621	93,4%
Subtotal Inversión	153.283	140.579	91,7%	121.072	86,1%
Gastos de funcionamiento	17.300	15.623	90,3%	15.204	97,3%
TOTAL	170.583	156.203	91,6%	136.276	87,2%

Cifras en COP millones

Cabe señalar que por las dificultades de gobernabilidad y control del contrato, al cierre del mes de septiembre Fontur presentaba una ejecución de \$31.978 en el rubro de Inversión, que corresponde al 27% de los proyectos aprobados hasta ese momento. Con el propósito de incrementar la ejecución para el cumplimiento de las metas de Fontur, la Presidente de Fiducoldex acordó con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo desarrollar un plan de choque para aplicar en el último trimestre del año, cuyas acciones específicas fueron: (i) Presentar al Comité Directivo los proyectos viables, (ii) Hacer un seguimiento detallado a la ejecución de los proyectos, y (iii) acelerar la contratación de los proyectos previamente aprobados por este órgano colectivo. La implementación de este plan de choque incrementó la ejecución a \$121.072 millones lo que representa el 86% de los proyectos aprobados.

Otro aspecto del plan de choque implementado fue la organización de la información detallada de los proyectos aprobados, su contratación y pagos de los años 2011 a 2014, información que se está incorporando en los sistemas de información. Actualmente el Fondo tiene dos sistemas de información, Salesforce que corresponde a información misional y de seguimiento a proyectos que contiene la información histórica de los mismos y SIFI, sistema utilizado por la Fiduciaria para su información contable y presupuestal, implementado desde la constitución del Patrimonio Autónomo.

3.1.2.2. Convenios Y Negocios Complementarios Al Negocio Fiduciario

Atendiendo sus objetivos misionales y para aunar esfuerzos con las regiones para mejorar la competitividad turística, Fontur celebró los siguientes convenios con entidades públicas y/o privadas del orden nacional o territorial:

PROYECTO	NRO CONTRATO	VALOR CONVENIO	RECURSOS RECIBIDOS	ESTADO
Teatro de Santa Marta	FPT-268-2012	\$ 13.550	\$ 3.575	En ejecución
Consultoría para la elaboración de un estudio de viabilidad del Parque Temático religioso como nuevo atractivo turístico de Buga	FPT-330-2013	\$ 446	\$ 91	En ejecución
Diseño Centro de Convenciones de Ibagué	FPT-332-2013	\$ 791	\$ 55	En ejecución
Estudios y diseños del parque interactivo - Floralia en el municipio de Fusagasugá	FPT-355-2013	\$ 268	\$ 79	En ejecución
Centro de convenciones Casa de la Moneda de Popayán	Fonade 214007	\$ 1.000	\$ 500	En ejecución
Adecuación Parque el Gallineral	FPT-278-2012	\$ 26	\$ 26	En ejecución
Estudios y diseños del parque turístico y agroindustrial en Montería	FPT-269-2012	\$ 1.531	\$ 31	En ejecución
Centro de Ferias y Exposiciones Expoferias de Manizales	FNT-206-2014	\$ 8.369	\$ 370	En ejecución
Centro interpretativo Ruta del Café - Chinchiná	FNT-324-2014	\$ 106	\$ 21	En ejecución
Centro de convenciones Casa de la Moneda de Popayán	Fonade 214007	\$ 1.000	\$ 500	En ejecución
Centro de Ferias y Exposiciones Expoferias de Manizales	FNT-206-2014	\$ 8.369	\$ 370	En ejecución
Centro interpretativo Ruta del Café - Chinchiná	FNT-324-2014	\$ 106	\$ 21	En ejecución

TOTAL		\$ 35.561	\$ 5.639	
--------------	--	------------------	-----------------	--

Cifras en COP millones

3.1.2.3. Gestión De Bienes

En cumplimiento de la Ley de Turismo le corresponde a Fontur la gestión integral, jurídica, financiera, administrativa y hotelera de los bienes con vocación turística para lograr la recuperación, posicionamiento y mejora de los mismos y que represente un beneficio para el destino y la región en materia de competitividad, generación de empleo, formalización del sector turístico y mejoramiento de infraestructura turística.

El estado actual de cada uno de los bienes que tiene Fontur, los cuales se relacionan a continuación:

Establecimiento de comercio	Ciudad Municipio	No hab.	Estado Jurídico	Estado actual de administración	Fecha de entrega al Fontur
Hotel Campestre las Heliconias	Quimbaya	93	Incautado	Administración provisional - Decamerón	6 de marzo de 2013
Hotel El Prado	Barranquilla	274	Extinto	Administración directa - SAE - seguimiento Fontur	31 de octubre de 2013
Hotel International Sunrise Beach	San Andrés	172	Extinto	Arrendamiento - GHL	Del 12 al 18 de mayo de 2014
Hotel Maryland	San Andrés	65	Extinto	Arrendamiento - Decamerón	
Hotel Marazul	San Andrés	128	Extinto	Arrendamiento - Decamerón	
Hotel los Delfines	San Andrés	36	Incautado	Arrendamiento - Decamerón	

En síntesis los bienes se encuentran en administración, salvo el Hotel del Prado que es administrado directamente por la Sociedad de Activos Especiales - SAE, entidad que asumió las funciones de la extinta Dirección Nacional de Estupefacientes – DNE en esta materia.

Cabe resaltar a la fecha de este informe se encuentra abierto el proceso de invitación para entregar en administración el Hotel El Prado por 30 años prorrogables por el mismo término el cual, según el cronograma vigente, se espera adjudicar en el mes de abril de 2015.

3.1.2.4. Contribución Parafiscal

Conforme lo establece el contrato de fiducia, Fontur se encarga de recaudar la contribución parafiscal definida en el artículo 1° de la Ley 1101 de 2006. El presupuesto total de ingresos de Fontur para 2014 es de \$170.583 millones distribuidos en recursos de fuente fiscal y parafiscal, la contribución parafiscal de 2014 es de \$36.575 millones que corresponde al 21% del total de los ingresos y su ejecución al cierre de 2014 asciende a la suma de \$38.743 millones presentando una ejecución del 106% superando la meta presupuestada.”

3.1.2.5. Gestión Administrativa

Fontur se encontraba realizando su gestión en las oficinas de los pisos 8° y 9° del Edificio Palma Real entregadas en comodato al Patrimonio Autónomo por parte de su propietario el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Por necesidad del Ministerio y conforme lo establece el contrato de fiducia, el Ministerio solicitó la entrega de estas oficinas. Considerando la urgencia para la entrega del piso 9 y teniendo en cuenta la baja oferta de inmuebles disponibles en la zona que se ajusten a las necesidades de espacio de Fontur, la Fiduciaria contrató temporalmente unas oficinas de 365 m² amobladas en la Carrera 11 No. 86-53 Piso 3 - Edificio Segovia para el equipo misional y trasladó al equipo operativo a las instalaciones de la Fiduciaria.

No obstante, la fiduciaria continuó en la búsqueda de oficinas para ubicar definitivamente al equipo misional y tomó en arriendo el piso 12 del Edificio UGI que cuenta con un área de 400 metros. Es de anotar que las oficinas se encuentran requieren ser adecuadas a las necesidades de Fontur en

materia de distribución de espacios, cableado estructurado e imagen institucional, por lo que se dio inicio al proceso para la contratación de la adecuación de estas oficinas que se pagará con recursos del presupuesto de 2015 aprobado por el Comité Directivo en el mes de diciembre.

Por último, se señalan a continuación los factores críticos del negocio con las acciones adelantadas durante el último trimestre:

Factor crítico	Acciones
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo con el Ministerio para ajustar el modelo de gestión • Reorganización del back-office • Implementación de Control Interno • Fortalecimiento de Riesgos, Planeación y Contribución Parafiscal • Divulgación e implementación del modelo de gestión • Capacitación a los funcionarios de Fontur sobre las políticas de la Fiduciaria. • Implementación de procesos de selección mediante invitación abierta interna y externa.
Bajo nivel de ejecución presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación al Comité Directivo de proyectos viables sin tramitar • Desarrollo del plan de choque de contratación • Creación del Comité de seguimiento de proyectos de infraestructura • Creación de comités internos de seguimiento de ejecución
Falta de información	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de equipo de trabajo plan de choque • Recopilación de información detallada de proyectos y contratos de las vigencias 2011 a 2014 • Generación de informes detallados para el MinCit, Comité Directivo, Entes de Control. • Elaboración del cronograma de trabajo para actualización de los sistemas Salesforce y SIFI. • Capacitación de la funcionalidad de los sistemas al sistema
Deficiencia en los	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del área de Planeación

indicadores de impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo conjunto con el MinCit para la definición y medición de los resultados
Debilidad en la gestión operativa y de control	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y ajuste de las competencia del personal operativo • Creación del área de Control Interno • Fortalecimiento del área de Contribución Parafiscal • Especialización del área de Bienes • Implementación de procesos de selección para la vinculación del personal • Implementación de los procesos operativos con sus respectivos controles conforme a las políticas de la Fiduciaria.

3.2. Consorcios de la Seguridad Social

Reportamos al cierre del año 2014 en operación los Consorcios i) Sayp, ii) Pensiones Cundinamarca 2012, iii) Confiar Fonpet y iv) Colombia Mayor 2013, los cuales dada su alta operatividad y complejidad jurídica exigieron mayores controles y seguimiento a todos los riesgos asociados a la gestión operacional y jurídica de cada negocio, para lo cual, dentro del plan de mejoramiento y mitigación de riesgos se creó a partir del mes de noviembre la Dirección de Consorcios adscrita a la Vicepresidencia de Operaciones, con el propósito de planear, ejecutar mayores controles y hacer seguimiento permanente a los planes de mejoramiento para el adecuado cumplimiento contractual y la revelación al interior de la entidad de las contingencias y hallazgos de los órganos de control público, en las cuales se puede incurrir por particularidades de este tipo de contratos, teniendo en cuenta además que para el año 2015 Fiducoldex actuará como Vocera del Consorcio Comercial Fonpet 2017.

Los Consorcios en ejecución durante el año 2014 reportaron para la Fiduciaria ingresos por valor de \$22.683 millones, representando el 59% de los ingresos operacionales de la sociedad, con márgenes de rentabilidad operacional directa del 36%, De los cuatro (4) negocios en ejecución, consideramos importante comentar que en el Consorcio Sayp desde el mes de Octubre de 2014, se viene gestionando con el Ministerio de Salud dos (2) solicitudes de restablecimiento económico por valor total de \$6.688 millones de pesos, entre otras razones, por la expedición con posterioridad a la firma del contrato fiduciario del Decreto 4023 de 2011 que estableció una mayor operatividad del negocio

en la subcuenta de compensación y lo relacionado con la gestión documental para las Consorciadas que se considera se debe restablecerse a favor del Encargo Fiduciario.

Tenemos (10) Consorcios en Liquidación o en proceso de cierre jurídico, contable y financiero.

FIDUFOSYGA No. 242/2005: Resaltamos la firma con la Nación-Ministerio de Salud y Protección Social, del acta de conciliación ante la Procuraduría General de la Nación por la suma de \$12.005 millones, para Fiducoldex \$428,6 millones, mediante la cual zanjamos favorablemente para las partes la discusión por la expedición de los actos administrativos de caducidad del contrato de encargo fiduciario. Adicionalmente en este contrato, no obstante la importancia jurídica del acuerdo conciliatorio firmado en Fidufosyga, subrayamos que se registraron contingencias judiciales calificadas como probables con provisiones para Fiducoldex por \$777 millones, en las cuales el demandado principal es la Nación. Fiducoldex participa en este consorcio en el 3.57%.

Prosperar y Colombia Mayor 2012: Se tuvo importantes avances y mesas de trabajo con funcionarios de la Presidencia de la República para liquidar con la Nación-Ministerio de Trabajo, los contratos de encargo fiduciario con sumas en discusión por valor de por \$4.500 millones en el caso de Prosperar y por definir sumas de \$1.600 millones en el de Colombia Mayor 2012, que surgen de la interpretación del contrato sobre lo que se considera un pago inducido o errado de los recursos de la seguridad social, conforme anexo.

Fopep 2013: La Junta Directiva dada la terminación de los 14 meses del plazo inicial del contrato consideró que dados los posibles riesgos derivados del pago a pensionados y las deficiencias de las bases de datos frente a la comisión percibida para atender cualquier contingencia que de ella se derivada, solicitó no continuar haciendo parte del encargo en las prórrogas que propuso el Ministerio de Trabajo. Por lo anterior, La Nación-Ministerio de Trabajo el 28 de Noviembre de 2014 aceptó la cesión a Fiduprevisora de la participación consorcial de Fiducoldex.

En lo pertinente a los otros Consorcios en liquidación, señalamos que los negocios fiduciarios Foncep, Pensiones Cundinamarca 2009, Programa Protección, Fonpet 2006, Fopep 2007 y Fopep 2012, presentan un importante avance en el trámite de liquidación, sin perder de vista que aún subsisten para las partes las causas que han limitado la liquidación de dichos negocios, entre otras (i) por razón de las nuevas interpretaciones de los contratos por parte de los Ministerios fideicomitentes, (ii) por

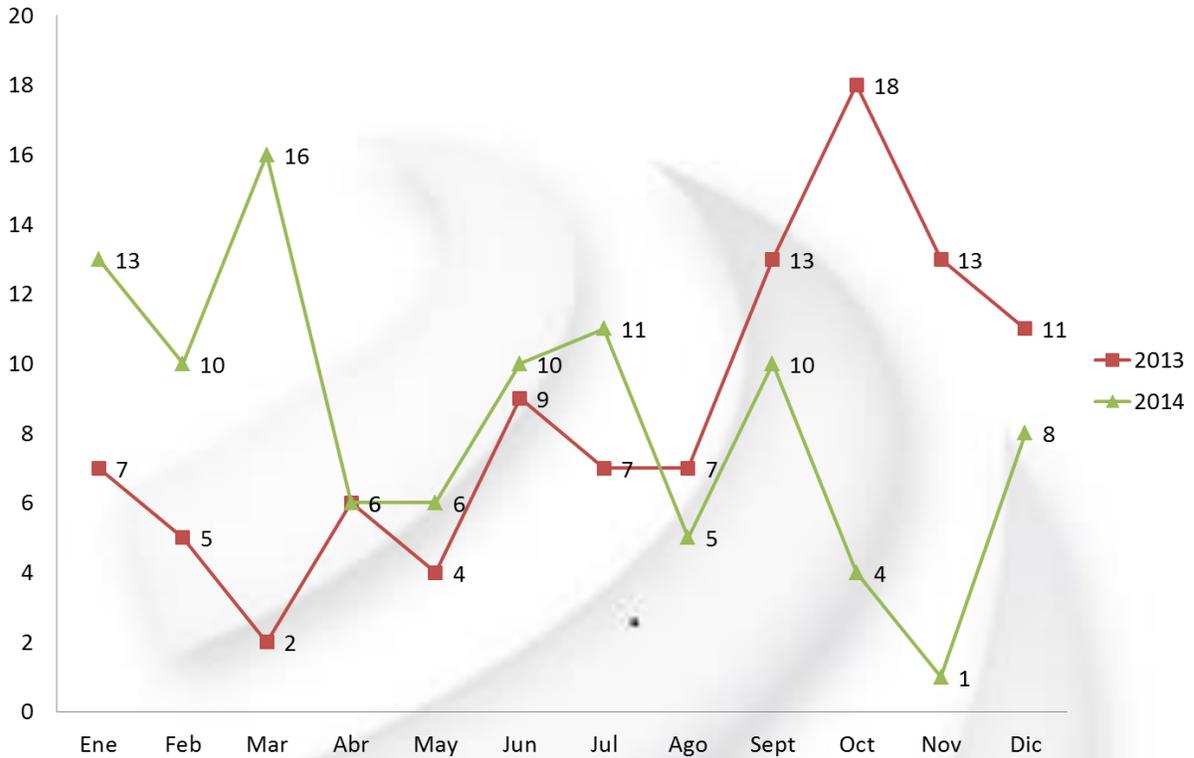
modificaciones unilaterales en la metodología de medición de cumplimiento de las obligaciones contractuales, (iii) por las consideraciones de la interventoría, sobre la legalidad de algunos de los giros realizados en cumplimiento de órdenes emanadas de autoridades judiciales o gubernamentales, o (iv) por interpretaciones de la Contraloría General de la República CGR, que ha forzado el cambio de posición jurídica del Fideicomitente; sumado esto a la baja calidad y fidelidad de las bases de datos de afiliados a la seguridad social de origen público y privado.

3.3. Nuevos Negocios

Durante el año 2014 se firmaron un total de 100 nuevos negocios fiduciarios privados, que generaron comisiones por valor de \$426MM, que comparado con el año 2013 representa una disminución del 2% en número de negocios; pero que en ingresos presenta un aumento de \$128MM ya que los generados por negocios privados en el año 2013 ascienden a \$298MM, es decir en esta línea de negocio presentamos un crecimiento frente al 2013, del 44%.

Así mismo, estos negocios generaron ingresos por \$ 241 millones al ser colocados en los Fondos de Inversión de la compañía, razón por la cual la suma global de ingresos por nuevos negocios en 2014 asciende a \$667MM sobre una meta total de \$2,503 millones.

Negocios Firmados 2013 - 2014



En cuanto a la línea de negocios de Fiducia Publica, en el año 2014 no se firmaron contratos; razón por la cual en el último trimestre del año se implementó una nueva estrategia comercial; encaminada a tener una tendencia creciente para el año 2015; dicha línea en el año 2013 presento ingresos por \$1.232MM por nuevos negocios donde FONTUR apalanca la operación con ingresos en el último trimestre del año de \$834MM.

A continuación presentamos el presupuesto y la ejecución de ingresos por comisión del año 2013 y 2014 en las líneas de negocio: Privado y Público.

\$ Millones	Ppto	Ejec Acum	% Ejec acum	Ppto	Ejec Acum	% Ejec acum
	acum.	2013	2013	acum.	2014	2014
	2013			2014		
Ingresos	1.635	1.530	93,6%	2.503	426	17,0%

Públicos	877	1.232	140,5%	1.543	7	0,4%
Privados	758	298	39,3%	960	419	43,6%

Como resultado del trabajo conjunto entre la Vicepresidencia de Operaciones y la Vicepresidencia Comercial se ha logrado fidelizar 14 clientes, que celebraron 36 nuevos negocios durante el año 2014, que generaron ingresos por \$ 101 millones de pesos.

Para la nueva estrategia comercial, se fortaleció el equipo y sus recursos, igualmente para el presente año incursionamos en la Regional Medellín; aumentando nuestra presencia en un tercer Departamento; así mismo, dentro de este propósito también se trabaja en fortalecer el equipo de fondos de inversión colectiva y sus estrategias comerciales para la atracción de clientes hacia nuestros Fondos de Inversión Colectiva con personas expertas en esta labor.

3.4. Otros Negocios

Durante el 2014, se gestionaron alrededor de 420 negocios logrando eficiencia en el manejo de los mismos al pasar de un promedio de 77 negocios administrados por ejecutivo en 2013 a 103 negocios por ejecutivo en 2014, lo anterior bajando costos en el personal de la Vicepresidencia de Operaciones, depurando negocios que históricamente han tenido inconvenientes logrando liquidar 168 negocios durante el 2014 y mejorando significativamente la atención al cliente con personalización de la relación. Al cierre del 2014 estos negocios representaron para Fiducoldex alrededor de \$2.736 millones de peso, lo que significa el 7.52% aproximadamente de los ingresos operacionales.

Así mismo logramos prorrogar los contratos de fiducia mercantil de los Patrimonios Autónomos IFI – Álcalis – Concesión de Salinas con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia.

En los negocios administrados no hubo contingencias relevantes ni eventos SARO significativos.

4. Evolución Financiera

4.1. Resultados

Al cierre del año 2014 los ingresos operacionales de la sociedad fiduciaria crecieron el 6,6% respecto del año anterior (frente a 5,6% estimado del sector), al situarse en \$38.627 millones frente a \$36.230 millones del año 2013, presentando una importante sobre ejecución en el año del 4,7% (\$1.678 millones), los factores que han contribuido a este resultado son: i) el fideicomiso FONTUR (Fondo Nacional del Turismo) generó un ingreso de \$3.698 millones (9,6% de los ingresos) frente a un presupuesto de \$2.106 millones, con una sobre ejecución del 76% (\$1.592 millones adicionales); ii) Procolombia incluido Marca País representó ingresos por \$6.382 millones que en virtud de los diferentes convenios suscritos logró una sobre ejecución del 9% (\$540 millones adicionales).

Por otra parte, se observa la importante ejecución de los negocios en consorcio (con ingresos por \$22,683 millones) que generaron una sobre ejecución del ingreso del 4% equivalente a \$872 millones adicionales; en particular, Colombia Mayor dada su dinámica de ingreso de nuevos beneficiarios generó ingresos superiores a lo presupuestado por \$676 millones. De igual forma, es importante destacar la importante y exitosa gestión de la estrategia de inversión que llevó al Consorcio Confiar Fonpet (administrado por Fiducoldex) a ser el líder en rentabilidad acumulada respecto de las otras cuatro administradoras del fondo, lo que representó una sobre ejecución del ingreso del 15% (\$149 millones adicionales a lo presupuestado). Esto también tuvo un impacto positivo en el portafolio propio de la sociedad, del cual un poco más del 81% se encuentra en la reserva de estabilización del Fonpet logrando una mayor ejecución del ingreso en un 23% (\$320 millones por encima de lo previsto).

Es importante resaltar que los resultados económicos de la gestión de portafolios de Fiducoldex y del sector fiduciario estuvieron influenciados, por una parte por el impacto positivo durante el primer semestre en la recomposición del índice de JP Morgan sobre los títulos de deuda pública, y en segundo lugar por la volatilidad y turbulencia desatada por la disminución del precio del petróleo generando devaluaciones aceleradas durante el último trimestre del año así como una alta volatilidad de los títulos de deuda pública.

En relación con los gastos operacionales acumulados al cierre del año, se observa una ejecución presupuestal del 99% equivalente a \$32.486 millones frente a un presupuesto de \$32.930 millones

(\$444 millones por debajo de lo previsto) y un crecimiento del 5.6% en relación con el año anterior. Dentro de sus principales componentes se encuentra el gasto de Consorcios el cual presentó una ejecución del 103% (\$14.418 millones), acorde con la ejecución de ingresos para este tipo de negocios, y a las provisiones que se efectuaron en los consorcios en liquidación Prosperar y Fidufosyga. En segundo lugar, se encuentran los gastos de personal que presentaron una ejecución presupuestal del 96% (\$430 millones por debajo de lo previsto), creciendo con respecto al año anterior un 17% conforme con lo estimado para la ejecución del plan estratégico, completar la planta de personal vacante y los ajustes asociados con el nuevo modelo de gestión. Cabe destacar que en el rubro de provisiones, depreciaciones y amortizaciones se presenta una sobre ejecución del 47% (\$738 millones), por efecto de la provisión realizada por la fiduciaria en relación con los procesos de Fidufosyga que en la actualidad están calificados como probables. Los demás gastos operacionales decrecieron el 1,7% respecto al año anterior.

En relación con los resultados esperados, se cumplió el presupuesto de utilidades netas superando lo inicialmente previsto. Al cierre del año se presentó una utilidad acumulada de \$3.591 millones frente a un presupuesto de \$3.159 millones mostrando una sobre ejecución del 13,7%.

Dentro de las principales variaciones del balance se destaca el impacto positivo en el crecimiento del patrimonio respecto del año anterior en un 31%, derivado del respaldo de los accionistas a la consolidación financiera y comercial de la entidad, dado con la capitalización del 100% de las utilidades disponibles del ejercicio 2013 y por la valorización del inmueble adquirido para la operación de la sociedad. Otro cambio importante es el crecimiento de los Activos en un 27% respecto al año anterior, por el efecto de la valorización de las oficinas, crecimiento en los activos de Consorcios. En cuanto al Disponible (inversiones y disponible) se presenta un crecimiento del 9% al pasar de \$22.255 millones a \$24.264 millones; de este total, \$19.590 millones están representados en la Reserva de Estabilización de Fonpet. En relación con los pasivos se observa un incremento del 4,6%, principalmente por el incremento del pasivo asociado a los consorcios (\$1.152 millones); por otra parte, el rubro de obligaciones financieras disminuyó \$1.300 millones por la amortización del Leasing Financiero asociado a la adquisición de la Sede de la Compañía (esta obligación se amortizó en su totalidad en el mes de Noviembre de 2014). Finalmente las cuentas por pagar presentan un aumento de \$638 millones,

4.2. Gestión de portafolios

Durante el 2014 la Fiduciaria administró portafolios por valor de \$5.3 billones, del cual el portafolio más representativo fue el Consorcio Confiar Fonpet que a 31 de Diciembre de 2014 sumó \$4.3 billones, seguido por Colombia Mayor con un valor \$520.000 millones y otros portafolios como ISAGEN, FONTUR y PROEXPORT. La Fiduciaria se destacó por ser la líder en 2014 en rentabilidad en la administración de los portafolios de pasivo pensional (Consorcio Confiar Fonpet), generando una ventaja competitiva significativa frente a sus comparables.

El portafolio de recursos propios de la sociedad cerró en \$24.264 millones con un crecimiento del 9% respecto al cierre del año anterior (\$22.255 millones), de los cuales \$19.590 millones corresponden a la Reserva de Estabilización de Rendimientos exigida para la administración de recursos del FONPET. Esta reserva se gestiona dentro del portafolio a cargo del consorcio Confiar FONPET, en el que el portafolio de la fiduciaria participa con el 81.53%. Las inversiones del portafolio propio se encuentran clasificadas como inversiones negociables, y tuvieron una rentabilidad durante el año del 8.14% (frente a 3.51% en el año 2013).

4.3. Fondos de Inversión Colectiva

Al cierre de 2014, Fiducoldex administraba Fondos de inversión Colectiva (FIC's), por un total de \$168.863 millones, frente a los \$187.515 del cierre de 2013; \$47.230 millones corresponden al Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex y \$6.113 millones al Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex Nación. Los restantes \$115.520 millones corresponden al Fondo de Capital Privado Aureos.

Los fondos abiertos registraron un decrecimiento del 37% explicado principalmente por la salida de un volumen importante de recursos provenientes de negocios fiduciarios que entraron en liquidación por su vencimiento contractual (negocios de alianzas productivas, de anticipos, entre otros). Esta situación es coyuntural con la estrategia y el fortalecimiento del área comercial para hacer frente a las metas de los siguientes años, se generará una dinámica de crecimiento acompañada de un agresivo plan comercial y la ampliación de los productos de inversión que serán fuente de crecimiento acelerado en esta línea de negocio.

Los Fondos de Inversión Colectiva abiertos generaron comisiones fiduciarias durante el año 2014 por \$926 millones frente a \$1.256 millones del año anterior, registrando una disminución del 26%, explicado por la situación anteriormente expuesta.

Por su parte, el Fondo de Capital Privado Aureos generó ingresos por comisión de administración equivalentes a \$147 millones.

Durante el período, los Fondos de Inversión Colectiva mantuvieron la máxima calificación por calidad crediticia de los activos, AAA y “2” en la exposición a la volatilidad del rendimiento de los activos, lo cual equivale a una baja sensibilidad de riesgos de mercado en los dos fondos. Esas calificaciones fueron otorgadas por la firma Fitch Ratings y ratificadas en el mes de Noviembre.

En cuanto a la implementación de las disposiciones contenidas en los Decretos 1242 y 1243 “Fondos de Inversión Colectiva y Custodio de Valores” expedidos en el año 2013, la Fiduciaria ha dado cabal cumplimiento a los requerimientos establecidos en las Circulares Externas 026 y 031 de 2014 mediante la ejecución de las siguientes actividades:

- Se ajustaron los reglamentos de los Fondos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el decreto 1242 de 2013
- Se presentó ante la Superintendencia Financiera de Colombia el cronograma para la implementación del nuevo régimen de los FIC’s, cuyas fechas inician el 30 de enero/15 con la presentación del reglamento bajo el régimen de autorización especial y culminan el 30 de junio de 2015 con la entrega de los valores del portafolio de los FIC’s al Custodio de los mismos.
- Se seleccionó a la Sociedad Fiduciaria Cititrust Colombia S.A. para ejercer la actividad de custodia de valores de los FIC’s administrados por Fiducoldex, en el marco de lo establecido por el Decreto 1243 de 2013. Las actividades inherentes (firma del contrato, ejecución de pruebas que permitan simular adecuadamente la operatividad de los sistemas y el traslado de los valores), se realizarán entre el 30 de enero y el 30 de junio/15, de acuerdo con los plazos establecidos por la

Superintendencia Financiera de Colombia.

- Se prorrogó por 6 meses (junio/15) el contrato del Contralor Normativo de los FIC's, con la firma Consultorías en Riesgo Corporativo, término necesario hasta tanto se implemente en su totalidad la figura del Custodio y se entreguen para su custodia, los valores del portafolio.

4.4. Administración de recursos públicos:

Al 31 de diciembre de 2014, la Fiduciaria administraba 25 negocios de recursos públicos por \$5.4 billones distribuidos de la siguiente forma: \$4.3 billones correspondían a 6 negocios de recursos del sistema general de seguridad social y de pasivos pensionales y 19 negocios de administración y pagos con un valor de \$1.1 billones, de los cuales 14 negocios administran \$13.798 millones en Fondos de Inversión Colectiva.

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

Se debe señalar que la Fiduciaria dio estricto cumplimiento a todas las cláusulas de los contratos de fiducia celebrados que involucraron recursos públicos; de igual forma la Fiduciaria acató los lineamientos del Decreto 1525 de 2008 respecto de la inversión de estos recursos.

Así mismo, se ejecutaron, manejaron y controlaron eficientemente las operaciones de inversiones de portafolio y los recursos de la fiduciaria y de los fideicomisos, y se adelantaron las gestiones de los portafolios de inversión bajo criterios de seguridad, rentabilidad y liquidez, con un adecuado conocimiento de los emisores, contrapartes e inversionistas, para efectos del conocimiento del cliente en el sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT), tal como lo establece la normatividad vigente y el Código de Buen Gobierno Corporativo de Fiducoldex.

5. Gestión administrativa

5.1. Gestión Humana

Consientes que el talento humano de toda organización es su capital activo, en el año 2014 Fiducollex ha realizado un ajuste importante al área de Gestión Humana posicionándola como Gerencia Staff de la Presidencia, con un enfoque de trabajo en 2 líneas: Gestión Humana como tal y Desarrollo, para alinear así los requerimientos estratégicos de la organización con las necesidades y mejoramiento de las condiciones de los empleados de la Fiduciaria, permitiendo a su vez respaldo desde la Gerencia en la toma de decisiones organizacionales y adecuación de la estructura de áreas y cargos.

Así mismo, continuando con el proceso de articulación de la Fiduciaria con sus Patrimonios Autónomos, además de la realización conjunta de las actividades de bienestar y salud ocupacional, se ha logrado integrar y aplicar los lineamientos del proceso de Selección y evaluación de desempeño que sustenta las promociones internas con Fontur e IFI's, como también el mejoramiento del proceso de nómina con el proceso de Procolombia, a partir de la alineación de la política salarial, ampliación de la cobertura de la Póliza de salud de los Agregados comerciales, y la implementación de un simulador para liquidar la nómina de los Agregados Comerciales, de acuerdo con el decreto 2348.

Optimizando el equipo de trabajo que conforma el área de Gestión Humana se realizaron 99 procesos de selección, un 8% más que el año anterior, para el cubrimiento de las vacantes y necesidades temporales, con una importante participación de los empleados como candidatos en los procesos; 37 programas de capacitación, es decir un 6% más, y 38 programas de inducción, cubriendo el 100% de los empleados en capacitación y la participación de 120 empleados nuevos (100%) en inducción, todo ello incluyendo a los Patrimonios Autónomos IFI's y Fontur.

En búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos de Gestión Humana y programas que contribuyen a la calidad de vida y mejoramiento del clima laboral, bajo procesos de análisis y control como respuesta a la adecuación de la estructura organizacional y soportado con evaluaciones del desempeño, se aplicaron nivelaciones y ajustes salariales, que

permitieron oportunidades de desarrollo para 12 empleados, se ajustó el proceso de selección a un proceso más integral incluyendo evaluación de los conocimientos requeridos para el cargo y pruebas psicotécnicas de personalidad. En materia de bienestar, se incrementó en un 7% el uso de los servicios de formación y deportes de la Caja de Compensación, se ampliaron las opciones de fechas para disfrutar los tres días y medio de descanso remunerado, pasando de 3 a 6 opciones en el año, se implementó la entrega de un obsequio y mensaje de cumpleaños a todos los empleados, y se otorgaron 37 beneficios a 31 empleados, tales como: auxilios de vivienda, vehículo y educativo para pregrado y posgrado. Así mismo, se cerró el índice de rotación en 12% vs. 19.5% en el año anterior, y a finales de año se aplicó la encuesta de medición de clima y cultura organizacional como insumo al enfoque de los programas a desarrollar en el 2015 con miras a lograr que los empleados vivan y sientan *“Que rico es trabajar en Fiducoldex”*.

5.2. Gestión de Calidad

Durante mayo de 2014 el ICONTEC efectuó la auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad y concluyó mantener el certificado del Sistema de Gestión en la Norma ISO 9001:2008. Lo anterior, dado que se evidenció conformidad con los requisitos de la Norma y los establecidos por la organización y eficacia del Sistema de Gestión.

5.3. Informática y Tecnología

La gestión de la Gerencia de Informática y Tecnología durante el 2014, de acuerdo con el plan estratégico de la Fiduciaria proyectado a 2016 y al Plan Estratégico Informático – PEI, se orientó principalmente a los siguientes aspectos:

- ✓ Gestión en Procesos de Seguridad Informática

Aseguramiento de la plataforma tecnológica a través del fortalecimiento en herramientas *appliance*, actualización periódica de software base y potenciar las capacidades informáticas, reduciendo la vulnerabilidad y limitando las amenazas con el control del riesgo.

✓ Gestión en Renovación Tecnológica de Software, Hardware e Infraestructura

Renovación de plataforma a última generación en el centro de datos principal, para servidores de aplicaciones (Blade Center), servidores de almacenamiento (SAN y NAS), servidores de seguridad (Firewall) y componentes de comunicaciones.

Renovación de equipos de escritorio a modelos todo en uno, que permiten menor consumo de energía, ocupan menos espacio y generan mayor rendimiento.

✓ Gestión en implantación de software e integración de procesos

Puesta en producción de sistemas informáticos, que permitieron terminar con éxito la integración de procesos y actualización en línea de la información proveniente de diferentes contextos, así:

- Sistema informático – SIFI, culmina la integración de los procesos operativos de los negocios fiduciarios y de la sociedad y puesta en producción Normas Internacionales de Información Financiera Fase I.
- Migración a plataforma WEB de los aplicativos para administrar portafolios de inversión (PORFIN) y sistema de calidad (ATALAYA).
- Puesta en producción del módulo de complementación con la Bolsa de Valores de Colombia.
- Sistema informático – SIFI, implementación de Zona Web Transaccional, herramienta tecnológica que facilitará y agilizará la entrega de información oportuna y actualizada en tiempo real, accediendo a servicios de consulta de saldos y movimientos, solicitudes de redenciones parciales, de los aportes de los inversionistas en los fondos de inversión colectiva administrados.
- Los demás sistemas informáticos fueron actualizados por cambios normativos y nuevas versiones liberadas por el proveedor.

5.4. Sistema de Atención al Consumidor Financiero -SAC

La Fiduciaria ha dado cumplimiento a los procedimientos y controles diseñados para la implementación, documentación, aprobación, capacitación y medición del Sistema de Atención al Consumidor Financiero.

Respecto a las oportunidades de mejoramiento, identificadas por los órganos de control (Revisoría Fiscal y Gerencia de Contraloría) se han adoptado los correspondientes planes de acción, con el fin de mitigar los potenciales eventos de riesgo.

5.5. Gobierno Corporativo

Con el propósito de fortalecer las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, la Vicepresidencia Jurídica de la Fiduciaria, presento a consideración de la Junta Directiva de la Organización en la Sesión No. 319 del 19 de noviembre de 2014, en el numeral 4.1. Modificaciones al Código de Buen Gobierno, se presentan las modificaciones al Código de Buen Gobierno que se presentan a continuación:

PRINCIPALES AJUSTES AL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Inclusión de redacción en cumplimiento de los Decretos 1242 y 1243 de 2013, lo cual comprende:
 - ✓ Actualización del término «Carteras Colectivas» por «Fondos de Inversión Colectiva».
 - ✓ Inclusión de Código de Conducta.
 - ✓ Actualización del acápite de Conflictos de Interés incluyendo provisiones dirigidas a Fondos de Inversión Colectiva y Funcionarios de la Fiduciaria.
2. Definición de Comités de Apoyo a la Junta Directiva de acuerdo con el organigrama de la Fiduciaria.
3. Acogimos propuestas de ajustes de acuerdo con Código País (formulado por Superintendencia Financiera de Colombia).
4. Modificaciones y actualizaciones de forma en la redacción del documento.
5. Reducción del volumen del Código mediante remisión a estatutos, reglamentos y manuales internos de la Fiduciaria.

6. Riesgos y cumplimiento

Se llevó a cabo un proceso de fortalecimiento a la gestión de riesgos, en la cual se fortaleció la estructura de la Gerencia de Riesgos y se incorporó dentro del rol de la Gerencia el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

6.1. Riesgos de Mercado

El control de riesgo de mercado cumple con los parámetros de segregación de funciones en el proceso de inversión –front, middle y back office-. De igual manera, esta gestión de riesgo se ha llevado a cabo atendiendo las directrices y políticas establecidas por la Junta Directiva y Superintendencia Financiera.

El Valor en Riesgo –VeR-, para los diferentes portafolios ha respetado los límites establecidos, hecho informado mensualmente a la Junta Directiva.

Durante el año 2014 se implementaron nuevos controles sobre las operaciones de inversión, en especial en aquellos relacionados con la aplicación del Decreto 1525.

Dentro de los proyectos establecidos para el 2015 se encuentra la optimización de los modelos para el cálculo de Valor en Riesgo, mediante una metodología interna, que permita el mejoramiento en la realización de escenarios de stress a los portafolios.

6.2. Riesgo de crédito

Durante el 2014 la Gerencia de Riesgos realizó efectivo seguimiento, control y reporte de las políticas de inversión de los portafolios administrados, así como, de los límites por emisor y contraparte aprobados semestralmente por la Junta Directiva de la Entidad. De igual forma ha solicitado la aprobación de cupos acorde a las necesidades de los distintos portafolios administrados.

La entidad cuenta con una herramienta que permite automatizar el proceso de registro de operaciones de inversión en el sistema de valoración a través del servicio del bus SAE de la BVC

y permite controlar en línea las políticas de inversión y cupos de emisor de los distintos portafolios administrados.

6.3. Riesgos Operativos

La Fiduciaria ha atendido los preceptos normativos y políticas establecidas dentro del SARO de Fiducoldex. Durante el año 2014 la fiduciaria ha registrado en las cuentas de gasto por riesgo operativo la suma de \$123,8 millones. Lo anterior refleja un 0.32% respecto de los ingresos operacionales. La calificación del riesgo residual al 31 de diciembre de 2014 es de 3,81; que significa perfil moderado en el riesgo operativo.

Durante el 2014 se fortaleció la gestión de riesgo operativo, incorporando al perfil de riesgo de Fiducoldex los riesgos legales, los generados en proyectos especiales (como la implementación de ZWT, custodios o la migración de aplicativos), así como los riesgos operativos de los negocios especiales administrados (Fontur).

De igual forma se ha continuado apoyando los procesos de gestión de riesgos operativos en los consorcios de alto impacto (Colombia Mayor, SAYP, Fonpet).

6.4. Riesgo de Liquidez

Conforme a la regulación expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia en el capítulo VI de la Circular Externa 100 de 1995, la Fiduciaria ha aplicado el SARL para los fondos de inversión colectivos, patrimonios administrados y recursos propios, presentando los informes de control correspondientes.

En el 2014 la Fiduciaria realizó las gestiones pertinentes para cumplir de manera oportuna y eficiente con las obligaciones vigentes y futuras tanto de la Sociedad Fiduciaria, los fondos de inversión colectiva administrados y los negocios fiduciarios que están expuestos a riesgo de liquidez. Para realizar esta gestión, la entidad cuenta con metodologías documentadas que fueron aplicadas periódicamente por la Gerencia de Riesgos y cuyos resultados fueron expuestos en las

sesiones del comité trimestral de Riesgo de Liquidez y a la Junta Directiva junto con las alarmas detectadas.

6.5. Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT

FIDUCOLDEX adopta y cumple con la normatividad vigente en relación con el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, de acuerdo con lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero EOSF y la Circular Básica Jurídica 029 de 2014, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

En la gestión ejecutada por la entidad en el 2014 se establecieron nuevos controles sobre la documentación de clientes para su vinculación, control de integridad en el envío de los reportes oportunos, capacitaciones a la totalidad de los funcionarios, monitoreo de operaciones, mejoras en las herramientas tecnológicas, que permiten realizar una verificación previa más detallada en los procesos de vinculación con miras a evitar establecer relaciones comerciales o ejecutar operaciones con personas vinculadas en alguna lista restrictiva como la OFAC y ONU.

El riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo no tuvo un impacto económico en el ejercicio del 2014, toda vez que no se presentaron pérdidas asociadas a fallas de este sistema de prevención, ni a incumplimientos de la regulación respectiva. La calificación del perfil de riesgo residual se mantiene en nivel bajo.

La Fiduciaria cumplió con el proceso respectivo de verificación de efectividad de los mecanismos e instrumentos definidos para la administración del riesgo de LA/FT generando los reportes, informes y demás obligaciones inherentes al sistema, así mismo es importante señalar que la Fiduciaria no enfrenta investigaciones, ni ha tenido sanciones, de tipo penal o administrativas por ninguna de las actuaciones que pudieran presentarse por la materialización del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

6.6. FATCA (Ley de cumplimiento de cuentas extranjeras)

La Fiduciaria en cumplimiento con la ley de cuentas extranjeras por sus siglas en ingles FATCA, para el año 2014 culmino el proceso de implementación para el cual se había contrato una consultoría para soportar dicho proceso.

La entidad ha desarrollado tareas como, análisis del impacto de la ley en la fiduciaria, capacitaciones a los funcionarios, inscripción de la fiduciaria ante el IRS, modificaciones a los formularios de conocimiento de clientes.

Se adoptaron procesos que permiten cumplir con los requerimientos que indica FATCA, así como un manual de cumplimiento y ajustes a la herramienta tecnológica core de la Fiduciaria para un mayor control y filtro de información. También se incluyó en la herramienta tecnológica de consulta, una lista informativa, que permitirá monitorear a las entidades financieras con las que tiene algún vínculo.

La Fiduciaria cumplió con la debida diligencia indicada por la ley para los clientes preexistentes persona natural a corte de 1 de julio de 2014, posterior a esta fecha a todos los clientes nuevos persona natural se les está solicitando la documentación respectiva y se monitorean mensualmente. Para personas Jurídicas la ley entró en vigencia a partir del 1 de enero de 2015, para lo cual la entidad ya cuenta con los controles y procesos respectivos aprobados por Junta Directiva para dar continuidad al cumplimiento de dicha ley.

6.7. Seguridad de la Información y Plan de Continuidad del Negocio

En cumplimiento del numeral 3.1.1 de la Circular Externa 042 de 2012 de la Superintendencia Financiera, que declara que se debe "Gestionar la seguridad de la información, para lo cual podrán

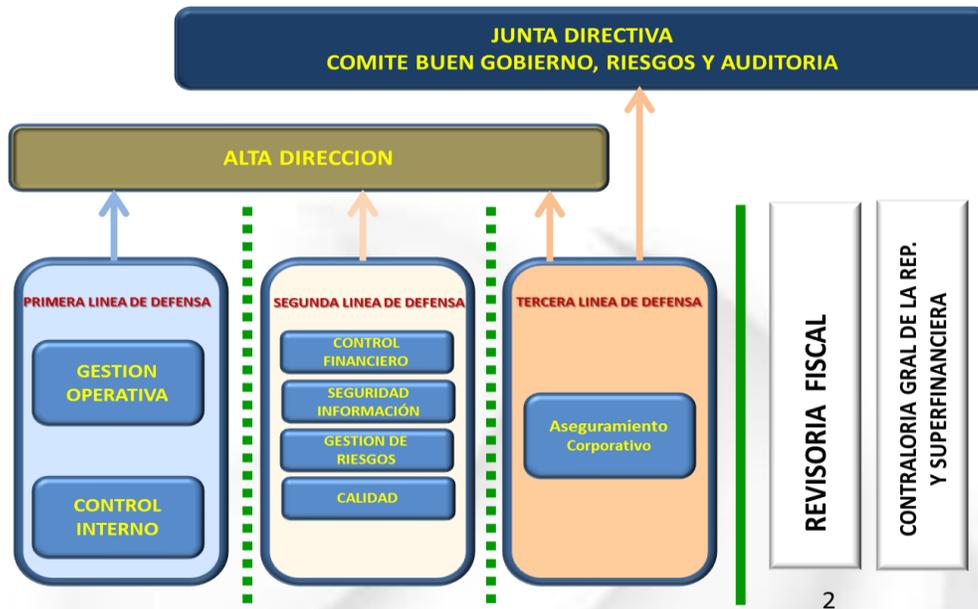
tener como referencia el estándar ISO 27000, o el que lo sustituya”, en octubre de 2014 se asignó la responsabilidad de SGSI a la Gerencia de Riesgos, para lo cual se realizó un diagnóstico inicial o análisis GAP, evaluando el nivel de cumplimiento de los controles enunciados en la ISO/IEC 27002:2013, con el fin de trabajar en los aspectos más débiles y fortalecer los demás, en un proceso de mejoramiento continuo.

Paralelamente se ha venido evaluando la seguridad de los nuevos proyectos soportados en tecnología que implementará la entidad (ZWT y PORFIN Java).

De igual forma, se recibió la responsabilidad del PCN, cuyo objetivo es fortalecer el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio en conformidad con la norma ISO 22301 / BS 25992.

7. Gestión del Aseguramiento Corporativo Basado en Riesgos

Con el propósito de preparar a la organización para una gestión más eficiente se inició la implementación de protocolos de mayor impacto, que permitan optimizar el ambiente de control, así como la gestión de revelación y definición de riesgos, soportado en los principios técnicos para el aseguramiento corporativo basado en riesgos, a la par de optimizar el sistema de control interno, soportado en las mejores prácticas y en la identificación, divulgación y desarrollo de las tres líneas de defensa en la Fiduciaria.



El modelo de tres líneas de defensa promulgado por The Institute of The Internal Auditors permite a la actividad de auditoría interna la cual se ejerce en la organización a través de la Gerencia de Contraloría, apoyar mediante el ejercicio de una evaluación integral al logro de los objetivos corporativos bajo la implementación del modelo de Aseguramiento Corporativo Basado en Riesgos, soportado en estándares internacionales de primer nivel, proporcionando servicios de aseguramiento y consultoría, tomando como referentes COSO Report II y COBIT 4.1, con el fin de aportar valor estableciendo oportunidades de mejoramiento referentes a la identificación y evaluación de riesgos y las respuestas a comunicaciones de información relativas a los mencionados aspectos, con destino a la Alta Dirección, al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva de la Sociedad Fiduciaria; dando cumplimiento a lo previsto en el Estatuto de la Actividad de Auditoría Interna de la Sociedad.

Todo lo anterior con el fin de dar pleno cumplimiento a lo previsto en las disposiciones legales aplicables con énfasis particular en los aspectos previstos en el numeral 7 de la Circular Externa 038 de 2009

8. Informes de Entes de Control

Durante el periodo 2014 y con el fin de atender fortalecer el nivel de desempeño de la organización

de implementó un esquema de seguimiento a las recomendaciones y los requerimientos efectuados por los organismos de vigilancia y control, que regulan la gestión de la Sociedad Fiduciaria, se ha adoptado un enfoque de Aseguramiento Corporativo basado en riesgos, aplicando estándares internacionales de primer nivel en lo relativo a Gobierno, Riesgos y Control Interno para fortalecer la estructura de los mencionados sistemas en la Sociedad Fiduciaria y los Fideicomisos a su cargo.

8.1. Planes de Mejoramiento:

Para lograr dicho objetivo se definieron Planes de Mejoramiento con el fin de atender los requerimientos formulados por los siguientes entes:

- Contraloría General de la República
- Superintendencia Financiera
- Revisoría Fiscal
- Junta Directiva
- Comité de Auditoría de la Junta Directiva
- Gerencia de Contraloría Interna
- Presidencia

Los requerimientos formulados por los mencionados entes se atendieron en su debida oportunidad.

De igual forma se atendieron los requerimientos efectuados por el ICONTEC y la calificadora de riesgos Fitch Rating, en el desarrollo sus procesos de certificación.

8.2. Informes Contraloría General de la República

La Gerencia de Contraloría efectúa un seguimiento permanente a la evolución de los planes de mejoramiento, definidos para la fiduciaria y para los Patrimonios Autónomos FIDUCOLDEX – PROCOLOMBIA, Patrimonio Autónomo – FONTUR y se han reportado periódicamente a través del aplicativo SIRECI, los mencionados planes y su seguimiento, indicando la efectividad de las

acciones implementadas para mitigar los riesgos identificados por el mencionado órgano de vigilancia y control.

8.2.1. Fideicomiso PROCOLOMBIA

La gestión de control ha permitido presentar mejoras en los indicadores de la auditoría de la Contraloría General de la República para el caso de FIDUCOLDEX y del Fideicomiso PROCOLOMBIA, como se presenta a continuación.

Actual: FIDEICOMISO PROCOLOMBIA (antes PROEXPORT)

EVALUACION DE GESTION	
Vigencia 2013	
<u>Calificación:92,06</u>	

Anterior: FIDEICOMISO FIDUCOLDEX PROEXPORT COLOMBIA

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	
Vigencia: 2011	Vigencia: 2012
<u>Calificación:86,8</u>	<u>Calificación:86,2</u>

Como hecho destacable e importante se menciona el fenecimiento de las cuentas en las vigencias antes mencionadas por cuanto el Fideicomiso ha obtenido en las vigencias objeto de evaluación una calificación superior a 80 puntos.

8.2.2. Fideicomiso –FONTUR

La gestión de control ha permitido desarrollar un proceso de mejora continua en los indicadores de la auditoría de la Contraloría General de la República para el caso de FIDUCOLDEX y del Fideicomiso PROCOLOMBIA, como se presenta a continuación.

	EVALUACIÓN DE GESTIÓN	
Vigencia: 2010	Vigencia: 2011	Vigencia: 2012
<u>Calificación:68,9</u>	<u>Calificación:76,6</u>	<u>Calificación:73,6</u>

De la visita realizada por la CGR a la gestión y resultados del Fideicomiso FONTUR, es importante mencionar que como resultado de las evaluaciones adelantadas por parte de la Contraloría General de la República en las vigencias 2011 y 2012 al *Consorcio Alianza Turística*, anterior administrador del Fondo, se cuenta actualmente con un total de cincuenta y seis (56) hallazgos distribuidos así:

TIPO DE HALLAZGOS	TOTAL
ADMINISTRATIVOS	39
DISCIPLINARIOS	11
FISCALES	6

Respecto de los hallazgos antes mencionados se ha dado cumplimiento en su oportunidad, del envío de los reportes a través del aplicativo SIRECI con destino al mencionado Organismo de Vigilancia y Control.

9. Situación jurídica

Situación Jurídica de Fiducoldex

En relación con litigios y reclamaciones, Fiducoldex no enfrenta litigios ni Tribunales de Arbitramento en su contra, por su gestión directa. No obstante, existen dos procesos judiciales en contra de la entidad en posición propia, derivados de la vinculación imprecisa efectuada por el demandante en desarrollo del fideicomiso FIDUCOLDEX-COMCAFLOR del cual la Fiduciaria obra como vocera y administradora del patrimonio autónomo, y en virtud de la participación de Fiducoldex en el Consorcio

Fidufosyga 2005 por el proceso ejecutivo iniciado por la sociedad AGS COLOMBIA LTDA. Contra el mencionado consorcio y las fiduciarias integrantes del mismo. (ver anexo adjunto)

Los litigios que enfrenta el Patrimonio Autónomo Procolombia (Antes Proexport Colombia) y el Patrimonio Autónomo Fontur, así como, los demás Fideicomisos que administra la Fiduciaria, se atienden en su debida oportunidad procesal, a través de abogados externos e internos. De igual forma, se encuentran constituidas las provisiones para atender las contingencias, de conformidad con las normas legales vigentes, en los casos a que a ello hay lugar. En archivo adjunto se relacionan de forma detallada cada uno de los procesos que se surten en los Consorcios donde la Fiduciaria es integrante, los procesos de los Patrimonios Autónomos Procolombia y Fontur (negocios especiales) y los procesos de los demás fideicomisos que administra la Fiduciaria que hasta el momento se conocen o se han notificado a ésta.

Es pertinente mencionar, que en la ejecución del contrato para el manejo de los recursos del Fondo Nacional de Turismo – FONTUR se presentaron a lo largo del año 2014 dificultades para adelantar su administración, por cuanto el modelo de gestión que venía siendo aplicado por el anterior administrador difería totalmente de los modelos de gestión aplicados por la Fiduciaria a los negocios especiales, dichas dificultades fueron informadas en su momento. No obstante, para el mes de septiembre el Fideicomitente - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo aceptó el cambio de modelo de gestión a un modelo similar al que se aplica a otro Patrimonio Autónomo del cual este Ministerio también es el fideicomitente, como lo es Procolombia. Este cambio de modelo de gestión requirió de una gestión adicional y especial, con el objeto de cumplir las metas de ejecución presupuestal del Patrimonio Autónomo Fontur, por lo que se adelantaron diversos planes de choque para adelantar los diferentes procesos de contratación, arrojando al 31 de diciembre de 2014, una contratación por una suma aproximada de \$122.000 millones de pesos.

Como hecho relevante debe informarse que con ocasión del concepto que emitió en su momento la Superintendencia de Notariado y Registro, respecto de que las escrituras públicas de los negocios administrados por Fiducoldex, debían ser sometidas a reparto conforme lo dispone la Ley 29 de 1973 y la Resolución No. 10137 del 23 de noviembre de 2011 de dicha Superintendencia, lo que ha limitado la gestión comercial de la Fiduciaria, se adelantaron reuniones con el objeto de debatir y cuestionar

dicha posición y se ha propuesto desde la Fiduciaria a dicha entidad una modificación normativa, la cual está siendo objeto de análisis por dicha Superintendencia.

De igual manera es pertinente señalar, que la Fiduciaria ha venido participando de forma activa en las propuestas de reglamentación del Plana Nacional de Desarrollo para el año 2014 – 2018, con el objeto de obtener nuevos negocios y de regular la participación de esta entidad, en otros negocios de Fiducia Mercantil o de Fiducia Pública.

10. Estado de Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF

Para cumplir con la implementación de las NIIF requerida en el ordenamiento legal contable de Colombia Ley 1314 de 2009, Fiducoldex contrató a la firma Ernst Young Audit, firma consultora especializada en este tema, que ha venido desarrollando las actividades establecidas en su propuesta y contrato; para el período comprendido de enero a diciembre de 2014, se han desarrollado las siguientes fases contractuales:

Fase No. 3 Desarrollo de soluciones: Esta fase quedó culminada

Fase No. 4 Implementación:

Los temas pendientes de esta fase y que se encuentran en desarrollo son:

- Prueba y error
- Comunicación de cambios tecnológicos
- Reportes paralelos – formatos y notas a los estados financieros
- Manual de cuentas – revisión de la homologación

Sistema SIFI - CORE

Para el sistema SIFI se recibió la propuesta para la fase II y III por parte del proveedor ITC, para los desarrollos del sistema CORE y los cuales deben ser entregados así: Febrero (FIC'S, Cartera y Presentación de Estados), Marzo (Bienes-Categorías), Mayo (Bienes-Registro y Valuación), Junio (Bienes – Deterioro) y Julio (Bienes – Ajustes y Reclasificaciones) de 2015.

Mientras se consolidan estas entregas y se puede acceder a los desarrollos en ambientes de producción, la fiduciaria deberá elaborar y preparar los ajustes manuales, para las partidas que componen los Estados Financieros que se deben reportar a los entes de control.

De otra parte, es importante resaltar que los múltiples cambios normativos del cierre de año 2014, así como la falta de definición de algunos temas, están impactando de manera directa el cronograma de implementación y aplicación de la normatividad al interior de la Fiduciaria. En la actualidad solo está claro el alcance normativo para grupo 1 y 2, pero no se conoce el alcance de los informes financieros con fines de supervisión que debe reglamentar la Superintendencia Financiera de Colombia y en esta categoría estarían por lo menos el 90% de los negocios administrados.

11. Informaciones adicionales

11.1. Cumplimiento de otras obligaciones legales.

La fiduciaria da cumplimiento a las normas de seguridad social y a 31 de diciembre se encontraba a paz y salvo en pagos por estos conceptos, correspondientes a la sociedad y los negocios administrados.

Durante el ejercicio anterior Fiducoldex ha dado estricto cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor. Los aplicativos y el software utilizados por la compañía han sido adquiridos legalmente y cuentan con las licencias respectivas. La sociedad realiza controles periódicos sobre la legalidad del software instalado en los equipos.

11.2. Operaciones con vinculados económicos.

Las operaciones con dichos vinculados económicos se realizan en cumplimiento de las políticas de la entidad y normatividad vigente, en todo caso, en condiciones de mercado. Los movimientos se revelan en la nota número 32 a los estados financieros de la

fiduciaria. En la actualidad se mantiene el acceso a los servicios de la Cámara de Comercio de Bogotá y Certicámara.

Bancoldex como matriz del grupo financiero toma la póliza global bancaria con la que cubre las operaciones de sus filiales entre ellas la Fiduciaria, sin que ello implique una operación vinculada. De igual manera se participa en invitaciones de servicios puedan beneficiar a las partes.

Algunos fideicomisos y fideicomitentes tienen cupos de operaciones con Bancoldex y Leasing Bancoldex, para cuya utilización se opera en condiciones de mercado y con el conocimiento del respectivo fideicomitente.

12. Acontecimientos de importancia después de la fecha de cierre

A fin de facilitar el manejo de las inversiones, Fiducoldex ha puesto al servicio de los adherentes a los Fondos de Inversión Colectiva, la zona web transaccional "ZWT" la cual permitirá a los clientes, en una primera etapa, consultar movimientos, saldos y extractos. Esta opción entró en producción el 15 de enero de 2015.