



PREVISORA
SEGUROS

Informe de Gestión 2016

Contenido

Carta del Presidente

- 1. Entorno Económico**
 - 1.1 Entorno económico mundial
 - 1.2 Entorno económico interno
- 2. Industria Aseguradora**
 - 2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial y Colombia
- 3. Desempeño de la Compañía**
 - 3.1 Gestión Comercial
 - 3.2 Gestión Técnica
 - 3.2.1 Comportamiento de los principales ramos
 - 3.3 Gestión Financiera
 - 3.3.1 Evolución de Activo
 - 3.3.2 Evolución del Pasivo
 - 3.3.3 Evolución del Patrimonio
 - 3.3.4 Evolución de Resultados
 - 3.3.5 Indicadores Financieros
 - 3.4 Calificación de la fortaleza financiera
- 4. Administración y Gestión del Riesgo**
- 5. Gestión Administrativa**
 - 5.1 Estrategia Corporativa
 - 5.2 Sistema de Gestión Integral
 - 5.3 Gestión del Talento Humano
 - 5.3.1 Formación y Desarrollo
 - 5.3.2 Clima Organizacional
- 6. Gestión Jurídica**
 - 6.1 Procesos Judiciales**
 - 6.1.1 Procesos Judiciales, Fiscales y procedimientos administrativos (vía gubernativas)
 - 6.1.2 Conciliaciones y Transacciones
 - 6.1.3 Plan de depuración
 - 6.1.4 Proyecto BPM
 - 6.2 Acciones de Tutela**
 - 6.2.1 Créditos Hipotecarios Funcionarios
 - 6.2.2 Contratación
 - 6.2.3 Monitoreo Agenda Normativa
 - 6.3 Gerencia de Indemnizaciones**
 - 6.3.1 Estrategia y Resultados

- 7. Gestión Tecnológica y Operativa**
 - 7.1 Gestión Tecnológica
 - 7.2 Gestión Operativa
- 8. Evolución del Control Interno**
- 9. Evolución previsible de la Sociedad**
- 10. Responsabilidad Social Empresarial**
 - 10.1 Responsabilidad Ambiental
 - 10.2 Certificación Normas Técnica Colombiana ISO 14001: 2004
- 11. Otras revelaciones**
- 12. Gobierno Corporativo**

Carta del Presidente

Que el 2016 fue un año muy difícil para la economía colombiana no es un secreto para nadie. Y que las compañías de seguros generales somos, de alguna forma, un reflejo del ritmo de actividad económica del mercado en que operamos, tampoco es un descubrimiento especialmente sorprendente. Pero es en momentos de presión y de condiciones retadoras en los que las personas y para nuestro caso, las empresas, sacan a relucir sus mayores fortalezas.

En Previsora sentimos el impacto de las dificultades del entorno económico: ramos como cumplimiento y transporte vieron como la demanda por esta clase de aseguramiento se reducía notablemente. El alto nivel de la tasa de cambio desestimuló la compra de vehículos y encareció su costo de reparación. Los problemas de fraude en SOAT se profundizaron. En general, unas perspectivas menos optimistas por parte de los hogares y las empresas, redujeron su interés por el aseguramiento.

Sin embargo, en este ambiente hostil demostramos la capacidad de Previsora de buscar soluciones, alternativas, ajustarnos y seguir adelante. Algunas cifras que demuestran la resiliencia de esta compañía en un año tan complejo como 2016: nuestras primas brutas crecieron 13% respecto a 2015, la siniestralidad bajó un punto, de 61%¹ a 60%, y nuestro portafolio de inversiones gestionable alcanzó una rentabilidad de 6.9%. Todo esto nos llevó a un resultado final del cual todo el equipo de Previsora se siente profundamente orgulloso: utilidad por 37.140 millones de pesos, un 53% más que en 2015.

Estos resultados nos deben recordar el potencial de Previsora. Si bien esperamos que 2017 sea un mejor año para la economía colombiana, el mercado asegurador continuará siendo muy competitivo y seguramente nuevos retos aparecerán en el horizonte. Todos y cada uno de nosotros tenemos claro que la única forma de seguir creciendo y generando valor para nuestros accionistas es buscando la excelencia en nuestros procesos, la innovación en nuestros productos y ubicando al cliente en el centro de nuestras actuaciones.

Ese norte que no debemos perder debería asegurarnos que los buenos resultados continuarán, ojalá con mejores noticias para la economía colombiana.

Andrés Restrepo Montoya

¹ Sin ajuste reserva IBNR (\$64.144 millones)

1. Entorno económico

1.1 Entorno económico mundial

El 2016 fue un año de sorpresas en el ámbito político y económico a nivel mundial. Con la decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea y el resultado de las elecciones presidenciales en Estados Unidos, la incertidumbre para el 2017 es importante en términos de políticas proteccionistas que se puedan implementar y su impacto en acuerdos comerciales. No obstante, las expectativas de crecimiento económico para países desarrollados y emergentes son favorables en el corto plazo.

Para el total del 2016, la dinámica de crecimiento económico fue moderada. De acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) el crecimiento mundial fue de 3.1%, frente a 3.2% registrado en 2015. Las economías avanzadas crecieron a una tasa del 1.6% y las emergentes a una tasa del 4.1%. De los países desarrollados se destaca Estados Unidos, con una variación anual en el PIB del 1.6%, mientras que entre los emergentes pese a las preocupaciones con respecto a China, su crecimiento en el año fue del 6.7%.

En términos de política monetaria, a finales de 2016 la Reserva Federal (FED) incrementó en 25 pbs su tasa de interés de intervención, dejándola en 0.75% y continuando con su interés de modificar progresivamente su política monetaria expansiva. Por su parte, los bancos centrales de Europa y Japón mantuvieron una política monetaria expansiva en el año, con tasas de intervención históricamente bajas.

En el 2017, la dinámica de crecimiento económico global dependerá principalmente de la orientación de las políticas del nuevo gobierno estadounidense y de los resultados de las elecciones programadas para el año en varios países de Europa. Específicamente para Estados Unidos se estima un repunte como consecuencia del estímulo tributario que recibirán algunos sectores y los planes del gobierno en cuanto a generación de empleo. El Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento del 2.3% para dicho país. Sin embargo, es importante mencionar como factor de riesgo, el impacto que pueda tener un fuerte recorte de impuestos en las finanzas públicas, nivel de endeudamiento y calificación de riesgo del país.

En cuanto a las expectativas de tasas para cierre de 2017, se esperan entre 2 a 3 aumentos de 25 pbs cada uno en la tasa de la FED, representando un nuevo escenario de tasas a nivel internacional y probablemente una subida importante en la tasa de negociación de los Bonos del Tesoro Americano. Lo anterior, implica un ambiente desafiante y de búsqueda de nuevas oportunidades para los países

emergentes, en particular en temas relacionados con políticas económicas para mantener la reactivación de la demanda interna y el flujo de capitales internacionales hacia sus mercados de capitales.

1.2 Entorno económico interno

En el contexto interno en 2016 la economía continuó su proceso de desaceleración y ajuste tras la caída de los precios del petróleo observada desde 2015, la pérdida de valor de la moneda nacional y los choques internos temporales en la inflación a causa del fenómeno del Niño. Para el total del año el crecimiento fue del 2%, inferior al 3.1% observado en 2015. Entre los sectores que favorecieron este resultado se encuentran los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, mientras que el sector de minería continuó deteriorándose.

Como consecuencia de la subida de la inflación, en 2016 la autoridad monetaria incrementó su tasa de interés de intervención en 200 pbs, alcanzando un máximo del 7.75% en agosto. No obstante, en diciembre se generó el primer recorte de tasas de 25 pbs (7.5%) debido al cambio en la tendencia de la inflación y al temor frente a una mayor desaceleración económica.

El 2017, será un año desafiante para la economía colombiana. Si bien se espera que la política monetaria del Banco de la República favorezca la dinámica de crecimiento (recortes adicionales de la tasa de intervención, llevándola hasta el 6%), la reforma tributaria aprobada a finales de 2016 se traducirá en un rebalanceo de las cargas impositivas entre las empresas y las personas naturales que afectará el consumo de los hogares en los próximos meses.

Entre los factores que consideramos jugarán a favor del desempeño de la economía en 2017, se encuentra la puesta en marcha de las obras de infraestructura 4G y el aumento de la confianza de los inversionistas internacionales tras la estabilidad en la calificación de riesgo país.

Por último, en el sector externo la economía deberá mantener la dinámica de ajuste en déficit de cuenta corriente. A pesar de que en 2016 la corrección fue pronunciada, finalizando el año en alrededor del 4.8% del PIB, con el fin de mantener la estabilidad de la moneda nacional y la calificación de riesgo país, este déficit deberá volver a niveles del 3 – 3.5% del PIB en los próximos años.

2. Industria Aseguradora

2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial y Colombia

A raíz de la caída de los precios del petróleo, la economía colombiana registra un deterioro importante en sus niveles de ingreso. Los cálculos sugieren que los ingresos adicionales que el país llegó a recibir por efecto del aumento del precio del petróleo alcanzaron a representar cerca de un 10% del PIB en el cuarto trimestre de 2011 y se redujeron en el segundo trimestre de 2016 a 0.9% del PIB.

En la medida que no se prevé que los precios del petróleo repunten de manera significativa en los próximos años la economía colombiana deberá continuar en una fase de ajuste en su gasto, que le permitirá moderar el déficit en cuenta corriente y alcanzar unas finanzas públicas sostenibles en el mediano plazo.

El ajuste de la economía colombiana continuará en 2017. La inversión en maquinaria y equipo tendrá un bajo dinamismo. Si bien se espera que a consecuencia de la reforma tributaria se reestablezca algo de la capacidad de inversión del gobierno, los niveles de gasto público continuarán estando por debajo de su promedio histórico. Además, el aumento en el IVA tendrá efectos en los precios y en la capacidad de gasto de los hogares. Finalmente, la modesta recuperación en la demanda mundial deberá sentirse en una leve mejoría de las exportaciones no tradicionales.

En medio de este panorama, las Concesiones Viales de Cuarta Generación (CVCG) y algunos de los proyectos estructurados como Asociaciones Público Privadas (APP) deberán imprimir una mayor dinámica al producto. Si se descuenta este efecto la economía tendría un crecimiento en 2017 muy similar al estimado para 2016.

A pesar de lo anterior, el sector asegurador en general presentó resultados bastante favorables, superando las expectativas de los protagonistas del gremio.

Los desafíos que se presentaron en 2016 y que se espera continúen en el 2017, tienen que ver con la crisis por fraude del SOAT, el efecto de la Reforma Tributaria con el aumento del IVA del 16% al 19% que impacta a la mayoría de los ramos, así como los efectos del posconflicto.

El reporte de La Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda) para diciembre de 2016 señala que el valor de las primas emitidas por las compañías de seguros ascendió a \$23,8 billones, con un incremento de \$2,3 billones (11%)

en comparación a diciembre de 2015 En seguros de daños se presentó un incremento del 6%, mientras que en seguros de vida el crecimiento fue del 16%.

Fasecolda ha mantenido el optimismo con respecto al crecimiento del sector en los últimos años, ya que en términos reales el dinamismo de la industria ha estado por encima del resultado del Producto Interno Bruto (PIB).

Las expectativas de crecimiento están basadas en variables macroeconómicas, como es el caso del empleo, importante para los seguros de vida y los ramos de seguridad social, tasa de cambio, el crédito hipotecario con los programas del gobierno impulsando la vivienda, por ejemplo con el programa de 'Mi casa ya', además de incendio y terremoto.

Otro reto para la industria es la entrada de nuevos competidores no tradicionales y disruptivos que están cambiando la estructura del mercado. Las estrategias de largo plazo incluyen la adaptación de los modelos de negocio frente a la creciente automatización, digitalización e interconexión de las industrias.

La entrada de estos nuevos jugadores al mercado es un factor que preocupa a la industria debido a la mayor competencia en tasas y condiciones que generan márgenes más estrechos para las compañías. Sin embargo, la competencia incrementa el deber de innovación y propende por la eficiencia de las entidades en pro del asegurado y del sector.

Por otro lado, está la implementación de las diferentes medidas de regulación, las cuales continuarán de manera gradual, con el fin de facilitar la absorción del impacto de los cambios normativos. Dicha regulación debe contemplar aspectos como:

- La regulación debe reconocer la existencia de nuevos productos y formas de distribución, y promover un enfoque regulatorio proporcional a los riesgos inherentes a cada negocio.
- La búsqueda de una adecuada gestión de riesgos y de promoción de seguros inclusivos, es una prioridad.
- La protección del consumidor financiero debe continuar siendo un eje principal de la supervisión.
- Los cambios tecnológicos deben ser aprovechados para revolucionar la industria, particularmente en la determinación de los riesgos, la prevención del fraude, el ofrecimiento de valor agregado al cliente y la reducción de costos.

- Los nuevos canales deben ser aprovechados para comercializar seguros sencillos y estandarizados que realmente ofrezcan beneficios reales para el cliente. Debe existir un cambio respecto de las pólizas actualmente ofrecidas.
- Las entidades aseguradoras deben prepararse para afrontar el riesgo operativo inherente a los nuevos canales de comercialización, así como en los tradicionales.

El conocimiento de las causales de insatisfacción permitirá una mejor protección del consumidor financiero, que redundará en un mayor crecimiento de la industria en su conjunto.

Otro sector por potencializar es el agrícola. En 2016 se presentó un decrecimiento anual en la primas del ramo agrícola del 20%. Esta situación deberá revertirse en 2017 debido a los diferentes programas estatales y a los procesos derivados del posconflicto.

3. Desempeño de la compañía

3.1 Gestión Comercial

Durante el 2016 Previsora trabajó su plan comercial bajo una estrategia que buscó fortalecer y mantener las relaciones con los aliados estratégicos rentables, por medio de campañas y actividades puntuales en las fechas más relevantes, teniendo acciones de relacionamiento con los grupos de interés, mayor conocimiento del cliente y determinando estrategias según plaza, segmento y ramo.

Este enfoque permitió mantener un énfasis en negocios del sector privado (que hoy representan el 67% de la producción total), la renovación de las principales cuentas estatales, la expansión de canales alternativos de venta para incrementar la presencia comercial a nivel nacional, el acercamiento a los aliados estratégicos (corredores de seguros, agentes y agencias) y el ingreso a nuevos nichos de mercado bajo un concepto de crecimiento rentable. Las primas emitidas en el 2016 totalizaron \$777.210 millones, con un incremento anual del 9%.

A través de los Aliados Estratégicos (Agentes, Agencias y Corredores), se registraron primas por valor de \$617.706 millones, lo que representó el 79% del total de las primas emitidas. De esta manera, dicho esquema representa el canal más importante de La Previsora, el cual tiene un plan de fidelización para los intermediarios de seguros llamado Previpass.

Se creó y estructuró formalmente el canal de corredores estableciendo metas específicas a la fuerza comercial propia del canal, desarrollando planes de incentivos y realizando seguimiento a los indicadores de crecimiento según el presupuesto de la compañía. Así, este canal alcanzó un crecimiento durante el 2016 del 16%, con un total de primas de \$163.398 millones.

Para el 2016, la compañía implementó estrategias conducentes a rentabilizar el ramo SOAT, analizando los resultados por aliado, plaza y punto de venta, logrando una depuración de cuentas deficitarias y enfocándose en aliados productivos. Se cerró el año con 1680 puntos de venta distribuidos a nivel nacional, con un total de emisión de primas por 185 mil millones de pesos.

Como estrategia digital el objetivo fue crear una marca en territorios digitales escogidos por Previsora. Este canal de comunicación ha llegado a crear cuentas en redes sociales como, Facebook, Youtube, Instagram y Twitter, logrando a diciembre de 2016 generar 6.795 interacciones de personas que ven atractivos los post y llegando a 40.156 seguidores.

Otro pilar que ha favorecido el canal de ventas es el Centro de Formación Empresarial con 2.596 personas impactadas en el 2016.

El objetivo fue generar acciones con el plan de mercadeo para lograr cercanía con nuestros canales de ventas, cliente final y segmentos.

Durante el 2016, Previsora se enfocó en dar soporte con seminarios de normatividad estatal junto con entes de control dirigidos a cliente final en ciudades fuera de Bogotá tales como: Quibdó, Tunja, Riohacha y Florencia, con el objetivo de incentivar las buenas prácticas del mercado de las licitaciones y fortalecer la imagen de la compañía. Como resultado, la efectividad en las adjudicaciones por licitaciones se ha dado en un 82% sobre el total de las presentadas.

En cuanto al proceso de cartera, se terminó el proyecto de recaudos, obteniendo así beneficios para el cliente final e intermediario, mejorando la operatividad y generando eficiencias al interior de la Compañía. Adicionalmente, se cumplió con el indicador de rotación de 63 días y los recaudos aumentaron en \$97.000 millones con respecto al 2015.

3.2 Gestión Técnica

3.2.1 Comportamiento de los principales ramos

Incendio y Líneas Aliadas

Para diciembre de 2016 se presenta crecimiento del 14.6% en primas emitidas pasando de \$ 59.226 millones de pesos en 2015 a \$ 67.870 millones a diciembre de 2016. Este crecimiento se ve apalancado principalmente por productos como áreas comunes y hogar, que en concordancia con el foco de la compañía tuvieron un crecimiento en primas emitidas del 32% y 22% respectivamente.

Con relación a la siniestralidad se refleja un menor índice pasando del 16.0% al 13.3% en el 2016. Algunos factores impactaron positivamente la siniestralidad del ramo, principalmente la implementación y ejecución de las políticas de suscripción y las buenas prácticas de administración de riesgos y control de pérdidas.

Respecto al resultado técnico antes de gastos (RTAG) fue de \$4.136 millones, un 20.7% menor que el registrado en 2015, lo anterior debido esencialmente a la aplicación del esquema de amortización de comisiones de cesión implementado en Previsora a partir del segundo trimestre del 2016, que deriva de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

Frente al resultado técnico después de gastos (RTDG) el mismo fue de -\$2.174 millones de pesos, que en comparación al resultado de diciembre de 2015 tuvo un decrecimiento del 81.7% siendo el de dicho año -\$1.197 millones. Como ya se señaló, Previsora al adoptar e implementar las NIIF tuvo un cambio en la dinámica de amortización de las comisiones de cesión que consiste esencialmente en diferir dichas comisiones paralelo a la vigencia de las pólizas, diferente este, al modelo anterior en el cual dicha comisión se devengaba al 100% al inicio de las mismas, lo cual se ve reflejado negativamente en los estados financieros de la compañía, en especial en los ramos de alta cesión como lo es Incendio.

Es de mencionar que el ramo tuvo un buen año al tener crecimiento en primas prácticamente del doble del promedio del mercado, el cual se ubicó en 6.6% a noviembre de 2016. Asimismo, los costos en contratos de reaseguro no proporcionales, los costos propios de la operación del ramo y los gastos se vieron reducidos por medidas de carácter tanto administrativas como técnicas. Estos factores se sumaron a un mejor comportamiento del ramo pues sin tener en cuenta el nuevo esquema de amortización de las comisiones de cesión, el ramo

de Incendio hubiese tenido para el cierre del año un RTDG positivo de aproximadamente \$1.500 millones de pesos.

Ramos Técnicos

Para diciembre de 2016, en el ramo *todo riesgo contratista* se obtuvo un resultado de primas emitidas de \$31.391 millones decreciendo en -4.6% respecto al mismo periodo del 2015. Este hecho se acredita a la desaceleración en el sector de la construcción, a la disminución en tasas en el sector asegurador por la competencia de mercado, y a la entrada de aseguradoras nuevas con propósitos de incurrir en este nicho de mercado.

Esta disminución obedece a que las pólizas de todo riesgo construcción por su mismo objeto no se renuevan, solo están vigentes por el periodo que dure el desarrollo de cada proyecto. Adicionalmente, el sector petrolero durante 2016 permaneció relativamente estancado y por tal razón la maquinaria utilizada permanece sin contratos de trabajo, afectando la producción de pólizas de Maquinaria y Equipo y por lo tanto el resultado del ramo.

A pesar de que la Ley 1796 de Vivienda Segura aún se encuentra en proceso de reglamentación, si se ha identificado mucho interés de las constructoras en el Seguro Decenal que hoy la compañía ofrece como una necesidad de las personas que adquieren una vivienda nueva y de los mismos constructores de garantizar a los compradores el patrimonio invertido en sus proyectos, lo que a la fecha nos ha permitido tener una producción de alrededor de \$1.500 millones de pesos.

Respecto al resultado técnico antes de gastos (RTAG), fue de \$506.8 millones, afectado por varios factores: a) resultado negativo en otros ingresos y/o costos de reaseguro, efecto precisamente de cancelaciones de pólizas de maquinaria y equipo, b) afectado por el cambio en la contabilización de las comisiones de cesión, las cuales se empezaron a amortizar mensualmente a partir de abril de 2016 c) la constitución de IBNR y siniestros avisados.

Respecto a los ramos de corriente débil y rotura de maquinaria, son ramos que no se comercializan como productos monolínea, sino que conforman productos que contemplan la cobertura de varios ramos, tales como el seguro de daños materiales combinados o los productos que se han diseñado para diferentes segmentos como previ alcaldías, previ hospitales, previ áreas comunes, previ hogar, previ turismo, previ establecimientos educativos, etc. De igual manera éstos se ven afectados por los factores de cambio de amortización de comisiones, constitución de IBNR, siniestros avisados, ingresos y/o costos de reaseguros por

cancelación de programas de seguros y disminución en el resultado financiero, pese a que se registró un incremento en primas emitidas en rotura de maquinaria del 36.2% respecto del periodo 2015 y una siniestralidad por debajo de la proyectada.

Seguro Agrícola

Para diciembre de 2016, se refleja un aumento importante en primas emitidas pasando de \$ 2.348 millones de pesos en el 2015 a \$ 7.436 millones en el 2016. Lo anterior por la suscripción de negocios de banano que se empieza a ver reflejado en las primas devengadas por \$443 millones de pesos. Aunque las primas aumentan, los siniestros incurridos se han mantenido en un nivel similar al de 2015, esto es en \$302 millones en el 2016. Se espera que con el importante aumento en comisiones de reaseguro y las primas devengadas en crecimiento, los resultados del ramo para Previsora sean positivos en el primer semestre del 2017.

Transportes

En el 2016 Previsora sube un puesto en posicionamiento en el mercado pasando al cuarto lugar en el ramo de transporte. El crecimiento en producción fue de \$4.519 millones de pesos equivalente al 19% anual. La cesión al exterior aumenta 4.8 puntos porcentuales pasando del 63% en el 2015 al 67.8% en el 2016 debido a la producción del nuevo producto para este año *Póliza Integral Logística* que cuenta con una retención promedio del 10% y cuya producción representa aproximadamente el 32% del total del ramo. El devengo no sufre variación sustancial, aumenta con relación al 2015 en \$209 millones equivalente al 2.6%, mientras los siniestros incurridos se incrementaron en \$674 millones por razones de frecuencia, lo que produce como efecto que el índice de siniestralidad del 2016 supere al del 2015 en 7 puntos porcentuales terminando en 47.7%. El incremento en los incurridos y del índice de siniestralidad afecta el resultado técnico antes de gastos el cual llega a \$4.085 millones es decir el 49.02% del devengo del ramo.

Transportes generó en el 2016 gastos de operación por valor de \$3.619 millones de pesos equivalente al 43.42% del devengo, arrojando un resultado técnico después de gastos de \$472 millones, es decir el 5.66% de las primas devengadas. El ingreso al ramo por resultado financiero decrece con respecto al 2015 en el 50% percibiendo este año \$416.7 millones. Finalmente el ramo culmina el año con una utilidad del ejercicio de \$919 millones.

Vida Grupo

Las primas emitidas de este ramo alcanzaron para el 2016 un total de \$51.227 millones de pesos, lo cual significa un decrecimiento anual de 1.3%. Lo anterior se explica por un mercado que se desacelera frente a años anteriores y por la agresividad en las condiciones económicas lo que genera niveles de prima más bajos aún con nuevos negocios. Asimismo, se destaca la disminución de participación de Previsora en cuentas puntuales como es el caso de Fondo Nacional de Ahorro (FNA) – Póliza Deudores, donde la participación disminuyó en 6 puntos porcentuales. Igualmente se disminuyeron las tasas de negocios específicos como es el caso de FNA, Chevyplan y Policía Nacional.

No obstante, la siniestralidad del ramo mejoró notablemente frente a la señalada en el año anterior, quedando en 55.2%; lo anterior, como consecuencia de una adecuada y disciplinada dinámica de suscripción aún con las presiones de mercado ya explicadas. Esto, aunado a controles y monitoreo permanente de las principales cuentas, depuración y ajuste de negocios no rentables, esquemas de dispersión de riesgo (reaseguro y coaseguro) para negocios específicos, eficiente contratación de reaseguros y constante monitoreo y depuración de reservas. Lo anterior generó que para 2016 Vida Grupo fuera el ramo con el resultado técnico después de gastos más alto de la Compañía alcanzado \$9.430 millones de pesos.

Responsabilidad Civil

La producción de este ramo para el año 2016 fue de \$71.041 millones de pesos lo que significa un crecimiento anual de 0.8%. Este resultado obedeció principalmente a los siguientes factores:

- Ajuste o depuración de negocios con alta siniestralidad
- Cambio de segmento buscando desestimular productos con alta litigiosidad pero de elevada producción (Ej. RC Clínicas y Hospitales) estimulando segmentos con mejores comportamientos y de primas sustancialmente más bajas (Ej: RC Médicos individuales)
- Tasas presionadas a la baja por un mercado cada vez más competitivo lo que denota menores ingresos por primas.
- Menores niveles de contratación generada por el primer año de gobiernos territoriales así como por la crisis en el sector hidrocarburos.

Empero, la siniestralidad del ramo mostró un comportamiento favorable ubicándose en 59%, lo anterior principalmente por una adecuada y disciplinada

suscripción, menor frecuencia de siniestros de alto impacto, liberación de reservas de siniestros no avisados así como de reserva especial, y depuración de reservas de siniestros avisados.

No obstante, el ramo muestra un resultado técnico negativo después de gastos de -\$9.150 millones, lo anterior principalmente por efecto del diferimiento de las comisiones de cesión por el cambio de la metodología para su constitución, así como por la devolución de comisiones de contratos de reaseguros de series anteriores que presentaron deterioro en la siniestralidad.

Cumplimiento

Las primas del ramo de cumplimiento decrecieron a una tasa anual del 22% en 2016, sumando una producción de \$18.035 millones de pesos. Esta caída es consecuencia de la menor contratación en 2016 así como una mayor presión por tasas a la baja, lo que provocó que el mercado decreciera a un ritmo cercano al 25%.

La siniestralidad del ramo se posicionó en 13.7% mejorando notablemente con relación al año anterior (28.2%). Esto debido a una adecuada dinámica de suscripción, seguimiento a riesgos especiales, depuración de reservas de siniestros, atención oportuna de conatos de siniestros así como de vías gubernativas donde se discuta el cumplimiento de obligaciones garantizadas.

No obstante, el resultado técnico se deteriora notablemente arrojando un negativo de \$7.140 millones, ello debido principalmente al efecto de la amortización de comisiones de cesión (importante recordar que este es un ramo con vigencias de técnicas de largo tiempo) y constitución de reserva de insuficiencia de primas por \$2.242 millones de pesos.

Autos

El crecimiento del ramo autos en el mercado con corte a diciembre de 2016 fue del 11%, en primas emitidas, pese a la caída del 10.5% en las ventas de vehículos cero kilómetros. La causa de esta desaceleración se debe a la menor dinámica de la economía, la caída en la demanda interna, el incremento en las tasas de interés, y el comportamiento de la tasa de cambio en el año, factores que impactaron el precio de los vehículos. En este sentido, el crecimiento en las primas emitidas respondió principalmente a la valorización de los vehículos y a la dinámica en la transacción de los usados.

La compañía presentó un crecimiento en primas emitidas del 21.68%, cerró el año con una producción de \$161.561 millones de pesos, apalancado con un crecimiento en la participación del sector oficial de más del 5%. La siniestralidad con una notable mejoría frente al 2015 al pasar de 84.10% al 65%, luego de superar el impacto del año anterior por el nuevo cálculo del IBNR de acuerdo a los cambios de normatividad.

El resultado técnico después de gastos operacionales comparativo 2015 frente al 2016 muestra una recuperación \$23.138 millones al pasar de -\$29,525 a -\$6.387 millones de pesos.

La estructura de costos y gastos del ramo presenta un incremento 14.50%, inferior al crecimiento en primas emitidas y primas devengadas; mientras que los gastos operacionales se incrementaron en un 4.34%, especialmente por los rubros administrativos comerciales.

En 2016 en junio se hizo el lanzamiento del nuevo producto, Cariño Verdadero, definido para vehículos de uso particular de más de diez años, innovando en el proceso de inspecciones, donde no es necesario llevar el auto a un centro de diagnóstico y se puede hacer una validación con la ayuda de una aplicación desarrollada con uno de nuestros aliados de servicios.

SOAT

El ramo creció en primas emitidas un 16% frente a diciembre de 2015 y el valor de primas devengadas creció 57%, este incremento se debe a la estrategia comercial de diversificar los canales normales donde se realizaron nuevos convenios que en el primer semestre se concentraron en la venta de SOAT de motos, lo que incrementó el valor del ingreso de cámara de compensación. La siniestralidad del ramo se ubicó en el 62.73% frente a un 66.56% del mismo período del año anterior, este decrecimiento es el resultado de diferentes acciones de seguimiento, cierre de puntos de venta no rentables y cambio de aliados estratégicos.

Oficina de Administración de Riesgos, Control de Pérdidas e Investigación y Desarrollo

El Ministerio de Hacienda en el Decreto 4865 del 22 de diciembre de 2011 estableció las normas para el cálculo de reservas técnicas en el seguro de Terremoto, la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la Circular Externa 011 del 2 de abril de 2013 y Circular Externa 109 del 9 de diciembre 2014 implementó el formato 506 - proforma F.3000-87, con el cual todas las compañías

de seguros deberán reportar la información de los riesgos vigentes asegurados con cobertura del amparo de terremoto que será utilizada para el adecuado cálculo de las reservas técnicas que respaldan la operación del ramo.

Desde la puesta en producción en 2014 del proyecto de Georreferenciación hemos estado recopilando información de todos nuestros asegurados y a la fecha Previsora tiene en su sistema central una base datos con 45.772 riesgos georreferenciados.

Las transmisiones del informe INF24 requerido por la Superintendencia Financiera de Colombia se ha realizado dentro de los plazos establecidos; al 31 de diciembre de 2016 se envió información completa, verídica y recopilada en sitio del 92.27% de los riesgos vigentes.

Previsora trabaja con personal de las sucursales y proveedores externos que realizan inspecciones de riesgos para Georreferenciar todos los riesgos asegurados. En 2016 se realizaron seis contratos con firmas de inspectores las cuales en coordinación con esta oficina realizaron inspección de daños a 76 riesgos y se hicieron 37 termografías. Buscamos en coordinación con nuestros aliados estratégicos, Fasecolda y el Ministerio de Hacienda la consecución de toda la información de los bienes del Estado que es en gran medida el porcentaje de riesgos asegurados de los cuales no contamos con la totalidad de la información.

La oficina de Administración de Riesgos realizó directamente 16 inspecciones de daños y 17 informes termográficos y coordinó el seguimiento a 30 riesgos patrimoniales.

Seguimos realizando desarrollos en el *Banco de Inspecciones*, esta aplicación nos permite realizar los seguimientos, controles, depuración y actualización de las recomendaciones, subjetividades y garantías contenidas en los informes de inspección mejorando con ellos sustancialmente la calidad en la suscripción de negocios. Para al 31 de diciembre de 2016 se realizaron seguimientos mensuales a 47 negocios con 1.306 recomendaciones, garantías o subjetividades.

El proceso de Innovación y Desarrollo ha ganado importancia al interior de la compañía. La Presidencia ha designado un grupo de altos directivos para promover, impulsar e implementar la innovación dentro de Previsora. El proceso se ha estructurado de tal manera que los nuevos productos o las mejoras realizadas a procesos y procedimientos cuentan con el apoyo y acompañamiento de un equipo especializado en su implementación, la Vicepresidencia Técnica en coordinación con esta oficina desarrolló y puso en producción tres productos:

Cariño Verdadero en el ramo de Automóviles, Contenedores para el ramo de Transportes y Hogar Masivo como producto Multiriesgo de la Gerencia de seguros Generales.

El monitoreo permanente y la creación de acciones de mejora, preventivas y correctivas coadyuva a optimizar los procesos y procedimientos de la compañía.

Para el 2017 se desarrollarán los siguientes objetivos:

- Desarrollar e implementar el proyecto de *Administración de Riesgos y Control de Pérdidas* que permita dar mayor cubrimiento a los servicios ofrecidos a nuestros asegurados para mejorar las condiciones de asegurabilidad de los riesgos respaldados por las pólizas de Previsora.
- Continuar con los desarrollos y mejoras del proceso de Georreferenciación que nos permita como compañía cumplir con los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia y generar automáticamente el reporte de riesgos georreferenciados – Informe INF24 formato 506 de Terremoto.
- Georreferenciar los siniestros del ramo de automóviles que afectan el amparo de hurto.
- Ampliar la cobertura de negocios inspeccionados contratando firmas de inspectores especializadas.
- Mayor cubrimiento y capacitación frente a los temas de administración de riesgos y control de pérdidas encaminadas a mantener informados a nuestros clientes internos y externos sobre las diversas maneras de afrontar y atender una emergencia, prevenir robos y afrontar fenómenos climáticos mediante el envío permanente de *tips* de suscripción.

Reaseguros

El 89% de los contratos automáticos al 30 de septiembre de 2016 reflejaron una buena siniestralidad, este resultado sumado al comportamiento en general, permitió que en la renovación de 2017 se contará con oferta de reaseguradores de primera línea, logrando dispersión de riesgo en la colocación, de acuerdo a lo recomendado por los entes de vigilancia y control y a los análisis de la Gerencia.

En cuanto a los contratos suscritos a través de corredor, se desarrolló una estrategia enfocada a invitar varios oferentes con el fin de evaluar la capacidad de servicios asociados a capacitaciones, estudios, modelaciones, experiencia en el manejo de contratos, que sumados a los términos económicos, buscaron el mejor beneficio para la compañía y de las áreas de producto.

Previo a la renovación del segundo año del contrato catastrófico XL para el 2017 a través de JLT RE, se visitó el mercado reasegurador en busca de entablar relaciones comerciales. Gracias a los resultados del contrato y de la compañía, se logró reducir el ROL del programa en 4% para este año y cerca de 17% para los dos periodos. En este mismo escenario se inició la negociación de los demás contratos no proporcionales, obteniendo como resultado descuentos del 5% aproximadamente. Asimismo, se aumentó la capacidad del contrato No Proporcional de Cumplimiento el cual protege la retención del contrato proporcional, alineándolo al cambio de estructura del mismo, aunque fue necesario subir la prioridad para obtener el mejor costo beneficio.

En cuanto a los suscripción facultativa durante el 2016, se creó una estructura por especialidad técnica y administrativa que permite mantener actualmente 152 negocios en la línea de Generales y 148 en la línea de Patrimoniales, apoyados en las áreas de producto en cuanto a su conocimiento técnico del negocio y el ramo, mejorando tiempos de respuesta, calidad en la emisión, así como sus riesgos y controles. Previsora logró la renovación en un alto porcentaje de los programas debido al permanente acompañamiento y valor agregado con los clientes.

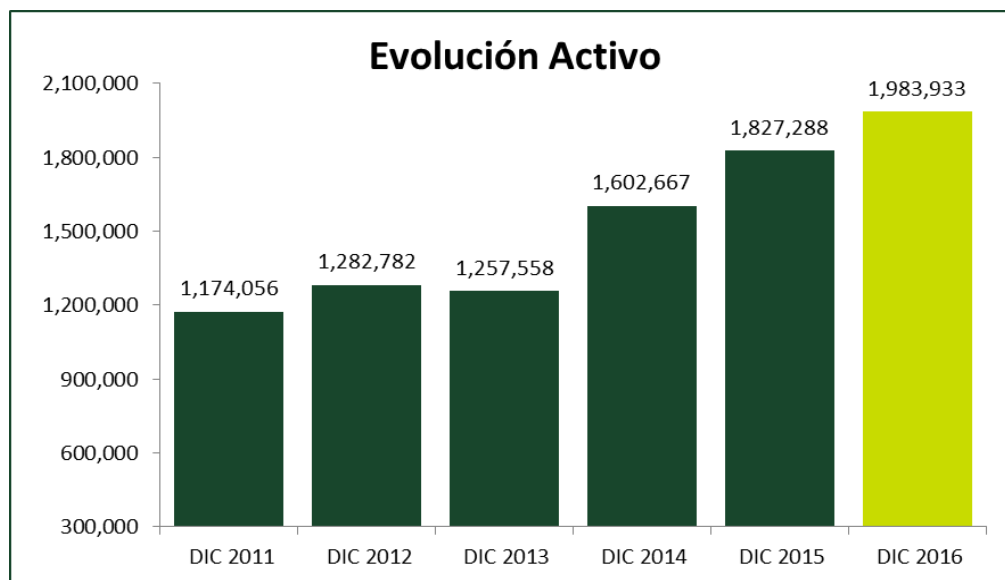
En el campo informático se adelantaron procesos de automatización relacionados con amortización de comisiones y se avanzó en lo relacionado con el deterioro de activo de reaseguro y cuenta corriente. Se estableció un cronograma en función del desarrollo de todos los procesos tecnológicos que requiere la Gerencia de Reaseguros, con el fin de automatizar los procesos manuales que permitan el desarrollo de análisis y mejoramiento continuo, alineados con la estrategia de tecnología.

Al finalizar el 2016, todos los procesos de reaseguros fueron revisados y analizados con el apoyo de la Sugerencia de Gestión de Procesos y la Gerencia de Riesgos, con el fin actualizar los procesos, procedimientos, riesgos y sus respectivos controles, para la implementación en el 2017.

3.3 Gestión Financiera

3.3.1 Evolución del Activo

Evolución del Activo



Fuente: Estados Financieros Previsora - A partir de 2014 cifras expresadas bajo NIIF
Cifras en millones de \$

A diciembre de 2016 los activos totales de la compañía llegaron a \$2 billones, presentando un incremento anual del 8.6%.

El activo corriente aumentó en 21.7% respecto al año anterior, cerrando en \$407.910 millones. Las variaciones más significativas correspondieron a reaseguradores cuenta corriente que pasó de \$70.931 millones a \$87.478 millones, principalmente por el reconocimiento del Activo por Reaseguros según las normas NIIF, y a las primas pendientes de recaudo que pasaron de \$196.656 millones a \$214.005 millones. El índice de liquidez al cierre de 2016 es de 1.6%.

El portafolio de inversiones representa a diciembre de 2016 el 47% del total del activo, alcanzando la suma de \$933.147 millones, 13 puntos porcentuales más que la participación obtenida al mismo corte del año anterior. Esta variación se explica principalmente por el incremento en las inversiones para mantener hasta el vencimiento en títulos de deuda.

Por otro lado, debido a la presentación de los estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), dentro del valor contable del

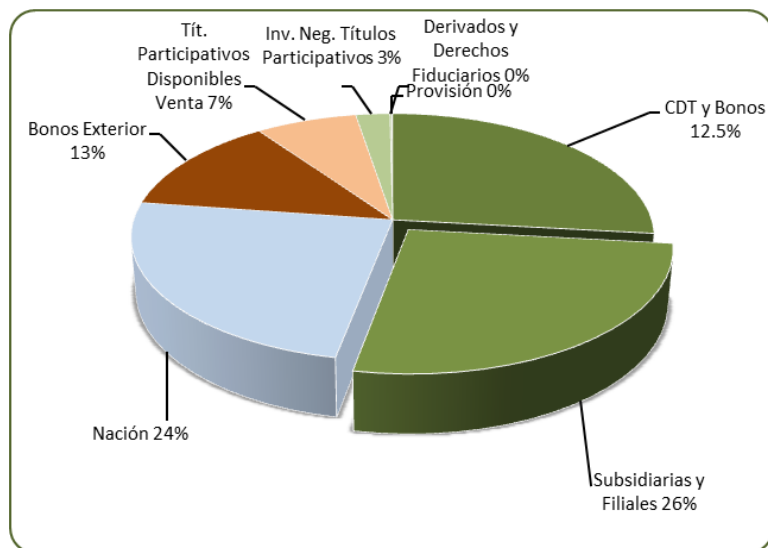
portafolio se incluyen los saldos de los instrumentos derivados (forwards y swaps) así como de los derechos fiduciarios, por un valor de \$1.266 millones.

Los CDTs y Bonos pasaron de representar en 2015 el 25% del portafolio de inversiones al 27%, mientras que los títulos emitidos por La Nación pasaron del 28% al 24%. Las Subsidiarias y Filiales, con una participación del 26,3% son ahora el segundo grupo más representativo dentro del portafolio.

COMPOSICIÓN DEL PORTALOFIO DE INVERSIONES A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

Inversión	Valor de Mercado
CDT y Bonos	249,976
Subsidiarias y Filiales	245,656
Nación	226,575
Bonos Exterior	120,823
Tít. Participativos Disponibles Venta	66,872
Inv. Neg. Títulos Participativos	22,521
Derivados y Derechos Fiduciarios	1,267
Provisión	(542)
Total	933,147

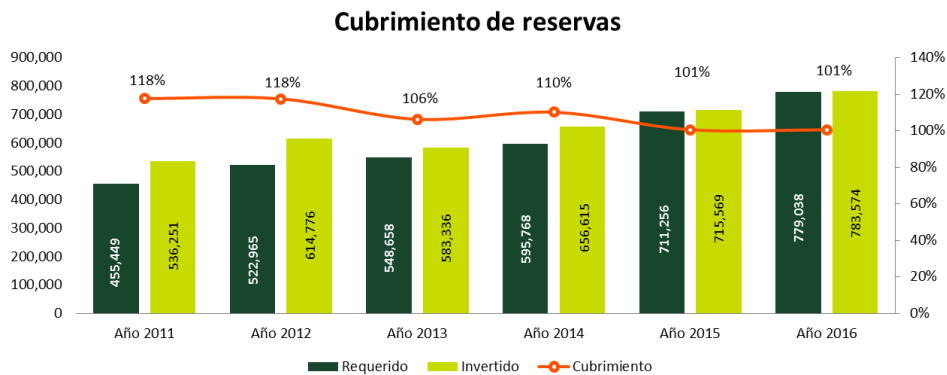
Fuente: Previsora
Cifras en millones de \$



3.3.2 Evolución del Pasivo

Los pasivos a diciembre de 2016 registraron un incremento anual del 9.6%, al pasar de \$1.5 billones en 2015 a \$1.6 billones en 2016. El rubro más significativo correspondió al total de reservas, que representó el 78% del total del pasivo, alcanzando \$1.2 billones, con un incremento del 7.8% frente a diciembre de 2015. Este comportamiento se genera principalmente por la reserva técnica de prima no devengada y reserva de siniestros avisados y no avisados.

El cubrimiento de las reservas a través del portafolio se ubica a diciembre de 2016 en 100.6% del requerido, lo cual se traduce en respaldo de las posibles obligaciones con los asegurados de la compañía.



Fuente: Previsora
Cifras en millones de \$

3.3.3 Evolución del Patrimonio

El patrimonio al cierre de diciembre de 2016 alcanzó una cifra de \$382.430 millones, con un incremento de 4.3% frente al mismo periodo de 2015.

El exceso de patrimonio técnico sobre patrimonio adecuado se ubicó en \$95.104 millones, manteniendo un buen nivel de solidez y respaldo.

3.3.4 Evolución de Resultados

Las primas emitidas registraron un incremento del 8.9% respecto al año anterior, pasando de \$713.607 millones a \$777.210 millones en diciembre de 2016.

El devengo presentó variación del 21.3% comparado con el mismo periodo del año anterior, esto producto principalmente de un neto entre el incremento en las primas retenidas en \$79.276 millones y un efecto de liberación de las reservas técnicas de \$10.850 millones. Es de anotar que este resultado tiene el efecto de la constitución de la reserva técnica de insuficiencia de primas por \$8.866 millones.

Las comisiones netas aumentaron 145% respecto a diciembre de 2015, efecto dado por la amortización de los ingresos en las comisiones de cesión a partir del mes de abril de 2016, situación que se fue nivelando durante lo corrido del año y aún en el primer trimestre de 2017. Los gastos de operación representaron el 21.4% de las primas devengadas, con un incremento del periodo del 8.8% respecto al año anterior. Los gastos de personal representaron el 44.2% del total de los gastos de operación; a diciembre de 2016 aumentaron en 4.5% respecto a 2015.

El resultado técnico después de gastos de operación al cierre de 2016 se ubicó en un valor negativo de \$43.872 millones frente a un negativo de \$47.742 millones de 2015. La siniestralidad se situó 59.8%, 1 punto porcentual inferior a la registrada en el año 2015².

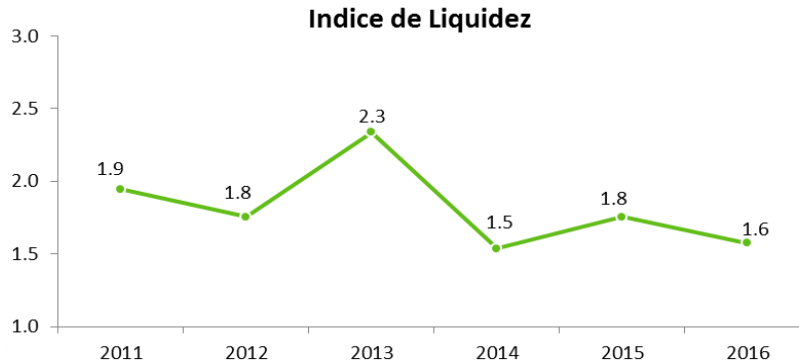
El resultado financiero, incluyendo la fluctuación en cambio y otros gastos financieros, fue de \$83.300 millones, presentando un incremento del 22% frente al resultado de 2015.

La compañía presentó al cierre de 2016 una utilidad de \$37.140 millones.

² Para 2015 no se tiene en cuenta en el indicador el efecto de la reserva IBNR por \$64.143,7 millones

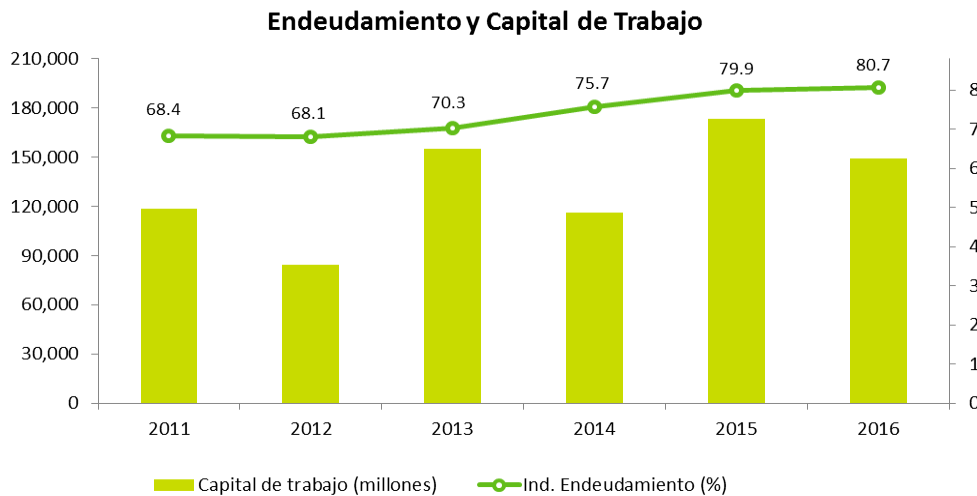
3.3.5 Indicadores Financieros

El índice de liquidez se ubicó en 1.6, nivel que refleja la capacidad que tiene la compañía para cumplir sus obligaciones a corto plazo.



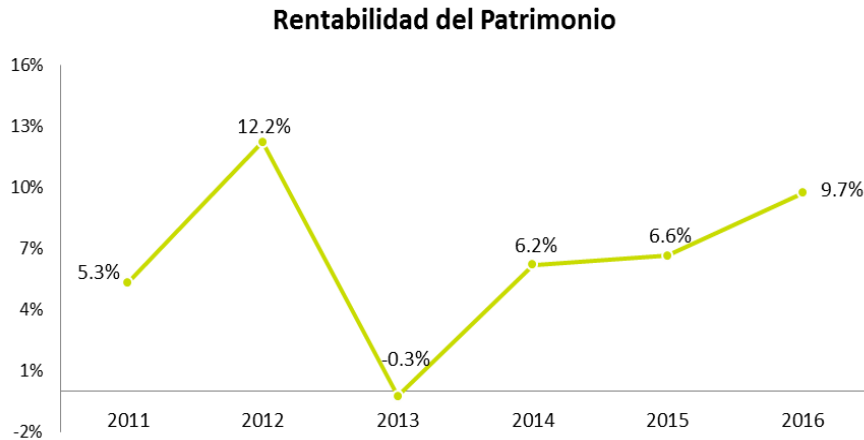
Fuente: Estados Financieros Previsora - A partir de 2014 cifras expresadas bajo NIIF

El nivel de endeudamiento con reservas, principal componente de los pasivos, se situó en 80.7% a diciembre de 2016. La compañía no apalanca su operación con deuda, la fuente de sus recursos es propia y se origina en una adecuada estructura de capital.



Fuente: Estados Financieros Previsora - A partir de 2014 cifras expresadas bajo NIIF
Cifras en millones de \$

La Rentabilidad sobre el Patrimonio se situó en 9.7%, resultado favorecido por la utilidad al cierre de 2016.



Fuente: Estados Financieros Previsora - A partir de 2014 cifras expresadas bajo NIIF

3.4 Calificación de la fortaleza financiera

El 12 de diciembre, la calificadora Fitch Ratings otorgó a Previsora la máxima calificación de fortaleza financiera por segundo año consecutivo, lo cual evidencia la solidez, calidad y seguridad que la compañía brinda frente a la forma en que maneja y gestiona los recursos derivados del aseguramiento del público.

La calificación AAA de Previsora, también obtenida en diciembre de 2015, se sustenta en la fortaleza financiera asociada a sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y una adecuada liquidez. Así mismo, uno de los criterios de Fitch es el respaldo que tiene la compañía por parte del Gobierno Nacional para responder a los compromisos asumidos de manera oportuna y suficiente, en caso de ser necesario.

Esta calificación demuestra el dinamismo que ha tenido Previsora en el mercado asegurador, el posicionamiento en el mercado fruto de la estrategia comercial, el control de la siniestralidad y los resultados del portafolio de inversiones.

La calificación AAA da tranquilidad y confianza a los clientes, con la seguridad de que Previsora cuenta con una fortaleza patrimonial que le permitirá asumir sus obligaciones de manera oportuna.

4. Administración y Gestión del Riesgo

Considerando la importancia de la administración del riesgo como pilar fundamental del Sistema Integral de Gestión (SIG), Previsora ha enfocado sus esfuerzos en el fortalecimiento de la cultura de riesgo y autocontrol, tomando como base los lineamientos de la Superintendencia Financiera, las políticas de la Junta Directiva y las mejores prácticas del mercado, con el fin de mantener un perfil medio-bajo en el riesgo residual. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Riesgo de Mercado:

De acuerdo con las instrucciones de la Superintendencia Financiera de Colombia se ha venido realizando el seguimiento al comportamiento de las inversiones de la compañía, obteniendo los siguientes resultados:

- A Diciembre de 2016, el VaR³ para los títulos que respaldan la reserva fue de \$20.734 millones, reflejando un nivel de exposición (VaR / Posición en Riesgo) de 2.65%. El VaR de las acciones fue de \$9.230 millones con una participación del 44.5% dentro del VaR total. Para la posición de TES, CDT'S y Bonos, el VaR llegó a \$5.311 con una participación del 25.62% del VaR total.
- El VaR del portafolio de reservas técnicas representó en promedio durante el 2016 el 3.0% frente a la posición de portafolio; frente al patrimonio y el activo de la compañía mantuvo un nivel de 6.5% y de 1.2%, respectivamente

Riesgo de Concentración:

Teniendo en cuenta las estrategias comerciales definidas por la compañía, se realizó seguimiento a la concentración de la producción por ramos, clientes por sucursal e intermediarios, generando alertas sobre los ítems más destacados, así como sobre los niveles de renovación. Los siguientes son los resultados obtenidos con corte a diciembre de 2016:

- De acuerdo con los listados de producción por cliente, el 74.8% de la producción de la compañía se concentró en los ramos de SOAT (23.8%), Automóviles (20.8%), Incendio y Terremoto (14.5%), Responsabilidad Civil (9.1%) y Vida Deudores (Vida Grupo Deudores y Vida Grupo Contributivo/No Contributivo 6.6%).
- Las sucursales que presentaron una alta concentración en clientes (relación principales clientes sobre el total de producción) fueron: Cartagena 63% - 6

³ Valor en riesgo (*Value at Risk*)

clientes, Estatal 51% - 6 clientes, Popayán 50% 11 clientes, C.E.C. 47% - 11 clientes y Manizales 43% - 10 clientes.

- La producción con intermediación (agentes independientes, agencias, corredores de seguros y agentes en capacitación), fue de \$599.681 millones, equivalente al 77.2% de la producción total de la compañía, siendo importante anotar que a través de Corredores de Seguros se expidió el 18.74%, es decir, \$145.422 millones en primas.

Riesgo Operacional:

Teniendo en cuenta los cambios que se incluyeron a la metodología de Saro y que fueron aprobados por la Junta Directiva en 2015, durante 2016 se realizaron las actividades necesarias para dar cumplimiento al cronograma definido con el objeto de revisar la totalidad de los procesos de la compañía.

Del análisis realizado, se puede observar que a diciembre de 2016 el perfil de riesgo residual se mantuvo dentro del nivel de tolerancia definido por la compañía debido a que la mayor concentración de los riesgos se encuentra en niveles de severidad moderada y baja. De otra parte, se han definido planes de acción para los riesgos que, de acuerdo con su calificación, fueron considerados con un nivel de severidad alta y extrema, para éstos, se han incluido actividades de seguimiento que permitan validar que su aplicación tenga una incidencia de carácter positivo frente a la mitigación del riesgo.

Riesgo Legal:

La cuantificación del riesgo legal se realiza a partir de los reportes de contingencias pasivas derivadas de procesos judiciales en contra de la compañía, donde se detallan las contingencias económicas provisionadas de acuerdo a una calificación que se les asigna a partir de la posibilidad de éxito o pérdida de los mismos. Considerando que los valores reservados ya afectaron el Estado de Resultados, el Riesgo Legal se determina como el valor de los posibles intereses que se deberían pagar en caso de que los procesos con calificación probable sean fallados en contra de la compañía.

A diciembre de 2016, este riesgo mantuvo su perfil bajo, teniendo en cuenta que el cálculo de los posibles intereses a pagar representó un porcentaje menor al 1% del patrimonio de la compañía.

⁴ De la Producción total

Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT):

Previsora realizó seguimiento a la gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - LA/FT, analizando la evolución de las variables de clientes, canales de distribución, productos y jurisdicciones. Los resultados a diciembre de 2016 se resumen de la siguiente manera:

- **Clientes:**

El nivel de exposición inherente al riesgo de LA/FT se mantuvo concentrado en el 24.53% de los clientes vinculados a la compañía.

El 95.55% de los clientes está dedicado a actividades económicas que no son consideradas por la UIAF⁵ como las de mayor propensión al riesgo.

- **Canales de Distribución:**

El 65% de los ROS provienen de las Agencias, un 2% de Corredores y el 33% de las vinculaciones directas a través de Previsora. Sin embargo, el riesgo residual por jurisdicción se considera bajo, debido a que la mayoría de las operaciones sospechosas generadas por la compañía están asociadas a entidades intervenidas por la Sociedad de Activos Especiales y pólizas de SOAT.

- **Productos**

Se observa que los ramos técnicos con mayor susceptibilidad al riesgo son Transportes y Responsabilidad Civil; sin embargo, el nivel de riesgo residual consolidado para este factor es moderado considerando el perfil de los clientes y el conocimiento que de ellos se hace.

Del total de pólizas emitidas durante el cuarto trimestre y que fueron siniestradas en un periodo menor a 30 días por clientes obligados, el 91,95% corresponden al ramo de automóviles

⁵ Unidad de Investigación y Análisis Financiero

- Jurisdicción

Las variables que se tienen en cuenta para la medición de este factor de riesgo son: zonas influenciadas por el cultivo de coca, zonas afectadas por la confrontación armada, estadísticas de ROS presentadas por la UIAF y por Previsora y el porcentaje de clientes exonerados del diligenciamiento del formulario.

De acuerdo con el análisis hecho sobre las anteriores factores de riesgo, se concluye que la severidad del riesgo LA/FT residual de la compañía se mantuvo como 'Medio Alto', con una probabilidad de ocurrencia baja y un impacto mayor considerando los efectos en caso de materializarse el riesgo.

Sistema de Gestión de Seguridad en la Información:

Previsora está implementando el sistema de gestión de seguridad de la información, bajo el marco de referencia de las normas de ISO/IEC 27001, basándose en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

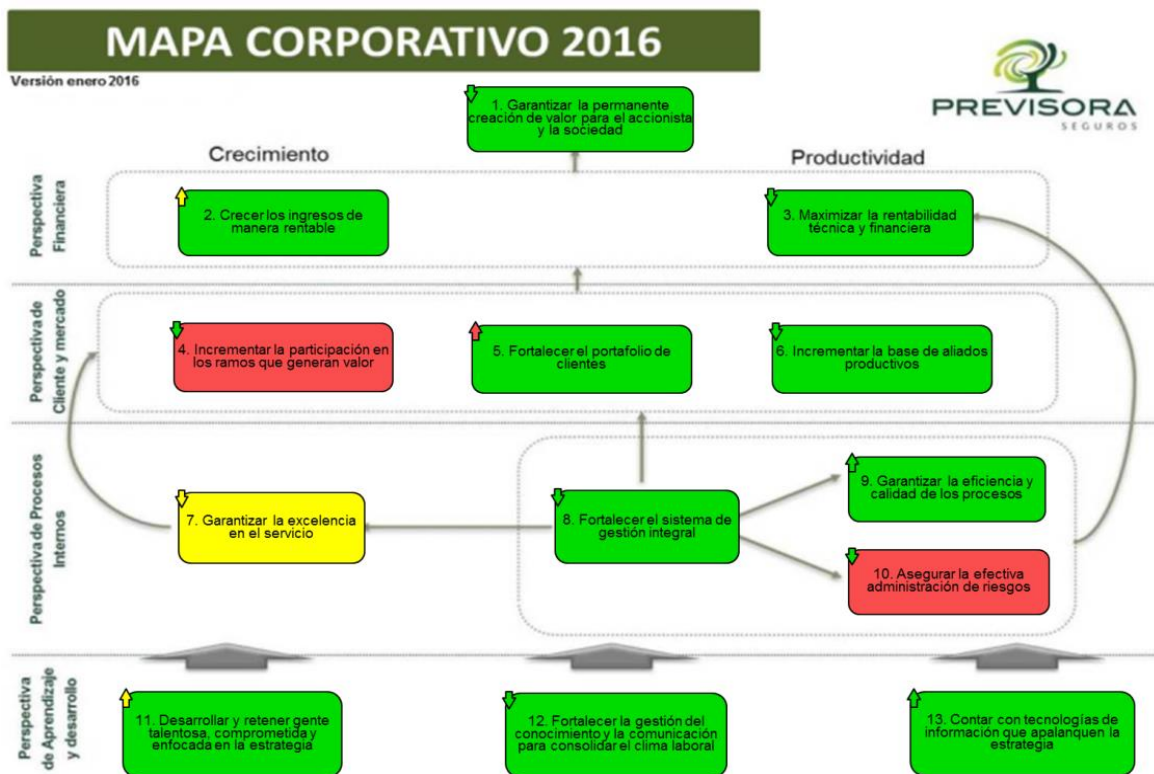
Como resultado de este proceso se han logrado los siguientes avances:

- Establecimiento de la política general de seguridad de la información así como de las políticas específicas, a través de las cuales se determina el compromiso de la dirección y el enfoque hacia la gestión de la seguridad de la información de la compañía.
- Inventario y clasificación de activos de información de todos los procesos.
- Análisis de riesgos de seguridad de la información, sobre los activos de información críticos.
- Desarrollo e implementación del procedimiento para gestión de incidentes de seguridad de la información.
- Gestión de acceso de usuarios a las herramientas tecnológicas
- Implementación de controles para fortalecer la protección de la infraestructura de los activos tecnológicos que soportan los procesos.
- Desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación para fortalecer la cultura de seguridad de la información de Previsora.

5. Gestión Administrativa

5.1 Estrategia Corporativa

Previsora continuó trabajando en la ejecución del plan estratégico “El desafío de la competitividad 2013 -2017”, enfocándose principalmente en la generación de rentabilidad. Para el 2016 se generó un resultado satisfactorio frente a las metas y retos definidos. El resumen de estas metas se encuentra plasmado en el mapa corporativo, que al cierre del año presenta el siguiente comportamiento:



- El 78% de los indicadores del mapa corporativo lograron las metas establecidas para 2016, con un cumplimiento general del mapa del 93%.
- Los objetivos de las perspectivas Financiera y de Aprendizaje y Desarrollo presentaron un cumplimiento del 100%.
- Por su parte, los objetivos de la perspectiva procesos internos presentaron un cumplimiento promedio del 92,7%, impactado por el incumplimiento de los indicadores “Índice de siniestralidad” e “Índice de satisfacción de aliados estratégicos”.
- Los objetivos de la perspectiva cliente y mercado presentaron un cumplimiento del 78%, impactado por el incumplimiento de los indicadores “desconcentración

de producción automóviles y SOAT”, “razón combinada” y “cumplimiento de ventas nuevas”.

Asimismo, durante el segundo semestre del año se trabajó en la definición del nuevo plan estratégico de la compañía, para el período 2017 – 2021. Esta definición se hizo con el acompañamiento de una firma experta en el negocio de seguros, con lo que se logró obtener un panorama completo del mercado asegurador y de sus tendencias a nivel nacional e internacional. Igualmente, en esa definición participó un equipo de funcionarios de las diferentes áreas y de algunas sucursales, con el fin de tener una visión completa de toda la organización. Se realizaron entrevistas a intermediarios de seguros, algunos clientes, proveedores y personas relacionadas con la compañía, y por último se contó con la participación de la junta directiva. De esta manera, en diciembre se obtuvo el nuevo plan estratégico 2017 – 2021 “Una sola voz” que iniciará su implementación en el 2017.

Proyectos Estratégicos:

Durante el año 2016 se completó la ejecución de varios proyectos estratégicos, los cuales representan importantes logros para la organización. A continuación se resumen los principales:

- Mejoramiento de la base de datos, a través del cual en el año 2015 se había puesto en operación el Sistema Único de Personas (SUP) y habilitado la consulta en línea para verificación de datos personales a través de CIFIN, en 2016 implementó mejoras a la calidad de los datos en la base de datos de personas del sistema Core y se oficializaron las políticas de administración de la misma.
- En el mes de mayo el proyecto de implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF completó sus actividades programadas, en las cuales se incluyó toda la preparación para la implementación de dichas normas tanto a nivel tecnológico como a nivel conceptual, así como las primeras transmisiones de información financiera bajo NIIF a partir del cierre a diciembre de 2015.
- Con el proyecto Automatización de procesos BPM, se realizó la automatización del proceso de comisiones de servicios y se sacó a producción procesos judiciales.

- El proyecto de Recaudos completó su última fase denominada caja web, con la que además de modernizar la herramienta de recaudo en las cajas de Previsora, se generan controles a otros pagos y se fortaleció el proceso de recaudo en estos puntos. Además, entraron en operación los recordatorios de pagos a clientes a través de correo electrónico y mensajes de texto.

Otros proyectos estratégicos continúan su ejecución y generación gradual de entregables, tal es el caso del proyecto Decreto de Reservas Técnicas que busca dar cumplimiento al decreto aplicable a la compañía en esta materia, el proyecto Gestión Documental que en su primera etapa cubre el proceso de correspondencia corporativa, que estará en operación en el primer trimestre de 2017. Adicionalmente, se está trabajando en el proyecto de Redefinición del Modelo de Indemnizaciones que en 2016 realizó el diagnóstico y definición del nuevo modelo para automóviles y en el primer semestre de 2017 pondrá en operación este ramo y los ramos de generales.

Para el 2017, bajo la implementación del nuevo plan estratégico “Una sola voz”, en el que se definieron cinco frentes de trabajo, se empezará a trabajar en los proyectos e iniciativas definidas para garantizar su cumplimiento.

5.2 Sistema de Gestión Integral

Previsora realizó en 2016 acciones tendientes a consolidar y fortalecer el Sistema de Gestión Integral, tomando como base tanto las necesidades de los clientes, como los requisitos asociados a calidad, medio ambiente, control interno y seguridad de la información. Entre los principales logros se destacan los siguientes:

- Alineación de los procesos misionales con los riesgos y controles definidos para cada uno de ellos, logrando la coherencia entre sus actividades, los riesgos impactados y los controles ejecutados para su reducción y/o mitigación.
- Rediseño de procesos de negocio como resultado de la implementación de proyectos estratégicos, como son: automatización de procesos, sistema único de personas y recaudos última fase.
- Actividades para el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral, como: auditorías internas de calidad, medición periódica de los resultados de los procesos, documentación e implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento, control de la normatividad interna y externa aplicable a los procesos y revisión por la alta dirección del estado del Sistema.

- Desarrollo de la primera fase de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema de Gestión Integral de la compañía conforme a los requisitos del Decreto 1072 de 2015.

Asimismo, para garantizar que la compañía realice un adecuado mantenimiento al Sistema de Gestión Integral y genere mejoras en sus procesos, se realizó la auditoria de seguimiento por parte de ICONTEC para los sistemas ISO 9001, NTCGP 1000 e ISO 14001 en el mes de octubre, demostrando el cumplimiento de los requisitos y la prestación de un adecuado servicio al cliente, por lo que se mantienen vigentes las correspondientes certificaciones.

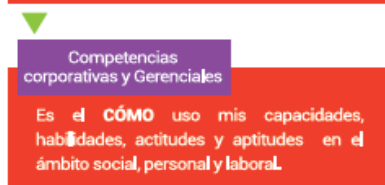
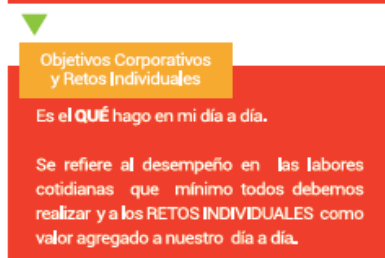
5.3 Gestión del Talento Humano PREVISORA BUSCA CONTAR CON EL MEJOR TALENTO

El Talento Humano de una compañía, es decisivo para el alcance de los objetivos corporativos, Previsora, siendo consciente de esto, busca fortalecer competencias técnicas y comportamentales en sus colaboradores, con el fin de alinear la contribución individual de cada colaborador, con el logro de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante el 2016 Previsora desarrolló e implementó un nuevo modelo de Gestión del Desempeño, el cual consta de cuatro etapas (grafico parte superior derecha). Este modelo busca evaluar en cada uno de los colaboradores, su grado de adhesión con las competencias organizacionales de la

compañía, además, permite conocer su desempeño laboral y el valor agregado que genera a su cargo, logrando así, establecer el grado de contribución individual para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

¿QUÉ EVALUAREMOS EN LA ETAPA 3?



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ETAPAS:



Adicionalmente, y con el propósito de obtener mejores resultados, en el proceso de gestión de desempeño y fortalecer el clima organizacional, durante el segundo semestre de 2016, Previsora trabajó en desarrollar dos de las competencias transversales de la compañía en sus empleados: Trabajo en equipo y orientación al cliente. Durante el 2017, se seguirá trabajando en esto, con el fin de lograr una transformación cultural que permita fortalecer el sentido de pertenencia en nuestros colaboradores. También se ejecutarán planes de acción orientados a fortalecer en los empleados con puntajes más bajos, las habilidades o competencias necesarias para que en la próxima medición superen sus falencias.

5.3.1 Formación y desarrollo

LA FORMACIÓN UN PILAR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO



El programa de formación y desarrollo de la compañía tiene como objetivo, elaborar, estructurar, orientar y gestionar el plan de capacitación al interior de la compañía como un proceso integral, dinámico, continuo y participativo, orientado al desarrollo de sus colaboradores. Previsora, cuenta con un programa de formación estructurado en su Universidad CORPORATIVA, CRECIENDO, a través de la cual en 2016 se desarrollaron diversos programas de formación dentro de sus tres facultades, las cuales buscan potencializar las competencias técnicas y

comportamentales de los colaboradores. A través de CRECIENDO, durante el 2016 se inició el cierre de brechas tanto en competencias organizacionales como en conocimientos técnicos específicos por área; algunos de los programas desarrollados fueron: curso de seguros, formador de formadores, Excel, prevención del fraude, atención integral de reclamaciones, entre otros, logrando cubrimiento nacional con los diferentes programas y superando indicadores de años anteriores.

5.3.2 Clima Organizacional

COMPROMETIDOS CON EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Previsora entiende que el clima organizacional es fundamental para facilitar el desarrollo de su equipo humano, por esto desde hace varios años ha venido aplicando una encuesta de clima organizacional a todos sus colaboradores, identificando para cada año el foco estratégico de intervención. Durante el 2016 se desarrollaron diferentes actividades, como lo fueron, actividades para fortalecer el trabajo en equipo y planes de acción por áreas orientadas a fortalecer el clima organizacional, lo anterior con el fin de lograr mejores resultados en diversas variables de la encuesta, como lo son: La equidad, la comunicación y el reconocimiento.

6. Gestión Jurídica

En el frente de la gestión jurídica se destaca la implementación de mejoramiento de procesos internos orientados a buscar mayores eficiencias en aspectos de alto impacto para la organización y mejora en el servicio al cliente interno y externo.

Se resalta que Previsora Indemnizaciones ha venido generando en debida forma los reportes a entes internos como externos, atendiendo las visitas de los mismos, así como las recomendaciones de acciones de mejora concertadas con las instancias de control.

6.1 Procesos Judiciales

Para el año 2016, se destaca la puesta en producción de la herramienta tecnológica adquirida para administrar los procesos judiciales en los cuales se encuentra vinculada la compañía. Igualmente, se implementó la reingeniería operativa para la Subgerencia de Recobros, elaborando para el propósito el nuevo Manual de Recobros, cuyo objetivo principal es lograr que el proceso sea eficiente para contribuir al mejoramiento del resultado de la compañía.

6.1.1 Procesos Judiciales, Fiscales y Procedimientos Administrativos (vías gubernativas)

La compañía se encuentra vinculada a 14.512 procesos, distribuidos bajo las siguientes clases y fuentes de información:

PROCESO	FUENTE ACCES	FUENTE BIZAGI	FUENTE SISE	TOTAL
FISCAL	3016	1567	3601	8184
JUDICIAL		1704	4422	6126
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO		202		202
TOTAL	3016	3473	8023	14512

Dentro del mismo período, se recibieron citaciones para la vinculación de nuevos procesos judiciales:

- 1787 citaciones procedentes de las Contralorías General, Departamental, Distrital y Municipal, buscando la vinculación de la compañía a diferentes procesos de responsabilidad fiscal.
- 1704 citaciones procedentes de despachos judiciales buscando la vinculación de la compañía a diferentes procesos judiciales.
- 330 citaciones procedentes de Entidades Estatales, buscando la vinculación de la compañía a diferentes procedimientos administrativos previstos en la ley.

6.1.2 Conciliaciones y Transacciones

En aras de hacer más eficaz y eficiente la atención de los procesos prejudiciales y judiciales, Previsora aprovechando los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos, estudió y analizó la responsabilidad de los asegurados en los diferentes siniestros encontrando que era necesario optar por conciliar en varios de ellos. Como resultado se obtuvo el siguiente valor ahorrado, presentado en miles de millones de pesos:

CONCILIACION	VALOR PRETENSION	VALOR CONCILIADO	VALOR PAGADO COMPAÑÍA	VALOR AHORRADO
JUDICIAL	\$ 15,497	\$ 3,051	\$ 2,305	\$ 13,192
PREJUDICIAL	\$ 3,610	\$ 776	\$ 649	\$ 2,960
TOTAL	\$ 19,107	\$ 3,827	\$ 2,954	\$ 16,152

6.1.3 Plan de Depuración

En el 2016, teniendo en cuenta que la herramienta de la plataforma BPM entró en producción, se hizo necesario continuar con el plan de ajuste de reservas de siniestros vinculados a procesos judiciales y fiscales.

Así las cosas, se presenta la depuración con corte a diciembre 31 de 2016:

PROCESOS JUDICIALES

MES	LIBERACIÓN RESERVA INDEMNIZACIONES	LIBERACIÓN RESERVA HONORARIOS
ENERO	\$ 236,253,221.00	\$ 15,000,000.00
FEBRERO	\$ 446,175,333.50	\$ 42,800,000.00
MARZO	\$ 100,000,000.00	\$ 0.00
ABRIL	\$ 1,245,844,000.00	\$ 10,500,000.00
MAYO	\$ 714,181,984.00	\$ 18,758,000.00
JUNIO	\$ 710,871,945.90	\$ 190,105,335.34
JULIO	\$ 1,036,490,763.90	\$ 9,002,200.00
AGOSTO	\$ 124,418,319.66	\$ 41,885,701.00
SEPTIEMBRE	\$ 712,426,677.00	\$ 16,001,752.00
OCTUBRE	\$ 1,225,469,258.73	\$ 41,931,893.14
NOVIEMBRE	\$ 1,423,947,179.94	\$ 540,951,647.00
DICIEMBRE	\$ 1,310,236,618.00	\$ 38,762,007.00
TOTAL	\$ 9,286,315,301.63	\$ 965,698,535.48

Disminución de reservas por ramo:

SUCURSAL	LIBERACIÓN RESERVA INDEMNIZACIONES	LIBERACIÓN RESERVA HONORARIOS
RESPONSABILIDAD CIVIL	\$ 7,525,485,027.91	\$ 564,586,769.03
AUTOMOVILES	\$ 657,511,612.18	\$ 182,166,338.81
I.R.F.	\$ 444,685,063.00	\$ 0.00
CUMPLIMIENTO	\$ 286,668,714.00	\$ 19,981,594.00
MANEJO	\$ 220,250,000.00	\$ 10,974,601.00
SEGURO OBLIGATORIO	\$ 54,972,672.57	\$ 125,394,947.36
PREVI-HOSPITAL	\$ 29,061,905.00	\$ 5,230,520.00
AGRICOLA	\$ 29,000,000.00	\$ 12,746,784.00
TRANSPORTES	\$ 20,000,000.00	\$ 1,712,440.00
ACCIDENTES PERSONALES	\$ 11,000,000.00	\$ 11,790,024.50
PREVI-ALCALDIAS	\$ 5,000,000.00	\$ 4,919,401.00
AREAS COMUNES	\$ 1,720,000.00	\$ 0.00
VIDA GRUPO	\$ 960,306.97	\$ 25,820,115.78
CASCO AVIACION	\$ 0.00	\$ 375,000.00
TOTAL	\$ 9,286,315,301.63	\$ 965,698,535.48

PROCESOS FISCALES

MES	LIBERACIÓN RESERVA INDEMNIZACIONES
ENERO	\$ 87,258,111.35
FEBRERO	\$ 254,587,563.00
MARZO	\$ 229,376,688.00
ABRIL	\$ 37,416,897.00
MAYO	\$ 736,755,970.50
JUNIO	\$ 767,795,640.00
JULIO	\$ 5,482,412.00
AGOSTO	\$ 39,854,000.00
SEPTIEMBRE	\$ 507,946,551.00
OCTUBRE	\$ 6,112,178.00
NOVIEMBRE	\$ 297,576,562.97
DICIEMBRE	\$ 1,630,359,405.16
TOTAL	\$ 4,600,521,978.98

Disminución de reservas por ramo:

RAMO	LIBERACIÓN RESERVA INDEMNIZACIONES
MANEJO	\$ 2,052,474,099.87
CUMPLIMIENTO	\$ 1,838,501,041.00
PREVI-ALCALDIAS	\$ 257,328,440.90
I.R.F.	\$ 228,262,600.00
PREVI-HOSPITAL	\$ 183,200,044.09
RESPONSABILIDAD CIVIL	\$ 39,144,892.24
T.R.C.	\$ 1,429,177.00
PREVI-PYME	\$ 181,683.88
TOTAL	\$ 4,600,521,978.98

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

MES	LIBERACIÓN RESERVA INDEMNIZACIONES
ENERO	\$ 1,064,021,806.00
FEBRERO	\$ 3,757,740.00
MARZO	\$ 155,568,176.00
ABRIL	\$ 578,946,932.00
MAYO	\$ 24,392,344.00
JUNIO	\$ 167,872,723.00
JULIO	\$ 318,745,814.00
AGOSTO	\$ 1,020,274,339.00
SEPTIEMBRE	\$ 432,254,313.00
OCTUBRE	\$ 91,189,416.00
NOVIEMBRE	\$ 44,906,455.00
TOTAL	\$ 3,901,930,058.00

Disminución de reservas por ramo:

RAMO	LIBERACIÓN RESERVA INDEMNIZACIONES
CUMPLIMIENTO	\$ 3,901,930,058.00

6.1.4 Aplicativo BIZAGI

Después de la entrada en producción y con la totalidad de las sucursales en operación, la herramienta ha estado en un periodo de estabilización con el ánimo de corregir algunos errores presentados.

Por circunstancias que aún están en proceso de análisis, la herramienta no ha permitido incorporar los diferentes procesos (Judiciales, Fiscales y Administrativos) al módulo judicial de SISE, herramienta que soporta la cuenta de siniestros avisados.

Al cierre de 2016, la funcionalidad de la herramienta para administrar los litigios, juicios de responsabilidad fiscal y procedimientos administrativos de la compañía no se encontraba funcionando al cien por ciento, debido a las falencias ya mencionadas. Al finalizar 2016, si bien la herramienta ha sido implementada para todas las sucursales, los inconvenientes objeto de evaluación no permiten administrar en debida forma los litigios de la compañía.

6.2. Acciones de tutela

Procesos Judiciales en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016, atendió la totalidad de las acciones de tutela interpuestas en contra de la compañía por asegurados, beneficiarios, proveedores, intermediarios y terceros, que fueron notificadas vía correo certificado, correo electrónico al buzón de notificaciones judiciales, mediante notificación personal a apoderados y representantes legales de la compañía, previo análisis de las peticiones en ellas contenidas a la luz de la normatividad vigente y los contratos que se pretendían afectar, en coordinación con las diferentes áreas de la compañía y dentro de los términos legalmente establecidos.

En total fueron atendidas, por parte de la Gerencia de Procesos Judiciales, 395 acciones de tutela de las cuales: (i) 203 resultaron favorable para la Compañía y, (ii) 192 resultaron desfavorables.

TUTELAS ATENDIDAS POR RAMO

RAMO	NOTIFICADAS	TIPO DE FALLOS	
		FALLOS FAVORABLES	FALLOS DESFAVORABLES
Junta de Calificación de Invalidez	217	32	185
SOAT Y AP	93	92	1
Derecho de Petición	32	30	2
Decisión judicial	14	13	1
Falta de Legitimación en la causa por pasiva	18	18	0
Póliza Vida Grupo	9	6	3
Responsabilidad Civil	6	6	0
Acción temeraria	1	1	0
Autos	2	2	0
intermediarios de seguros	1	1	0
Asunción de Riesgo	1	1	0
Póliza Agraria	1	1	0
TOTAL	395	203	192

De lo anterior, se puede observar que del total de las Acciones de Tutelas atendidas por la Gerencia de Procesos Judiciales, durante el año 2016, 217

corresponde a Acciones de Tutela por concepto de pago de honorarios de Junta de Calificación de Invalidez a fin de surtir el procedimiento de calificación a las víctimas de accidentes de tránsito, de las cuales 185 resultaron desfavorables.

Es preciso indicar que, al 31 de diciembre de 2016, no existían en curso Incidentes de Desacato en contra de representantes legales de la aseguradora.

6.2.1 Créditos Hipotecarios Funcionarios

Se han atendido los Créditos Hipotecarios de primera y segunda oportunidad otorgados a los funcionarios para adquisición, construcción, adición o ampliación de vivienda y para la liberación de gravámenes hipotecarios, labor que incluye:

- Recepción y revisión de documentos.
- Revisión de los documentos aportados (folios de matrícula Inmobiliaria, avalúos, escritura de adquisición del inmueble del vendedor y promesa de compraventa).
- Elaboración minutas de compraventa, constitución, cancelación y sustitución de garantías, según el caso.
- Coordinación de los trámites notariales y de registro.
- Autorización desembolsos.

Durante 2016, se recibieron dos (2) créditos pendientes del 2014, diecinueve (19) créditos pendientes del 2015, a los que le sumaron cuarenta y ocho (48) créditos nuevos de primera y segunda oportunidad aprobados por los comités de vivienda llevados en el primer semestre de 2016 y quince (15) créditos nuevos de primera y segunda oportunidad aprobados en el segundo semestre de 2016, para un gran total de ochenta y cuatro (84) créditos, de los cuales con corte a 31 de diciembre de 2016 fueron desembolsados treinta y uno (31), expiraron veintiocho (28) y quedaron en trámite veinticinco (25) créditos.

Asimismo, se tramitaron cincuenta y cuatro (54) cancelaciones de créditos hipotecarios de funcionarios y exfuncionarios que terminaron de pagar su crédito.

6.2.2 Contratación

La compañía continuó apoyando activamente el proceso de contratación prestando asesoría para que todos los procesos en las diferentes modalidades fluyan y se ajusten a los requerimientos establecidos en la circular de contratación aplicable.

Durante 2016 se realizaron los siguientes trámites relacionados con contrataciones:

INFORME DE GESTIÓN CONTRACTUAL 2016			
TRAMITE	No. Procesos	VALOR PESOS	VALOR USD
ANULADO	2		
ADICIONES	57	14,159,752,030.73	
INVITACIÓN ABIERTA	11	\$ 11,996,116,337.57	\$ 137.110.81
INVITACIÓN CERRADA	33	\$ 10,472,748,860.46	
CONDICIONES ESPECIALES	42	\$ 18,926,983,714.68	
ÓRDENES DE SERVICIO	388	\$ 4,600,982,923.36	
VALOR TOTAL		\$ 60,156,583,866.80	\$ 137,110.81

Asimismo, se implementaron mecanismos más eficientes de contratación respondiendo a las necesidades de Previsora, mediante el nuevo Manual de Contratación publicado en el mes de marzo y la revisión a los formatos que se encontraban estandarizados. Durante el segundo semestre de 2016 se elaboró el Manual de Supervisión de Contratos, cuya finalidad es servir de herramienta práctica para orientar a los funcionarios en las actividades que deben realizarse para el cumplimiento de esta importante función de control y seguimiento de ejecución contractual en la compañía.

6.2.3 Monitoreo Agenda Normativa

Se destaca que durante el año 2016 se implementó al interior de la compañía el Modelo de Monitoreo Normativo que permite detectar iniciativas de desarrollos normativos de impacto a la operación, sentencias y fallos con incidencia en la industria de seguros y lo más valioso, proponer el desarrollo de regulaciones propios de la actividad aseguradora o de interés especial para Previsora.

Como desarrollo de lo anterior, de manera mensual, la compañía publica el Boletín Jurídico, el cual es dado a conocer a todas las áreas de la organización, en el cual se recogen los conceptos de los reguladores con impacto en la operación, fallos y sentencias más significativas e iniciativas de regulación para la industria de seguros, lo cual nos permite tener en el radar todos los cambios regulatorios y anticiparnos a ellos.

6.3 Indemnizaciones

6.3.1 Estrategia y Resultados

Durante el año 2016, Previsora inició la estructuración y desarrollo del proyecto de redefinición integral del modelo actual de atención de las reclamaciones presentadas ante la compañía, el cual incluye la realización de un estudio de mercado en lo que a indemnizaciones se refiere, revisión de todos los clausulados vigentes, un completo diagnóstico de los procesos actuales de indemnizaciones al interior de la compañía y el planteamiento e implementación de un nuevo modelo de atención de siniestros que le permita a Previsora prestar un servicio de alta calidad a sus clientes, obteniendo una ventaja competitiva en el sector asegurador.

El mencionado proyecto ha involucrado todas las etapas del proceso indemnizatorio, proponiendo mejoras en cada una de las mismas, entre las cuales sobresalen: la optimización de los canales de recepción de las reclamaciones en donde se espera facilitar al asegurado la presentación de los avisos de siniestros, la creación de protocolos de atención de reclamos por segmentos para agilizar la definición de las reclamaciones, actualización de los Manuales Operativos en donde cualquier analista podrá encontrar de manera práctica las indicaciones claras y concisas de cómo atender un siniestro, actualización de los *check list* por ramo que permitan minimizar los reprocesos en las solicitudes de documentos, unificación de los textos de las comunicaciones, incluyendo las objeciones por todas las causales, entre otras.

Con relación al manejo de proveedores, es importante destacar que esta gestión está inmersa en el alcance del proyecto, dentro del cual se implementarán manuales para el manejo de los mismos, contemplando su forma de vinculación, seguimiento, calificación, remuneración, control y seguimiento.

En cuanto al esquema de atención de siniestros 1,2,3, debe precisarse que con la finalidad de hacerlo altamente efectivo y realmente diferenciador, dentro del proyecto se está reestructurando el mismo, concibiendo una nueva forma de trámite de dichos casos, basados en una nueva segmentación y requisitos, lo cual permitirá que los objetivos trazados de cara al cliente en cuanto a agilidad y facilidad en la reclamación, generen un verdadero agregado de valor para los asegurados.

El alcance del proyecto contempla también la implementación de una nueva herramienta tecnológica para la atención y control de los siniestros de

automóviles, la cual permitirá a su vez mantener informados permanentemente a nuestros clientes, quienes podrán conocer el estado del trámite de su reclamación, lo que se traducirá en un servicio enfocado en su satisfacción.

El proyecto antes descrito ha venido siendo ejecutado a lo largo de todo el año 2016, iniciando en el mes de noviembre una prueba piloto para el proceso de indemnizaciones de seguros de automóviles, y durante el primer semestre de 2017 se implementará el nuevo modelo de atención para seguros generales el cual también se encuentra enfocado en la optimización de los procesos y a su vez permitirá tanto a los clientes como a nuestros aliados hacer con mayor facilidad un seguimiento a los distintos trámites, en virtud del nuevo esquema de delegación que se tiene contemplado.

En lo que respecta a la gestión de depuración de reservas por prescripción, la misma se llevó a cabo de forma organizada y controlada a través de un cronograma previamente acordado entre las áreas intervinientes, lo cual permitió impactar positivamente en los resultados de la compañía.

7. Gestión Tecnológica y Operativa

7.1 Gestión Tecnológica

Las actividades más importantes de la gestión operativa, táctica y estratégica de tecnología durante 2016 se desarrollaron básicamente desde dos perspectivas:

La primera, orientada como apoyo al desarrollo de los proyectos estratégicos de la compañía que se encontraban en proceso de ejecución desde comienzos de año y los que dieron inicio durante el mismo.

La segunda, tiene que ver con la planeación, el desarrollo y la ejecución del portafolio de proyectos. Estos, están orientados básicamente a fortalecer la dinámica interna del área de tecnología, desde la estructura organizacional del área hasta el fortalecimiento de la plataforma de Hardware, Software y Redes para crear un habilitador interno en aras de apoyar los proyectos transversales de la organización y de cara a apalancar las estrategias comercial, técnica y financiera de la organización.

A continuación se abordará muy sucintamente estas dos perspectivas en la que se centró la gestión de tecnología durante el año, resaltando los hechos más importantes en cada caso.

1. Proyectos Estratégicos 2016: (Estos proyectos son apoyados en los aspectos tecnológicos por la Subgerencia de Planeación de TI)

- **Decreto Reservas Técnicas**

Objetivo: Aplicar de manera asertiva el Decreto 2973 del 20 de diciembre de 2013, para que la compañía cuente con reservas técnicas acordes a la naturaleza de los riesgos asumidos y garanticen los intereses de los tomadores y asegurados.

Alcance: Implementar la automatización de reservas que resulten de la aplicación del Decreto.

Avance: Se implementó 100% el cierre de amortización de comisiones en producción. Adicionalmente se realizó el desarrollaron de los requerimientos de IBNR y Activo por Reaseguro, los cuales se encuentran en etapa de pruebas.

Para el segundo semestre se definieron los requerimientos de RPND y RGA los cuales se encuentran en etapa de desarrollo por parte del proveedor.

- **Mejoramiento de la Base de Datos**

Objetivo: Identificar y aplicar estrategias y técnicas de depuración de los datos históricos de las personas existentes en la base de datos de seguros.

Alcance: Implementar la mejora en calidad de datos en los sistemas “Core” de la compañía.

Avance: Se hizo el desarrollo 100% y se colocó en producción en el mes de agosto de 2016.

- **Recaudos**

Objetivo: Implementar una solución que garantice la automatización del proceso de recaudo de primas de seguros, con el fin de reducir significativamente la carga operativa del proceso y brindar un valor agregado a los aliados y clientes.

Alcance: Implementar el recaudo automático en la compañía para los diferentes canales (ventanillas de la compañía, bancos, corresponsales, página web), y habilitar para nuestros clientes y aliados la consulta de cartera y el recaudo en línea e implementar el nuevo módulo de caja en la compañía, así como el envío de mensajes de texto a nuestros clientes.

Avance: Durante el primer semestre se implementó 100% la segunda fase que abarca la consulta de cartera y el recaudo en línea. Durante el segundo semestre

se desarrolló e implementó la tercera fase, que contempló el nuevo módulo de caja en la compañía y él envió de mensajes de texto a nuestros clientes.

- **Implementación de las NIIF**

Objetivo: Aplicar la normatividad establecida por el Gobierno Nacional en la Ley 1314 de 2009, Decreto 4946 de 2011 y todos los decretos reglamentarios que se expidan con ocasión de la adopción de las NIIF.

Alcance: Implementación en el “Core” del sistema para multilibro, impuesto diferido, consolidación de estados financieros, presentación de estados financieros e interfaces.

Avance: Este proyecto se cerró 100% el 13 de Junio de 2016

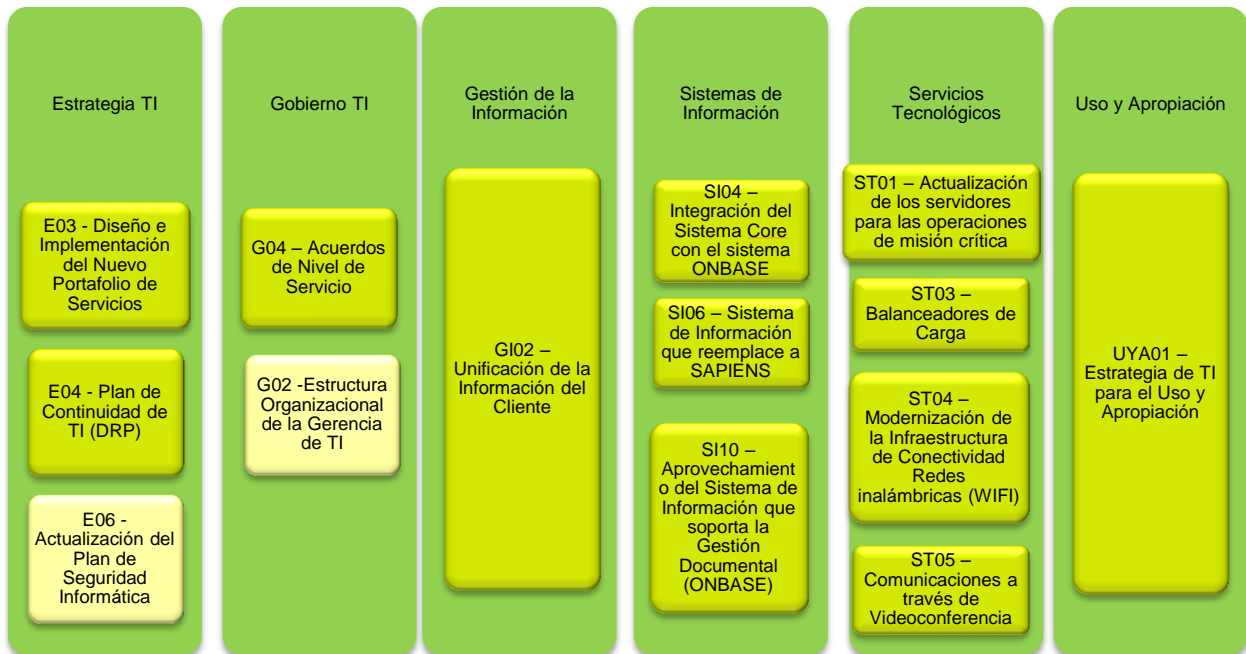
- **Automatización de Procesos BPM**

Objetivo: Implementar una metodología de mejoramiento de procesos basado en Business Process Management (BPM), para automatizar, administrar, controlar y optimizar los procesos la compañía.

Alcance: Implementación en los procesos de Comisiones de Servicio y Procesos Judiciales.

Avance: Este proyecto se cerró 100% el 29 de Junio de 2016.

2. Proyectos PETI 2016:



2.1.- Proyectos PETI 2016: (Estos proyectos son desarrollados por la Subgerencia de Planeación de TI)

- **Estructura Organizacional de la Gerencia de TI.**

Objetivo: Ejecutar la reorganización funcional del área que permita una adecuada segregación de funciones especializadas por cada tema en la gestión de tecnología.

Alcance: Estudiar y analizar todas las Subgerencias de la Gerencia de Tecnología asociadas a las funciones y roles por cada funcionario que la componen.

Avance: Se implementó 100% los cambios funcionales ajustando las cargas de trabajo de manera más equitativa y especializada en función de las necesidades del negocio y de la tecnología.

- **Unificación de la Información del Cliente**

Objetivo: Generar un sistema unificado para administrar la información personal de todos los terceros de la compañía que garantice calidad, coherencia y no redundancia de la información.

Alcance: En su primera fase se definirá el diseño de la arquitectura de la Base Única de Personas.

Avance: Se hizo el estudio de mercado para la contratación de la consultoría y finalizando el año se determinaron el objeto y alcance de la misma. 25%

- **Sistema de Información que Soporta la Gestión Documental (OnBase)**

Objetivo: Gestionar administrativamente la documentación recibida y producida por la compañía desde su origen hasta su destino final.

Alcance: Automatización y control del ciclo de vida de los documentos de la compañía.

Avance: Durante el primer semestre se llevó a cabo la definición del modelo de correspondencia corporativa para la compañía. Durante el segundo semestre se realizó el desarrollo e implementación de la solución para el proceso de correspondencia. 75%

- **Sistema de Información para Generación de Reportes Regulatorios**

Objetivo: Implementar un sistema de información para la generación de reportes regulatorios hacia entidades de vigilancia y control.

Alcance: Implementación del formato 290 y taxonomía XBRL (Estándar para la generación de reportes financieros)

Avance: En el segundo semestre se realizó la compra de la herramienta y se inició el proceso de implementación. 70%

2.2.- Proyectos PETI 2016: (Estos proyectos son desarrollados por la Subgerencia de Soporte Tecnológico)

- **Actualización de Servidores de Misión Crítica**

Objetivo: Actualización de servidores para las bases de datos de SISE.

Alcance: Implementación y puesta en producción.

Avance: Se realizó la adquisición, alistamiento, configuración y puesta en producción de los servidores según lo planeado, cerrando el mes de noviembre con las dos bases de datos SISE2G y SISE3G migradas y productivas. 100%

- **Modernización de la Infraestructura de Conectividad Redes inalámbricas**

Objetivo: Adquirir una solución WIFI corporativa que incluya los equipos requeridos, el diseño, implementación, configuración y afinamiento para las oficinas de la compañía.

Alcance: Para todas las sucursales de Previsora a nivel nacional.

Avance: En el primer semestre se realizó la implementación de la red WIFI interna y de invitados en Casa Matriz y sucursales Bogotá 100%. A nivel nacional, se terminó la implementación en las sucursales en el mes de noviembre 2016.

- **Plan de Continuidad de TI (DRP)**

Objetivo: Implementar y probar el plan de contingencia tecnológica.

Alcance: Tener el centro de cómputo alternativo en producción, durante mínimo tres días para soportar los procesos misionales de la compañía.

Avance: En el primer trimestre del año, se realizó la activación del DRP, (plan de recuperación de desastres de Tecnología) del sábado 15 de octubre al viernes 21 de octubre, el RTO (tiempo de recuperación de la operación) fue de 4,18 horas. Involucró los más importantes Sistemas de Información de la compañía (18). Fue así como durante toda la semana trabajaron cerca de 800 usuarios en tiempo real sobre la plataforma tecnológica de contingencia.

- **Diseño e Implementación del Nuevo Portafolio de Servicios**

Objetivo: Definir un nuevo portafolio de servicios de tecnología que se presta a través de la mesa de servicio.

Alcance: Revisar todos los servicios y acuerdos tecnológicos soportados bajo el alcance actual de la MDS (mesa de servicio)

Avance: En el mes de Diciembre se divulgó a toda la compañía el nuevo "Portafolio de Servicios". 100%

- **Acuerdos de Niveles de Servicio**

Objetivo: Implementar un nuevo modelo de ANS (acuerdos de servicio) para atención a los usuarios finales internos.

Alcance: Se realizó análisis sobre el top 10 de requerimientos e incidentes.

Avance: En el mes de diciembre se dieron a conocer a toda la compañía los tiempos de solución de los tickets con más alta frecuencia y que se reportan a la mesa de servicio. 100%

- **Actualización del plan de Seguridad Informática**

Objetivo: Establecer un Modelo de Seguridad de la información.

Alcance: Definir el diseño del Modelo de Seguridad.

Avance: En el mes de julio se entregó el diseño del Modelo de Seguridad 100%, y se continúa con su implementación, bajo los estándares de Gobierno en Línea de MinTIC y el estándar internacional para sistemas de gestión de seguridad de la información ISO27001:2013.

- **Estrategia de TI para el uso y apropiación**

Objetivo: Lograr que los usuarios finales internos de la compañía potencien sus capacidades de apropiación de recursos informáticos.

Alcance: El proyecto contempla llegar a todos los funcionarios de la Previsora a nivel nacional y establecerá un catálogo de Sistemas de Información o herramientas de software para su adopción.

Avance: En el último trimestre del 2016 se definió el proyecto. 25%.

7.2 Gestión en Operaciones

Introducción

Durante el año 2016 Previsora, llevó a cabo una serie de actividades que permitieron optimizar algunos de los procesos que se realizan y así lograr la máxima eficiencia. Asimismo, lideró el proyecto de “redefinición del modelo integral de indemnizaciones”, el cual será finalizado durante el primer semestre del 2017 y busca evaluar, definir e implementar las mejoras a los diferentes componentes del proceso de indemnizaciones que le permita a la compañía ofrecer un servicio indemnizatorio enfocado en el servicio al cliente, mejorando el rendimiento técnico de los negocios y optimizando los procesos operativos.

Gestión administrativa:

Depuración de reservas

Durante todo el 2016 se realizó una labor importante de depuración de reservas, que permitió tenerla debidamente ajustada a la realidad del negocio. Dentro de la depuración se incluyen conceptos como reclamaciones prescritas, ajustes de

reservas por pagos realizados, revisión de valores menores a \$10.000 millones de pesos, ajustes por cambios de amparo, entre otros conceptos.

Las cifras de depuración de reservas por ramos son las siguientes:

RAMOS	TOTAL DEPURADOS 2016	
	Mill de \$	% de dist.
AUTOMÓVILES	\$ 9,584	37%
SEGURO OBLIGATORIO	\$ 6,174	24%
RESPONSABILIDAD CIVIL	\$ 1,904	7%
ACCIDENTES PERSONALES	\$ 1,800	7%
TRANSPORTES	\$ 1,490	6%
VIDA GRUPO	\$ 1,104	4%
INCENDIO	\$ 1,058	4%
MANEJO	\$ 998	4%
OTROS RAMOS < A 2%	\$ 1,758	6.8%
TOTALES	\$ 25,870	100%

2. Proceso de recobros



Dentro del proceso de recobros durante todo el 2016, se realizó una revisión importante de acuerdo con las políticas establecidas por la Subgerencia de Recobros para realizar un proceso de depuración de las estimaciones que se encontraban a cierre de 2015 e igualmente se llevó a cabo la gestión correspondiente de recobrar los casos que fueran objeto de dicho proceso.

Como resultado de dicha depuración y la gestión del normal del proceso de recobros se presentaron las siguientes variaciones en los saldos de las estimaciones oficiales del 2016 vs 2015.

ÁREAS	DICIEMBRE DE 2016			DICIEMBRE DE 2015		VARIACIONES	
	Cant. Stros	Vr. Estimación		Cant. Stros	Vr. Estimación	Cant. Stros	Vr. Estimación
		\$	% Dist.				
OTRAS ÁREAS	412	\$ 58,321	0%	348	\$ 55,992	64	\$ 2,328
GERENCIA DE OPERACIONES	1,158	\$ 13,928	0%	2,341	\$ 25,801	(1,183)	\$ (11,873)
TOTAL GENERAL	1,570	\$ 72,249	0%	2,689	\$ 81,793	(1,119)	\$ (9,544)

En cuanto a la gestión de recobros durante el 2016, se generó un ingreso para la compañía de \$2.651 millones, valor que representa un incremento del 116% con relación al ingreso obtenido en el 2015.

Al desagregar el valor del ingreso por área que gestionó dicho concepto, tenemos lo siguiente:

GERENCIA / AREA	2016			2015	
	Mill de \$	% dist	% var. Año	Mill de \$	% dist
GERENCIA DE OPERACIONES	\$ 1,617	63%	158%	\$ 626	53%
OTRAS ÁREAS	\$ 944	37%	68%	\$ 562	47%
TOTALES	\$ 2,561	100%	116%	\$ 1,188	100%

3. Proceso de custodio y salvamentos

Se realizó una revisión general con el objetivo de realizar las gestiones correspondientes para darle trámite a cada uno de los casos para su correspondiente comercialización.

4. Optimización proceso de Caja, Banca y Coaseguros.

- Proyecto de recaudos: La subgerencia de caja participó en el proyecto de recaudos, el cual involucró varias áreas como Tecnología, Comercial y

Caja. Esta implementación salió en el mes de noviembre de 2016 a nivel nacional y aseguro un éxito total.

Dentro de los beneficios del proyecto se destaca lo siguiente:

- Modernización de la caja. Ambiente Web.
- Caja web y referenciación de ingresos por otros conceptos.
- Ampliación de la red de recaudos (cajas y correspondientes bancarios).
- Web service, Banco de Bogotá para el recaudo y aplicación de la cartera en línea (excepto SOAT).
- Facilidad de medios de pago (PSE (proveedor de servicios electrónicos) y tarjetas de crédito).
- Recaudos en cajas de Previsora con lector de código de barras.
- Se disminuyó la carga operativa en las diferentes cajas a nivel nacional.
- Ahorro de los recursos de la compañía mediante la reducción de las impresiones.

- Proyecto ISOAT: El alcance del proyecto es la implementación del módulo de recaudos, en referencia a las transacciones que legalizan los intermediarios y puntos de venta, relacionadas con los pagos que hacen los clientes del producto SOAT ya sea en efectivo, tarjeta débito y crédito. La Subgerencia de Caja está involucrada en la Implementación del recaudo de SOAT a través de los Bancos de Bogotá y Bancolombia.

- Proyecto Previcrédito: El alcance del proyecto es la implementación de un sistema de crédito ofrecido por la compañía para el financiamiento de las pólizas. Se crearon las respectivas cuentas y se firmaron los convenios para que el recaudo se pudiera realizar mediante código de barras, este se realizará a través del Banco de Bogotá y Bancolombia.

- Se revisó todo el proceso de coaseguros con el fin de garantizar que las reservas y pagos fueron realizados en el mes que es reportada la remesa y no posteriormente. Para ello, se generaron controles semanales para seguimiento y se modificó el proceso de trámite de las remesas.

- Optimización general del proceso de Indemnizaciones coaseguro aceptado (primas y siniestros)

5. Implementaciones de mejoras tecnológicas y operativas para el proceso de SOAT y AP.

- Desarrollo e implementación de la integración tecnológica de los sistemas que intervienen en el proceso de atención de siniestros de SOAT y AP (Sise, Onbase, Claimhunting).
- Desarrollo operativo y tecnológico del proceso de generación de solicitudes y órdenes de pagos de forma masiva, que disminuirá la operatividad que en la actualidad conlleva el proceso de pagos, el volumen de la papelería utilizada para la impresión de los soportes de las solicitudes de pago y los tiempos en la atención de las reclamaciones.
- Cambio del modelo de control de fraude (investigadores) para las reclamaciones de SOAT y AP y contratación del servicio propuesto para focalizar los esfuerzos en control de fraude en SOAT y AP

Gestión operativa:

1. Durante 2016 el número de avisos de siniestros de los ramos de automóviles y generales bajo delegación de las jefaturas, fue de 22.733, el cual comparado con el 2015 (24.329), genera una disminución del 7% (1.596 casos menos).
2. La reserva de siniestros presenta un incremento del 14% con relación al año 2015, siendo el ramo de mayor incremento el de Casco Barco. No obstante, este ramo tuvo una participación del total de la reserva del 1%, el segundo ramo fue Rotura de Maquinaria que representa del total de la reserva el 8%.
3. Durante el año 2016, se pagaron siniestros por un valor total de \$365.607 millones de pesos, lo que representa un incremento del 15% frente al 2015. Los ramos que presentaron mayor participación y variación en el valor de los pagos durante el 2016 fueron SOAT y Autos.

8. Evolución del Control Interno

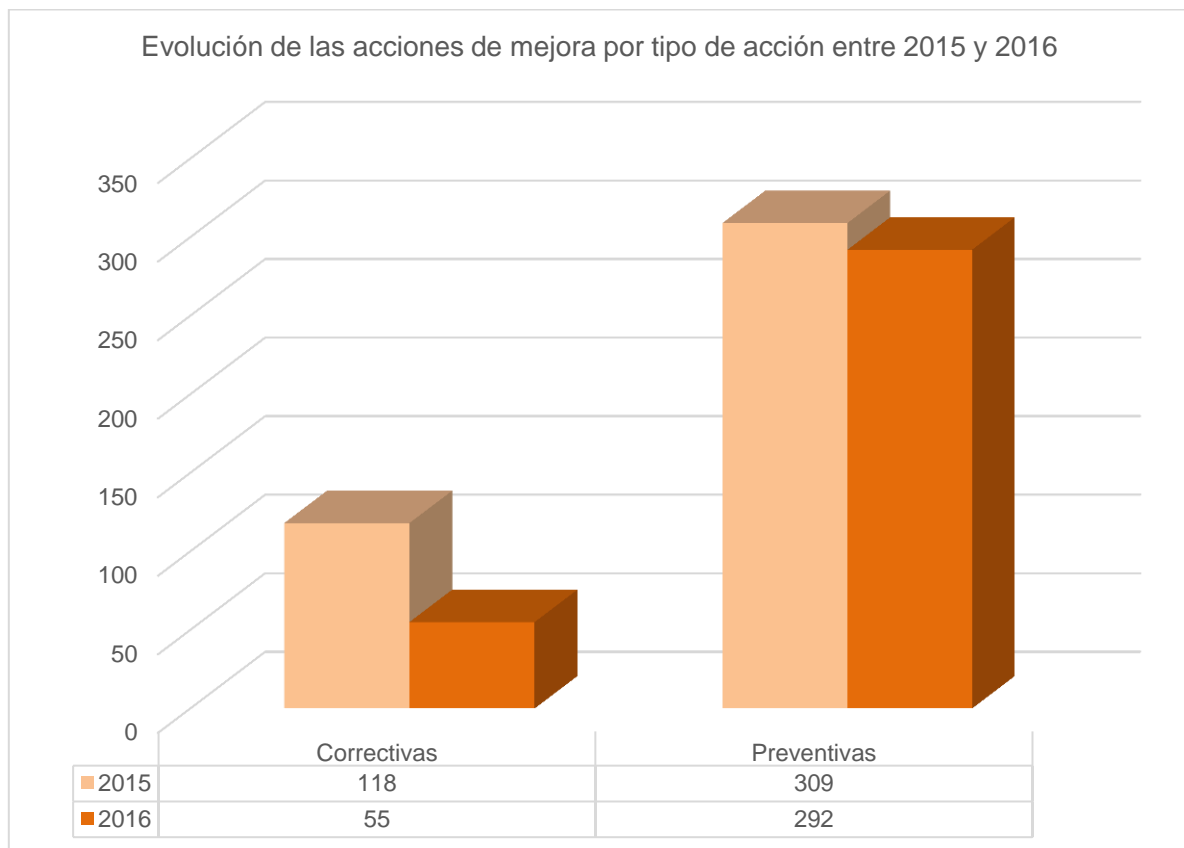
El sistema de control interno de Previsora busca su fortalecimiento en aplicación de prácticas líderes, según los lineamientos establecidos en la normatividad vigente, para permitir que la entidad avance en el cumplimiento de sus objetivos.

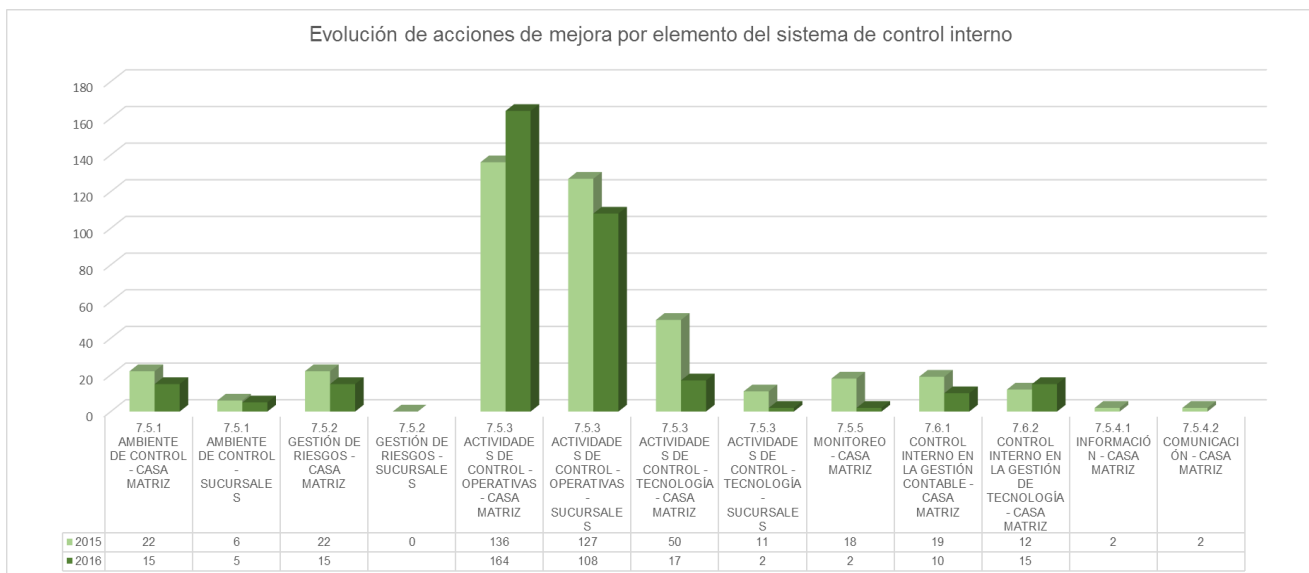
La evaluación del sistema de control interno se efectuó de acuerdo con:

- El Decreto 943 del 21 de mayo de 2014 por medio del cual se actualizó el modelo estándar de control interno (MECI), en lo referente a módulos, componentes, elementos y eje transversal.
- Un enfoque en riesgos y controles.
- Cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superfinanciera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable.

La Oficina de Control Interno evalúa los procesos de la entidad, las sucursales, los sistemas de información y realiza auditorías especiales y presenta recomendaciones para el fortalecimiento del sistema.

A continuación, se presenta el resumen de las oportunidades de mejora preventivas y correctivas que se han planteado para el fortalecimiento del sistema y la evolución de las oportunidades de mejora en relación con los elementos del sistema:





Las recomendaciones permitieron el fortalecimiento de los diferentes elementos de control de la siguiente manera:

- **Actividades de Control:** Las recomendaciones apuntan a mejorar el cumplimiento de las y procedimientos y la efectividad en los controles.
- **Gestión de Riesgos:** Se generaron recomendaciones a los sistemas de administración de riesgo operativo SARO, de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT, de riesgos de seguros SEARS, de mercado y de liquidez SARM y SARL, frente a las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos de manera transversal al interior de la organización – Despliegue Organizacional y Autocontrol.
- **Ambiente de Control:** Oportunidades de mejora asociadas con la redefinición y documentación de las actividades requeridas para administrar los riesgos de la entidad teniendo en cuenta los aspectos normativos, operativos y tecnológicos.
- **Información y Comunicación:** Se generaron oportunidades de mejora relacionadas con la preparación de la entidad para comunicaciones en crisis y en actualización de matrices de activos de información, así como con criterios de seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia, y confiabilidad). Asimismo, conocimiento de los controles específicos para la entrada, el procesamiento y la salida de la información.
- **Monitoreo:** Se generaron recomendaciones en relación a la actualización del esquema de monitoreo y autocontrol en cada uno de los procesos, las actividades ejecutadas a nivel de supervisión y los procedimientos ejecutados por los órganos de control.

- **Áreas especiales dentro del sistema de control interno: gestión contable y gestión de tecnología.** Las oportunidades identificadas fortalecieron los temas relacionados con la definición de políticas, procedimientos, riesgos y controles asociados con los procesos de tecnología de información y temas contables.

Los responsables de los procesos han elaborado planes de acción orientados al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno, periódicamente se realiza seguimiento a su implementación.

9. Evolución previsible de la Sociedad

Se espera mantener un crecimiento moderado alineado con el mercado, un mejor control de la siniestralidad y de los gastos operativos, que le permitan a Previsora terminar el 2017 con un resultado técnico mejor al observado en 2016, incluyendo los ajustes de la implementación de las nuevas reservas técnicas. Respecto al resultado financiero, el 2017 será un año retador para la economía y mercados locales que a través de las estrategias de portafolio y de coberturas cambiarias en los diferentes escenarios se buscará mitigar riesgos y enfrentar las volatilidades locales e internacionales.

En materia del portafolio internacional, ante la coyuntura de bajas tasas en los países desarrollados y la incertidumbre política, la Compañía continuará diversificando sus inversiones en renta fija grado de inversión de países emergentes con esquemas de cobertura cambiaria que permitan potencializar la rentabilidad total del portafolio.

En cuanto al portafolio de inversiones locales, si bien se espera que para 2017 el Banco de la República continúe reduciendo su tasa de interés de intervención, desde el año pasado la Compañía viene diversificando sus inversiones en renta fija para enfrentar dicho panorama. Adicionalmente, se mantendrá un interés por asignar recursos a los sectores con mejores expectativas de crecimiento a través del mercado accionario.

10. Responsabilidad Social Empresarial

En los últimos años, Previsora ha presentado un crecimiento importante en el sistema de gestión ambiental, con miras a la prevención de la contaminación y protección del medio ambiente. Es así como a través de un diagnóstico realizado en el año inmediatamente anterior, se determinaron los comportamientos socialmente responsables al interior de la compañía de cara a lo enunciado en la

norma ISO 26000, destinada a fomentar el desarrollo sostenible a través de actividades de sensibilización en el marco de la norma.

Simultáneamente, el actual Gobierno se ha fijado como meta ser parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) para lo cual entre otros requisitos debe demostrar que el país cuenta con lineamientos claros y consistentes en relación con Responsabilidad Social Empresarial tanto para las empresas colombianas que operen en países OECD, como para transnacionales que operen en Colombia.

Pacto Global

Se destaca que en el mes de diciembre de 2016 Previsora fue agregada al registro de participantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, constituyéndose en la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo; toda vez que cuenta con casi 12.000 participantes empresariales y no comerciales en 140 países. Dicha adhesión se alinea con nuestro compromiso de apoyar los principios rectores del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, para contribuir así a una economía global más sostenible e inclusiva.

Dicha alianza le permitirá a Previsora compartir experiencias y aprendizajes con empresas y organizaciones de la misma orientación, entablar relaciones con otras empresas, órganos gubernamentales, asociaciones de trabajadores, ONG y organizaciones internacionales, mejorar la administración empresarial de marca, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional, entre otras.

10.1 Responsabilidad Ambiental

Previsora contribuye al mejoramiento social y ambiental del país, por sus distintas actividades que se materializan a través de su Sistema de Gestión Ambiental así:

Cultura Cero Papel: A través de seguimientos a los consumos de papel en Previsora, se logró identificar puntos críticos y definir acciones de mejora para la reducción del consumo, razón por la cual en el año 2016 se dio continuidad con el programa de ahorro y uso eficiente del papel (PAUEP), cuyo objetivo principal es el uso eficiente de este recurso.

Gestión integral de residuos sólidos: Mediante actividades formativas, didácticas y lúdicas, se facilitó la identificación y segregación de los residuos sólidos, para el

uso adecuado de los puntos ecológicos y el fortalecimiento del sistema de gestión ambiental.

Así mismo, se realizaron seguimientos a las licencias ambientales de los gestores externos utilizados para la disposición final de los residuos peligrosos, cumpliendo de manera responsable en la adecuada gestión de estos residuos.

Jornada 5 Sentidos: A través de la metodología de las 5's se obtiene material reciclable, para su comercialización y posterior beneficio de una fundación sin ánimo de lucro. En el año 2016 se benefició la fundación Simeón para adultos mayores desamparados.

Campaña Tapitas: Apoyo al programa Tapas amigas, niños felices, planeta limpio, de la Fundación Sol en los Andes; cuyo objeto es financiar el hospedaje y la alimentación de los niños y niñas enfermos de cáncer y un familiar, con el que vienen desde fuera de Bogotá a realizarse algún procedimiento dentro de su tratamiento.

Semana del Medio Ambiente: Se dio continuidad a las actividades encaminadas al fortalecimiento del Sistema de Gestión Ambiental, donde se crearon actividades por días para cada uno de los programas ambientales, obteniendo por resultado la participación activa de todos los funcionarios.

10.2 Certificación Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2004

En el mes de octubre de 2016, la compañía fue auditada por el ICONTEC bajo la norma ISO 14001, obteniendo como resultado el mantenimiento de la certificación otorgada. Se realizaron actividades de sensibilización mejorando la cultura ambiental en cuanto a la concientización en la clasificación y disposición final de residuos. Asimismo, se obtuvieron resultados positivos en los indicadores de los programas de ahorro y uso racional de agua, papel, energía y programa de manejo integral de residuos sólidos.”

11. Otras Revelaciones

En concordancia con lo dispuesto en la Ley 603 de 2000, Previsora ha venido dando cumplimiento a la normatividad vigente sobre protección de derechos de autor. La totalidad del software utilizado se encuentra debidamente licenciado.

Informe Circular 052

Se realizó la revisión y validación en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Circular 052 de la Superintendencia Financiera a través de cada uno de los

entregables generados por Previsora, los cuales hacen parte del Sistema de Gestión Integral de Previsora.

De igual manera y en concordancia con las acciones planteadas para el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, se ejecutaron actividades relacionadas con el establecimiento de la política general de seguridad de la información así como de las políticas específicas a través de las cuales se determina el compromiso de la dirección y el enfoque hacia la gestión de la seguridad de la información de la compañía, inventario y clasificación de activos de información de todos los procesos, análisis de riesgos de seguridad de la información sobre los activos de información críticos, desarrollo e implementación del procedimiento para gestión de incidentes de seguridad de la información, gestión de acceso de usuarios a las herramientas tecnológicas, implementación de controles para fortalecer la protección de la infraestructura de los activos tecnológicos que soportan los procesos, desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación para fortalecer la cultura de seguridad de la información de Previsora Seguros y realización de pruebas de vulnerabilidades y hacking ético.

Previsora, de conformidad con las disposiciones vigentes emitidas por la Ley 1314 de 2009 reglamentada por el Decreto 2420 de 2015 y modificado por el Decreto 2496 de 2015, prepara sus estados financieros de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia - NCIF, las cuales se basan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) junto con sus interpretaciones, traducidas al español y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por su sigla en inglés) al 31 de diciembre de 2012 y a las enmiendas efectuadas durante el año 2012 por el IASB.

El detalle de las operaciones celebradas con partes relacionadas se encuentra incluido dentro de los anexos que hacen parte de las memorias de la asamblea.

De conformidad con lo establecido en el Decreto 2555 de 2010, artículo 11.2.4.1.2 no se requiere autorización previa de los estados financieros por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia para someterlos a aprobación de la Asamblea General de Accionistas.

Adicionalmente, la presidencia de Previsora manifiesta:

Los activos y pasivos de la compañía presentados en los estados financieros a 31 de diciembre de 2016, existen en la fecha de corte y fueron registrados en el aplicativo CORE, de acuerdo con las normas y disposiciones establecidas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); de acuerdo con los Decretos reglamentarios de la Ley 1314 de 2009 y lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Los hechos económicos registrados por el aplicativo CORE a diciembre 31 de 2016, corresponden a operaciones realizadas por Previsora. Para garantizar el reconocimiento de los mismos, se han establecido actividades mensuales de conciliación y verificación en los cronogramas de cierres contables, que son de obligatorio cumplimiento por cada una de las sucursales y áreas de la compañía.

Los activos y pasivos registrados en el aplicativo CORE a 31 de diciembre de 2016, representan derechos y obligaciones de Previsora Seguros en la fecha de corte.

Los hechos económicos presentados en los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2016, han sido valorados, clasificados y revelados, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera y demás normas impartidas por la Superintendencia Financiera y tomados fielmente del aplicativo CORE de Previsora.

Con el fin de cumplir con los requisitos establecidos en el numeral tres del artículo 446 del Código de Comercio, la información pertinente se encontrará en los siguientes anexos a disposición de los accionistas en la Secretaría General:

1. Detalle de los egresos del personal directivo;
2. Detalle de los egresos a asesores o gestores;
3. Detalle de los gastos de publicidad y propaganda;
4. Dinero y otros bienes que posee Previsora en el exterior y el detalle de las obligaciones en moneda extranjera;
5. Inversiones discriminadas de Previsora en otras sociedades nacionales o extranjeras.

Asimismo, Previsora permitió la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores, lo anterior en cumplimiento del **TÍTULO IX. - SOBRE LA ACTIVIDAD DEL FACTORING**, de la LEY 1676 de 2013, en su artículo 87, indica:

PARÁGRAFO 1o. Toda retención de la factura o acto del comprador del bien o beneficiario del servicio que impida la libre circulación de la misma, constituye una práctica restrictiva de la competencia que será investigada y sancionada, de oficio o a solicitud de la parte afectada, por la Superintendencia de Industria y Comercio de conformidad con lo establecido en el artículo 16 de la Ley 590 de 2000.

PARÁGRAFO 2o. Los administradores de las sociedades comerciales están

obligados en la memoria de gestión anual, a dejar constancia de que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores. El Revisor Fiscal en su dictamen anual deberá pronunciarse sobre el cumplimiento de lo anterior, por parte de la administración.

12. Gobierno corporativo

La Previsora S.A. Compañía de Seguros es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional. Se encuentra sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, contando con autonomía administrativa y capital independiente. Previsora se encuentra vinculada y controlada accionarialmente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su Gobierno Corporativo se encuentra liderado por la Junta Directiva que de acuerdo a los estatutos de la entidad, es el máximo órgano de dirección, conformado por cinco miembros principales y cuatro suplentes, quienes participan de las reuniones de la Junta Directiva, e igualmente actúan como miembros de los diferentes comités de apoyo.

A continuación se presenta una breve descripción de los miembros Junta Directiva, así:

MARÍA XIMENA CADENA ORDÓÑEZ (Presidente Junta directiva)

Economista y magister en Economía de la Universidad de los Andes y magister in Public Affairs de Princeton University. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector público y privado. Se ha desempeñado como editora de Coyuntura Económica e Investigadora de Fedesarrollo, directora de Proyecto ELCA de la Universidad de los Andes, Research Fellow de Harvard University. Actualmente se desempeña como viceministra general del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 20 de noviembre de 2014.

EDGAR ALBERTO MORA HERNÁNDEZ (Miembro principal)

Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, especialista en finanzas y magister en administración de negocios (MBA) de la Universidad de los Andes. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector privado. Se ha desempeñado como presidente de las firmas Finalbolsa, Finevesa y Helm Fiduciaria S.A., vicepresidente ejecutivo del banco Corp banca, y miembro de las juntas directivas de Helm Leasing S.A., Helm Corredor de Seguros, Deceval S.A. y

Cámara de Riesgo Central de contraparte de Colombia S.A. Hace parte de la Junta Directiva de la Compañía desde el 15 de octubre de 2015.

JESÚS SANTIAGO OSORIO FALLA (Miembro principal)

Economista de la Universidad del Rosario con maestría en ciencias económicas en London School of Economics and Political Science. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector público y privado. Con experiencia laboral de más de 20 años en el sector financiero. Se ha desempeñado como presidente y miembro de junta directiva de las firmas Segurexpo de Colombia S.A. y Metlife Colombia seguros de vida S.A. Así mismo, se ha desempeñado como economista investigador y vicepresidente técnico y económico de Fasecolda, miembro de junta directiva del Consejo Colombiano de Seguridad y del Consejo de Empresas Americanas, y como docente en la maestría y especialización de seguros, de la Pontificia Universidad Javeriana. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 5 de mayo de 2016.

CAROLINA SOTO LOSADA (Miembro principal)

Economista y magister de la Universidad de los Andes, magister en administración y políticas públicas de la Universidad de Columbia, cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector público. Se ha desempeñado como Investigadora de Fedesarrollo, asesora del Ministerio de Transporte, directora de investigaciones y finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación, Directora General del Presupuesto Público Nacional, vicepresidente ejecutiva de Fasecolda, Viceministra General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y actualmente ostenta el cargo de Alta Consejera de Gobierno y Sector Privado. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 21 de marzo de 2013.

DIANA MARCELA ARENAS PEDRAZA (Miembro suplente)

Profesional en derecho de la Universidad Externado de Colombia y especialista en Gestión Pública de la Universidad de Los Andes. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector público. Se ha desempeñado como asesora en la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Alcaldía Mayor de Bogotá, Subdirectora Técnica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Directora General de Seguridad Económica y Pensiones en el Ministerio de la Protección Social. Actualmente se desempeña como Directora de Pensiones y otras Prestaciones en el Ministerio del Trabajo. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 9 de septiembre de 2016.

CRISTHIAN VICENTE PRADO CASTILLO (Miembro suplente)

Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, especialista en economía del riesgo y la información de la Universidad de los Andes, cuenta con más de 8 años de experiencia en el sector público. Se ha desempeñado como coordinador del Fondo de Ahorro y Estabilización del Sistema General de Regalías, asesor de financiamiento externo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Actualmente se desempeña como Subdirector de Financiamiento Externo de la Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 3 de julio de 2014.

MARÍA CAROLINA HOYOS TURBAY (Miembro suplente)

Comunicadora Social y Periodista de la Pontificia Universidad Javeriana, especialista en administración y mercadeo de la universidad de San Francisco de Estados Unidos. Tiene una maestría en dirección de empresas con orientación al marketing de la universidad Francisco de Vitoria de España. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector público y 7 años en el sector privado. Se ha desempeñado como asesora especializada en el Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, directora nacional de la Cadena de la Solidaridad, directora ejecutiva de la Fundación Matamoros, Viceministra del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Actualmente se desempeña como Presidente de la Red Solidaridad por Colombia. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 5 de noviembre de 2015.

ANDRÉS RICARDO QUEVEDO CARO (Miembro suplente)

Economista de la Universidad Externado de Colombia, magister en economía de la universidad de los Andes. Cuenta más de 17 años de experiencia en el sector público y privado. Se ha desempeñado como jefe de riesgo financiero de Fidu comercio - Banco de Bogotá, gerente de riesgo de Refinancia, investigador de proyecto de política económica y docente en la universidad Externado de Colombia. Actualmente se desempeña como Subdirector de Riesgos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Hace parte de la junta directiva de la compañía desde el 5 de noviembre de 2015.

La Junta Directiva cuenta con cuatro comités de apoyo de carácter permanente, integrados por miembros de la Junta que le brindan apoyo en temas de auditoría y

control interno; gobierno corporativo; riesgos e inversiones y en estrategia y negocio. Los comités de Junta Directiva cuentan con un Reglamento Interno que detalla sus objetivos, funciones y responsabilidades.

El Comité de Gobierno Corporativo está conformado por: tres miembros de la Junta Directiva, y el Presidente de la compañía, quien asiste en calidad de invitado permanente. Los demás miembros de la Junta Directiva pueden asistir como invitados a las sesiones.

El Comité de Gobierno Corporativo tiene dentro de sus funciones, las siguientes:

- a) Recomendar la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- b) Monitorear, y dar seguimiento al desempeño de la funciones de la Junta Directiva y al cumplimiento de las políticas generales de la Previsora.
- c) Asegurarse de la adecuada difusión y socialización de las políticas de Buen Gobierno Corporativo.
- d) Propender porque los accionistas tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información de la sociedad que deba revelarse.
- e) Analizar las conductas que pueden considerarse como posibles conflictos de interés y formular mecanismos de solución.
- f) Apoyar a la Junta Directiva en la administración de los eventuales conflictos de interés que se presenten en su interior.
- g) Apoyar el proceso de selección de nuevos miembros de la Junta Directiva.
- h) Apoyar el proceso de evaluación de desempeño de la Junta Directiva, los comités y su propio desempeño.
- i) Coordinar el proceso de inducción a nuevos miembros de la Junta Directiva y alta dirección y promover la capacitación y actualización de los mismos en temas que tengan relación con sus competencias.
- j) Revisar que las prácticas de Gobierno Corporativo de la sociedad, la conducta y comportamiento empresarial y administrativo, se ajusten a lo previsto en el código de Buen Gobierno y demás normativa interna y regulatoria.
- k) Estudiar las propuestas de reforma a los Estatutos y código de Gobierno Corporativo que tengan relación con el buen gobierno de la sociedad y

presentar las modificaciones, actualizaciones y derogatorias de las disposiciones relacionadas con el Gobierno Corporativo.

- l) Atender dentro de los diez (10) días comunes siguientes a su presentación las reclamaciones de los accionistas que consideren que la sociedad no aplica las políticas de Gobierno Corporativo adoptadas.
- m) Proponer la Política de Recursos Humanos y sucesión de la sociedad.
- n) Supervisar el funcionamiento de la página web de la sociedad y otros mecanismos de difusión de información.
- o) Las demás que le sean asignadas por la Junta Directiva.

Por otra parte, y de conformidad con lo indicado en la Resolución No. 1618 de 12 de junio de 2012 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los miembros de Junta Directiva de la compañía tienen unos honorarios equivalentes a 3 SMMLV, por cada sesión de junta y de los comités de la misma a que asistan.

Previsora durante el año 2016 continuó adelantando el proceso de fortalecimiento de sus prácticas de Gobierno Corporativo y de la revisión del cumplimiento de las disposiciones de Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia, expedido en 2014 y los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD”.

En el transcurso del año se dio continuidad al proyecto de Gobierno Corporativo, con la activa participación de la Junta Directiva, el Comité de Gobierno Corporativo y la Administración, resaltando los siguientes logros para la compañía:

- A nivel de la Junta Directiva, se logró fortalecer el modelo operativo de funcionamiento de la Junta como cuerpo colegiado, definiendo un plan anual de trabajo que permitió a la Junta enfocarse en temas estratégicos, por otra parte, fueron aprobadas las actualizaciones de los Reglamentos de los comités de apoyo, a saber: Auditoría, Inversiones y Seguimiento de Riesgo, Gobierno Corporativo y Estrategia y Negocio. Así mismo se aprobaron las actualizaciones realizadas en los Códigos de Ética y Gobierno Corporativo de la compañía.
- A través del Comité de Gobierno Corporativo se revisó el análisis de cumplimiento de todas las medidas del Código País y posteriormente se hizo la definición de un plan de acción teniendo en cuenta los documentos que debían ser reformados o creados y el responsable de la aprobación respectiva. Así mismo y dando continuidad al plan de diagnóstico de Código País,

Previsora continúa trabajando en pro del fortalecimiento de su modelo y buenas prácticas de gobernabilidad.

- Dentro del marco de la Junta Directiva y los comités de apoyo, se presentó el instructivo sobre reuniones presenciales y no presenciales, consideraciones sobre política de sucesión de la Junta Directiva, presentación de documentos corporativos tales como: reglamento de asamblea general de accionistas, cartas de aceptación de cargos de miembros de Junta Directiva, lineamientos para la publicación de información en la página web corporativa.
- Desde la gestión de la Secretaría General durante el período 2016, se surtió el proceso de evaluación de la Junta Directiva el cual giró en torno a cinco componentes, (i). Interacción entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia, (ii). Estructura y Operatividad de la Junta Directiva, (iii). Cumplimiento de deberes de la Junta Directiva, (iv). Temas y agenda, (v). Otras prácticas de Gobierno Corporativo. En general los resultados de la evaluación reafirmaron el compromiso de la Junta Directiva con el proceso de apropiación de buenas prácticas de gobernabilidad que contribuyen al proceso de posicionar a la entidad como líder en esta materia.

La gestión del Gobierno Corporativo está principalmente aplicada por los comités de Junta Directiva en los que se hace un seguimiento detallado de gran parte de las actividades de la compañía y se toman decisiones de trascendental importancia para la gobernabilidad de Previsora.