



**INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA REPRESENTATE LEGAL A LA ASAMBLEA GENERAL DE
ACCIONISTAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2016**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Informe Económico
2. Sector Fiduciario
3. Gestion 2016
 - 3.1. Direccionamiento Estratégico
 - 3.1.1. Plan Estratégico Sectorial
 - 3.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestion
 - 3.2. Gestion Comercial
 - 3.2.1. Sistema de Atención al Consumidor Financiero
 - 3.3. Negocios Fiduciarios
 - 3.3.1. Seguridad Social -Consortios
 - 3.3.2. IFI, Alcalis, Concesiones Salinas
 - 3.3.3. Procolombia
 - 3.3.4. Fontur
 - 3.4. Gestion de Portafolios
 - 3.5. Fondos de Inversión Colectiva
 - 3.6. Gestion Jurídica
 - 3.7. Gestion de Calidad
 - 3.8. Gestion de Riesgos
 - 3.8.1. Riesgo de Mercado
 - 3.8.2. Riesgo de Crédito de Emisor y Contraparte
 - 3.8.3. Riesgo de Liquidez
 - 3.8.4. Riesgo Operativo
 - 3.8.5. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT
 - 3.8.6. Ley sobre el cumplimiento fiscal relativo a cuentas en el extranjero (Foreign Account Tax Compliance Act – FATCA) / Norma de intercambio automático de información de cuentas financieras CRS (global standard for automatic exchange of financial account information / Common Reporting Standard)
 - 3.8.7. Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio
 - 3.9. Gestion Tecnológica
 - 3.10. Gestion del Talento Humano
 - 3.11. Gestion Documental
 - 3.12. Gestion Ambiental
 - 3.13. Gestion en Discapacidad
 - 3.14. Gestion de Comunicaciones
 - 3.15. Gestion de Cartera
4. Resultados Financieros
5. Gestión del Aseguramiento Corporativo Basado en Riesgos
6. Calificaciones de Riesgo
7. Cumplimiento legal y contractual en la ejecución de la gestión adelantada por la fiduciaria
8. Gobierno Corporativo
9. Cumplimiento de normas y derechos de autor
10. Órganos de Vigilancia y Control
 - 10.1. Fideicomiso –Patrimonio Autónomo Procolombia
 - 10.2. Sociedad Fiduciaria
 - 10.3. Fideicomiso –Patrimonio Autónomo Fontur
 - 10.4. Planes de Mejoramiento

11. Estado de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF
12. Evolución previsible de la sociedad
13. Operaciones con vinculados económicos



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 2016.

INTRODUCCION

El 2016 no solo representó un periodo de grandes retos para Fiducoldex por la coyuntura que atravesó el país reflejado en la desaceleración de la economía colombiana, junto con el aumento de la inflación y el ciclo contractivo de política monetaria y los resultados del plebiscito, así como hechos sorpresivos en materia de política internacional como lo fue el Brexit en Europa, la elección de Donald Trump en Estados Unidos, sino también un año de grandes éxitos, en el cual superamos en un 40.8% la utilidad neta consolidada del 2015, al ascender a los \$5.140 millones al cierre del presente ejercicio, como resultado de un esfuerzo colectivo de las diferentes áreas de la compañía para superar nuestras metas de ingresos pese a la agresividad de la competencia y manteniendo un estricto control de gastos con enfoque en entregar a nuestros clientes un servicio ágil, eficiente y transparente.

En el camino recorrido alcanzamos grandes logros, que luego de dos años de gestión enfocada en hacer crecer con responsabilidad a la compañía con el reconocimiento del buen servicio por parte de nuestros clientes, superamos la meta de ingresos en casi todas nuestras líneas de negocios, innovamos en nuevos productos para nuestros clientes con el lanzamiento del Fondo de Inversión Colectiva -FIC Fiducoldex 60 Moderado, orientado a personas con un perfil de riesgo moderado que buscan una rentabilidad superior a los fondos a la vista y que al cierre del 2016 alcanzó \$9,032 millones; e igualmente alcanzamos rentabilidades superiores a las de años anteriores donde, el portafolio propio presentó una rentabilidad aproximada del 11% E.A., que comparativamente con el año 2015 observa un incremento de más del 500%. La administración de portafolios con un valor cercano a los \$6 Billones de pesos alcanzaron rentabilidades ponderadas del 11.72%E.A., muy superiores a las obtenidas durante el año inmediatamente anterior, las cuales fueron del 5.08% E.A e igualmente, el Consorcio Confiar Fonpet (Fiducoldex-Helm Fiduciaria), administrado por Fiducoldex S.A., por cuarto año consecutivo ocupó el primer puesto en rentabilidad acumulada, dentro de todas las administradoras del FONPET respecto a la rentabilidad mínima exigida por el Fideicomitente, con una rentabilidad superior en 478 puntos básicos.

Lo anterior, bajo lo más estrictos estándares y buenas prácticas de operación, donde la sociedad calificadora Fitch Ratings Colombia S.A. reiteró para Fiducoldex las calificaciones de Administrador de Activos de Inversión e Instituciones Financieras para la Sociedad Fiduciaria, reflejando la alta calidad de gestión riesgos y de control interno de la organización para administrar activos de inversión con los más altos estándares de la industria. Así mismo, El Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex fue ratificado en el mes de noviembre de 2016 con la máxima calificación S1/ AA Af (Col), que implica la mayor calidad crediticia de los activos, y mínima exposición a la volatilidad del rendimiento de los activos. Por su parte, el FIC Fiducoldex 60 Moderado recibió igualmente de parte de Fitch Ratings Colombia S2/AA Af (Col) lo cual equivale a una baja sensibilidad de riesgo de mercado y la máxima calidad crediticia de sus activos.

En materia comercial las victorias estuvieron presentes, la facturación por nuevos negocios fiduciarios creció un 123% respecto al año anterior y en materia de negocios con el sector público en procesos de contratación pública logramos una tasa de éxito del 76,47% sobre el total de ofertas presentadas, adjudicando para la fiduciaria 13 nuevos negocios dentro de los que cuentan clientes como Isagen, Ecopetrol, Ministerio de Educación Nacional, Central Hidroeléctrica de Caldas –CHEC, entre otros.

Finalmente, respecto la gestión de nuestro talento humano, con el objetivo de atraer y retener a los mejores profesionales para prestar un servicio ágil y eficiente para nuestros clientes, se diseñó y ejecutó el programa “La felicidad está en tus manos” con el propósito de brindar herramientas a los trabajadores, que les permitieran tomar conciencia del 100% de su responsabilidad frente a su decisión para ser felices, tocando temas como finanzas personales, importancia de los pensamientos en la salud psicológica, autoestima, retos y metas, entre otros que se han venido trabajando en años anteriores como nutrición, actividad física, ocupación del tiempo libre, etc. Se continuó con la promoción de la Valera emocional, que reúne diferentes

beneficios que otorga la entidad para sus trabajadores y su núcleo familiar, siendo uno de los beneficios más acogidos por los empleados los auxilios de vivienda, educación y compra de vehículo, reflejado esto en la ejecución del 100% del presupuesto asignado. Así mismo, se efectuaron 16 promociones por mérito, 23% más que en el año anterior y 7 nivelaciones durante el transcurso del año, aportando a la calidad de vida y desarrollo profesional de los empleados.



1. Informe Económico

Las sorpresas en materia política, la continuación de los programas de expansión cuantitativa y las mejores perspectivas económicas en los Estados Unidos, marcaron el ritmo de los mercados financieros internacionales en 2016. A nivel local, la considerable desaceleración de la economía colombiana, junto con el aumento de la inflación y el ciclo contractivo de política monetaria, estuvieron en el radar de todos los agentes a la hora de tomar sus decisiones de consumo e inversión. No obstante, pese a esta coyuntura negativa a nivel local, los mercados financieros colombianos registraron fuertes valorizaciones, lo cual hace pensar que, en el balance, la coyuntura internacional pesó mucho más a la hora de fijar el rumbo de los precios de los activos locales en 2016.

Con un mercado laboral que mostraba crecientes señales de fortalecimiento, Estados Unidos (EEUU) inició el año con la expectativa de por lo menos 3 incrementos de 25 puntos básicos (pbs) en la tasa de los Fondos Federales en 2016, pero con una inflación que amenazaba con quedarse estancada por debajo del 1%, lejos de la meta oficial del 2%¹. Nuevamente la Reserva Federal (FED) decidió esperar, y el mercado evidenció como la tasa de desempleo en EEUU alcanzó los niveles más bajos en 15 años y como la inflación empezó a repuntar por fin en el cuarto trimestre de 2016. Esto último muy asociado a la recuperación de los precios del petróleo, que gradualmente pasaron de su mínimo en décadas, de 26 dólares por barril en febrero de 2016, a cerrar el año por encima de 50 dólares por barril. Gracias a estos factores, la FED finalmente decidió en diciembre aumentar 25 pbs su tasa, con la expectativa que aceleré su ritmo de incrementos en 2017; pero nuevamente con la incertidumbre de si cumplirá los pronósticos. Bajo este contexto, el gasto público y la rebaja en los impuestos que prometió el presidente Donald Trump en campaña, podrían ser el empujón que necesita la primera economía del mundo para salir del letargo en que la dejó la crisis de las *subprime*. Sin embargo, Trump, en su campaña, no dio muchos detalles de su plan de gobierno, prometiendo reformas que en el papel resultaron atractivas, pero difíciles de cumplir en la realidad, por lo cual existe una alta incertidumbre sobre la dirección que tomarán temas claves como el gasto público, los impuestos y la política comercial. No obstante, EEUU sigue siendo el país desarrollado que mejor desempeño económico registra, y es probable que 2017 vuelva a ser un año positivo para la economía norteamericana.

En la Unión Europea cada vez los vientos de independencia soplan más fuerte, y si el Reino Unido (UK) votó 'sí' al *Brexit* es probable que otras economías no tarden en considerar salir del Bloque. El *Brexit* fue la evidencia más tácita del descontento europeo con la inmigración, el terrorismo y la desigualdad entre los países miembros, en un escenario donde pareciera que los países ricos están subsidiando a los países pobres, premiando su falta de disciplina fiscal. Sin embargo, hasta ahora hemos visto los efectos más benignos del *Brexit*, y a UK le espera aún un choque económico negativo cuando se active el Artículo 50 del Tratado de la Unión Europea, el cual da el punto de partida para las acciones de su salida del Bloque. Infortunadamente, esta decisión política llegó en momentos donde: i) los movimientos independentistas han ganado fuerza en Europa, y podrían dar una sorpresa en la elecciones que se celebraran en 2017 en Holanda, Francia y Alemania; y ii) la economía de la Eurozona no ha mostrado los resultados positivos que se esperaban, pese a que el Banco Central Europeo (BCE) mantiene un agresivo programa de expansión cuantitativa (QE², por sus siglas en inglés) desde 2015, inyectando cerca de 80 mil millones de euros por mes³. Sin embargo, recientemente la inflación ha empezado a repuntar gradualmente en la zona común del euro, lo cual fue uno de los motivos para que el BCE anunciara una reducción de 20 mil millones de euros en su programa de compras mensuales a partir de abril de 2017, manteniendo las compras hasta por lo menos

¹ Fuente: Bloomberg.

² La expansión cuantitativa es una herramienta no convencional de política monetaria utilizada por algunos bancos centrales para aumentar la oferta de dinero, aumentando el exceso de reservas del sistema bancario, por lo general mediante la compra de bonos del propio Gobierno central para estabilizar o aumentar sus precios y con ello reducir las tasas de interés a largo plazo.

³ Fuente: Banco Central Europeo.

diciembre de 2017. Lo anterior le recordó al mercado que estos programas de QE son temporales, y que los buenos resultados económicos parecen estar marcando el inicio de su desmonte.

No obstante, si bien en los países desarrollados los resultados fueron relativamente positivos, en emergentes 2016 estuvo caracterizado por resultados económicos mixtos, aunque vale la pena anotar que al parecer los países en desarrollo tocaron fondo en 2016, y 2017 será un año más positivo. En efecto, China dejó de desacelerarse y mostró un crecimiento estable en 6.7% durante los 3 primeros trimestres del año, en contraste con el 7.4% al que creció en los últimos 5 años. Adicionalmente, las importaciones en el país asiático han empezado a crecer nuevamente, lo cual será muy positivo para los precios de las materias primas y para la gran cantidad de países emergentes cuyas economías están basadas en su exportación. Brasil, el país modelo de Latinoamérica, continuó inmerso en su peor recesión en 30 años, en un contexto marcado por escándalos de corrupción que le valieron la destitución a su presidenta Dilma Rousseff en agosto. Sin embargo, al parecer la primera economía latinoamericana volverá a crecer en 2017, lo cual se sumara al buen comportamiento que ha mostrado la inflación y a la continuación del ciclo de reducciones en la tasa de intervención por parte del Banco Central. Quizás el mayor riesgo para los países emergentes en 2017 sea que Donald Trump logre materializar mayores restricciones a las importaciones, cuyo mayor peso caerá sobre México, país que probablemente será el chivo expiatorio de la política proteccionista de Trump ante la dificultad que reviste la imposición de restricciones a países como China.

Bajo este contexto internacional, la economía colombiana tuvo un comportamiento negativo, en medio de una elevada tasa de inflación y de una política monetaria altamente contractiva. En efecto, la inflación arrancó el año con un nivel de cierre de 2015 de 6.77%, y se aceleró hasta 8.97% en julio, su lectura más alta desde el 2002⁴. Esta fuerte aceleración de la inflación estuvo asociada a 3 factores: i) la fuerte devaluación de la tasa de cambio, lo que causó significativas presiones inflacionarias sobre el precio de los transables; ii) la caída en la oferta de alimentos que derivó del fenómeno de El Niño, y que desembocó en el incremento de los precios; y iii) el paro camionero que se presentó en los meses de junio y julio, lo cual agravó la escasez de alimentos. De esta forma, el Banco de la República (BanRep), atendiendo a su mandato constitucional de velar por la estabilidad de precios, continuó con su ciclo de incrementos en su tasa de intervención y la ubicó en un máximo de 7.75% en julio, lo cual equivalía a un incremento de 200 puntos básicos (pbs) frente al 5.75% presentado al cierre de 2015⁵. Infortunadamente, la inflación y el aumento de las tasas de interés tuvieron un impacto negativo sobre el consumo de los hogares, lo cual se sumó a la caída de las exportaciones locales a raíz de la reducción de los precios del petróleo y a la crisis del sector petrolero, cuya producción se estancó entre 800 y 900 mil barriles por día (bdp), en contraste con la meta del Gobierno de producir por lo menos 1 millón de bpd. Así, la economía colombiana se desaceleró considerablemente, y pasó de crecer 3.1% en 2015 a crecer aproximadamente 1.9% en 2016⁶, lo cual se agravaba si se tenía en cuenta que la caída de las rentas petroleras hacia el Gobierno, consecuencia de la reducción de los precios del crudo y de la inversión destinada hacia el sector, habían desembocado en un hueco fiscal de aproximadamente de 3.4% del PIB (27.2 billones de pesos, teniendo en cuenta que cada punto del PIB equivale a cerca de 8 billones)⁷. De esta forma, las negativas condiciones económicas y fiscales amenazaban con desembocar en una pérdida de la calificación de grado de inversión del país, lo cual habría disparado la tasa de cambio, presionado nuevamente la inflación (que probablemente habría alcanzado los 2 dígitos).

En ese orden de ideas, la economía colombiana presentaba varios nubarrones que amenazaban la estabilidad macroeconómica. Sin embargo, en el segundo semestre del año se registraron varios factores que permitieron que la economía cerrara el año como una de las más atractivas en Latinoamérica, registrando el segundo crecimiento más alto de la región, por debajo de Perú. En efecto, en primer lugar, la disolución del

⁴ Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

⁵ Fuente: Banco de la República de Colombia.

⁶ Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

⁷ Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

impacto de la tasa de cambio sobre los precios (el precio del dólar se apreció 5.36% respecto a 2015 y cerró con una TRM de 3000.76 pesos), el agotamiento del fenómeno de El Niño y la finalización del paro camionero, permitieron que la inflación empezara a descender hasta cerrar el año en 5.75%, lo cual a su vez le dio espacio a BanRep para que pudiera finalizar 2016 con un recorte de 25 pbs en su tasa de intervención, ubicándola en 7.50%. En segundo lugar, la recuperación de los precios del petróleo fue un alivio parcial para las cuentas fiscales, y además generó un repunte gradual en las exportaciones. En tercer lugar, la aprobación del Proceso de Paz mejoró la confianza de los agentes de la economía, la cual se había visto muy deteriorada no solo por las mismas condiciones económicas, sino también por el sorpresivo triunfo del 'no' en el plebiscito. Finalmente, la aprobación de la Reforma Tributaria (RT), la cual, si bien no fue realmente estructural y se basó en el aumento del IVA (un impuesto altamente regresivo pero de fácil recaudo dada la urgencia de los recursos), sirvió para el fin con el que fue diseñada, llenar el hueco fiscal que había dejado las rentas petroleras y así garantizar la estabilidad de la calificación crediticia. No obstante, vale la pena anotar que la RT también trajo consigo un riesgo inflacionario importante para 2017, pese a que el BanRep sigue convencido que la inflación cerrará 2017 en el rango meta (3% +/- 1 punto porcentual), además es probable que el consumo no se recupere tan rápido gracias al aumento del IVA.

Bajo este contexto, los inversionistas internacionales (*offshore*) anticiparon perfectamente el posible desenlace de la economía colombiana en 2016, ya que el *offshore* se destacó todo el año por comprar activos colombianos, lo cual también permitió que los mercados financieros del país registren atractivas valorizaciones. En efecto, los inversionistas internacionales pasaron de tener una participación del 17% sobre el total de la deuda pública colombiana en 2015, a cerrar el año con una participación del 25%, consolidándose así como los segundos tenedores de TES después de los fondos de pensiones⁸. Adicionalmente, el *offshore* es el principal tenedor de TES tasa fija con el 35% de la emisión. La principal referencia del mercado, los TES2024, registraron una valorización del 6.7% en su precio durante el año, cerrando a una tasa del 6.90% desde el 8.24% de cierre de 2015⁹. En acciones la dinámica fue similar con el índice COLCAP registrando una valorización del 17% durante el año, y con un *offshore* que representó el 24% de los flujos en acciones en 2016¹⁰.

De esta forma, el 2017 inicia con una economía que al parecer ya tocó fondo y se acelerará este año hasta crecimientos alrededor del 2.6%, una tasa que sigue siendo ciertamente moderada. Este repunte estaría soportado en un aumento del gasto público, dado que 2017 es año preelectoral, y a la entrada en ejecución de muchos de los proyectos de cuarta generación (4G), lo cuales tendrán un efecto positivo sobre el sector de la construcción. En cuanto a la inflación, esta probablemente cierre el año justo sobre el rango meta (4%), lo cual le permitiría a BanRep llevar a cabo una reducción de 175 pbs en la tasa de intervención, cerrando el año en 5.75%. El dólar continuará con una amplia volatilidad, dado el panorama no tan claro de la FED, la incertidumbre con respecto al programa de gobierno de Donald Trump en EEUU, y el aparente agotamiento en la senda de recuperaciones del precio del petróleo, el cual al parecer será incapaz de sobrepasar y sostenerse sobre los 60 dólares por barril. Así, es probable que el dólar este fluctuando alrededor de los 3000 pesos durante todo el año.

2. Sector Fiduciario

En diciembre de 2016 los activos del sistema financiero colombiano alcanzaron un valor de \$1,400.9billones, tras registrar un crecimiento real anual de 5.5%; Con respecto al sector fiduciario, al cierre de diciembre de 2016, los recursos de terceros administrados por las sociedades fiduciarias registraron un saldo de activos por \$425.2b como resultado de la mayor participación del portafolio de inversiones y de las operaciones con derivados. Para los negocios administrados, el portafolio de inversiones ascendió a \$232.2b, representando

⁸ Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

⁹ Fuente: Bloomberg.

¹⁰ Fuente: Bolsa de Valores de Colombia

54.6% del total de activos de este sector; Las utilidades presentadas por la industria fiduciaria obedecieron, principalmente, a las registradas por la línea de negocio de las Fiducias con \$12.9b en su mayor parte, a las ganancias acumuladas en lo corrido del año por la valorización de las inversiones en títulos de deuda en el portafolio de la fiducia de inversión y de títulos participativos en las fiducias de inversión y de administración. Entretanto, las sociedades fiduciarias cerraron el mes con utilidades acumuladas por \$493.2mm, registrando un incremento de 5.5% real anual y activos por \$2.7b, con lo cual el ROA fue 18%, superior en 60pb frente al presentado en el mismo mes del año anterior. En cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), se situó en 21.8%, superior en 50pb frente al observado en diciembre de 2015.

Cabe destacar que Fiducoldex, al cierre del mes de Diciembre se ubicó en el consolidado de ingresos por comisiones en el puesto diez (10) de veinticinco (25) entidades que conforman el sector y que suman en total (\$1.33 billones) de ingresos.

3. Gestion 2016

3.1. Direccionamiento Estratégico

Partiendo de la necesidad de cambiar la forma de planear y ejecutar los proyectos en Fiducoldex con el objetivo de mejorar la capacidad en la gestión de estos y su asignación de recursos, se formalizó en el mes de enero de 2016 la Oficina Asesora de Proyectos –PMO (por sus siglas en ingles) en cabeza de la Gerencia de Direccionamiento Estratégico, con el objetivo estandarizar los procesos, procedimientos y formatos para alinearse con las mejores prácticas en la gestión de proyectos definidas por el Project Management Institute (PMI).

La PMO tiene como actividad principal realizar el seguimiento y control al portafolio de proyectos en Fiducoldex en los siguientes frentes:

Portafolio de Proyectos	Estratégicos
	Soporte o Transversales
	Ley o Normativos
	Responsabilidad Social
	Innovación

A continuación se presentan los resultados de los objetivos estratégicos del direccionamiento de Fiducoldex, apalancados en los indicadores financieros y los proyectos con corte a diciembre de 2016:

En el objetivo (1). Garantizar el crecimiento sostenible y rentable del negocio, se logró un cumplimiento del 100% respecto el resultado de los indicadores financieros utilidades netas y eficiencia operacional. En el avance del objetivo (2) incursionar en nuevos negocios y mercados, la compañía continua en el proceso de innovación para el desarrollo de nuevos productos, con el lanzamiento del Fondo de Inversión Colectiva “FIC - Fiducoldex 60 moderado” y la estructuración del producto “ETF”, presentando un cumplimiento del 80%; con el propósito de focalizar en la generación de nuevo valor para clientes actuales objetivo (3), se encuentra en ejecución el proyecto de Renta Variable con un cumplimiento del 79%.

El proyecto Gestión Documental finalizó la etapa de diagnóstico y dio inicio a la estructuración y normalización del proceso de archivo de acuerdo a la normatividad vigente, con un cumplimiento del 100%, para el objetivo (4) Transformar el modelo organizacional para garantizar el impacto del propósito superior; así, mismo, se definieron las competencias organizacionales de trabajo en equipo, innovación y orientación al servicio, con el fin de lograr el objetivo (5) desarrollar el liderazgo y competencias del talento humano para afrontar los retos

organizacionales, con un cumplimiento del 100% en el proyecto. Finalmente, se implementó el proyecto Gestión del Conocimiento, optimizando el uso de la herramienta tecnológica que soporta los procesos del negocio y se hizo entrega de la adecuación de las oficinas mejorando considerablemente las condiciones y el ambiente de trabajo, presentando un cumplimiento del 100% en el objetivo (6) Fortalecer la identidad y cultura corporativa para generar valor percibido por nuestros grupos de interés.

El indicador de cumplimiento respecto de los objetivos trazados para la vigencia de 2016 fue de 93%, superando la meta del indicador de brecha estratégica la cual meta un indicador superior al 90%. Esto como resultado de un cumplimiento por encima de las expectativas de utilidad, el *performance* de la eficiencia operativa y el cumplimiento de lo planeado de los proyectos estratégicos, de acuerdo con la ejecución descrita anteriormente.

Durante el segundo semestre de 2016, se llevó a cabo el proceso de revisión y la estructuración del plan estratégico de mediano y largo plazo con un horizonte a 2021, el cual abarco los análisis y recomendaciones de la alta dirección corporativa para poder enfocar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas de negocio que se encuentren alineadas con las prioridades del Gobierno Nacional, el entorno competitivo y las fortalezas y capacidades de la organización. Adicionalmente se obtuvo la visión de los miembros de la Junta Directiva de FIDUCOLDEX y funcionarios pertenecientes a las entidades adscritas al sector de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de CIT y BANCOLDEX), para recoger sus expectativas y necesidades sobre el direccionamiento estratégico de la entidad, abarcando el espectro de nuestros grupos de interés.

Del ejercicio, surge la visión y reto a 2021 que enfoca esfuerzos hacia nuestro nicho natural así; *“Ser la fiduciaria líder en la administración de activos del sector de comercio, industria y turismo, generando soluciones que promuevan su competitividad, alineadas con las políticas de desarrollo productivo del país.”*.

Finalmente, dentro del seguimiento a proyectos, a continuación se relaciona el estado actual del portafolio de proyectos de ley o normativos que se encuentran en ejecución en la fiduciaria, los cuales se consideran de interés especial para la fiduciaria:

Registro Nacional Base de Datos

Este proyecto tiene como objetivo identificar, estructurar y estandarizar la información que se encuentra en las bases de datos de FIDUCOLDEX, las cuales contienen información personal de clientes, empleados y proveedores, con el fin de garantizar que se registre en el aplicativo dispuesto por la Superintendencia de Industria y Comercio, en cumplimiento del capítulo 26 del Decreto 1074 de 2015. Presentando un avance del 43%, con el cierre de los siguientes hitos: Inventario base de datos, gestión de capacitaciones, documentación de procesos y políticas; la fecha final del proyecto del está planeada para el día 28 de abril de 2017.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST

Este proyecto tiene como objetivo planificar e implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST, con el fin de preservar, mantener y mejorar la salud laboral de los trabajadores, en cumplimiento del capítulo 6 del Decreto 1072 de 2015. Presentando un avance del 90%, con el cierre de los siguientes hitos: conformación y seguimiento al COPASST, Comité de Convivencia Laboral, plan de emergencias y documentación del SG-SST; el proyecto finaliza el día 31 de enero de 2017.

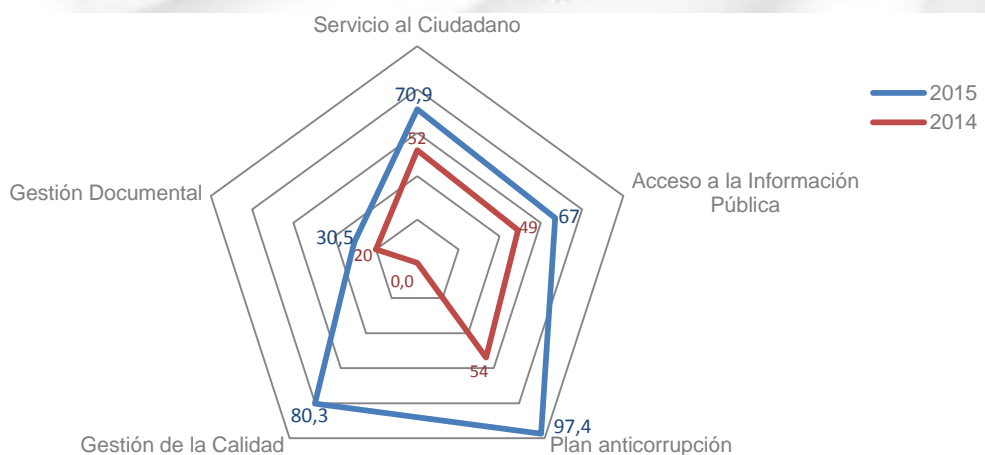
3.1.1. Plan Estratégico Sectorial

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, implementó el Plan Estratégico Sectorial 2015-2018 en coordinación con las entidades del sector, el cual tiene como propósito contribuir al crecimiento y desarrollo económico del país, soportándose en dos aspectos habilitadores, el primero se enfoca en el fortalecimiento institucional y el segundo en la gestión por resultados. En este sentido, la fiduciaria ejecutó el Plan de Fortalecimiento Institucional, logrando un cumplimiento del 99.1% para la vigencia 2016, en las siguientes estrategias: Modelo de Bienestar para los Trabajadores, Fortalecimiento de la Comunicación Sectorial, Implementación del Modelo de Innovación Sectorial, Gobierno en Línea - GEL y Plan Administrativo de Excelencia; mejorando el cumplimiento del plan con relación al año inmediatamente anterior en 2.53%.

3.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

En la gestión institucional de la fiduciaria, se han logrado avances en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo, mejorando los resultados en la evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, de acuerdo a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y los líderes de política.

A continuación, se presentan los resultados consolidados de la fiduciaria; los cuales fueron reportados en 2016 correspondiente a la evaluación de la vigencia 2015. Cabe destacar, que el número de componentes evaluados para el periodo 2014, fueron catorce (14) y luego del trabajo adelantado con la Función Pública, se logró una reducción del 57% en los criterios valorados en 2015.



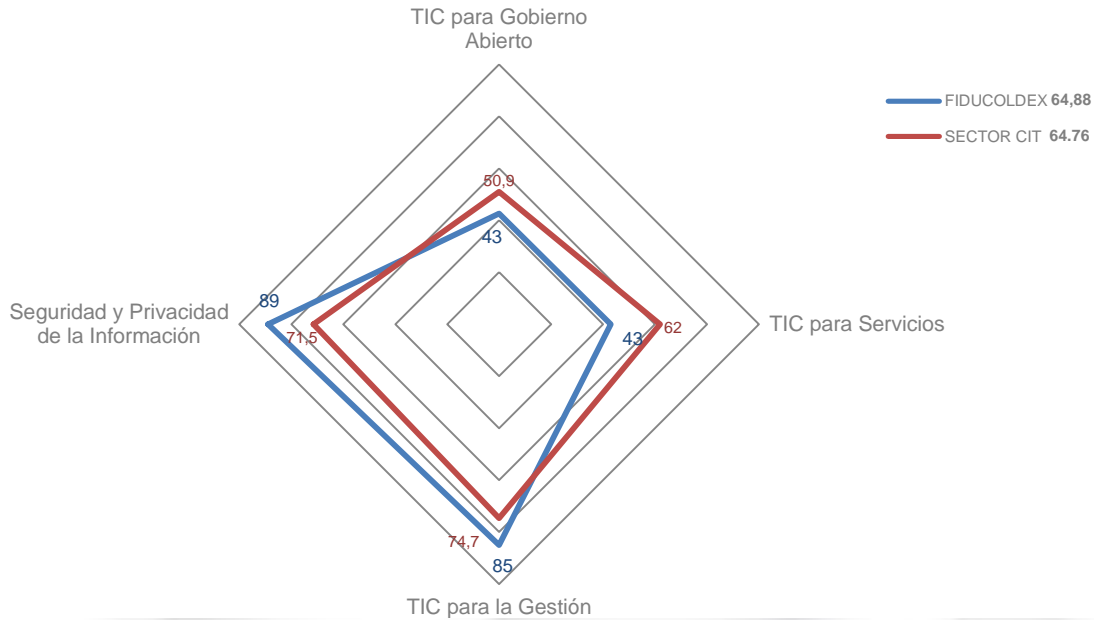
*Escala: 0-100

Fuente: Función Pública, Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión – FURAG, marzo 2016

Se evidencia un avance significativo en el componente Anticorrupción, producto del cumplimiento en la elaboración, publicación y seguimiento oportuno del Plan Anticorrupción; igualmente, se destaca el desempeño de la fiduciaria, en el componente de Gestión de la Calidad, ratificando la certificación en la Norma ISO 9001:2008 por parte de ICONTEC.

Se obtuvieron avances significativos en el cumplimiento de la estrategia Gobierno en Línea, con un incremento en el índice GEL de 39.8 puntos para 2015 con relación al año inmediatamente anterior; el componente con mayor nivel de cumplimiento corresponde a Seguridad y Privacidad de la Información,

siendo este el segundo mejor resultado de las entidades evaluadas del sector Comercio, Industria y Turismo¹¹.



*Escala: 0-100

Fuente: Función Pública, Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión – FURAG, marzo 2016

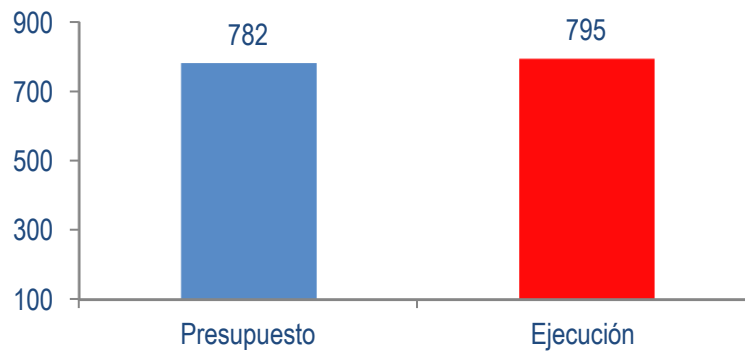
3.2. Gestión Comercial

El año 2016 representó para la gestión comercial una dinámica de profundización en la estructuración y cierre de negocios, para incrementar la facturación por nuevos ingresos y mayor reconocimiento a nivel nacional. Obtuvimos importantes resultados en la estrategia de licitaciones e invitaciones, del mismo modo, se llevó a cabo una estrategia conjunta de acompañamiento permanente desde la Presidencia y la Vicepresidencia Financiera para incrementar de forma acelerada el valor de los Fondos de Inversión Colectiva (Fic's).

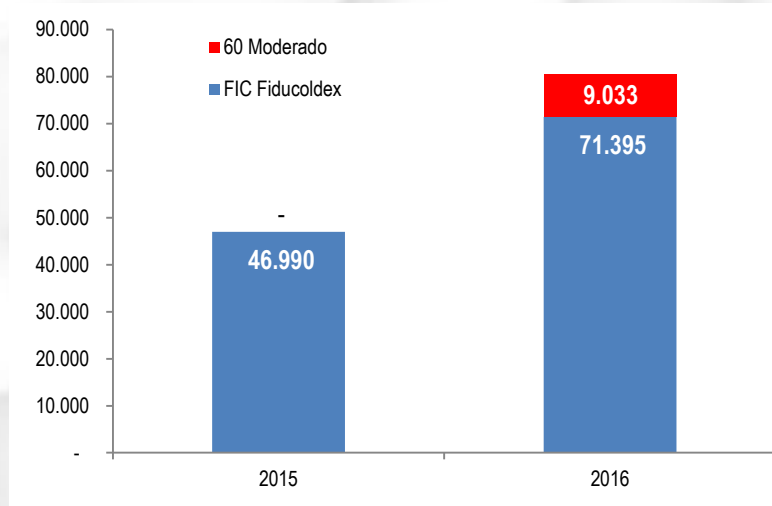
En relación con la evolución de los Fic's, al cierre del año 2016, se presentó una dinámica importante con una ejecución de los ingresos del 102% respecto al presupuesto acumulado del año (\$795 millones ejecutado, \$782 millones presupuestado) y un incremento en el valor de los fondos del 71% respecto al cierre del año anterior (\$46.990 millones en 2015, \$80.427 millones en 2016), de igual manera se presentan 334 adherentes en los FIC's, de los cuales 292 fueron incorporados en el año 2016, importante gestión alineada con la estrategia de posicionamiento en productos de inversión y la diversificación del ingreso.

Presupuesto y ejecución acumulada de ingresos por Fic's 2016

¹¹ Entidades adscritas y vinculadas al sector Comercio, Industria y Turismo que son evaluadas: 1. Artesanías de Colombia S.A. 2. Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. 3. Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. 4. Fondo Nacional de Garantías S.A. 5. Instituto Nacional de Metrología 6. Leasing Bancoldex S.A. 7. Compañía de Financiamiento Comercial 8. Ministerio de Comercio Industria y Turismo 9. Superintendencia de Industria y Comercio 10. Superintendencia de Sociedades 11. Unidad Administrativa Especial Junta Central de Contadores



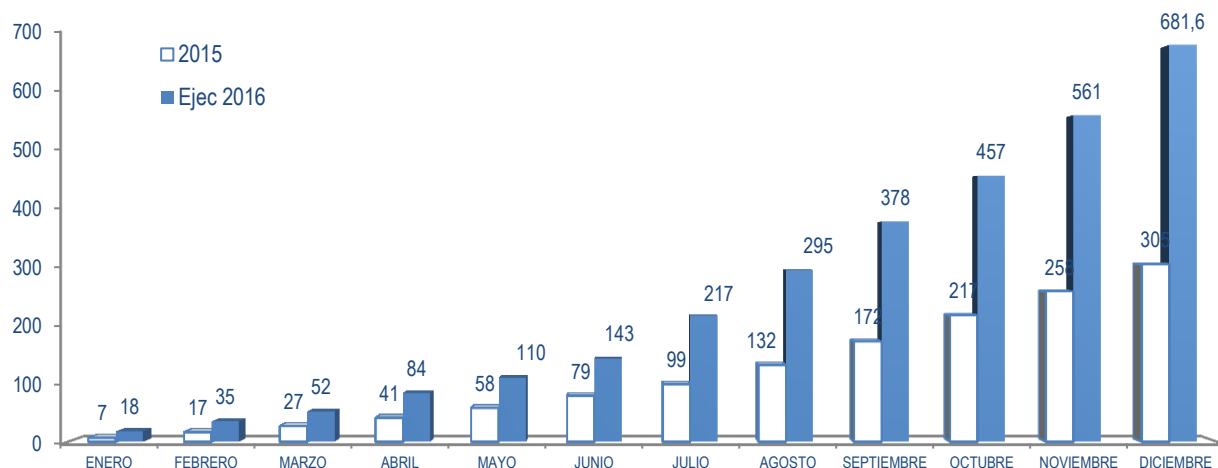
Evolución del valor de los Fic's 2015 - 2016



Cabe destacar el esfuerzo de la Fiduciaria por el desarrollo de nuevos productos innovadores de alto impacto para el cliente y la compañía, prueba de ello es el lanzamiento del Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex 60 moderado, un vehículo de inversión que inició su operación en el mes de abril de 2016 y al cierre del año ya acumulaba un valor de \$9.033 millones.

En relación con la gestión de fiducia estructurada, se destaca que a lo largo del año el desarrollo de nuevos negocios presentó una evolución positiva. Para el cierre del año 2016 los ingresos acumulados ascendieron a \$681,6 millones, monto superior a los ingresos del año anterior al mismo corte, \$305 millones; igualmente, éste incremento es consecuencia del mayor volumen de negocios que han entrado en operación durante el año 2016.

Comparativa de ingresos por nuevos negocios 2015 – 2016



Importante destacar, la participación activa de la fiduciaria en las diferentes licitaciones e invitaciones que le permitieron ser adjudicataria de importantes negocios entre los que se destacan:

Isagen: Cuyo objeto es la administración de los recursos del portafolio para sufragar los gastos que demanden el reconocimiento y pago de las obligaciones pensionales y demás actividades a fines con esta gestión. Plazo 5 años. Recursos administrados \$35 mil millones.

Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC): Constitución de un Patrimonio Autónomo conformado con los recursos transferidos por parte de la CHEC, para el pago de las mesadas pensionales de sus jubilados o sus sobrevivientes, recursos que serán administrados por la Fiduciaria, quien actuará como vocera y administradora del mismo. Plazo 3 años. Recursos administrados \$78 mil millones.

RTVC: Encargo fiduciario para la administración de recursos y pagos con el fin de garantizar el correcto desarrollo de los proyectos y demás actividades de los canales Señal Colombia y Canal Institucional. Plazo 6 meses prorrogados. Recursos administrados \$1.100 millones.

Ministerio de Educación Nacional: Encargo fiduciario para administración de los recursos para el pago de los reembolsos a los tutores del programa para el mejoramiento de la calidad educativa (Todos a Aprender). Plazo 3 años. Recursos a administrar \$109 mil millones.

Ecopetrol: Consorcio conformado por Fiducoldex, Fiduciaria la Previsora, Fiduagraria y Fiduciaria Central, para la administración del patrimonio autónomo pensional destinado al pago de las obligaciones pensionales de ECOPETROL. Plazo 5 años. Recursos administrados \$4 billones. Participación consorcial 11.25%.

Hospitales: Administración de recursos y pagos aprobados por la Dirección Territorial a los Hospitales Felipe Suarez de Salamina, San José de Marulanda y Regional Norte.

La gestión permitió para el cierre del año la existencia de 64 negocios clasificados como nuevos ingresos de los cuales el 42% son anticipos, un 31% de administración y pagos y el 27% restante en las demás modalidades de Fondeo a Proveedores, Garantía y Fuente de Pago, preventas y parqueo.

3.2.1. Sistema de Atención al Consumidor Financiero

Durante el transcurso del año 2016, la Fiduciaria ha realizado el control y seguimiento necesario al Sistema de Atención al Consumidor Financiero - SAC, cumpliendo con el marco normativo que propende la debida

atención y protección al Consumidor Financiero y con los procedimientos implementados para el correcto funcionamiento del mismo.

Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y/o Felicitaciones –PQRF’s 2016

En el transcurso del primer semestre del presente año se recibieron 3 PQRF’s, que en su trámite resultaron 2 de ellos a favor del cliente y 1 a favor de la fiduciaria. Los cuales fueron atendidos oportunamente y se realizaron las actividades necesarias para dar solución a los mismos.

Al cierre del segundo semestre, se han atendido 4 PQRF’s adicionales los cuales se recibieron a través de la Defensoría del Consumidor Financiero. Sin embargo, estos últimos no eran relacionados directamente con la actividad fiduciaria y/o el back de los Patrimonios Autónomos, por lo tanto se atendieron y remitieron las respuestas correspondientes al Defensor del Consumidor Financiero indicando la situación, los respaldos que se tuvieran de los mismos y se dio traslado de la notificación al Patrimonio correspondiente para que emitieran su respuesta.

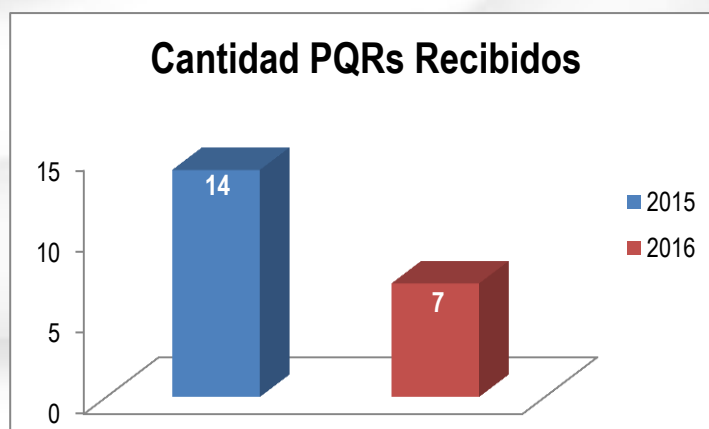
Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y/o Felicitaciones –PQRF’s 2015- 2016

MES	FECHA DE RECIBIDO	FECHA DE RESPUESTA FINAL	FIDEICOMISO	DESCRIPCION	ESTADO	RESPUESTA A FAVOR DE:
ene-16	08/01/2016	15/01/2016	DIAQUIN SAS	Inconformidad por el cobro de 4x1000 en la transferencia de recursos de la entidad Diaquin al fideicomiso Vulcan, que por error se transfirió al fideicomiso Diaquin.	Atendido y Cerrado	Cliente
mar-16	02/03/2016	02/03/2016	CLINICA PALERMO	Inconformidad por el cambio en la forma de administrar el negocio y por la alta rotación de personal que ha estado encargado del mismo.	Atendido y Cerrado	Fiduciaria
jun-16	21/06/2016	21/06/2016	CREDIFLORES	Inconformidad por recibir en su cuenta bancaria un valor diferente al solicitado al Fondo de Inversión Colectiva	Atendido y Cerrado	Cliente

ago-16	03/08/2016	08/08/2016	ARDCO CONSTRUCCIONES	Inconformidad por la no tramitación de cancelación de anotación en certificado de libertad de oficina vendida por FDX.	Atendido y Cerrado	Fiduciaria
sep-16	02/09/2016	07/09/2016	Tomás Enrique López	Traslado Admisorio de Tutela (Consortio Colombia Mayor)	Atendido y Cerrado	Fiduciaria
sep-16	19/09/2016	10/10/2016 respuesta remitida por el Consortio	Adelina Ceballos Guacheta	Traslado Admisorio de Tutela (Consortio Colombia Mayor)	Atendido y Cerrado	Fiduciaria
oct-16	25/10/2016	26/10/2016	Idalia Bolaño	Traslado Admisorio de Tutela (Consortio Colombia Mayor)	Atendido y Cerrado	Fiduciaria

Teniendo en cuenta los planes de acción que se realizaron basados en los PQR's recibidos en el año 2015, identificamos que efectivamente se dio cumplimiento no solo en la atención oportuna de las Peticiones, Quejas y/o Reclamos, sino también en evitar la posibilidad de ocurrencia mejorando en la atención al cliente y el servicio operativo que se presta.

Gracias al eficiente desarrollo de las actividades y control y monitoreo que se realiza en las diferentes áreas, este año conseguimos reducir la cantidad de PQR's en un 50 % en comparación con el año 2015.



Capacitaciones SAC 2016 - internas

Dando cumplimiento a lo estipulado en la normativa vigente del Sistema de Atención al Consumidor

Financiero, durante el transcurso del año 2016 se realizaron las capacitaciones internas del SAC a todos los nuevos funcionarios durante el periodo de inducción. Así mismo, se realizó una jornada de capacitación virtual en el mes de diciembre a todos los funcionarios de Fiducoldex, back Fontur y Back IFI, reforzando así sus conocimientos sobre el mismo y la importancia que merece.

Nuevos Funcionarios	Capacitación Anual
75	238

Educación Financiera 2016

En 2016 se realizaron dos capacitaciones para la Cámara de Comercio de Bogotá.

TEMA	LUGAR	N° ASISTENTES	PÚBLICO OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es Fiducia? ▪ Principales Productos de Fiducia de Administración de Fiducia Inmobiliaria ▪ FICs 	Cámara de Comercio de Bogotá	61	Consultores de Formalización

El objetivo de estas capacitaciones sobre Educación Financiera es presentar en primera instancia a Fiducoldex y los esquemas de negocios que ofrecemos. En estas capacitaciones se hace énfasis en los esquemas de Garantía y Fuente de Pago con el fin de instruir a los consultores sobre los mecanismos que permiten dar viabilidad a las operaciones de crédito para los empresarios y emprendedores.

Adicionalmente, se trabajaron diferentes temas de Educación Financiera con Asofiduciarias, tales como:

- Proyecto "Narrativa FICs" - Encuesta realizada a través de las redes sociales sobre Fondos de inversión Colectiva, con el fin de recolectar información que permita identificar el perfil de riesgo de los potenciales clientes o inversionistas.
- Video III FICs - Se compartió con los miembros del comité el video construido por la Asociación con el apoyo de su Comité de Mercadeo, el cual contempla una descripción de fácil entendimiento sobre los Fondos de Inversión Colectiva – FICS y los diferentes perfiles de riesgo asociados.
- SARLAFT - Se creó un subcomité en materia de Educación Financiera para la prevención de operaciones de LA/FT, con el fin de crear una campaña inter-gremial en esta materia, la cual se pueda difundir igualmente a través de redes sociales.
- ABC Sector Fiduciario – Se inició la creación del material de educación financiera sobre Fondos de Inversión Colectiva FICs.
- FATCA y CRS - Se empezó a trabajar en un material de educación financiera que aborde aspectos básicos de FATCA y CRS, por lo que se sugirió compartir el material que han construido al interior de las entidades para tomarlo como ejemplo para este nuevo proyecto.

Encuesta de Satisfacción del cliente 2016

Anteriormente, se realizaban las encuestas de satisfacción del cliente únicamente a finales del año en curso; sin embargo a partir de este año se determinó implementar la encuesta semestralmente para lograr captar a

la mayoría de clientes posibles y evitar pasar por alto recomendaciones, observaciones y/o felicitaciones de clientes.

En el primer tramo de encuestas enviadas se presentan los siguientes resultados, entre los que se destacan los siguientes:

Primer Semestre 2016

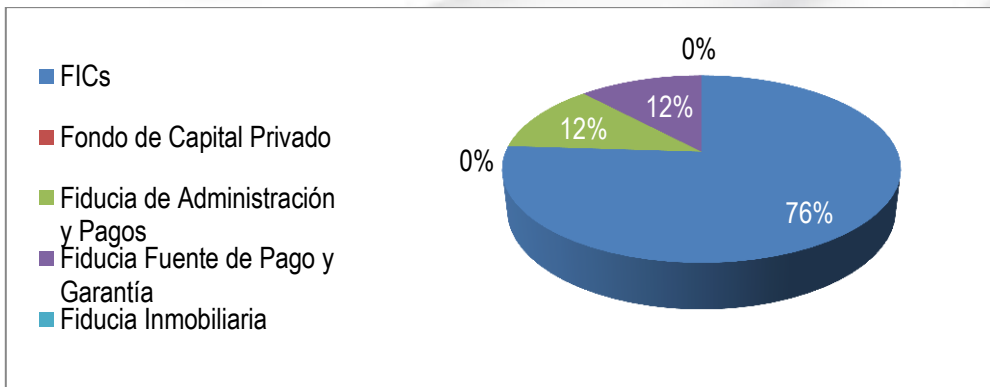
Número de preguntas: 11

Fecha de inicio: 29/07/2016

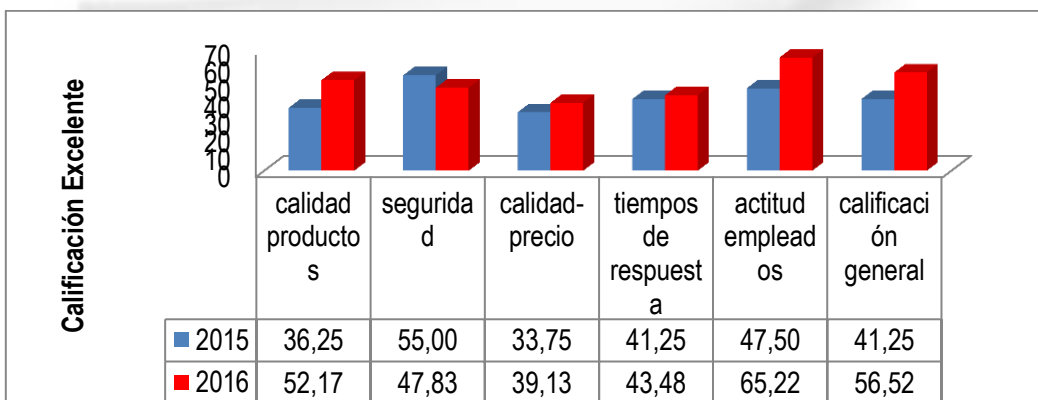
Descripción	Datos
Encuestas Enviadas	152
Respuestas Recibidas	23
% Respuestas Recibidas	15%

Descripción	Datos	N°
Personas Naturales	30,43%	7
Personas Jurídicas	69,57%	16
Total		23

- Productos utilizados por los encuestados:



- Calificación otorgada a los productos y servicios ofrecidos:



En estos resultados preliminares solo el 8,7% calificó a Fiducoldex como Bueno y el 34,78% como Muy Bueno y en cuanto a la relación calidad – precio solo una persona lo calificó como Regular.

Manual SAC

En el transcurso del año se actualizó el Manual SAC y se realizó un ajuste básico de información relacionada con el proceso de inducción de los nuevos funcionarios y corrección en los miembros de Junta y asistentes a la reunión de Junta Directiva para la aprobación de la actualización del Manual SAC, estando actualmente aprobado y en vigencia.

- Se presentó ante la junta Directiva la actualización del manual SAC, el cual fue aprobado en el mes de marzo del presente año.
- Se implementaron procesos separados para la gestión de los PQRs presentados ante Fiducoldex, DCF, Superintendencia Financiera de Colombia y AMV.

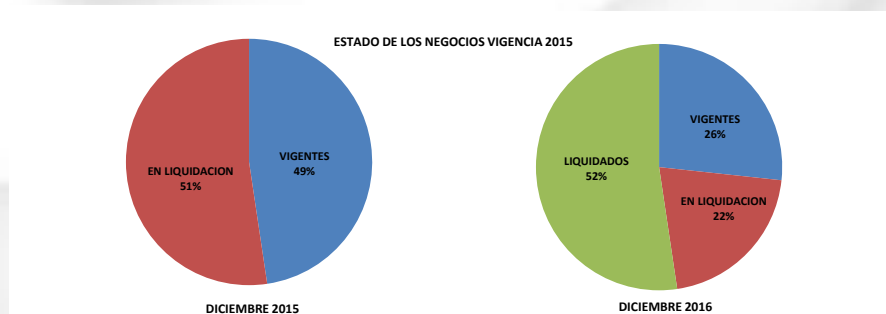
Por otra parte, atendiendo las recomendaciones de Contraloría Interna y de Revisoría Fiscal, se procedió a actualizar la Matriz de Riesgos del SAC, identificando la necesidad de incorporar nuevos controles que nos permitan asegurar que los clientes actuales están recibiendo información de interés que por normativa la Fiduciaria debe darles a conocer.

Se ajustaron 7 Controles los cuales han quedado implementados dentro del 2016 para la mejora en el servicio y evitar la probabilidad de ocurrencia de riesgos que puedan afectar a la correcta atención al cliente o que puedan generar inconvenientes con entes de control o riesgo reputacional.

3.3. Negocios Fiduciarios

Para el año 2016, Fiducoldex generó un plan de choque para lograr liquidar el mayor número de negocios en proceso de liquidación y básicamente los negocios de mayor antigüedad.

Así las cosas, al cierre de la vigencia 2015 se tenían en administración 198 negocios de los cuales 98 estaban vigentes y 100 en proceso de liquidación. Luego de la gestión adelantada durante el año 2016 la situación es la siguiente:



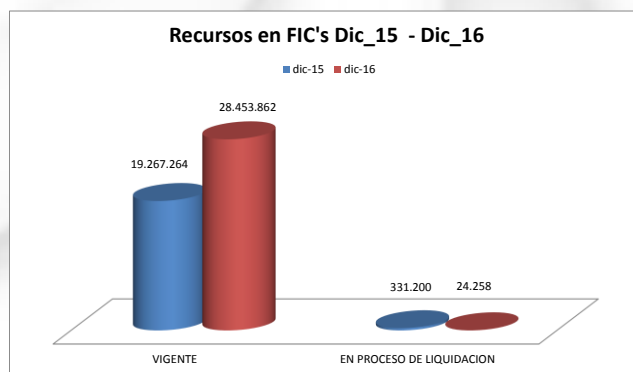
En resumen de los 198 negocios que se administraban en el 2015, el 26% (51) se mantienen en ejecución, el 22% (40) se encuentran en proceso de liquidación y el 52% (100) fueron liquidados durante la presente vigencia.

Durante el año 2016 se recibieron en administración 43 negocios de los cuales 35 se encuentran vigentes, 5 se encuentran en proceso de liquidación y 3 fueron liquidados. En ese orden de ideas con corte 31 de diciembre de 2016 se tienen 86 negocios vigentes (66%) y 45 negocios en liquidación (34%). Así las cosas,

se liquidaron 43 negocios suscritos antes del 2014 entre ellos, 10 alianzas productivas cada una con seis contratos derivados, el encargo Alianzas Productivas Fase II con sus 1,600 contratos derivados, Fiducaja, 6 Distritos de Riesgo, 7 anticipos, 5 fondeos de proveedores, 3 inmobiliarios y VIS, entre otros.

Dado el plan de choque establecido se ha logrado reducir en aproximadamente un año el tiempo promedio de liquidación de un negocio fiduciario.

Al cierre del año 2016 los negocios fiduciarios incrementaron su participación en los Fondos de Inversión Colectiva en un 45% con respecto al año inmediatamente anterior, pasando de administrar \$19,598 millones al cierre de la vigencia 2015 a \$28,478 millones al cierre del 2016 a través de negocios como el EF San Vicente de Chucurí, Hoteles Estelar, PA CHEC y PA Par Proyectar Valores, con una participación del 40% sobre el valor total del Fondo que ascendió a la suma de \$71.395 millones.



Fiducoldex durante el año 2016 percibió por concepto de comisiones netas de los negocios fiduciarios la suma de \$1.808 millones, de los cuales \$1.525 millones corresponden a comisiones de 72 negocios suscritos en vigencias anteriores y comisiones de 41 negocios por valor de \$283 millones de la vigencia actual.

Por tipo de negocio, las comisiones fiduciarias percibidas se muestran a continuación:

NEGOCIOS	PUBLICOS	PRIVADOS	TOTALES
Negocios vigencias anteriores	466.721	1.058.027	1.524.748
Negocios nuevos	136.123	147.580	283.703
TOTALES	602.844	1.205.607	1.808.452

Cifras en miles de pesos

Durante el año 2016 se suscribieron 43 negocios fiduciarios de los cuales 23 son negocios públicos y 20 negocios privados que generaron comisiones del orden de los \$136 millones y \$147 millones respectivamente. Clasificados así:

LINEA DE NEGOCIO	PUBLICOS	PRIVADOS	TOTALES
ADMINISTRACION Y PAGOS	5	9	14
ANTICIPOS	17	0	17
FONDEO PROVEEDORES	0	1	1
GARANTIA Y FUENTE DE PAGO		7	7
PREVENTAS	0	2	2
PENSIONALES	1	1	2
TOTALES	23	20	43

Al cierre de la vigencia 2016, de los negocios suscritos durante este año, 18 de ellos tienen sus recursos invertidos en el Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex con un saldo a 31 de diciembre de \$9.672 millones.

3.3.1. Seguridad Social -Consortios

Al cierre del año 2016 Fiducoldex hace parte de cinco (5) Consortios en operación, i) Sayp, ii) Pensiones Cundinamarca 2012, iii) Confiar Fonpet, iv) Colombia Mayor 2013 y v) Ecopetrol PAC, los cuales vienen siendo permanentemente monitoreados dada la alta operatividad y complejidad contractual. Los controles han recaído en la gestión operacional, tecnológica, financiera, de riesgos y jurídica de cada uno de ellos, mediante la construcción de planes de trabajo y seguimiento pormenorizado para minimizar los riesgos de incumplimiento inherentes a estos contratos celebrados con el Estado Colombiano para la gestión del Sistema de Salud y Pensiones en lo pertinente a los pasivos pensionales de los Entes Territoriales, Cundinamarca, el Fondo de Solidaridad Pensional y Ecopetrol.

Durante el año 2016 la fiduciaria, dentro de los planes de trabajo de seguimiento y control llevo a cabo de diez (10) comités internos, en los cuales con la participación de todas las Vicepresidencias y las Gerencias se continuó revisando detalladamente el desempeño de los negocios, en aspectos contractuales, económicos relativos al presupuesto de ingresos y gastos, a la rentabilidad de los portafolios, a las problemáticas asociadas a las obligaciones en materia tecnológica, a los procesos judiciales de los consorcios y a los planes de auditoría en los consorcios SAYP y Pensiones Cundinamarca.

Los Consortios generaron ingresos operacionales para la Fiduciaria en el año 2016 por valor de \$11,481 millones de pesos, es decir, un 25% por ciento más de lo presupuestado como se detalla a continuación por negocio.

Nombre del Consorcio	Utilidad Presupuestada 2016	Utilidad ejecutada a 31 de Diciembre de 2016	Porcentaje de Utilidad total año
Colombia Mayor-2013	8,478	9,548	113%
Confiar Fonpet	939	1,684	179%
Sayp	-325	129	140%
Pensiones Cundinamarca-2012	104	111	106%
Ecopetrol PACC	0	15	100%

Resaltamos que de los cinco (5) negocios en ejecución, el Consorcio Colombia Mayor 2013 registró una utilidad de \$9,548 millones; que la Gobernación de Cundinamarca decidió prorrogar la vigencia del P.A. hasta el 31 de Mayo de 2017; que el Ministerio de Salud y Protección Social prorrogó hasta el 31 de Marzo de 2017 la vigencia del Encargo Fiduciario 467-Consorcio SAYP como consecuencia de la expedición de los decretos reglamentarios que dieron luz verde a la creación de la ADRES la cual asumirá la gestión operativa del Fosyga y; que ECOPETROL S.A. a finales de Octubre de 2016 adjudicó al Consorcio PAC-ECOPETROL integrado por Fiduagrisora, Fiduagraria, Fiducentral y Fiducoldex.

En lo pertinente a los Consortios en liquidación para el año 2016:

- Consorcio Fidufosyga en liquidación: Fiducoldex participa en este consorcio en el 3.57% y aún se registran para el cierre financiero del año 2016 contingencias derivadas de 218 procesos judiciales, respecto de los cuales se mantiene la provisión por \$777 millones. Es de aclarar que el negocio se encuentra liquidado, más no así el acuerdo consorcial por los temas mencionados.
- Prosperar (18,7% de participación) y Colombia Mayor 2012 (15% de participación) en liquidación: Los negocios se encuentran liquidados con pendientes. En el año 2016 se avanzó satisfactoriamente

con la Nación-Ministerio de Trabajo en la validación y verificación individual de los temas que fueron motivo de salvedades o de no-acuerdo entre las partes, entre ellos en lo relativo a bienes inmuebles, visitas domiciliarias y recobros a Colpensiones, razón por la cual se fijó para abril de 2017 el cierre definitivo de los puntos con salvedad con el Ministerio para así entrar a la liquidación de los acuerdos consorciales suscribiendo el acta de cierre y efectuando la distribución final de los recursos. Este importante avance del 80% tuvo seguimiento en los comités Directivos y operativos que mensualmente hacen control detallado a los planes de trabajo y de acción creados por la Unidad de Gestión del Consorcio para lograr el mayor nivel de ejecución y recuperación de recursos.

- Consorcios Fopep 2007 (11% de participación): Producto de la liquidación con salvedad del contrato de Encargo Fiduciario Fopep-2007, en el curso del año 2016 se convocó ante la Cámara de Comercio de Bogotá el Tribunal de Arbitramento entre el Ministerio de Trabajo y las Fiduciarias Consorciadas para dirimir la discusión del supuesto pago errado de \$5.500 millones por concepto de mesada catorce (14) a pensionados excluidos en el entender del Ministerio de Trabajo del régimen de transición pensional del Acto Legislativo 01 de 2005. Dicho Tribunal Arbitral, fue convocado oportunamente por las Fiduciarias encontrándose al cierre del año 2016 con fecha de audiencia trámite para decretar y practicar pruebas como consecuencia de la fallida etapa de conciliación según lo dispone la Ley 1563 de 2012. Es importante mencionar que en el curso del proceso arbitral se pagaron los gastos del tribunal en la suma de \$602 millones más IVA.
- Otros Consorcios en Liquidación: Durante el año 2016 las fiduciarias consorciadas suscribieron a paz y salvo las actas de liquidación de los acuerdos consorciales Fopep 2012, Pensiones Cundinamarca 2009, Protección 2007, Consorcio Comercial Fonpet-2006.

Se logró mediante los controles implementados por la fiduciaria, controlar y monitorear integralmente el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los negocios, lo cual ha permitido mejorar en la revelación y gestión de los riesgos SARO, para minimizar los eventos de pérdidas y litigiosidad inherente a los negocios.

Robustecer los procesos de control del gasto y seguimiento a los ingresos de cada uno de los Consorcios vigentes. Un ejemplo importante de este logro, está representado en el Consorcio Colombia Mayor 2013, en el cual se obtuvo una rentabilidad equivalente al 44.4% y menores eventos de riesgo operativo tipo C de cara a la liquidación final del negocio.

Haber obtenido los mejores resultados, entre todas las administradoras, en las tres (3) visitas de auditoría realizadas en el año 2016 al Fideicomiso CONFIAR FONPET por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Por otro lado, es importante resaltar que no hubo contingencia ni eventos SARO de relevancia en el manejo operativo de los negocios y la sociedad durante el año 2016.

3.3.2. IFI, Ácalis y Concesión Salinas.

Adicionalmente, en ejecución de los contratos de Fiducia Mercantil, los Fideicomisos IFI continuaron atendiendo las obligaciones de 8 Patrimonios Autónomos dedicados a la administración y pago de las pensiones de las extintas IFI, Ácalis y Concesión de Salinas y seguimiento de los procesos judiciales encomendados. Durante el año 2016 se pagó, en atención a las instrucciones de sus Fideicomitentes, las mesadas de más de 3100 pensionados por valor aproximado de 73.000 millones de pesos, preparó la respuesta a 3.900 derechos de petición relacionados con la Seguridad Social de las desaparecidas entidades y proyectó 350 actos administrativos para firma del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia relacionados con los mismos temas.

De igual manera, desarrollamos labores administrativas y operativas de asistencia y apoyo a los Fideicomitentes en todo lo relacionado con los pasivos pensionales, se sustanció actos administrativos de reconocimiento pensional con un adecuado y especializado análisis jurídico y financiero, se prepararon las cuentas de cobro por concepto de cuotas partes pensionales alcanzando un recaudo de \$460 millones contra un pago de \$83 millones, siendo de gran relevancia la gestión relativa a los recursos recuperados por concepto de compatibilidades pensionales que para este año alcanzó la suma de \$2.509 millones, además Fiducoldex preparó las certificaciones laborales para trámite de bono pensional, cuando hubo lugar a ello, en estos negocios.

Responsable con la administración de los recursos transferidos por La Nación para el pago de las mesadas pensionales de las mencionadas entidades, se reintegró al Ministerio de Comercio Industria y Turismo y a la Dirección del Tesoro Nacional la suma de \$183 millones de pesos no ejecutados como quiera que estos pertenezcan al erario público.

De los 1540 procesos judiciales que se entregaron a los negocios de litigios para seguimiento y atención de las condenas judiciales, se ha terminado el 76%, lo que significa que para el año 2017 permanecen activos procesos judiciales que corresponden al 24% del total encomendado y en relación con los 352 procesos nuevos notificados al Ministerio de Comercio Industria y Turismo y al Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia se encuentran 219 activos aún con la expectativa de que en el próximo año se incremente la actividad litigiosa en atención a los cambios jurisprudenciales en materias pensionales y a la decisión de los pensionados y ex trabajadores de poner en funcionamiento el aparato judicial. Para este año, los patrimonios de litigios giraron recursos por \$3.115 millones para atender el pago de aquellas condenas que deben ser atendidas directamente y que corresponden a sentencias, costas procesales y agencias en derecho, retroactivos pensionales y aportes al Régimen de Salud del Sistema general de Seguridad Social. Se efectuó el levantamiento de las garantías hipotecarias que los extrabajadores del IFI constituyeron con el fin de avalar los créditos obtenidos de la extinta entidad y apoyó al Ministerio de Comercio Industria y Turismo en las mismas tareas relacionadas con la Caja de Previsión Social del IFI e IFI Concesión de Salinas.

Culminó el año 2016 con la prórroga de los contratos de fiducia mercantil, lo que significa el reconocimiento por parte del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y del Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia a la gestión realizada y la confianza depositada en la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A.

Durante el año 2016, la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. administró recursos de los negocios IFI por valor de \$155 mil millones y recibió por concepto de comisiones fiduciarias la suma de \$1.324 millones.

3.3.3. Procolombia

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y sus entidades adscritas y vinculadas se han concentrado en el desarrollo de nuevos programas dirigidos a revertir la tendencia a la baja de las exportaciones. Se han enfocado nuevos programas con las Pymes y con las top exportadoras. Una de las realidades más complejas es que Colombia exporta excedentes y no tiene una vocación exportadora, es decir, no se tiene la cultura de producir pensando en los mercados globales.

El mayor reto en ProColombia, es el tema de las exportaciones y su comportamiento. La Vicepresidencia de Exportaciones estuvo trabajando un plan de largo plazo y en el desarrollo de un plan de choque para cambiar la tendencia de reducción de las exportaciones que se ha venido presentando en los últimos 18 meses, debido a factores como la contracción de la demanda internacional; la situación económica de los socios comerciales del país; el decrecimiento del precio de las materias primas; enorme limitación oferta exportable que no permite ser competitivo y por último, el recorte presupuestal.

Por otro lado, en relación con el eje de Inversión Extranjera Directa ProColombia desarrolló acciones para el fortalecimiento del tejido empresarial colombiano y de las exportaciones a través de la llegada de nuevos inversionistas, el crecimiento de las empresas extranjeras instaladas a través de reinversiones y exportaciones, el establecimiento de alianzas entre empresas extranjeras y colombianas para fortalecer encadenamientos, la transferencia de tecnología y atracción de inversión y crecimiento de las exportaciones de las empresas colombianas a través de su internacionalización.

De igual manera, en materia de Turismo su objetivo principal es impulsar la llegada de viajeros internacionales para consolidar el sector turismo como generador de divisas y fomentar el crecimiento económico en los destinos. Sus principales estrategias encaminadas para el cumplimiento de los objetivos trazados fueron la inclusión de Colombia en catálogos internacionales, el fortalecimiento del tejido empresarial exportador y el apoyo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la conectividad internacional.

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.

3.3.3.1. Ejecución Presupuestal

Para el cumplimiento de estas acciones y estrategias, en el año 2016 el presupuesto de Procolombia fue de \$143.940 millones, de los cuales \$138.000 millones provienen del Gobierno Nacional y \$5.940 provenientes de la operación de los Centros de Convenciones de Paipa Hotel y el recaudo por la participación de empresarios en ferias y seminarios organizados por Procolombia.

La distribución y ejecución se señala a continuación:

Concepto	Presupuesto	Ejecución	Cumplimiento
Gastos de Promoción	108.907	98.893	91%
Gastos de Funcionamiento	35.032	32.013	91%
Total	143.940	130.906	91%

Cifras en millones de pesos COP

Así mismo, para el año 2016 el patrimonio autónomo recibió del Gobierno Nacional recursos adicionales al presupuesto por valor de \$1.400 millones de pesos distribuidos así:

Documento	Objeto	Valor	Ejecución	% Cump.
Escritura Pública 3511 Agosto de 2016	Actividades de alistamiento de Mipymes del sector para el acceso arancelario preferencial y para la realización y participación en ruedas de negocios, ferias nacionales e internacionales y misiones exploratorias orientado al aprovechamiento de las oportunidades existentes en el los empresarios del sector lácteo.	\$1.400	\$127	9%

Cifras en millones de pesos COP

En el mes de junio fue nombrado como nuevo Presidente y representante legal de Procolombia al Dr. Felipe

Jaramillo Jaramillo, quien reemplazó a la Dra. María Claudia Lacouture actual Ministra de Comercio, Industria y Turismo.

3.3.3.2. Macrorrueda 60

Como parte de la estrategia de aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, para fortalecer la diversificación de mercados y dar a conocer el potencial de la oferta exportable de las empresas colombianas, Procolombia llevó a cabo la Macrorrueda 60, la cual se realizó durante el mes de marzo de 2016 en el Gran Salón de Corferias de la ciudad de Bogotá.

El evento contó con la participación de empresas colombianas de los sectores de Agroindustria, Prendas de Vestir, Manufacturas y Servicios en calidad de exportadores.

3.3.3.3. Foro Económico Mundial Para Latinoamérica 2016

El Foro Económico Mundial es una Organización Internacional para la cooperación público-privada que involucra a los líderes políticos, empresariales, académicos y demás representantes de la sociedad civil, con el objetivo de definir las acciones y desafíos de las agendas industriales, regionales y globales; su labor actualmente integra reuniones de alto nivel, redes de investigación y grupos de trabajo.

La reunión anual se realiza en Davos, Suiza, y tiene varias asambleas regionales que se llevan a cabo en África, Asia Oriental, Oriente Medio y Latinoamérica. Para el año 2016, Colombia fue seleccionada para la reunión regional de Latinoamérica evento que se llevó a cabo del 16 al 17 de junio en la ciudad de Medellín.

El evento contó con la presencia de 572 participantes entre empresarios, representantes de la sociedad civil, academia y líderes de medios, figuras públicas, fundaciones y emprendedores sociales. El porcentaje de participación por región estuvo conformado en un 68% por América Latina donde Colombia tuvo una cuota de participación del 25%, Norte América del 21% y demás regiones del 11%

Procolombia invirtió un presupuesto de \$5.075 millones de pesos, aportados por Fontur y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desde Fiducoldex se realizó el apoyo en las gestiones administrativas, financieras y jurídicas que se requirieron para el desarrollo de este evento.

3.3.3.4. Proyectos de promoción internacional con recursos de FONTUR

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

Para la ejecución de estos proyectos, en el año 2016 Procolombia celebró contratos con Fontur por valor de \$247 millones de la fuente fiscal y \$35.456 millones de la fuente parafiscal, estos recursos fueron asignados para la realización del Foro económico mundial para Latinoamérica 2016, Alianza Pacífico 2016, ferias y ruedas de negocios internacionales, promoción internacional con aerolíneas, campaña internacional de "Colombia es Realismo Mágico" y misiones de turismo internacional.

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.

3.3.3.5. 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, Procolombia realiza alianzas con entidades privadas y públicas del orden nacional y territorial, que permiten apoyar y fortalecer las iniciativas que se promueven para desarrollo y crecimiento económico y social del país en concordancia con las estrategias definidas en el Plan Estratégico del Sector de Comercio, Industria y Turismo.

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. Durante el año 2016 Procolombia celebró convenios por valor de \$7.764 millones con diferentes entidades dentro de las cuales cabe destacar el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Agencia Nacional de Minería, Banco Interamericano de Desarrollo BID, Gobernación de Cundinamarca, Gobernación de Risaralda, Ministerio de Agricultura y el Instituto Distrital de Turismo IDT.

3.3.3.6. Administración de los Centros de Convenciones

De acuerdo a la propuesta presentada por el Grupo Heroica - operador del Centro de Convenciones de Cartagena, aprobada por la Junta Asesora de Procolombia, se suscribió en febrero de 2016 el Otrosí número 2 al contrato 124 de 2010 con el fin de ampliar el término de duración del contrato por 10 años más al inicialmente pactado, como contraprestación de las obras a realizar de construcción y mejoramiento de la infraestructura física con una inversión de \$13.000 millones con recursos propios del operador, y ofreciendo adicionalmente un incremento de la remuneración mínima anual a \$1.350 millones.

Por otra parte, el Centro de Convenciones de Paipa Hotel se encuentra en operación por parte de Hoteles Estelar. El vencimiento del contrato es el mes de marzo del año 2017. Teniendo en cuenta los resultados de la excelente gestión que Hoteles Estelar ha tenido durante estos 30 años en la operación del hotel, generando valor no sólo para los intereses de Procolombia sino también para la región y una vez realizados los análisis jurídicos, técnicos y financieros por parte de la administración, la Junta Asesora de Procolombia aprobó la propuesta de Hoteles Estelar de prorrogar el contrato por 10 años adicionales, ofreciendo como contraprestación hacer inversiones por valor de \$1.500 millones.

3.3.3.7. Centro de Negociaciones Comerciales Internacionales

Fiducoldex ha venido trabajado conjuntamente con Procolombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la organización de un Centro de Negociaciones Comerciales Internacionales del Sector Comercio, Industria y Turismo, para lo cual suscribió un convenio de cooperación interadministrativo en el cual el MinCIT aportó dos inmuebles ubicados en Teusaquillo y \$300 millones, Procolombia aportó la suma de \$5.700 millones para su construcción y adecuación. En 2016 Fontur se vinculó al convenio y aportó la suma de \$1.000 millones.

El proyecto se encuentra en desarrollo. La liquidación de la obra de la primera fase se realizó en el mes de noviembre de 2016. Actualmente Fiducoldex se encuentra adelantando el proceso de contratación para la segunda fase, la cual se espera iniciar en el mes de febrero de 2017.

3.3.3.8. Gestión Administrativa

En relación con la gestión administrativa, en el año Fiducoldex desarrolló las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones de Procolombia Bogotá y Regionales e hizo estricto seguimiento a los servicios administrativos subcontratados, con cubrimiento a los MiCiTios y el Centro de Negociaciones Internacionales. Adicionalmente participó en la implementación del aplicativo BONITA para la radicación de correspondencia y eficiencia en los procesos que involucra la documentación radicada en la ventanilla de la

fiduciaria. Se trabajó en la implementación de una plataforma inteligente que agiliza y optimiza el proceso de viajes y se espera implementar en el año 2017. Se actualizaron los servicios de cafetería en las oficinas de Bogotá, como parte del programa ambiental y bajo la premisa de austeridad del gasto. Se optimizó el servicio de administración de salas y auditorios en cuanto a logística y mantenimientos.

3.3.4. Fontur

En desarrollo del contrato de fiducia mercantil No. 137 de 2013 y en cumplimiento de las obligaciones pactadas, para el año 2016 la contratación se adelantó sobre los proyectos aprobados por el Comité Directivo en la vigencia y años anteriores que se encontraban en trámite. Con base en los lineamientos señalados en la Circular emitida por la Ministra de Comercio Industria y Turismo sobre el trámite de proyectos apoyados con recursos de Fontur de acuerdo a lo establecido en la Ley 1558 de 2012, la cual está orientada a la eficiencia en dicho trámite y en concordancia con los planes estratégicos y programas del Ministerio. En 2016 el Comité Directivo aprobó 144 proyectos por valor de \$196.521 millones.

Se continuó con las actividades derivadas de la cesión del proyecto Centro Internacional de Convenciones de Bogotá suscrito por FONTUR, la Cámara de Comercio de Bogotá, Corferias y Fiduciaria Bogotá, durante el año 2016 se realizaron giros dentro de este proyecto por valor de \$19.445 millones, acumulando recursos pagados del 97% frente al total de los aportes del P.A. Fontur. Así mismo, dentro del mismo proyecto se concluyó la liquidación de la totalidad de los contratos que no fueron objetos de cesión a Fiduciaria de Bogotá. De igual forma, se atendieron los requerimientos de los entes de control y demás instancias sobre información histórica del Fondo.

En procura de la optimización de los procesos operativos del negocio y lograr mejores prácticas, se culminó el levantamiento de los procesos operativos y la generación y actualización de manuales e instructivos acorde a la dinámica y necesidades del negocio dentro de los lineamientos de la Fiduciaria. Se realizaron jornadas de socialización que culminarán durante el año 2017.

Así mismo, se participó en las jornadas de plan de contingencia y continuidad del negocio y se adelantaron acciones con el fin de mejorar las herramientas tecnológicas con el fin de asegurar la fiabilidad de la información y mejorar la eficiencia en el proceso de generación de reportes y consolidación de información financiera del PA FONTUR

Durante el año 2016 se realizaron 35 evaluaciones financieras a las invitaciones publicas generadas por el PA FONTUR, así mismo se implementó el Indicador de Capacidad Residual de Contratación de acuerdo a los parámetros establecidos por Colombia Compra Eficiente, para efectos de mejorar los análisis financieros previos que permitan garantizar la liquidez financiera de los interesados en participar en procesos de infraestructura.

Con el fin de mantener la adecuada interacción con el fideicomitente, se participó en las reuniones con el Viceministerio de Turismo y en las reuniones de Presidencia de Fiducoldex con la Gerencia de Fontur.

Se culminó la integración de las plataformas de los sistemas Salesforce de gestión de proyectos existente en Fontur y Sifi de gestión fiduciaria, se están realizando pruebas funcionales de migración. Así mismo, se culminó el diseño de los indicadores de gestión, resultado, producto e impacto por tipología de proyectos de Fontur quedando diseñado el modelo de indicadores para áreas misionales.

3.3.4.1. Ejecución Presupuestal

El presupuesto 2016 aprobado por Comité Directivo acoge los términos de la Circular Externa No. 24 del 14 de noviembre de 2014 de la Secretaria Ejecutiva del Confis relacionada con la participación de los gastos de

funcionamiento con cargo a los recursos fiscales y parafiscales. Durante la vigencia el presupuesto fue afectado por el ajuste y recorte reportado por el Viceministerio de Turismo así como las modificaciones que realizó sobre el presupuesto de inversión. Adicionalmente incluye las modificaciones que por liberaciones y saldos de la vigencia anterior.

De otro lado, se mantuvo el Fondo cuenta para atender pasivos laborales y pensionales del Hotel El Prado por valor de \$8.265.000 millones aprobados con cargo a los recursos Fiscales – CNT.

Al cierre de 2016, la ejecución presupuestal de Fontur es la siguiente:

Ingresos	Total Presupuesto	Total Ejecución	%
Partida presupuestal impuesto al turismo	10.000	10.000	100%
Recursos Asistencia	49.855	49.855	100%
Recursos Destinación Específica	60.000	60.000	100%
Recaudo Contribución Parafiscal	64.986	65.238	100,4%
Multas	0	1.784	100%
Rendimientos Financieros	136	203	148%
Ingresos bienes recibidos Fontur	614	621	101%
Saldos disponibles Vigencia 2015	14.951	14.951	100%
Recaudo Multas 2015	1.647	1.647	100%
Liberaciones	7.609	7.609	100%
Recursos Donación Gobierno Español	213	213	100%
Total Ingresos	210.012	212.123	101%

Recursos CNT	15.733	15.733	100%
---------------------	---------------	---------------	-------------

Cifras en millones de pesos

Egresos	Presupuesto	Proyectos Aprobados	%	Saldo Disponible
Inversión				
Mejoramiento de la Competitividad Turística	29.444	27.149	92%	2.295
Fortalecimiento del Mercadeo y la Promoción Turística	73.181	72.649	99%	532
Prevención turismo ESCNNA	3.465	2.400	69%	1.065
Infraestructura Turística	83.233	81.234	98%	1.999
Administración y Venta de Bienes	1.278	901	71%	377
Subtotal Inversión	190.601	184.333	97%	6.268
Gastos de funcionamiento	19.199	18.308	95 %	891
Recursos Donación Gobierno Español	213	213	100%	0
Total Egresos	210.012	202.853	97%	7.159

Recursos CNT

Administración, Funcionamiento y Mantenimiento de los bienes de la CNT	15.733	15.422	98%	310
Recursos CNT	15.733	15.422	98%	310

Cifras en millones de pesos

3.3.4.2. Convenios y negocios complementarios al negocio fiduciario

Atendiendo sus objetivos misionales y para aunar esfuerzos con las regiones para mejorar la competitividad turística, el P.A. Fontur durante el año 2016 celebró convenios con entidades públicas y/o privadas del orden nacional o territorial por valor de \$ 14.104 millones principalmente para apoyar el diseño de los productos turísticos del país, la implementación de normas técnicas sectoriales de turismo así como para realizar la restauración del Muelle Puerto Colombia. Igualmente continua administrando los recursos para continuar con la ejecución de otros proyectos como el Centro de Convenciones "Neomundo" – Bucaramanga, el Teatro Santa Marta, el Centro de Ferias y Exposiciones Expoferias de Manizales, la construcción de la Alameda de las Nieves en el Municipio de Girón – Santander, la restauración del Teatro Municipal del Municipio de el Jardín - Antioquia, la renovación de la plaza de mercado José Hilario López en Buenaventura y la recuperación de la rivera del río Sinú en el Departamento de Córdoba. Durante el año 2016 se recibieron por parte de las entidades \$ 21.350 millones para la ejecución de estos proyectos.

3.3.4.3. Contribución Parafiscal

Conforme lo establece el Contrato de Fiducia Mercantil No 137 de 2013 Fiducoldex en calidad de entidad administradora de Fontur se encarga de recaudar la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo contemplada en el artículo 1° de la Ley 1101 de 2006. En virtud de dicha función, durante el año 2016 se recaudó la suma de \$65.238 millones, incrementándose en un porcentaje del 35,5% frente al año 2015 cuyo recaudo ascendió a la suma de \$48.164 millones.

Este importante incremento obedece a las acciones implementadas por la entidad para incentivar el pago por parte de los aportantes, tales la implementación de los pagos a través de la plataforma PSE, la gestión de cobro mediante el envío de correos masivos, la realización de auditorías y revisión de liquidaciones.

3.3.4.4. Gestión de bienes

Conforme a las obligaciones señaladas en el contrato de fiducia respecto de la administración de los bienes de la antigua CNT y de la SAE, que legalmente le fueron encargados a Fontur se han adelantado las actividades para la entrega en concesión de aquellos bienes que lo requieren y el seguimiento y control a la gestión de los bienes que se encuentran operados por terceros.

Los bienes de la CNT que actualmente administra Fontur son el Hostal Doña Manuela en Mompox, el Spa de Providencia, el Hotel El Isleño y los lotes Parador Turístico Aracataca, Lote la Esperanza - Pozos Colorados, Parador Turístico San Jacinto y el Refugio Náutico La Florida, ubicados en el Departamento del Magdalena.

Los bienes de la SAE que actualmente administra Fontur son el Hotel Campestre las Heliconias en Quimbaya, El Hotel El Prado en Barranquilla y los hoteles International Sunrise Beach, Maryland, Marazul y Delfines en San Andrés,

Los aspectos más relevantes de 2016 relacionados con la Gestión de Bienes son:

- La venta el inmueble denominado la Chávela a la Universidad de la Sabana por un valor de \$6.000 millones de pesos en el mes de abril.
- La firma del contrato de concesión del Hotel El Prado por 30 años con el Consorcio FTP –. El contrato establece inversiones por \$21.300 millones y una contraprestación del 0.5% de los ingresos brutos del proyecto obtenidos durante el trimestre.

Considerando que el contrato de concesión establece la obligación para Fontur de entregar el establecimiento de comercio sin sus trabajadores y con el propósito de facilitar la Sociedad Hotel El Prado en liquidación - propietaria del bien y empleadora -, el Comité Directivo de Fontur aprobó recursos transitorios por valor de \$8.265 millones para atender el pasivo laboral y adelantar un plan de retiro de los empleados.

La Sociedad Hotel El Prado en liquidación, con el acompañamiento de asesores laborales expertos, procedió a la terminación por mutuo acuerdo de los contratos laborales de 70 de sus 83 empleados con un costo de \$5.352 millones. Los 13 empleados restantes que no se desvincularon gozan de fuero sindical, para proceder a la terminación de sus contratos se realizaron las gestiones jurídicas necesarias para el levantamiento del fuero sindical. Actualmente se está realizando el pago de los salarios con cargo a al saldo disponible de los recursos aprobados mientras se concluye el proceso de desvinculación.

Fiducoldex, en comunicación escrita, solicitó a la SAE realizar las gestiones necesarias ante el Gobierno Nacional para la obtención de recursos con el propósito de reembolsar al patrimonio autónomo Fontur los valores asignados en forma transitoria.

- La apertura del proceso de invitación abierta para entregar en administración y operación el Spa de Providencia por un término de cinco (5) años.
- El proceso de invitación y adjudicación de la operación del Hostal Doña Manuela bajo el esquema de concesión a la firma International Hotel Alliance S.A.S. - por veinte años - con inversiones por valor de \$922 millones, una contraprestación del 7,51% de los ingresos brutos trimestrales y el 5% de los ingresos brutos trimestrales para a cuenta de inversión en beneficio del establecimiento de comercio.
- Conforme las directrices de la señora Ministra, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fontur y Findeter, de manera conjunta, se encuentran adelantando los estudios para desarrollar un proyecto turístico en el Lote La Esperanza que beneficiará a la región.

Por último cabe resaltar que finalizando la vigencia 2016, se declaró la vocación turística a ocho (8) bienes que se encuentran a cargo de la Sociedad de Activos Especiales (SAE), los cuales están en proceso de entrega a Fontur.

3.4. Gestión de Portafolios

En el año 2016 se formalizó la nueva estructura para la gestión de inversiones a partir de la creación de la Dirección de Estrategia de Inversiones con el fin de dar soporte a los procesos de inversión de Fiducoldex; de esta forma, se proporciona mayor segregación de funciones en búsqueda de alcanzar mejores estándares para la estructuración y administración de portafolios.

El proceso de inversión en Fiducoldex, tiene por objeto la administración de portafolios estructurales de largo plazo, rentables, líquidos y seguros, enmarcados dentro de los regímenes legales y contractuales, siguiendo el Código de Buen Gobierno Corporativo y las directrices de nuestra Junta Directiva.



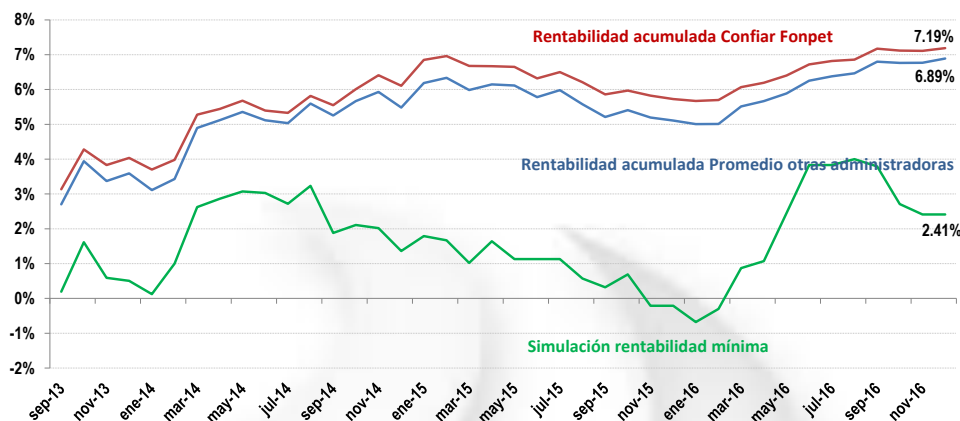
Grafica 1. Proceso de Inversiones.

3.4.1. Portafolios de Terceros

Durante el 2016 la Fiduciaria se siguió consolidando en la administración de portafolios con un valor administrado cercano a los \$6 Billones de pesos. Durante el año los activos tuvieron altas valorizaciones, alcanzando rentabilidades ponderadas del 11.72% E.A., muy superiores a las obtenidas durante el año inmediatamente anterior, las cuales fueron del 5.08% E.A., lo cual ha redundado en mayores ingresos para la Sociedad, pues el portafolio más relevante Confiar Fonpet, paga la comisión como un porcentaje de los rendimientos del portafolio, cuyo valor asciende a los \$4.7 Billones. De tal forma que al cierre del año 2016 se facturaron para Fiducoldex \$2.145 millones de pesos en comisión, cifra muy superior a los registrados en el año anterior, los cuales fueron de \$860 millones; registrando un incremento del 250%.

PORTAFOLIOS	31/12/2015		31/12/2016	
	VPN (MMM)	%	VPN (MMM)	%
Confiar Fonpet	4,397	5.64	4,722	11.88
Colombia Mayor	392	4.50	304	8.25
Fodepvac	281	1.54	321	11.55
Isagen	34	3.71	40	10.94
Fontur	301	1.81	258	12.96
Procolombia	46	2.56	84	14.82
IFI	69	4.93	78	7.73
Decreto 1525	31	1.79	29	13.45
CHEC	0	0.00	81	12.44
TOTAL ADMINISTRADO	5,552	5.08	5,917	11.72

El Consorcio Confiar Fonpet (Fiducoldex-Helm Fiduciaria), administrado por Fiducoldex S.A., por cuarto año consecutivo ocupó el primer puesto en rentabilidad acumulada, dentro de todas las administradoras del FONPET. En cuanto a la rentabilidad mínima exigida por el Fideicomitente, Confiar Fonpet cierra el 2016 con una rentabilidad superior en 478 puntos básicos, disminuyendo significativamente el riesgo de estar por debajo de la misma, con las consecuencias económicas establecidas contractualmente.



3.4.2. Portafolio Propio

3.4.2.1. Posición Propia

En 2016 se administraron recursos propios con un valor promedio de \$1.300 millones de pesos, generando rendimientos por valor \$142.7 millones, con una rentabilidad aproximada del 11% E.A., que comparativamente con el año 2015 se tuvo un incremento de más del 500%. E.A.

3.4.2.2. Reserva Confiar Fonpet

En el año 2016 la reserva tuvo rendimientos de \$2.502 millones de pesos y una rentabilidad superior al 11%, que respecto al año 2015, cuyos rendimientos fueron de \$981 millones; representó un incremento del 255%.

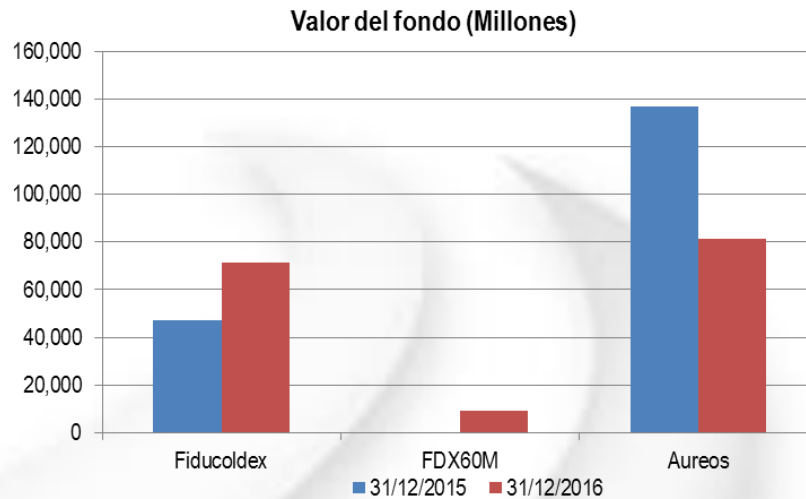
Periodo	Año 2015			Año 2016			
	Portafolio	VPN a 31/12/2015	Rendimientos	Rentabilidad	VPN a 31/12/2016	Rendimientos	Rentabilidad
Posición Propia		2,305,069,423.00	27,575,298.00		1,010,015,000.00	142,679,032.00	
Reserva Confiar Fonpet		21,094,200,966.00	980,591,203.00		22,702,197,046.00	2,501,996,119.00	
TOTAL		23,399,270,389.00	1,008,166,501.00	4.84%	23,712,212,046.00	2,644,675,151.00	11.23%

3.5. Fondos de Inversión Colectiva

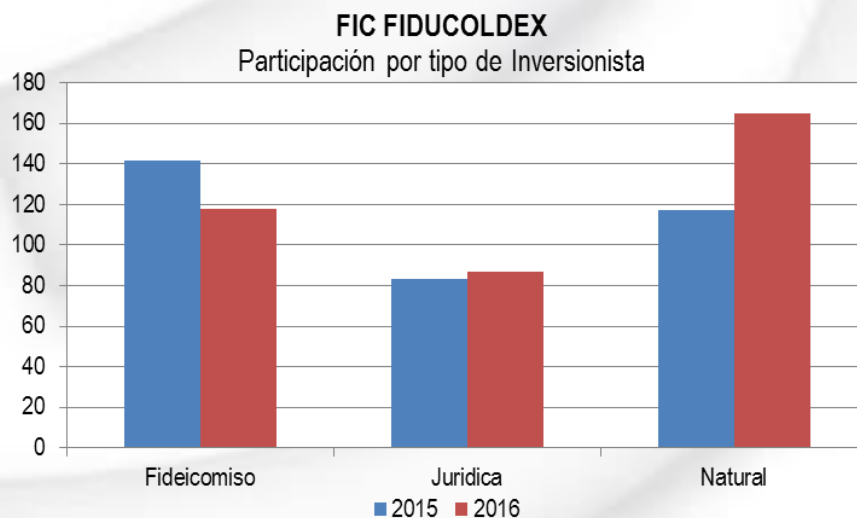
Al cierre de 2016, Fiducoldex administraba Fondos de inversión Colectiva - FIC's, por un total de \$161.773 millones, de los cuales \$71.395 millones corresponden al Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex, \$9.033 millones al FIC Fiducoldex 60 Moderado y los restantes \$81.345 millones corresponden al Fondo de Capital Privado Aureos.

El Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex tuvo un crecimiento en el monto administrado del 52% frente al 2015 cuando el monto administrado era de \$46,990 millones, por su parte el Fondo de Capital Privado Aureos presentó disminución por \$55,724 millones generada por la redención de aportes de capital de los inversionistas, en razón a la salida de dos de las inversiones del portafolio realizadas.

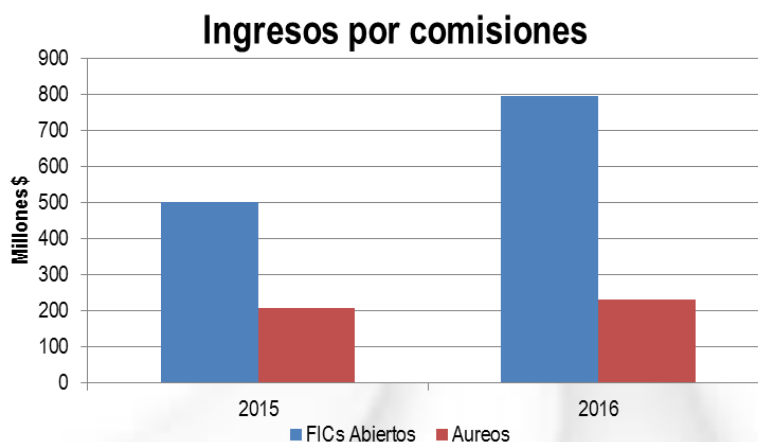
En el mes de abril inició operación el FIC Fiducoldex 60 Moderado, orientada a clientes con un perfil de riesgo moderado que buscan una rentabilidad superior a los fondos a la vista, objetivo que se logra maximizando los resultados y la gestión de riesgo de retorno, a través de estrategias de inversión dinámicas. El valor inicial del fondo fue de \$6,500 millones y al final de 2016 alcanzó \$9,032 millones con un total de 30 inversionistas.



Se logró avanzar en la atomización de clientes del fondo de inversión colectiva Fiducoldex, destacándose el incremento en el número de inversionistas personas naturales que de 117 inversionistas en 2015 pasaron a 165 al cierre de 2016, lo que implica crecimiento del 41%. Se observó disminución en el número de fideicomisos con inversión el fondo que pasaron de 142 a 118, sin embargo el saldo total invertido se incrementó de \$29,688 millones a \$46,589 millones.



En cuanto a ingresos, los fondos de inversión colectiva generaron en el año 2016 comisiones a la sociedad fiduciaria por un valor total de \$1,027.4 millones, superando en un 45% los \$709.5 millones generados el año anterior. Del total de comisiones generadas en 2016 \$795.1 millones provienen de los Fondos de Inversión Colectiva abiertos y del Fondo de Capital Privado Aureos \$232.3 millones; en tanto que en 2015 los valores fueron \$502.2 millones y \$207.3 millones con incrementos del 29% y 12% respectivamente. Variaciones que se explican por el aumento de inversionistas y recursos administrados en cada FIC, rentabilidades mayores en el transcurso del año y por variación del tipo de cambio en el caso del FCP Aureos.



Durante el año 2016, el Fondo de Inversión Colectiva Fiducoldex fue ratificado en el mes de noviembre de 2016 por la firma Fitch Ratings Colombia, con la máxima calificación S1/ AA Af (Col). Que implica la mayor calidad crediticia de los activos, y mínima exposición a la volatilidad del rendimiento de los activos, Por su parte el FIC Fiducoldex 60 Moderado recibió igualmente de parte de Fitch Ratings Colombia S2/AA Af (Col) lo cual equivale a una baja sensibilidad de riesgo de mercado y la máxima calidad crediticia de sus activos.

A nivel normativo se realizó la implantación de los ajustes establecidos en la Circular Externa 012 de 2016 de la Superintendencia Financiera de Colombia, para la transmisión de información del formato 523, lo cual implicó el trabajo con el proveedor del software y el mismo ente regulador para la determinación de la forma de aplicar los cálculos de las rentabilidades y retransmisión de información.

Para servicio al inversionista de FICs, se implementó del botón pagos, que consiste en una alternativa para que los inversionistas puedan realizar sus adiciones a los FICs, a través de un link en la página web de la fiduciaria que los lleva a una plataforma que permite descontar directamente los recursos de la cuenta bancaria del inversionista y abonarlos en la cuenta del FIC. El proyecto finalizó exitosamente y a partir del mes de diciembre de 2016 los inversionistas de los FICs pueden hacer uso del nuevo canal.

Igualmente, se realizó la implementación del envío de extractos a través de correo electrónico con lo cual nuestros clientes reciben sus extractos de forma más ágil y oportuna.

3.6. Gestión Jurídica

Durante el año 2016, la Vicepresidencia Jurídica – Secretaría General logró articular cada una de las dependencias adscritas a ella, como lo son la Gerencia Jurídica y las Direcciones de Contratación, Jurídica de Negocios Especiales y la Jurídica de Fontur, en las cuales se implementaron las políticas y lineamientos de carácter jurídico, contractual, conceptual y judicial, que tuvieron como propósito unificar estrategias y doctrinas aplicables, a la luz de la normatividad vigente y de los pronunciamientos judiciales en sus distintas instancias y corporaciones, alcanzándose las metas fijadas por la Presidencia de la Fiduciaria.

En ese mismo orden, se atendieron las instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en materia legal, observando las disposiciones contenidas en las distintas circulares, se atendieron los requerimientos y se fijaron los lineamientos jurídicos y de riesgo legal al interior de la Fiduciaria, conforme a las normas vigentes.

Se prestó el apoyo legal en materia conceptual a la Fiduciaria, así como también respecto de los negocios

administrados, para dotar de firmeza y seguridad jurídica a las actuaciones desplegadas por la Entidad en posición propia o como administradora fiduciaria de encargos fiduciarios o patrimonios autónomos.

Igualmente, desde las actividades que corresponden a la Secretaría General, se llevaron a cabo las reuniones ordinarias de Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas, así como las extraordinarias, cada vez que se convocaron, remitiéndose copia de las actas a la Revisoría Fiscal y a los órganos de inspección, vigilancia y control, cuando hubo necesidad y obligatoriedad de ello.

Se cumplieron los mandatos e instrucciones dados desde la Presidencia y la Junta Directiva, cumpliéndose las metas y objetivos a cargo de la Vicepresidencia Jurídica – Secretaría General, en beneficio de los accionistas, de los funcionarios de la Entidad, de los negocios administrados y de la propia Fiduciaria.

Igualmente, se realizó el acompañamiento jurídico a los fideicomisos PROCOLOMBIA y FONTUR, entre las cuales se destacan las siguientes:

- En materia contractual y de asesoría jurídica ésta dirección dispuso un abogado permanente y exclusivo para los proyectos especiales que ha venido ejecutando PROCOLOMBIA, tales como: EXPOMILAN, WEF y CRUZADAS (Año Colombia Francia).
- En cuanto a atención de derechos de petición y/o solicitudes de información, ésta dirección contestó cerca de 50 solicitudes, dentro del término legal, dentro de las cuales, se pueden resaltar las solicitudes basadas en el Control Político que ejerce el Congreso de la República a las entidades, siendo del caso resaltar que en todas las contestaciones se ha reiterado y dado a conocer la naturaleza de los fideicomisos y su régimen aplicable, atendiendo oportunamente las peticiones y dando cumplimiento a los términos señalados por la ley.
- Se ha brindado acompañamiento jurídico permanente en gestiones relacionadas con trámite de escrituras públicas, decretos de vinculación y desvinculación de agregados comerciales y la generación de conceptos jurídicos, que reflejan la posición y viabilidad jurídica de situaciones actuales o proyectos futuros de PROCOLOMBIA y del Patrimonio Autónomo FONTUR.
- Se realizó la revisión frente a eventuales conflictos de interés, de conformidad con los hechos revelados por funcionarios de PROCOLOMBIA, análisis jurídico y tratamiento para el adecuado manejo de los mismos, dando estricto cumplimiento a lo previsto en el Código de Buen Gobierno Corporativo de la Fiduciaria, aplicable a los fideicomisos administrados.
- Se obtuvo la revocatoria del acto administrativo y su modificatorio expedido por el SENA, por el cual se fijó cuota de aprendices a cargo del patrimonio autónomo ProColombia, dejando sin efecto, a su vez, la imposición de una sanción desde el año 2005 por parte del SENA.

3.6.1. Contratación

Desde la Dirección de Contratación, se atendieron de manera oportuna las solicitudes de trámites contractuales elevadas por las distintas áreas de la Fiduciaria y del Fideicomiso ProColombia, cumpliendo con las políticas y principios de contratación establecidos en el Manual de Contratación de Fiducoldex y del Fideicomiso.

El resultado de la gestión adelantada durante la vigencia 2016 se observa en las siguientes tablas:

Trámites FIDUCOLDEX

TIPO	No.	VALOR
PRESTACION DE SERVICIOS	8	\$1.022.917.979
ARRENDAMIENTO	1	\$69.600.000
COMODATO	1	N/A
CONSULTORIA	1	\$55.680.000
COMPRAVENTA DE LICENCIAS	1	\$156.257.910
CONVENIO	2	\$1.200.000
CONTRATO DE TRANSACCION	1	\$34.800.000
OTROSÍES	25	\$1.282.459.917
LIQUIDACIONES	15	N/A/
TOTAL TRÁMITES	55	

Trámites PROCOLOMBIA*

TIPO	No.	VALOR
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	42	\$ 8.999.495.660
ARRENDAMIENTO	3	\$ 1.026.392.820
CONTRATO DE LICENCIAMIENTO	4	\$ 556.309.431
COMPRAVENTA	2	\$ 341.298.565
CONSULTORÍA	3	\$ 791.854.080
CONVENIOS	18	\$ 779.000.000
CONVENIO DE COOPERACIÓN	1	EUR\$14.000
CONVENIO DE COOPERACIÓN	1	US\$700.000
CONTRATOS DE LICENCIA DE USO DE MARCA PAIS	186	N/A
OTROSÍES	63	\$ 25.605.953.545
LIQUIDACIONES	80	N/A
TOTAL TRAMITES	403	

*Los valores reportados en este informe corresponden a los recursos asignados del presupuesto del Fideicomiso ProColombia.

Procesos de selección mediante invitación

ENTIDAD/FIDEICOMISO	PROCESOS DE SELECCIÓN PRIVADA
FIDUCOLDEX	3
PROCOLOMBIA	4
TOTAL	7

ENTIDAD/FIDEICOMISO	PROCESOS DE SELECCIÓN ABIERTA PUBLICADOS EN PÁGINA WEB
FIDUCOLDEX	0
PROCOLOMBIA	9
TOTAL	9

Adicionalmente a la atención de los trámites contractuales relacionados, se brindó la asesoría requerida en materia contractual o despejar inquietudes surgidas en desarrollo de los procesos de contratación o de los contratos celebrados. Igualmente, se elaboraron y presentaron los informes periódicos establecidos en disposiciones normativas así como los que se deben presentar a los organismos de control y los eventuales solicitados por las diferentes áreas de la Fiduciaria y de ProColombia.

Actualización Manuales de Contratación

Con el fin dar continuidad a las mejoras y aseguramiento de los procesos de contratación de la Fiduciaria y en atención a las recomendaciones impartidas por la Contraloría General de la República en la visita efectuada en el segundo semestre del año 2015 cuando efectuó la auditoría correspondiente a los años 2013 y 2014, la Fiduciaria actualizó su Manual de contratación resaltando entre los cambios más destacados los siguientes:

- Se disminuyó la cuantía a partir de la cual se deben someter a consideración y aprobación del Comité de Compras, las contrataciones que pretendan celebrarse (pasa de 160 a 100 smmlv).
- Se estableció la publicación de las invitaciones privadas en la página web de Fiducoldex, en aras de dar publicidad al proceso y desarrollar los principios de transparencia y selección objetiva. Se suprimió el requisito de aprobación del Comité de Compras para las contrataciones que requieran aprobación de Junta Directiva, toda vez que es suficiente la autorización impartida por el máximo órgano de administración.
- Se incluyó de forma expresa la posibilidad de someter los procesos de selección de contratistas a los que lleven a cabo la sociedad matriz de Fiducoldex o el Ministerio al cual se encuentra vinculada, cuando así lo soliciten estas entidades, conforme a sus directrices y siempre que sea procedente desde el punto de vista legal.

En el mismo sentido en atención a las recomendaciones impartidas por la Contraloría General de la República para Procolombia, en la visita efectuada en el año 2016, en la que se llevó a cabo la auditoría correspondiente al año 2015, se reestructuró integralmente el Manual de Contratación de éste, especialmente en lo que tiene que ver con los mecanismos de selección de contratistas, el aseguramiento de la información de los procesos contractuales en todas sus etapas y lo relacionado con la supervisión de los contratos, entre otros.

Se espera que el resultado de este trabajo conjunto se vea reflejado en el primer trimestre del año 2017, una vez sean aprobadas las modificaciones al Manual y se publique su nuevo texto.

En atención a las observaciones presentadas por las diferentes áreas con las que se relaciona la Dirección de Contratación, tanto de la Fiduciaria como del Fideicomiso ProColombia, en el año 2016 se llevaron a cabo las actividades relacionadas, que aportaron más agilidad en su operatividad y mejoraron la percepción de las áreas frente a la gestión de la misma:

- ✓ Se ajustó el formato de informe de supervisión de contratos para Fiducoldex y ProColombia.
- ✓ Se realizaron jornadas de capacitación presencial a los supervisores, sensibilizándolos a propósito de la importancia que reviste dicha labor.
- ✓ Se redujeron los tiempos de atención de trámites contractuales, de 5 días hábiles a 3 días hábiles, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos.
- ✓ Se dio inicio al proceso de autocontrol de expedientes contractuales de la Fiduciaria, con el fin de lograr la completitud de los documentos que constituyen soporte de las etapas precontractual y contractual. La meta es continuar con el Fideicomiso ProColombia en el año 2017.

3.6.1.1. Contratación Fontur

En la vigencia 2016, la Dirección Jurídica del P.A. Fontur, adelantó procesos de contratación a través de las modalidades de Invitación Abierta e Invitación Privada, las cuales contaron con la participación de pluralidad de oferentes, las cuales fueron publicadas a través de la página web de Fontur y en el SECOP, con publicidad a nivel nacional garantizando así el cumplimiento del principio de transparencia.

Estos procesos se adelantaron dentro de los tiempos establecidos, término que contempló la revisión de las propuestas en las condiciones habilitantes y la aplicación de los criterios de calificación, garantizando así el cumplimiento del principio de Deber de Selección Objetiva y Economía. Por otra parte, los procesos declarados desiertos, obedecieron al no cumplimiento de condiciones habilitantes y la calificación mínima para ser seleccionado.

INVITACIONES ABIERTAS	
Publicadas	43
Valor	\$ 54.415.285.443,00

ESTADO ACTUAL			
Adjudicadas	35	\$	50.425.361.006,00
Desiertas	*5	\$	2.974.061.797,00
Terminado	2	\$	600.500.170,00
En curso	1	\$	415.362.470,00
Total	43	\$	54.415.285.443,00

INVITACIONES PRIVADAS	
Publicadas	38
Valor	\$ 7.787.398.274,00

ESTADO ACTUAL			
Adjudicadas	21	\$	4.578.850.738,00
Desiertas	9	\$	1.504.586.144,00
En curso	7	\$	1.387.518.192,00
Terminado	1	\$	114.000.000,00
Total	38	\$	7.787.398.274,00

3.6.1.1.1. Negocios Jurídicos suscritos Fontur

En la vigencia 2016, la Dirección Jurídica del P.A. Fontur, suscribió contratos que permitieron ejecutar los diferentes proyectos del Fondo, en áreas como Promoción y Mercadeo, Competitividad y Apoyo a las Regiones e Infraestructura Turística, en un término promedio de elaboración de hasta 3 días, con la previa verificación del cumplimiento de requisitos legales.

Tipo de Negocio Jurídico	Cantidad	Valor
Obra	20	\$ 98.995.101.996
Dotación	1	\$ 1.678.508.400

Concesión	3	\$	27.418.590.447
Consultoría	1	\$	526.391.760
Interventoría	26	\$	7.102.271.956
Prestación de Servicios	164	\$	76.812.306.932
Convenios de Cooperación	56	\$	33.787.645.349
TOTAL	271	\$	246.320.816.840

En la vigencia 2016, la Dirección Jurídica del P.A. Fontur, realizó la modificación a negocios jurídicos a través de Otro sí y la terminación de los mismos a través de Acta de Liquidación en un término promedio de elaboración de hasta 3 días, brindando así una asesoría legal integral en las diferentes etapas de ejecución de los proyectos.

Otros Tramites	
Actas de Liquidación	117
Otrosí	219

Así mismo, Durante la vigencia 2016, esta Dirección adelantó las gestiones, mediante las cuales se logró la aprobación del Manual de Contratación del P.A. FONTUR 2016, el cual permite: (i) Mayor participación de proponentes, a través de la publicación de los procesos de contratación en la página web nacional SECOP como entidad con régimen especial y en la página web de FONTUR, (ii) Actualización normativa de los procedimientos contractuales, (iii) Actualización de las modalidades de contratación con el objetivo de optimizar recursos y lograr mayor eficiencia en los trámites contractuales (iv) Implementación de criterios de habilitación y calificación de propuestas, causales de rechazo, el establecimiento de la instancia del comité de contratación como mecanismos de control en los procesos de selección, (v) Implementación del procedimiento de incumplimiento de contrato a través de acuerdo de servicio o determinación de incumplimiento

Para implementar el contenido del nuevo Manual de Contratación de FONTUR 2016, la Dirección Jurídica del Fontur, adscrita a la Vicepresidencia Jurídica, realizó capacitaciones al personal de FONTUR y a supervisores e interventores de los distintos negocios del Fideicomiso en los siguientes temas:

- Manual de Contratación
- Procedimiento para adelantar el incumplimiento de contrato
- Comparación de Cotizaciones

3.6.2. Apoyo a eventos especiales de PROCOLOMBIA

Con el fin de mejorar la atención de los asuntos contractuales del Fideicomiso ProColombia, la Vicepresidencia Jurídica dispuso de un recurso humano que de manera exclusiva se dedica a la atención de los eventos especiales llevados a cabo por el mencionado Fideicomiso.

- WEF Latam 2016

En el año 2016 se llevó a cabo en la ciudad de Medellín la Décima Primera Edición del Foro Económico Mundial para América Latina - WEF Latam 2016, que fue la reunión más importante de líderes privados y públicos de la economía mundial, para lo cual se apoyó todo el proceso de contratación de operadores para los temas logísticos y de comunicaciones del programa. Este apoyo

fue reconocido de manera expresa por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de la señora Ministra.

- Temporadas Cruzadas Culturales Colombia - Francia 2017

Este evento que se llevará a cabo en el año 2017, supone la posibilidad de profundizar con Francia las relaciones en los ámbitos de artes y cultura, educación, ciencia, medio ambiente, comercio, inversión y/o turismo; y de dar a conocer potencialidades de un país a otro y que pueden enriquecer aún más la relación bilateral. El año Colombia - Francia 2017 se desarrollará en dos fases, una temporada de Francia en Colombia durante el primer semestre, y otra de Colombia en Francia durante el segundo, es así como en el segundo semestre del 2016 se dio inicio a la etapa de contratación de los prestadores de servicios que apoyaran los temas logísticos y de comunicaciones del programa.

- Centro de Negociaciones Comerciales Internacionales

El 14 de septiembre de 2011, PROCOLOMBIA y el MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO suscribieron Convenio de Cooperación Interadministrativo, con el objeto de aunar esfuerzos para la organización de un centro de negociaciones comerciales internacionales, ruedas de negocios, seminarios, conversatorios, capacitaciones e investigaciones en torno a la promoción del sector externo de la economía, el fortalecimiento de la competitividad y la productividad del país.

Las obras que se están llevando a cabo para la ejecución de este convenio se desarrollan en dos etapas así: i) la primera etapa corresponde a la construcción y remodelación de una casa ubicada en la Carrera 15 No. 31 B – 49 de Bogotá, ésta fase finalizó con pendientes en noviembre del año 2015, siendo necesario la intervención de la Fiduciaria ante la aseguradora en el 2016, ii) la segunda etapa que corresponde a la Construcción y remodelación de la casa Carrera 16 No. 31 A – 46 de Bogotá se dio inicio con el proceso de invitación abierta No. 436, a través del cual en el mes de diciembre de 2016 se adjudicó al Consorcio ProColombia 2016 y cuyo contrato se estima ejecutar en un 100% a finales del año 2017.

3.7. Gestion de Calidad

El 24 de febrero de 2016 FIDUCOLDEX obtuvo la renovación de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Norma ISO 9001 versión 2008. A su vez, se tramitaron 612 solicitudes documentales al Sistema de Gestión de la Calidad; se actualizó el aplicativo Atalaya para efectuar el registro y tratamiento de no conformidades, servicios no conformes, observaciones y oportunidades de mejora; y se llevaron a cabo las auditorías internas de calidad a 15 procesos obteniendo un balance final de 50 hallazgos de conformidad, correspondientes a 30 fortalezas y 20 oportunidades de mejora, y 17 de no conformidad, discriminados en 12 observaciones y 5 no conformidades, los responsables de los procesos elaboraron e implementaron los planes de acción para las no conformidades detectadas.

Con el propósito de obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Norma ISO 9001 versión 2015, durante la vigencia 2017 comenzará el proceso de transición del Sistema de Gestión de la Calidad a los requerimientos de la norma en mención.

3.8. Gestion de Riesgos

Las actividades desarrolladas durante el año 2016 se enfocaron principalmente en la actualización de las políticas, identificación de mejores prácticas y plataformas tecnológicas para los distintos sistemas de riesgo administrados en el marco del proyecto de riesgo conglomerado liderado por Bancoldex frente a sus filiales.

Durante el último trimestre de 2.016 se fortaleció el Gobierno Corporativo de los sistemas de administración de riesgos, mediante la constitución del C.A.R (Comité de Administración de Riesgos de Junta Directiva), órgano máximo de los sistemas implementados, cuyo objetivo principal es el de asistir a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión en relación con la gestión de riesgos, lo que implica la evaluación de las políticas, metodologías, mecanismos y procedimientos necesarios para la administración de los riesgos de la sociedad.

3.8.1. Riesgos de Mercado

La administración de los riesgos financieros desarrolló sus actividades dando cumplimiento a las directrices y políticas establecidas por la Junta Directiva, órganos de control, así como los límites establecidos por la normatividad vigente aplicable para los portafolios administrados.

Frente a la gestión de riesgos de mercado el Valor en Riesgo –VeR de los portafolios administrados durante el 2.016 se mantuvo dentro de los límites establecidos. En el caso de presentarse sobrepasos como en el primer semestre para los portafolios de Fodepvac, Isagen y Fondo de Inversión Colectiva los mismos fueron informados al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva.

Mediante el uso de desarrollos “in house” se realizó la automatización de los procesos de control establecidos, como el cálculo de valor en riesgo bajo metodología interna lo cual permitió optimizar los tiempos de respuesta del proceso ampliando la aplicación del modelo a un mayor número de portafolios administrados, los tiempos de ejecución. La generación de los informes sobre las actividades de monitoreo realizadas a las negociaciones de títulos valores efectuadas por el Front Office y la correcta aplicación del protocolo de negociación también presentaron mejoras significativas en los tiempos de ejecución.

3.8.2. Riesgo de crédito de Emisor y Contraparte

La administración del Riesgo de Crédito de Emisor y Contraparte durante el 2016 se centró principalmente en el seguimiento, control y monitoreo del cumplimiento de las políticas de inversión de los portafolios administrados, así como, de los límites por emisor, contraparte y atribuciones de los funcionarios del área de negociación que han sido aprobados por la Junta Directiva. De igual forma ha solicitado la aprobación de cupos acorde a las necesidades de los distintos portafolios administrados.

Se fortaleció la metodología de asignación de cupos para emisores corporativos nacionales, incorporando el comportamiento propio de cada sector al momento de evaluar los emisores. Así mismo se revaluaron los indicadores empleados permitiendo una evaluación más objetiva del emisor.

3.8.3. 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.

La entidad cuenta con metodologías documentadas que fueron aplicadas periódicamente por la Gerencia de Riesgos y cuyos resultados fueron expuestos en el año 2016 en las sesiones del comité trimestral de Riesgo de Liquidez y a la Junta Directiva junto con las alertas detectadas y gestiones correspondientes.

3.8.4. Riesgo Operativo

Dentro de los principales aspectos abordados en el 2.016 relativos al Sistema de Administración del Riesgo Operativo se enfocó en el fortalecimiento de la cultura de gestión del riesgo mediante la realización de

campañas de concientización a través de boletines, reuniones con las áreas, informes a la alta gerencia; como resultado de la campaña realizada, se presentó un incremento en el nivel de reporte de eventos de riesgo operativo en frente a años anteriores

Dada la importancia del reporte y registro de eventos de riesgo operativo para el sistema, la administración automatizó el reporte de los eventos de riesgo a través de la herramienta informática Atalaya, herramienta que facilitó a los funcionarios el diligenciamiento de los campos mínimos requeridos para el reportes de eventos materializadas a la U.R.O., adicionalmente la implementación de Atalaya permitió realizar un seguimiento más efectivo por parte de los funcionarios del área de riesgos en cuanto al registro en la base de datos y gestión de los eventos reportados al área.

Así mismo la Sociedad Fiduciaria cuenta con un Protocolo de Prevención del Fraude y la Corrupción, en el cual establecen y reglamentan las políticas, metodologías, tipologías y procedimientos que deben seguir los funcionarios de Fiducoldex para una adecuada prevención de los riesgos de fraude y corrupción, dentro del marco regulatorio vigente; como parte del Protocolo se ha definido un Comité de Prevención de Fraude y Corrupción el cual se reúne de forma periódica y está conformado por la Presidente, el Vicepresidente Jurídico y el Gerente de Riesgos

Durante el año 2016 la fiduciaria ha registrado en las cuentas de gasto por riesgo operativo suma aproximada a los \$32 millones. El perfil de riesgo residual al 31 de diciembre de 2016, se mantiene en moderado.

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

Dada la importancia que tiene el SARLAFT para Fiducoldex y continuando con la Gestión de prevención del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, durante el 2016 la entidad se mantuvo firme en el compromiso y cumplimiento de las políticas internas desde la Junta Directiva, alta dirección y colaboradores en general, propendiendo por una cultura de gestión basada en la administración del riesgo.

En lo corrido del 2016, se realizaron las siguientes acciones: La Oficina de Cumplimiento SARLAFT en busca de optimizar las actividades de radicación y ejecución de verificación de contratación derivada, ajusto dicho procedimiento, lo que genero celeridad, reducción en los tiempos de repuesta y mitigación de reprocesos, se generó alineación de las políticas del sistema con el conglomerado de Bancoldex, al igual que la alineación de la metodología de evaluación de riesgos de LA/FT que deberá aplicarse a partir del 2017, en la que se adopta la metodología del Banco, una vez ajustado el modelo de segmentación por factores de riesgo, en el 2016 se profundizo y estabilizo el modelo y procedimientos de segmentación, lo que permite realizar un monitoreo mensual por factores de riesgos con la finalidad de determinar las características usuales de las transacciones que se desarrollan y compararlas con aquellas que realicen los clientes, a efectos de detectar las operaciones inusuales, como lo precisa la Superintendencia Financiera de Colombia; se gestionó la información de actualización de los clientes activos en la entidad por medio del mecanismo de contratación de un contact center especializado; el perfil de riesgo consolidado LA/FT de la entidad, una vez evaluados cada uno de los factores de riesgo, presento el nivel más bajo de la matriz, estos dentro de los niveles de tolerancia aceptados por la entidad. Así mismo los informes de la Revisoría Fiscal sobre la gestión de la Oficina de Cumplimiento, en materia del SARLAFT, presentados a la Junta durante el 2016, fueron satisfactorios. Los reportes normativos que el Oficial de Cumplimiento debe transmitir a los organismos de control, Superintendencia Financiera y UIAF se han enviado oportunamente de acuerdo al cronograma establecido, se desarrollaron las capacitaciones anuales e inducciones a los funcionarios que por cumplimiento normativo se deben efectuar.

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.

3.8.6. Ley sobre el cumplimiento fiscal relativo a cuentas en el extranjero (Foreign Account Tax Compliance Act – FATCA) / Norma de intercambio automático de información de cuentas financieras CRS (global standard for automatic exchange of financial account information / Common Reporting Standard)

La Fiduciaria dando cumplimiento con la ley de cuentas extranjeras por sus siglas en inglés FATCA y norma de intercambio de información de cuentas financieras CRS, desarrollo tareas como, análisis del impacto en la fiduciaria, capacitaciones a los funcionarios, inscripción de la fiduciaria ante el IRS para el cumplimiento específico de la Ley FATCA, modificaciones a los formularios de vinculación de clientes, ajuste y definición de procedimientos y políticas así como la definición de un manual de cumplimiento y ajustes a la herramienta tecnológica core de la Fiduciaria para un mayor control y filtro de información, entre otras actividades, lo que permitió cumplir con los requerimientos que indican las resoluciones definidas por la DIAN.

3.8.7. 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”, la gestión desarrollada a lo largo del 2016 se centró en la validación y mejoramiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información tomando como referencia la norma ISO 27001:2013 y el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información de Gobierno en Línea..

Teniendo en cuenta el proyecto de riesgo conglomerado (Bancoldex y sus filiales), se realizó la actualización correspondiente a la política del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información buscando la alineación con las políticas y directrices del banco; adicionalmente se realizaron sesiones de trabajo con el objeto de realizar un entendimiento de las metodologías establecidas buscando minimizar las brechas en las entidades del grupo.

En desarrollo de la Estrategia de Gobierno en Línea (GEL) durante 2016 se ejecutaron diversas actividades con el fin de dar un adecuado cumplimiento a los nuevos requisitos establecidos en el Decreto 1078 de 2015 y sus respectivas guías de apoyo, especialmente en temas relacionados con la documentación. De igual forma se inició la implementación del capítulo relacionado con privacidad de la información, en concordancia con el principio de la responsabilidad demostrada de la ley de protección de datos personales.

En cumplimiento de la Circular Externa 042 de octubre de 2012, la Fiduciaria incluye y valida el cumplimiento de estos requerimientos en el desarrollo de cada uno de los proyectos. Se implementaron los mecanismos de seguridad exigidos por las normas frente a la implementación del botón de pagos PSE usado por los clientes de Fondos de Inversión Colectiva (FIC’s). Se realizaron las pruebas de Análisis de Vulnerabilidades de la plataforma computacional, con el fin de identificar las nuevas amenazas y cerrar las posibles brechas de seguridad y se está realizando monitoreo con el fin de detectar posibles amenazas.

Se realizó actualización de las matrices de identificación y clasificación de activos de información con el propósito de reforzar los conceptos en seguridad de la información, inducción a todos los funcionarios nuevos; adicionalmente, se diseñó el plan de inducción y capacitación virtual el cual genera mayor impacto y retención de los temarios.

Frente a la gestión en continuidad, el enfoque ha estado en el fortalecimiento del sistema que garantiza la continuidad del negocio, realizando la actualización del documento Plan de Emergencias, el Manual de

Continuidad del Negocio, así como el BIA (Business Impact Analysis) Análisis de Impacto sobre el Negocio donde se identificaron nuevos requerimientos de recursos para soportar los procesos determinados como críticos en la entidad. De igual forma, se realizó el análisis y fortalecimiento de la estrategia de continuidad planteada para el Procedimiento de Negociación de Portafolios, con el fin de establecer nuevas alternativas para restaurar las actividades de propias de la operación.

Se participó en el 8 Simulacro Distrital de Evacuación; se realizaron las pruebas de la estrategia de continuidad operando en el Centro Alterno de Operaciones para evaluar la respuesta de la entidad ante eventos de desastre que afecten la continuidad de los procesos de misión crítica de negocio para los aplicativos SIFI, PORFIN, SISA, SRH, ZWT, SINEF e, IG Métrica. Complementando la ejecución de las pruebas en el C.A.O, se realizó el retorno a la operación en el para el aplicativo SRH.

Estos hechos y mejoras en los diferentes sistemas de gestión de riesgos, han contribuido significativamente, para que la conclusión de visitas de auditorías externas e independientes de AMV, del Ministerio de Hacienda para el portafolio de Confiar Fonpet y Revisoria Fiscal BDO, hayan revelado nivel satisfactorio frente a la gestión de control de los riesgos de mercado, crédito, liquidez, seguridad de la información y continuidad, operativos y de prevención de riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

3.9. Gestión de Tecnología e Informática

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

✓ Gestión en Procesos de Seguridad Informática

- La Fiduciaria en su estrategia de fortalecimiento, implemento herramientas para encriptación de dispositivos y software de cifrado.
- Igualmente, en sensibilizar y capacitar a los funcionarios sobre la seguridad informática; con el fin de fortalecer el buen uso de los medios informáticos y prevenir posibles vulnerabilidades en la plataforma tecnológica.
- Durante el año 2016 se culmina el plan de aseguramiento de las plataformas tecnológicas de Fiducoldex y de FONTUR y se realizan de manera periódica la ejecución de actividades para mitigar los riesgos de acuerdo con el resultado de los análisis de vulnerabilidades.

✓ Gestión en Plataforma Tecnológica

- Como parte del proyecto de remodelación de la Fiduciaria, el Centro de Datos fue ampliado, permitiendo mayor eficiencia energética, segregación de equipos de acuerdo con requisitos ambientales, dando cumplimiento con últimas actualizaciones de la Norma ANSI/TIA-942-A.
- Se dio inicio al plan de renovación de equipos de escritorio, permitiendo el cubrimiento del 100% de los funcionarios de la entidad, con equipos de última generación e infraestructura tecnológica en producción menor a dos años de uso.
- Puesta en producción de la red WIFI, que permite el uso de equipos portátiles en las instalaciones de la Fiduciaria y acceso para invitados.
- Optimización de la infraestructura tecnológica del Centro Alterno y de la infraestructura telefónica
- Disposición de la Alta disponibilidad del Firewall, fortalecimiento de la red LAN y equipos de comunicación.

✓ Gestión en software aplicativo e integración de procesos

Puesta en producción y actualización de sistemas informáticos, que permitieron la integración y automatización de procesos, cumplimiento de requerimientos normativos, upgrade a versiones de bases de datos soportadas por los fabricantes.

- Sistema informático para Administración de Portafolios de Inversión -PORFIN, puesta en producción del módulo de Renta variable, con la automatización del proceso de inversión para títulos en renta variable en los portafolios autorizados.
- Sistema Informático Administración de Nomina – SRH, puesta en producción del módulo Autogestión, que permite a los funcionarios de Fiducoldex y sus patrimonios autónomos, generar certificaciones, vacaciones, comprobantes de pago y otros reportes referentes a la Nómina.
- Aplicativo del Sistema de Gestion de Calidad – Atalaya, implementación de la funcionalidad para gestionar los eventos de riesgo operativo RO y de seguridad de la información.
- Todos los sistemas informáticos fueron actualizados por cambios normativos y a última versión liberada por el proveedor.

✓ Gestión en integración de procesos

- Integración del sistema informático CORE SIFI con los demás aplicativos, permite mitigar los riesgos en integridad de datos, optimización de costos, tiempos y de recurso humano.
- Integración con el SAE- Sistema de Acceso Electrónico de la Bolsa de Valores de Colombia, permite la actualización en línea de las operaciones en la administración de los Portafolios de Inversión, la única Fiduciaria que está integrada con la BVC en los proceso de negociación, complementación y Custodio para los FICs.
- Integración del sistema informático Misional de FONTUR – Salesforce con el sistema informático Back de Fiducoldex SIFI.
- Integración de las transacciones desde las plataformas de los clientes al sistema informático back de la Fiduciaria, en negocios como FONPET, FODEPVAC y MEN

✓ Administración de los proyectos:

En la Gerencia de IT, desarrolló durante el año 2016 los proyectos propuestos y planteados para su desarrollo con un cumplimiento del 98%, proyectos que dan valor y se alinean a las estrategias corporativas de la Fiduciaria, estos fueron:



Obteniendo los siguientes resultados:



✓ Gestión del Servicio IT:

Dentro de la gestión que brinda la Gerencia de IT, como proceso de apoyo a la entidad; está el garantizar el buen servicio y la solución ante los casos reportados en la herramienta del HELP DESK – MANTIS por los usuarios de la entidad. Durante el año 2016, por medio de su indicador de gestión se obtuvo un cumplimiento del 94% en su servicio; para todos los casos de atención en:

- Requerimientos de usuario.
- Solicitud de información.
- Incidentes.

✓ Lineamiento con Estándar COBIT 4.1

La Información y la Tecnología se ha convertido en un capital muy valioso para las empresas, esta es una de las razones por la cual la Gerencia de IT con el apoyo de la alta dirección de la Fiduciaria, decidió adoptar el estándar COBIT 4.1, el cual le permite que el negocio se alinee con la tecnología de la información para alcanzar mejores resultados, esta alineación estratégica con la suma de Valor, Riesgo y Control constituyen la esencia del Gobierno de TI.

Así mismo, este lineamiento permitió un nivel de madurez dentro de la evaluación realizada; obteniendo por encima la calificación a lo planeado para los procesos de la Estrategia IT con el fin de “lograr la excelencia operativa”.

COBIT, acrónimo de "Objetivos de Control para la Información y la Tecnología relacionada", es un estándar de alto nivel orientado a la gestión, se ocupa de todo el ciclo de vida de la inversión en TI, soporta el logro de los objetivos de negocio por parte de TI, asegura el alineamiento de TI con el negocio y mejora la eficiencia y la eficacia de las TI.

El estado de implementación del estándar COBIT, se mide a través de la evaluación del nivel de madurez alcanzado por la entidad, para los 4 dominios y 34 procesos establecidos en este estándar.

Adicionalmente, al contar con los procedimientos actualizados en el Sistema de Gestión de la Calidad, plan estratégico de IT bajo los objetivos de la entidad, mapa de riesgos, indicadores, manuales, políticas, plan de comunicación, RACI, entre otros.

El nivel de madurez obtenido al culminar el año 2016, evaluado por la Gerencia de Contraloría Interna fue de 3.5



3.10. Gestion del Talento Humano

Durante el año 2016 la Gerencia de Gestión Humana en cumplimiento con el plan estratégico mediante el desarrollo de las iniciativas definidas para el objetivo estratégico 5, consolidó el Sistema de Gestión por Competencias con la implementación de los procesos de Gestión Humana por Competencias, complementando los procesos de selección y capacitación adelantados en el período anterior, con la alineación del proceso de evaluación del desempeño, el cual contemplo una evaluación de 270° el cual contempla la autoevaluación, evaluación de un par y evaluación del jefe, para medir las competencias organizacionales y competencias funcionales, y además se tecnificó la herramienta de medición.

- Evaluación de Desempeño 2016

- ✓ Evaluación de 270 grados (Autoevaluación - Evaluación de un par - Evaluación del jefe) para las competencias organizacionales y funcionales
- ✓ Formato digital personalizado
- ✓ Evaluación Cuantitativa que mide competencias, factores de desempeño y curva de aprendizaje
- ✓ Evaluación Cualitativa genera un plan de mejoramiento y un plan de concertación de objetivos

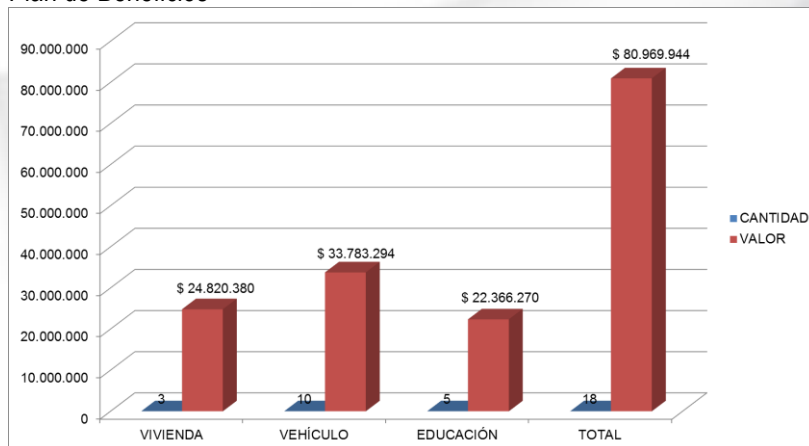
¿QUÉ MEDIMOS?	%	
	Máximo	Resultado
Competencias organizacionales y funcionales (por niveles de cargo: Administrativo, Técnico y Estratégico)	25	21
Factores de desempeño	60	54
Criterio de valoración y rangos para identificar la curva de desempeño	15	12
	100	87

Continuando con programas dirigidos al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de Fiducoldex y sus Patrimonios Autónomos, se implementaron diferentes acciones desde diversos puntos de acción:

- Se extendió el modelo de Plan de Beneficios de Fiducoldex al PA Fontur, logrando impactar el bienestar de los trabajadores de éste, bajo la administración de la Gerencia de Gestión Humana de Fiducoldex.
- Se diseñó y ejecuto el programa de “La felicidad está en tus manos”, el cual se construyó teniendo en cuenta los resultados de las diferentes mediciones como clima y cultura organizacional, encuesta demográfica, riesgo psicosocial, exámenes médicos ocupacionales y el informe de la Gerencia de Contraloría relacionado con el nivel de endeudamiento de algunos empleados. El objetivo de este programa era brindar herramientas a los trabajadores, que les permitieran tomar conciencia del 100% de su responsabilidad frente a su decisión para ser felices, tocando temas como finanzas personales, importancia de los pensamientos en la salud psicológica, autoestima, retos y metas, entre otros que se han venido trabajando en años anteriores como nutrición, actividad física, ocupación del tiempo libre, etc.

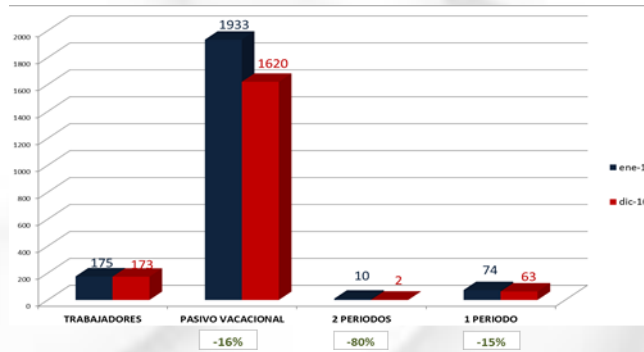
En el año 2016, se continuó con la promoción de la Valera emocional, que reúne diferentes beneficios que otorga la entidad para sus trabajadores y su núcleo familiar, siendo uno de los beneficios más acogidos por los empleados los auxilios de vivienda, educación y compra de vehículo, reflejado esto en la ejecución del 100% del presupuesto asignado.

- Plan de Beneficios



Por otra parte Fiducoldex durante el año 2016, consolidó su meta de reducir el pasivo vacacional un 16% respecto al inicio del plan de seguimiento en el 2015, una reducción del 80% en la acumulación de dos periodos y más y un 15% en la acumulación de un periodo de vacaciones, contribuyendo así en la calidad de vida de los empleados en la medida en que promueve el merecido descanso, como también la mitigación del riesgo operativo en la compañía.

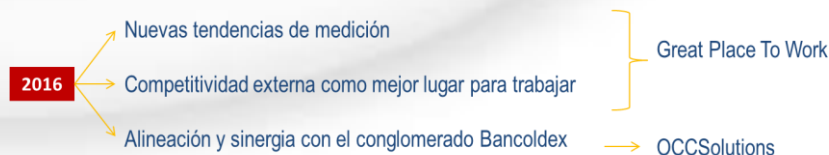
- Vacaciones 2015-2016



Para el año 2016, la Gerencia de Gestión Humana logró fortalecer el nivel en la medición tanto de cultura como de clima organizacional, adquiriendo nuevas herramientas de medición y nuevos modelos de competitividad externa a través de la suscripción con Great Place To Work, frente al ambiente laboral y su referente en posicionamiento nacional y la sinergia con el conglomerado Bancoldex para trabajar en la cultura organizacional. Este avance llevó a que por primera vez se lograra incluir a los Patrimonios Autónomos IFI dentro de la encuesta de ambiente laboral.

- Resultados Clima y Cultura

	2014	2015		2014	2015	
CLIMA ORGANIZACIONAL	77,8	84,0		CULTURA ORGANIZACIONAL	76,5	80,1
Área	82	88,8	↑ 8%	Direccionamiento Estratégico	88,2	89,4 ↑ 1%
Jefe	82	87,9	↑ 7%	Adoptar medidas y lograr resultados	73,2	76 ↑ 4%
Cargo	84,7	88,1	↑ 4%	Aprender, introducir innovaciones y aceptar el cambio	70,7	76,5 ↑ 8%
Comunicación	69,6	79,4	↑ 14%	Atender clientes y adaptarse al entorno externo	78	80,7 ↑ 3%
Valoración	71,9	77,3	↑ 8%	Comunicarse, colaborar e involucrar a otros	72,8	77,6 ↑ 7%
Compañía	76,6	82,6	↑ 8%	Estructurar e integrar el trabajo	76,2	80 ↑ 5%
				Valores	80,8	



Manteniendo el mejoramiento continuo en los procesos de Gestión Humana, facilitando el acceso y respuesta a los requerimientos de los empleados mediante el aprovechamiento y uso de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la fiduciaria, se activaron dos módulos que se incluyen en el sistema de nómina SRH:

- **Módulo de autogestión** a través del cual los trabajadores podrán tramitar vacaciones, generar certificaciones laborales, certificados de ingresos y retenciones, desprendibles de pago y consulta de la información tanto personal como laboral, de manera que se genere una reducción de papel y operatividad en los procesos de administración de personal.
- **Módulo de estructura de planta** el cual facilita la generación de reportes con la información del diseño organizacional. Estos módulos se implementaron también, para los patrimonios autónomos IFI y Fontur.

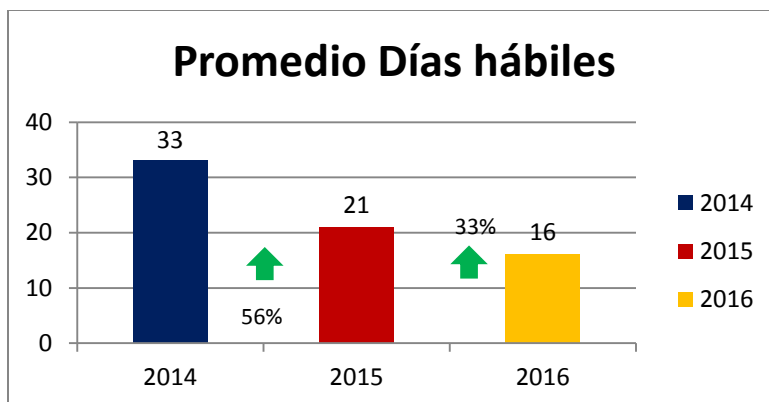
Igualmente, en el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, se amplió la utilidad de la plataforma virtual para optimizar los recursos requeridos en el desarrollo de los programas de capacitación, teniendo en cuenta que en el segundo semestre del año se incluyó el programa de inducción virtual, con una cobertura de 36 personas quienes llevaron a cabo este proceso en menor tiempo y con disponibilidad para iniciar labores en su cargo el día del ingreso, en la medida que esta metodología ha permitido que la inducción se realice durante el proceso de contratación y garantice la cobertura del 100% para los nuevos empleados.

Continuando con la sinergia con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se dio cumplimiento a las iniciativas del Plan de Capacitación sectorial en las temáticas de Ley de Protección de Datos, formación en segunda lengua cuya focalización ha permitido lograr una cobertura de cerca del 25% de los empleados, y atención de Personas con Discapacidad en los temas de Lenguaje de Señas Colombiano, Sistema de Lectoescritura Braille y Ajustes Razonables en Puestos de Trabajo para Personas con Discapacidad, este con alcance para empleados en roles del Front de Fiducoldex y Fontur incluidos los informadores de los PITS (Puntos de Información Turística). Esta última temática con un reconocimiento por parte del Ministerio por el compromiso y activa gestión de la Fiduciaria.

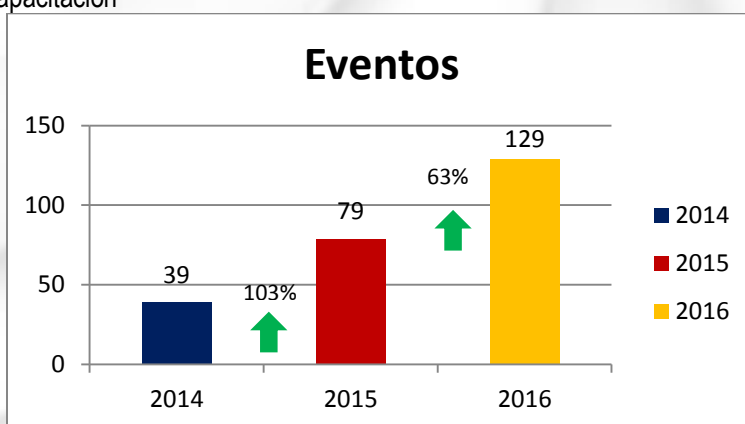
Para dar cubrimiento a los requerimientos y necesidades de desarrollo del equipo de trabajo de la Fiduciaria y sus patrimonios autónomos, se gestionaron 81 procesos de selección con una reducción respecto al período anterior, lo que refleja que el 2016 fue un año en el que se presentó menor demanda de cubrimiento de vacantes por una importante estabilización de la planta de personal, e igualmente se continuó con disminución en los tiempos en la selección de personal en un 33% respecto al año anterior; se desarrollaron 129 programas de capacitación es decir, un 63% más de programas que en el 2015 garantizando el 100% de cobertura en los empleados.

El plan de capacitación se focalizó en temáticas de actualización normativa y en el negocio fiduciario a través de participación en eventos realizados por instituciones de formación, logrando que todas las áreas de la Fiduciaria tuvieran acceso a este tipo de programas, y en programas de fortalecimiento de las competencias organizacionales ya que se llevaron a cabo capacitaciones con énfasis en liderazgo y servicio al cliente. Igualmente, se fortaleció el conocimiento y entrenamiento en el aplicativo SIFI – Sistema de Información Financiera a través de la capacitación a 120 empleados con orientación y alineación al proyecto estratégico de Gestión del Conocimiento.

- Tiempos en Proceso de Selección



- Plan de Capacitación



Participación en programas de instituciones de formación

Área	Participantes
Vicepresidencia Financiera	15
Gerencia de Riesgos	8
Vicepresidencia Jurídica	8
Vicepresidencia de Negocios Especiales	10
Gerencia de Gestión Humana	7
Vicepresidencia de Operaciones	26
Vicepresidencia Comercial	4
Gerencia Direcciónamiento Estratégico	3
Presidencia	3
Gerencia de Informática y Tecnología	3
Gerencia de Contraloría	1
	42%
	88

Con el fin de llevar a cabo prácticas que generen valor agregado y posicionamiento para la organización como también de aporte a la cultura de prevención y autocontrol, desde la Gerencia de Gestión de Humana en el 2016 se adoptaron buenas practicas relacionadas con certificaciones AMV para perfiles del área de inversiones, logrando que 6 profesionales además de las especialidades requeridas en el perfil del cargo, obtuvieran certificación en Derivados Integrales o Directivo General, e igualmente, se adelantaron 16 estudios de seguridad a ocupantes de cargos del back en las áreas de tesorería, cumplimiento e inversiones que se identificaron como críticos en la gestión de los recursos.

Igualmente, se revisaron las hojas de vida de todos los empleados de la Fiduciaria con el fin de asegurar y actualizar el cumplimiento de la documentación y soportes requeridos para la contratación laboral y cumplimiento de los perfiles de cargo; y se documentó el procedimiento para el retiro de empleados con el fin de asegurar el bloqueo de acceso a cuentas de usuario en los sistemas y herramientas tecnológicas y de información de la fiduciaria.

Certificaciones AMV

RENOVACIONES

2015		2016	
Apéndice Asesor FIC's	1	Operador Fondos de Inversión Colectiva	3
Asesor General con apéndice FIC's	5	Asesor General con apéndice FIC's	6
Operador Básico	4	Directivo Fondos de Inversión Colectiva	2
Operador Fondos de Inversión Colectiva	2	Operador Renta Fija	1
Operador Renta Fija	2		12
	14		

BUENAS PRÁCTICAS

2015		2016	
Directivo Fondos de Inversión Colectiva	1	Directivo General	3
Directivo General	1	Derivados Integral	3
Apéndice Directivo FIC's	1		6
	3		

Dentro del proceso de Nomina se fortaleció el trámite correspondiente al oportuno cobro y recaudo de las incapacidades ante las EPS gestión que se deben realizar tanto para Fiducoldex como para los Patrimonios Autónomos dando como resultado para el año 2016 un recaudo por este concepto de \$65.378.897 y un promedio para los Patrimonios Autónomos de \$115.000.000 .

Dentro de las modificaciones de la estructura organizacional y apoyada en los resultados y seguimiento de las evaluaciones de desempeño, se efectuaron 16 promociones por mérito, 23% más que en el año anterior y 7 nivelaciones durante el transcurso del año, aportando a la calidad de vida y desarrollo profesional de los empleados.

3.11. Gestion Documental

Durante 2016, se realizó un diagnóstico del estado de Gestión Documental y se estableció el plan de trabajo en el cual se definieron los principales entregables del proyecto para FIDUCOLDEX y sus principales Fideicomisos FONTUR y PROCOLOMBIA con el objetivo de dar cumplimiento a la base fundamental de la

normativa enmarcada en la Ley 594 de 2000 – Ley General de Archivos y puntualmente a la Resolución 84295 de 2015.

En desarrollo del mencionado plan en trabajo en conjunto con el proveedor GRM Colombia S.A.S. se realizó el levantamiento de la información mediante entrevistas con los líderes y responsables de cada área. Se emitieron 42 Tablas de Retención Documental - TDR de Fiducoldex aprobadas por cada una de las áreas, los Cuadros de Clasificación Documental - CCD, el Manual de Archivo y un plan de capacitación en materia archivista para los funcionarios de la Fiduciaria, el cual se realizará durante el primer trimestre de 2017. En el primer semestre de 2017 se realizarán estas mismas acciones para los Patrimonios Autónomos Procolombia y Fontur.

Por otra parte, se llevó a cabo la actualización del sistema Bizagi de la versión 10.2 a la versión 10.7 para los procesos de Gestión de Correspondencia, Correspondencia interna, Gestión de documentos con pago y Gestión de documentos contractuales, con el objetivo de facilitar la trazabilidad de los documentos en estos procesos. La nueva versión fue puesta en producción el segundo semestre de 2016, se realizó la capacitación a los funcionarios que tienen relación con la herramienta y la actualización de los perfiles de usuarios, todo esto con miras a mejorar la usabilidad de la herramienta.”

3.12. Gestión Ambiental

En materia de Gestión Ambiental se continuó con las campañas educativas de ahorro de energía y agua, de disposición de baterías, se independizaron circuitos de luz, se instalaron sensores de movimientos y temporizadores de circuitos de luz. Así mismo se regularon los sistemas hidro sanitarios para disminuir la cantidad de agua en cada uso.

3.13. Gestión en Discapacidad

Respecto del plan de garantía y aseguramiento para personas discapacitadas, se identificaron los accesos a las instalaciones tanto de la fiduciaria como de los negocios especiales se verificaron los espacios de aproximación, de maniobra y espacios de transferencias, se hizo capacitación a algunos funcionarios en lenguaje de señas y se instalaron letreros de señalización con lenguaje Braille.

3.14. Gestión de Comunicaciones

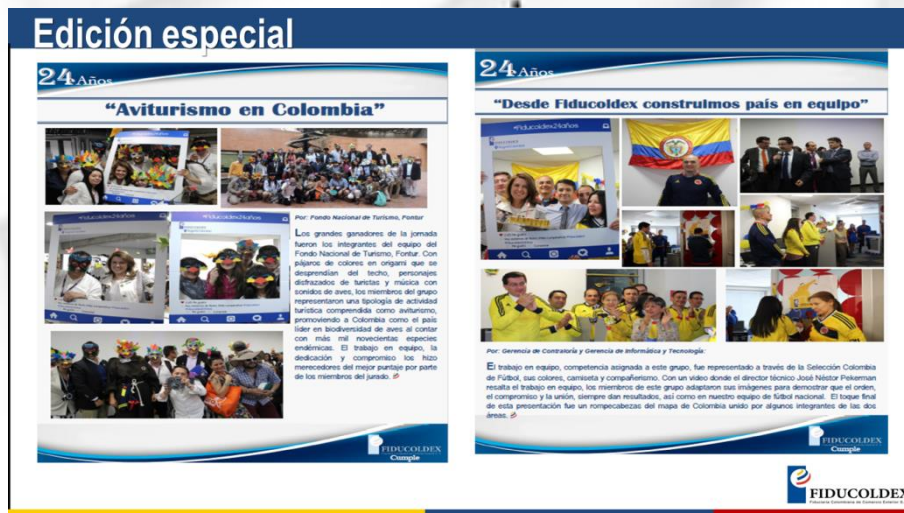
Durante el 2016, la estrategia de comunicaciones se concentró en lograr una mayor visibilidad de la compañía y sus logros, buscando el reconocimiento de la marca Fiducoldex en el público. En redes sociales se presentó un crecimiento en cada una de las redes donde Fiducoldex hace presencia activa, destacándose twitter que hoy día cuenta con 1398 seguidores.

Medios de Comunicación



Se intensificó la exposición a medios de la fiduciaria a través de actividades de *free press*, que ha día de hoy representan un retorno superior a los 60 millones de pesos, dicho retorno surge de los valores que por publicidad se ha podido ahorrar la fiduciaria al aparecer en los principales medios escritos del país.

Medios internos



Con la celebración de los 24 años de Fiducoldex, se realizó la campaña "Fiducoldex me cumple" resaltando el compromiso, la pertenencia y la mística corporativa de sus funcionarios. Así mismo, se ha venido trabajando la difusión de mensajes estratégicos de la presidencia a través de medio como boletines, carteleras e imágenes sinfines de las pantallas de televisión y actualizaciones de la intranet y pagina web de Fiducoldex.

Eventos

En el mes de agosto, se realizó con éxito el evento de lanzamiento del Fondo Fiducoldex Moderado 60 –FIC 60 moderado en el salón principal del Club Metropolitano, que contó con la presencia de personalidades del mundo económico y empresarial, asistiendo más de 150 invitados y que permitió la promoción no solo de este fondo sino de todos los productos de la compañía..



3.15. Gestion de Cartera

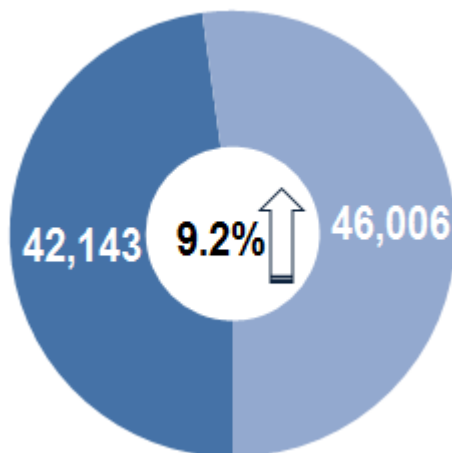
Durante el 2016 se adelantó de forma constante y efectiva las actividades por parte de la Fiduciaria para sanear los estados financieros de la misma.

En ese sentido, se logró normalizar el estado de mora presentado respecto de por lo menos 11 obligaciones a favor de la Fiduciaria que fueron remitidas para la gestión de cobro correspondiente a cargo de la Vicepresidencia Jurídica. Es importante resaltar que en su mayoría, las obligaciones gestionadas se encontraban relacionadas con el cobro de comisiones fiduciarias que no fueron canceladas de manera oportuna.

El monto de los recursos recuperados durante el 2016 a favor de la entidad ascendió a un valor aproximado de \$66.300.000 pesos moneda legal.

4. Resultados Financieros

El año 2016, Fiducoldex cerró con un resultado sobresaliente en ingresos de \$46.006 millones, presentando un incremento del 9.2% respecto al año anterior, es decir \$3.862 millones adicionales.



Portafolio

\$ 2,767

↑ 142%
subió

Negocios

\$ 15,140

↑ 3%
subió

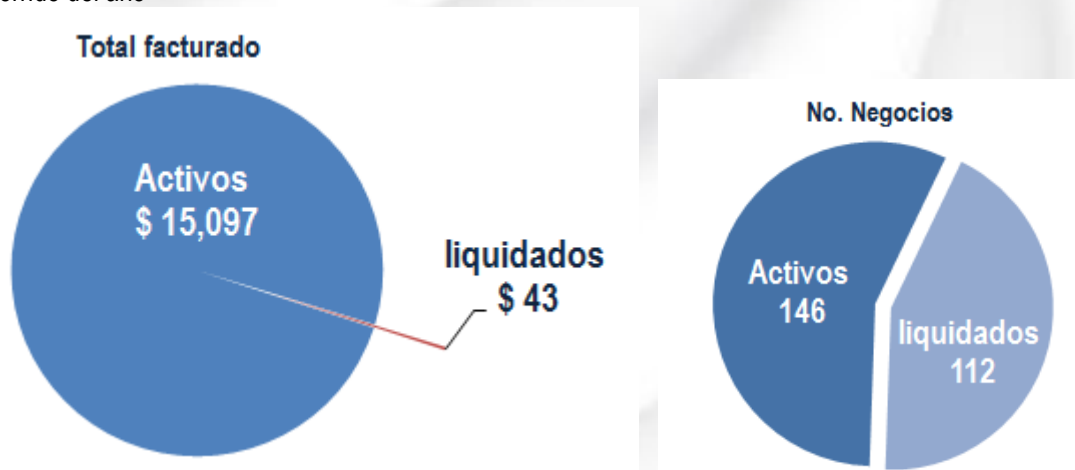
Consortios

\$ 28,122

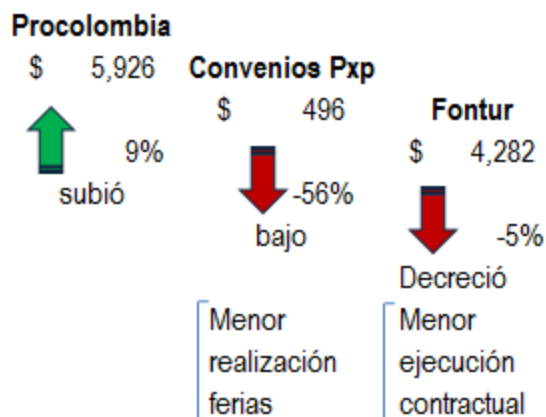
↑ 11%
subió

Esta composición de los ingresos representando por:

- a- Consorcios, que pasaron de \$25.393 millones en 2015 a \$28.122 millones en 2016; Sobresalen la ejecución de Colombia Mayor, Sayp y Fonpet, que representan el 76%, 15% y el 8% respectivamente del total de ingresos en el rubro de consorcios vigentes; importante anotar que finalizando el 2016 se prorrogaron los contratos de los Consorcios Pensiones Cundinamarca hasta abril de 2017 y Sayp hasta marzo de 2017; así mismo se logró la adjudicación del consorcio Ecopetrol, el cual entro en operación en el mes de noviembre y del cual Fiducoldex tiene una participación consorcial del 11.25% y cuyo objeto social está dado por la administración del pasivo pensional de esta importante entidad estatal.
- b- Portafolio de inversión, la aplicación adecuada de la estrategia de inversión, el entorno y demás factores económicos presentados en el 2016, permitieron que se alcanzara una ejecución de \$2.767 millones, \$1.621 millones más con respecto al 2015; al cierre de diciembre de 2016, el portafolio estaba compuesto por los recursos de la reserva de estabilización de Confiar Fonpet por un valor de \$22.702 millones y los recursos propios de la Fiduciaria que cerraron en \$1.010 millones.
- c- Negocios Fiduciarios, con una ejecución de \$15.140 millones, superior en \$452 millones con respecto al año anterior; este rubro está conformado por: nuevos negocios con una ejecución de \$682 millones, un 123% más que el 2015, FIC's y fondos con una ejecución de \$1.027 millones, 45% superior al 2015. Se destaca la puesta en operación del fondo de inversión colectiva FIC 60 moderado, que alcanzó una comisión de \$63 millones desde su creación en el mes de abril. Por último los negocios de fiducia estructurada, su ejecución fue de \$13.431 millones; en la corrido del año se administraron en total 258 negocios de los cuales al 31 de diciembre de 2016, 146 quedaron activos y 112 se liquidaron en lo corrido del año

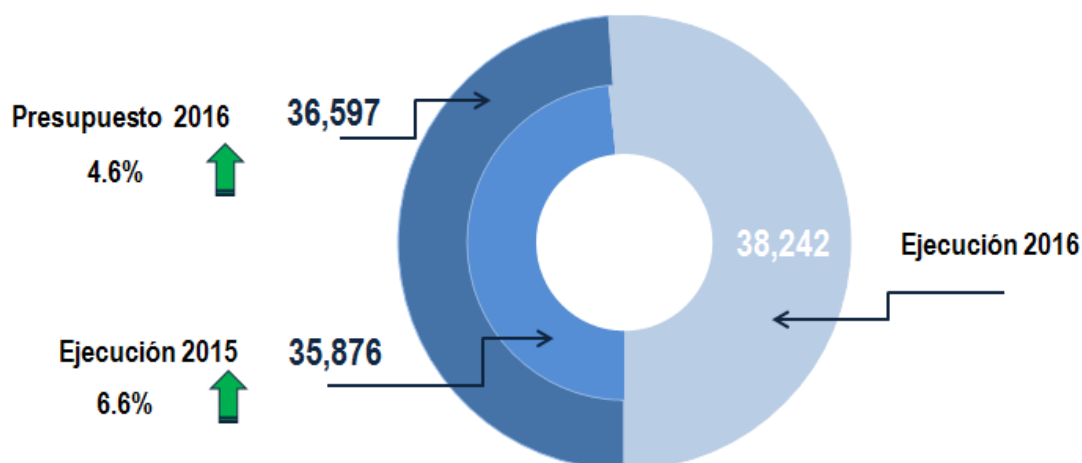


Es importante resaltar que de los \$13.431 millones facturados en fiducia estructurada, los negocios privados representan el 8% del total de este rubro y los públicos son el 92%, en este último se destacan negocios especiales Procolombia y Fontur con una ejecución de \$10.704 millones, Pasivos pensionales \$801 millones y Admón. y pagos con \$868 millones de ejecución



Para terminar el análisis de los ingresos es importante resaltar que con respecto al presupuesto aprobado para el 2016, se tuvieron un desempeño sobresaliente y se alcanzó una ejecución del 110% lo que representa en total \$4.142 millones adicionales a la meta inicialmente presupuestada.

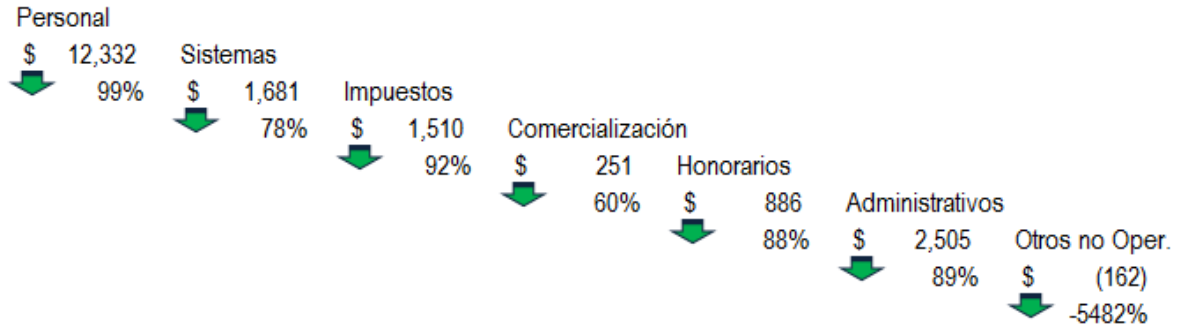
Respecto de los gastos, este merece un análisis en doble vía, desde lo presupuestal el cual se observa una ejecución del 104% con respecto al presupuesto aprobado para el 2016 y la otra desde el comparativo con el año 2015 el cual presenta una variación del 6.6%.



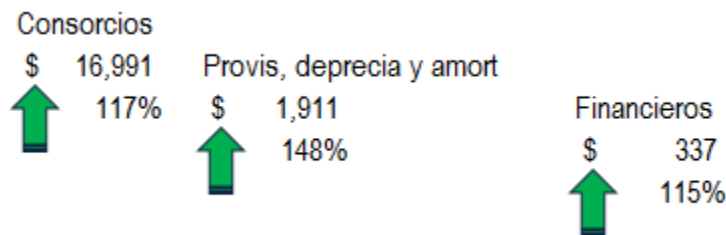
En tal sentido el análisis de gastos desde la ejecución presupuestal, destacamos las variaciones más importantes:

- a- En 7 líneas de presupuesto de la fiduciaria se lograron obtener ahorros por un total de \$1.429 millones de pesos, estas líneas fueron personal, el cual alcanzó una ejecución del 99%, sistemas con una ejecución del 78%, Impuestos alcanzó el 92%, Comercialización el 60%, honorarios el 88% y administrativos del 89%; el ahorro con respecto al presupuesto aprobada para el 2016, obedece en gran medida el continuo seguimiento y control a las diferentes líneas por parte de los ordenadores del gasto de la fiduciaria; este ejercicio se vio influenciado por dos externalidades presentadas en el año, la primera el plan de austeridad de la Presidencia de la República, el cual fue base al momento de adelantar campañas en el ahorro de consumo de papel, agua, viajes y gastos de viáticos sino que adicionalmente sirvió para que al interior de la fiduciaria se modificara la jornada laboral de los funcionarios, adelantando la hora de ingreso de las 8:30 a las 8:00 de la mañana, medida que permitió que se contara con más luz natural en la jornada de trabajo, el otro factor que influyó en el ahorro presentado en estas líneas de trabajo fue el

proyecto de alineación adelantado por Bancoldex y sus filiales, el cual permitió que se prorrogaran contratos hasta el 2017 con los mismos costos entre ellos destacamos el de fotocopias e impresiones el cual tenía un vencimiento en el mes de octubre y se logró prorroga hasta abril de 2017. Comparado estos mismos rubros con respecto a la ejecución del año 2015, observamos que se presentó un incremento del 3% únicamente, cifra muy por debajo al costo de inflación del año 2016 el cual cerro en 5.75%



b- Con respecto a las líneas que presentaron una sobre ejecución con respecto al presupuesto aprobado; esta se presentó en consorcios, Prov., Deprec y amortizaciones y en gastos financieros por un total de \$3.073 millones por encima de los \$16.165 millones aprobados en el presupuesto, de estos 3 rubros el de mayor participación fue: **consorcios** con \$2.411 millones lo que representa un 78% de este total, dado por la prorroga en los consorcios Pensiones Cundinamarca y Sayp hasta el 2017 los cuales estaban presupuestados únicamente hasta junio y agosto del 2016 respectivamente; adicionalmente en Sayp se reconocieron gasto correspondiente a las horas hombres reconocidas por parte del Ministerio de Protección Social en el desarrollo de programas informáticos y que están pendientes de conciliar para su pago al proveedor Indra y lo concerniente a las liquidaciones de los funcionarios del consorcio el cual fue prorrogado hasta marzo de 2017. Prov., Depreciaciones y amortizaciones que presentó una ejecución del 117%, dado principalmente en las depreciaciones de propiedad, planta y equipo pues al momento de la elaboración del presupuesto del 2016, no se tenía aun conocimiento del valor real que se llevaría a la contabilidad por el tema de la remodelación de la planta física y el mobiliario adquirido. Con respecto a gastos financieros la ejecución del 115% se da por la diferencia presentada por el alza de las tasas de interese aplicadas a los 2 créditos que se tenían con el Banco de Occidente y 1 crédito con banco BBVA.

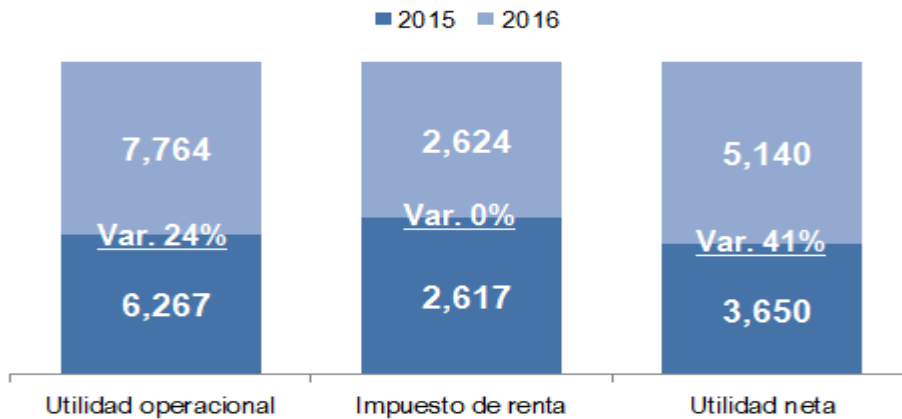


En los indicadores de rentabilidad obtuvimos un resultado destacable, con un Ebitda de \$9.874 millones, 32% superior al año 2015, lo que nos permitió pasar de un margen Ebitda del 18% en 2015 al 22% en el 2016. Rentabilidad patrimonial para el año 2016 cercano al 9% y margen de eficiencia aproximado al 83%.

Por otro lado, el margen operacional se incrementó 2 puntos porcentuales por encima del año 2015, ubicándose en un 17%; la utilidad operacional fue de \$7.764 millones, esto dado por una ejecución de ingresos muy por encima lo presupuestado inicialmente, coadyuvado por mejor gestión en negocios nuevos, entrada de nuevos productos como FIC's 60 moderado y una administración adecuada del gasto impartida

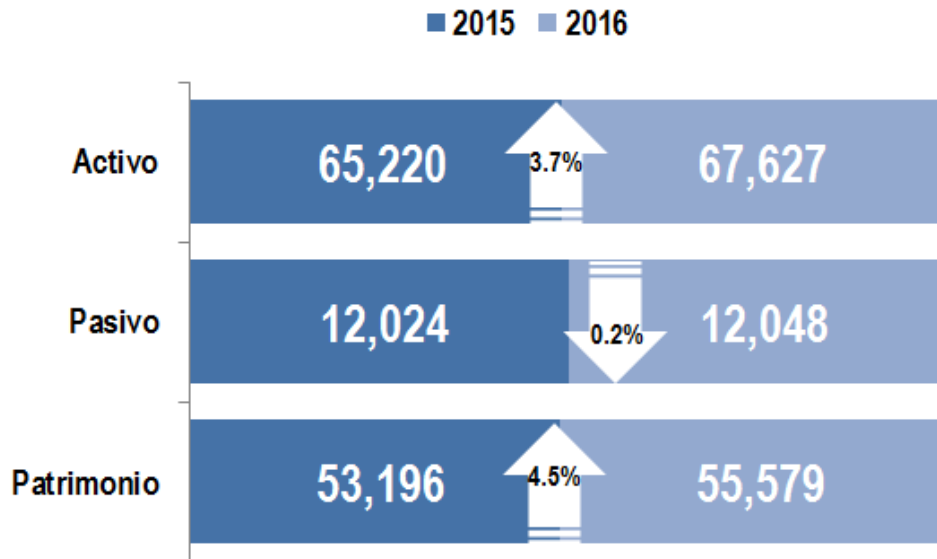
desde la Presidencia de la fiduciaria y ejecutada a satisfacción por todas las líneas de Fiducoldex, lo que nos permitieron presentar un resultado equilibrado en crecimiento y rentabilidad.

Finalmente, la utilidad neta consolidada ascendió a \$5.140 millones, que representa un incremento de 40,8% frente a la utilidad neta comparable del año anterior.



Análisis de la estructura de Balance

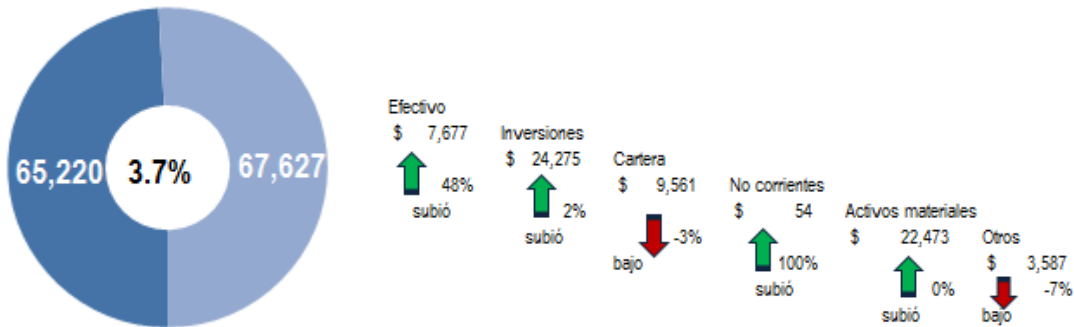
En términos de la evolución, el Balance General durante el año 2016 muestra variaciones positivas en sus componentes, pues el activo y el patrimonio de la fiduciaria crecieron el 4% y el 10% respectivamente, mientras que el pasivo por el contrario se redujo en un 22%



Con respecto al Activo presento un incremento de \$2.407 millones con respecto al 2015, cerrando en \$67.627 millones, las cuentas más representativas se ubican en el efectivo, cerro el 2016 con un total de \$7.677 millones lo que representó un incremento de \$2.472 millones respecto al 2015, en gran medida por el abono a utilidades por distribuir al mes de octubre que realizó el consorcio Colombia Mayor, el ajuste en el porcentaje de reserva de estabilización Fonpet que realizó el consorcio y la devolución del saldo a favor de renta por parte de la Dian en el mes de noviembre. En términos generales se resalta que el comportamiento del flujo de

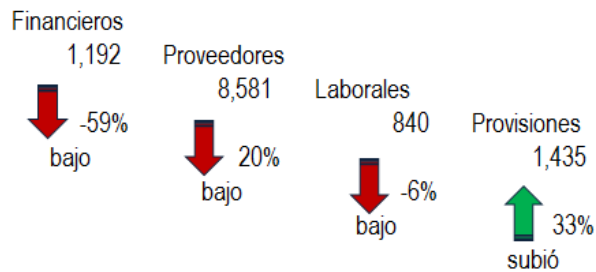
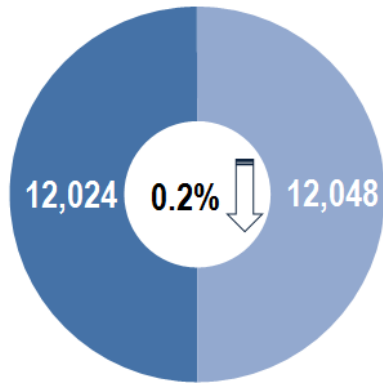
caja estuvo ajustado a la política para el manejo de la misma; las inversiones cerraron en \$24.275 millones un 2% adicional al 2015, compuestas por la Reserva de estabilización Fonpet por \$22.702 millones, las inversiones de recursos propios de la fiduciaria que terminaron en \$1.010 millones, un 56% menos que lo que se tenía invertido de recursos propios en el 2015, variación que es reflejada a su vez con incremento en el efectivo y el reconocimiento en la participación de los consorcios cuyo monto total asciende a \$563 millones. Las cuentas por cobrar presentaron una disminución del 3%, dicha disminución con respecto al 2015 obedece al pago realizado al finalizar diciembre de cartera en algunos negocios administrados por Fiducoldex.

Con respecto a los rubros que presentaron crecimiento en esta línea se encuentran el anticipo de renta que subió \$465 millones y el rubro de consorcios con un incremento de \$773 millones respecto al cierre del 2015; por las demás líneas del activo tuvieron variaciones mínimas y su comportamiento es normal.

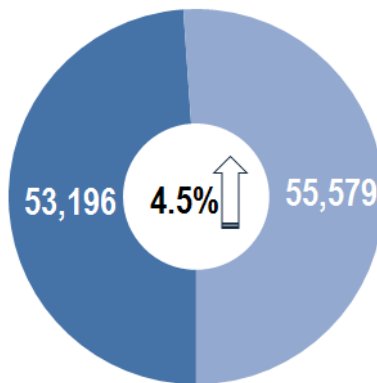


Respecto del pasivo, podemos observar que este tuvo una variación del 0.2% pasando de \$12.024 millones en el 2015 a \$12.048 millones en 2016, las principales variaciones se presentan en Financieros, dado por el pago de capital que se viene realizando a los créditos que se tienen con Banco de Occidente y que fueron tomados para el pago de las remodelación de la planta física de la fiduciaria en el 2014 y crédito en la modalidad de Leasing operativo para la adquisición de equipo de cómputo en enero de 2015, del cual se pagaron \$182 millones en 2016 quedando un saldo de \$336 millones.

Respecto a los créditos con Banco de Occidente es necesario hacer referencia que en el mes de septiembre se realizó el pago de uno de los créditos por total de \$672 millones y a diciembre queda un solo crédito con esta entidad por \$856 millones; Proveedores, con una variación de \$1.276 millones respecto al 2015, esta variación está representada en el pago de cartera que tienen los consorcios con sus diferentes proveedores y que por normatividad NIIF estas cuentas deben ser registradas en cada una de las cuentas de balance de las consorciadas acorde a su participación, con respecto a las cuentas por pagar propias de la fiduciaria presentan un comportamiento normal acorde a la política de pago de Fiducoldex, presentando una variación neta en estas cuentas de \$54 millones, siendo la más representativa el rubro de impuestos y tasas por pagar, dentro de los que se encuentran IVA y retenciones, adicionalmente registra el ajuste al Impuesto diferido dicho ajuste fue reconocido en el mes de diciembre por valor de \$2.696 millones correspondiente a la revalorización de activos propiedad de la fiduciaria (edificaciones, terrenos y bodega)



En cuanto al Patrimonio, se evidencia un crecimiento derivado del respaldo de los accionistas a la consolidación de la entidad, paso de \$53.196 millones en el 2015 a \$55.579 millones en el 2016, esta variación del 4.5% se explica por el incremento del capital suscrito y pagado fruto de la capitalización de utilidades del 2015 que realizó Bancoldex y otros accionistas por \$3.266 millones, así mismo el incremento de las reserva legal en \$847 millones, la disminución en \$3.297 millones en superávit, Correspondientes principalmente al ajuste de \$2.696 millones por impuesto diferido de la revalorización de activos propiedad de la fiduciaria, y por último la cuenta de ganancias del ejercicio en la cual se reconoce adicional a la utilidad neta del año 2016 de \$5.140 millones, \$1.697 millones de dividendos por distribuir que de acuerdo al marco normativo deben estar reflejados aquí.



Los buenos resultados de la fiduciaria se reflejan en el incremento de indicadores respecto al año 2015, pasando en el ROA (rentabilidad sobre el activo) del 10% al 11%, y en el ROE (rentabilidad sobre patrimonio) del 7% al 9% en el 2016, así mismo se mejoró el indicador de endeudamiento del 18% al 14% y la solvencia se ubicó en 83% a diciembre de 2016.

Por último, cierra el año con una relación de solvencia del 15.05%, lo que permite un nivel de crecimiento para el 2017 de administración de activos de seguridad social por \$581.409 millones y/o un crecimiento en Fondos de Inversión por valor de \$1.2 billones de pesos.

5. Gestión del Aseguramiento Corporativo Basado en Riesgos

FIDUCOLDEX adoptó el modelo de las tres líneas de defensa promulgado por The Institute of The Internal Auditors con el propósito de mejorar la gestión de riesgos y control interno mediante la aclaración de las funciones y deberes de: 1) Las Vicepresidencias y las Gerencias; 2) Los responsables de la fijación y ejecución de los controles y 3) La Auditoría Interna (ejercida en la fiduciaria por la Gerencia de Contraloría

Interna).

El modelo de tres líneas de defensa ha permitido desarrollar una evaluación integral verificando el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante la utilización de un modelo de Aseguramiento Basado en Riesgos soportado en estándares internacionales de primer nivel, tales como los referentes metodológicos COSO Report II y COBIT 4.1.

En el caso concreto de la aplicación de la buena práctica del estándar COBIT 4.1 la Gerencia de Contraloría acompañó en el fortalecimiento de los procesos de Tecnología de la Información de FIDUCOLDEX verificando que se mantuvo el nivel de madurez de 3,3, obtenido en el año 2015, proyectándose a 3,5 en el 2016, una vez finalizada la implementación de los compromisos definidos en los planes de acción y cuya meta era de 3,0; a partir de una visión compartida, un lenguaje único, la alineación entre la planificación estratégica de negocios y planificación estratégica de TI, la claridad en los roles y responsabilidades, lo cual contribuyó a fomentar el trabajo en equipo con otras áreas y el fortalecimiento de controles a través del conocimiento de las fortalezas y debilidades del negocio en lo relacionado con IT.

De igual forma en el caso concreto del Patrimonio Autónomo FONTUR, este seguimiento ha permitido pasar de un nivel de madurez de 2,2 a un grado de madurez de 2,5, demostrando el fortalecimiento de los procesos de Tecnología de información en la citada Unidad Auditable, originado por el fortalecimiento de los procesos.

Todo lo anterior, en cumplimiento de lo establecido en el Estatuto para la Actividad de la Auditoría Interna, buscando que la Gerencia de Contraloría cumpla con su Misión Institucional enfocada a generar valor y aportar al nivel de desempeño de la organización mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado que permite evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

El Marco Legal que soporta la gestión realizada por el área, se soporta en lo previsto en el Capítulo IV numeral 6.1.4., de la Circular Externa 029 de 2014 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, antes Circular Externa 038 de 2009 Numeral 7.7.1.4.

6. Calificaciones de Riesgo

Durante el 2016 se adelantaron los procesos revisión de las calificaciones de la sociedad fiduciaria y el Fondo de inversión Colectivo Abierto, así mismo se realizó el proceso inicial de calificación para el nuevo fondo Fiducoldex 60 Moderado. La sociedad calificador Fitch Ratings Colombia S.A. reiteró las calificaciones de Administrador de Activos de Inversión e Instituciones Financieras para la Sociedad Fiduciaria, reflejando la alta calidad de gestión riesgos y de control interno de la organización para administrar activos de inversión con los más altos estándares de la industria.

La Cartera Colectiva Abierta Fiducoldex mantuvo su calificación de riesgo de mercado y crediticia en S1/AAAf(col), mientras que la calificación inicial del fondo Fiducoldex 60 Moderado fue S2/AAAf(col) de acuerdo con su estrategia de inversión y perfil definido.

7. Cumplimiento legal y contractual en la ejecución de la gestión adelantada por la fiduciaria

La Fiduciaria dio estricto cumplimiento a todas las cláusulas de los contratos de fiducia celebrados que involucraron tanto recursos públicos, como privados. De igual forma la Fiduciaria acató los lineamientos y las disposiciones legales contenidas en el ordenamiento jurídico colombiano y en especial se procedió por parte de la Administración a revelar oportunamente la información relevante de la que tuvo conocimiento a lo largo del año 2016.

8. Gobierno Corporativo

Durante el año 2016 no fueron realizadas modificaciones sustanciales al contenido del Código de Buen Gobierno Corporativo adoptado por Fiducoldex; sin embargo, en razón a la capitalización de utilidades ordenada y autorizada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, en sesión celebrada el día 26 de febrero de 2016, fue necesario actualizar la composición accionaria contenida en el numeral 1.6 del Capítulo I del referido documento.

Dicha actualización, fue efectivamente realizada y empezó a regir a partir del día 31 de agosto de 2016, como se observa en el siguiente cuadro de control documental:

Código	Versión	Fecha Actualización	Objeto Actualización
COGJU02	9	31 de agosto de 2016	Ajuste del porcentaje accionario de la Fiduciaria de acuerdo con la capitalización de utilidades ordenada y autorizada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 26 de febrero de 2016.

9. Cumplimiento de normas y derechos de autor

Durante el ejercicio correspondiente al 2016, Fiducoldex dio 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.

La Fiduciaria continua dando cumplimiento a las normas de seguridad social y a 31 de diciembre de 2016 se encontraba a paz y salvo en pagos por estos conceptos, correspondientes a la sociedad y los negocios administrados.

10. Órganos de Vigilancia y Control

Durante la vigencia 2016, FIDUCOLDEX atendió una visita de auditoría propia de las funciones de los Organismos de Vigilancia y Control por parte de la Contraloría General de la República al Patrimonio Autónomo ProColombia y se efectuó seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Sociedad Fiduciaria y el Patrimonio Autónomo FONTUR, como se detalla a continuación:

10.1. Fideicomiso – Patrimonio Autónomo PROCOLOMBIA

La Comisión de Visita de la Contraloría General de la República practicó Auditoría Integral al Fideicomiso PROCOLOMBIA, durante el 22 de enero al 8 de julio de 2016, en lo referente a la evaluación de los principios de la gestión fiscal; economía, eficiencia y eficacia con que administró los recursos puestos a su disposición. Así mismo, verificó los resultados de la gestión en las áreas, actividades y procesos examinados, el Balance General y el Estado de Actividad, Financiera, Económica, Social y Ambiental al 31 de Diciembre de 2015.

La Opinión respecto de los Estados Financieros con corte al 31 de Diciembre de 2015 fue Limpia, sin

Salvedades y es consistente con el último periodo evaluado al 31 de Diciembre de 2013.

El concepto del análisis efectuado por la Contraloría presentó una calificación final de 80,92 lo que indica una calificación "Favorable". El resultado de la auditoría generó un total de 25 hallazgos administrativos, de los cuales 11 tienen presunta incidencia disciplinaria y 1 hallazgo fue catalogado como de indagación preliminar por presunta incidencia fiscal.

Sobre los hallazgos referidos precedentemente se elaboró conjuntamente con las áreas misionales del Patrimonio Autónomo un plan de mejoramiento, el cual se transmitió al ente de control y cuyas acciones se han venido gestionando conforme las fechas establecidas, atendiendo lo establecido en la Resolución Orgánica 7350 de 2013 de la Contraloría General de la República.

10.2. Sociedad Fiduciaria

Durante el año 2016, FIDUCOLDEX recibió de los Organismos de Control (Superintendencia Financiera de Colombia, Contraloría General de la República) diferentes requerimientos de información los cuales fueron atendidos en la oportunidad y términos establecidos por los entes de vigilancia y control.

10.3. Fideicomiso – Patrimonio Autónomo FONTUR

En el mes de junio de 2015 se recibió el informe de la auditoría desarrollada por la Contraloría General de la República al Patrimonio Autónomo FONTUR sobre la vigencia 2014, el alcance de dicha auditoría incluyó: Gestión y resultados de los proyectos de infraestructura, promoción y competitividad; Gestión de adquisición de bienes y servicios; Control presupuestal, financiero y contable.

El concepto del análisis efectuado por la Contraloría presentó una calificación final de 71,5/100 lo que indica una calificación "Desfavorable". El resultado de la auditoría generó un total de 32 hallazgos, de los cuales 17 con presunta incidencia disciplinaria y 6 con incidencia fiscal de \$2,138 Millones. Sobre los anteriores hallazgos se elaboró conjuntamente con las Gerencias y Direcciones del Patrimonio Autónomo FONTUR el plan de mejoramiento sobre el cual se vienen reportando periódicamente los seguimientos en el Sistema de Rendición de Cuentas e Informes (SIRECI).

Durante el año 2016 la Dirección de Contraloría efectuó una revisión de dichos planes conjuntamente con la Gerencia General identificando la necesidad de fortalecer las acciones de mejora iniciales con el objetivo de soportar ante el organismo de control la no existencia de presuntos hallazgos con impacto fiscal y/o disciplinario y finalmente lograr el fenecimiento de la cuenta del Patrimonio Autónomo; para esto la Gerencia General emitió circular formalizando plazos y responsables, el desarrollo de esta actividad ha involucrado a las diferentes Gerencias y Direcciones del Patrimonio Autónomo y la elaboración de reuniones de seguimiento para asegurar el logro de dichos objetivos.

Adicionalmente, la Gerencia General ha informado y documentado la trazabilidad de la gestión realizada por el P.A. FONTUR respecto a la actualización del Manual de Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos y del Manual de Supervisión, los cuales se encuentran en la etapa de aprobación por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se espera que sean emitidos en el primer trimestre de 2017.

Al corte del mes de diciembre de 2016 la Dirección de Contraloría Interna realizó seguimiento al avance de los planes de mejoramiento observando el siguiente resultado frente al avance esperado según las fechas de compromiso establecidas en cada plan de mejora:

TIPO DE HALLAZGO	GRADO DE AVANCE ESTIMADO	
	Frente al Esperado	
	Junio 2016	Diciembre 2016
Fiscal	91%	98%
Disciplinario	82%	92%
Administrativo	97%	97%

De acuerdo a lo anterior se observa un mejoramiento importante en el grado de avance promedio de los planes de mejoramiento previstos para atender los resultados del Informe emitido por el Organismo de Control y Vigilancia, respecto del cual se continuará monitoreando para asegurar el cierre oportuno de cada actividad.

10.4. Planes de Mejoramiento:

Durante la vigencia 2016, la Gerencia de Contraloría efectuó seguimiento permanente a la evolución de los planes de mejoramiento definidos para subsanar las observaciones presentadas en los informes de auditoría.

10.4.1. Contraloría General de la República

Para el caso de los planes de mejoramiento suscritos con la Contraloría General de la República, la Gerencia de Contraloría ha efectuado el seguimiento correspondiente y reportado semestralmente en los términos y oportunidad establecidos en la Resolución Orgánica 7350 de 2013 y a través del aplicativo SIRECI el seguimiento a la efectividad de las acciones implementadas, por parte de los responsables de las áreas para mitigar los riesgos identificados por el Órgano de Vigilancia y Control en cumplimiento de su función.

De las acciones propuestas para subsanar las diferentes observaciones de la Contraloría General de la República y referidas a las revisiones del ente de control por vigencias anteriores al año 2016, La Gerencia de Contraloría de FIDUCOLDEX validó que únicamente está pendiente pero en término y en fase de implementación el Plan de Gestión Documental, que es transversal a la Fiduciaria y los negocios que se encuentran bajo su administración.

10.4.2. Revisoría Fiscal y Gerencia de Contraloría

La Gerencia de Contraloría presentó al Comité de Auditoría de la Junta Directiva de la Fiduciaria el resultado del seguimiento realizado al cumplimiento de los planes de mejoramiento suscritos por las áreas para subsanar las observaciones presentadas por la Revisoría Fiscal y la Gerencia de Contraloría en ejercicio de las evaluaciones y monitoreo efectuados durante la vigencia 2016.

11. Estado de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF

Para la el proceso de implementación y aplicación del nuevo marco regulatorio contable en Colombia-NIIF, Fiducoldex contrato a la firma Ernst Young Audit entidad con la cual se desarrolló todo este proceso, las actividades evaluadas para alcanzar este objetivo se desarrollaron en 5 fases, las cuales se han ejecutado en su totalidad al cierre del año 2016, la Fase No. 5 Implementación Posterior: se concluyó con la entrega y presentación del informe de seguimiento al Comité ampliado de presidencia del mes de diciembre de 2016.

- Sistema SIFI – CORE de la Fiduciaria

Durante el año 2016 se continuo con la ejecución del contrato No. 014 suscrito el pasado 31 de marzo de

2015 con la firma IT S.A.S, en el cual se contempla el desarrollo de algunas funcionalidades financiadas de forma independiente y otras de forma colectiva con otras entidades del sector fiduciario y que utilizan el mismo software y que son requeridas para soportar la operación de la Fiduciaria bajo los parámetros de la nueva regulación Contable y tributaria en Colombia en fases así:

Fase No. 2 Reconocimiento y medición

Fase No. 3 Presentación y revelaciones

Fase No. 4 Automatización y ajuste identificados en las entregas de la parte 1 (Habilitación IFRS)

No obstante el esfuerzo realizado por nuestra entidad y debido a la complejidad de los desarrollos en algunos casos, a los cambios normativos expedidos por los órganos reguladores durante la ejecución del contrato y en otros casos a la falta de unidad de criterio por parte de las otras fiduciarias para definir los desarrollos requeridos, hemos suscrito dos otrosí con No. 3 y 4, los que han modificado la duración del contrato hasta el día 30 de septiembre de 2017 con el fin de dar cumplimiento al alcance al objeto contractual con respecto a las funcionalidades requeridas por las normas y a la obtención del consenso de las fiduciarias participantes en su financiación.

- Contaduría General de la República

Durante el año 2016 y en cumplimiento a la directriz expedida por la CGN en su Resolución No. 533 del 8 de octubre de 2015 mediante la cual se incorporó el marco normativo a las entidades de gobierno, para la aplicación de las Normas Internacionales del Sector Público – NICSP, cambios normativos que afectan a los Patrimonios Autónomos Procolombia y Fontur, Fiducoldex para el desarrollo de las actividades requeridas para determinación de impactos, realizó una evaluación de cifras, evaluación de contratos, depuración de cifras, elevación de consultas a la CGN, entre otras; actividades que buscaban estar listas para la aplicación de la citada norma; sin embargo y dado el alto impacto que tiene todo este proceso para las entidades de Gobierno y el rezago se existía en la mayoría de estas entidades en el proceso de alistamiento, situación evidenciada mediante encuesta realizada por la CGN y las manifestaciones realizadas por la Comisión Legal de Cuentas del Congreso, dicha norma fue aplazada un año.

Por lo expuesto la CGN mediante la Resolución 693 de 2016, aplazó por un año la entrada en vigencia de esta normativa dejando como periodo de transición el año 2017 y aplicación plena el año 2018 generando los primeros estados financieros con sus respectivas notas bajo el nuevo marco normativo al 31 de diciembre de 2018.

Negocios Grupo 3 – Superintendencia Financiera de Colombia

De otra parte es importante resaltar que durante el año 2016 la Superintendencia Financiera de Colombia que fue facultada mediante el artículo 4 del Decreto 2267 de 2014, no realizó ninguna expedición de la normativa que se debe aplicar a estos fideicomisos en cumplimiento a los informes con fines de supervisión contemplados en esta norma y por consiguiente las sociedades fiduciarias continúan aplicando el marco normativo regulatorio vigente hasta el 31 de diciembre de 2014, es importante recordar que aproximadamente en esta categoría estarían por lo menos el 90% de los negocios administrados y se desconoce el impacto que la migración a un nuevo marco regulatorio pueda generar a las sociedades fiduciarias.

12. Evolución previsible de la sociedad

En el último semestre de 2016, la Alta Dirección de Fiducoldex trabajo en el diseño y estructuración del nuevo plan estratégico de la compañía con un horizonte a 2021, con el enfoque de consolidarse como la fiduciaria del sector comercio, industria y turismo, siendo este su nicho natural dada la naturaleza de Fiducoldex como

entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En este sentido, se definió su visión de largo plazo consistente en *“Ser la fiduciaria líder en la administración de activos del sector de comercio, industria y turismo, generando soluciones que promuevan su competitividad, alineadas con las políticas de desarrollo productivo del país.”*

Para alcanzar esta visión y ejecutar su misión, se definieron 4 objetivos y sus respectivas estrategias:

Objetivo 1: Ser el socio estratégico del país para el diseño de soluciones fiduciarias de alto impacto y valor para los actores del sector de Comercio, Industria y Turismo y del sector público en general.

Objetivo 2: Aprovechar todas las ventajas del Conglomerado Bancoldex para ofrecer una propuesta de valor robusta y ampliada que atienda eficazmente las necesidades de sus clientes.

Objetivo 3: Desarrollar operaciones altamente eficientes para incrementar la productividad y la competitividad de la entidad.

Objetivo 4: Contar con un equipo humano altamente motivado, comprometido y competente para prestar un servicio diferenciado, oportuno y de altísima calidad a sus clientes.

Igualmente, desde el segundo semestre de 2016 el Fiduciaria viene trabajando en conjunto con Bancoldex y Leasing Bancoldex en un proyecto de alineación que busca mayor eficiencia en los procesos de las empresas del conglomerado, así como de afinar las sinergias tanto en sus procesos de back como de Front office para constituirse en las entidades que lideren el apoyo al crecimiento de los empresarios colombianos.

13. Operaciones con vinculados económicos.

Las operaciones recíprocas que se presenta con Bancoldex no han variado de un año al otro, se realizó la toma de la póliza global bancaria, la cual cubre las operaciones de sus filiales entre ellas la Fiduciaria, sin que esto implique una operación vinculada para las partes por un monto de \$464 millones en el 2016, adicionalmente en desarrollo de las operaciones propias del grupo se han suscrito contratos con el Banco correspondiente a contratos de arrendamiento de espacio en las oficinas de nuestra matriz en las ciudades de Barranquilla y Cali por un valor total de \$17 millones, con respecto al Convenio 170506 - Marco de Servicios Compartidos que está vigente desde agosto de 2012 por los equipos instalados en el centro de cómputo, utilización de los sistemas de detección y extensión de incendios, aire acondicionado, cintoteca y UPS descritos en el Anexo No 2 del mismo se sufragaron unos gastos por valor de 1.2 millones adicionalmente se incorporaron gastos de mejoras locativas por \$12 millones.

Respecto de la Cámara de Comercio de Bogotá se mantiene los servicios ofrecidos dentro del marco legal respecto de renovaciones de matrícula mercantil, registro aumento de capital, afiliación y expedición certificados respectivamente por un valor de \$ 42MM.