



PREVISORA

SEGUROS

Informe de Gestión 2015

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 Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano
 - 5.3.2 Entrenamiento y Desarrollo
- 6. Gestión Jurídica**
 - 6.1 Acciones de tutela
 - 6.1.1 Créditos Hipotecarios Funcionarios
 - 6.2 Indemnizaciones
 - 6.2.1 Reclamaciones atendidas, objetadas y pagadas
 - 6.2.2 Capacitaciones
 - 6.2.3 Proveedores
 - 6.2.4 Proyecto de indemnizaciones
- 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**

10.1 Responsabilidad Ambiental

10.2 Certificación Normas Técnica Colombiana ISO 14001: 2004

10.3 Cultura Cero papel

10.4 Gestión integral de residuos sólidos

10.5 Campañas Sistema de Gestión Ambiental

11. Otras revelaciones

12. Informe Circular 052

13. Gobierno Corporativo

Carta del Presidente

Un año de buenos resultados puede ser el inicio de un círculo virtuoso que acelere las cosas buenas que suceden en una compañía: mejora el clima laboral, da espacio para pensar en nuevos productos o en mejores formas de hacer las cosas y refuerza la confianza del equipo para sacar adelante proyectos. Puede ser también un riesgo: llevar a la complacencia, a relajar la exigencia con nosotros mismos. Pensar que seguir haciendo lo mismo nos garantiza el éxito, que perdamos de vista los riesgos o los cambios en los mercados en que nos movemos.

2015 fue un muy buen año para Previsora. No sólo por los resultados financieros (una utilidad de 24.267 millones de pesos), que nos llenan de orgullo y nos confirman el potencial de la compañía. Pero lo fue sobre todo por los logros en términos de innovación, mejoramiento de procesos, capacitación y clima laboral, que nos hacen creer que el futuro para Previsora está lleno de oportunidades de crecimiento. En estos frentes quisiera destacar, aunque sea brevemente, el lanzamiento del Seguro 10, que cubre los daños materiales de cualquier obra de construcción asegurada, que comprometan su estabilidad y que tengan origen en errores de diseño, defectos de ejecución o de los materiales integrantes de la misma. De esta forma concretamos lo que entendemos debe ser la función de una entidad aseguradora en una sociedad: proveer herramientas nuevas y eficientes para la mejor gestión de los riesgos que enfrentan las empresas y las familias. Es nuestra apuesta al futuro de la sociedad y del país.

En este camino por continuar construyendo una empresa con los más altos estándares, también debo destacar la notable mejoría en el clima laboral de la compañía. De acuerdo a la medición realizada por el instituto Great Place to Work, el clima laboral en Previsora aumentó 10 puntos, pasando de nivel deficiente a nivel satisfactorio en el último año. La tarea en este frente apenas inicia, pero es reconfortante saber que el camino elegido ya da las primeras señales de logros.

Finalmente, en diciembre obtuvimos, por primera vez en la historia de la compañía, la calificación AAA de fortaleza financiera otorgada por la firma Fitch Ratings. Creemos que esta calificación, basada naturalmente en los resultados financieros y en los diferentes indicadores del negocio asegurador, debe convertirse en algo más: debe pasar a ser una actitud y un compromiso de todos los que trabajamos diariamente para construir el proyecto común que es Previsora. Recordar diariamente que ser AAA es el compromiso de realizar un trabajo de excelencia, sin importar el frente en el que estemos.

Como mencioné al inicio, todos estos logros encierran el riesgo de la complacencia. Estamos trabajando en sentar las bases para que los buenos resultados sean sostenibles. Este, sin embargo, es un trabajo que no termina: el compromiso con la excelencia, mantener un buen clima laboral y mantenernos como una empresa innovadora requieren un esfuerzo diario. Este es, creo yo, nuestro mayor logro de 2015, y es, a la vez, nuestro mayor reto para el próximo año.

Andrés Restrepo Montoya

Presidente

1. Entorno económico

1.1 Entorno económico mundial

El 2015 fue un año de dinámicas de crecimiento de las economías desarrolladas y emergentes. Mientras Estados Unidos mantuvo un buen dinamismo, con un crecimiento anual del 2.4%, Europa y Japón mostraron un desempeño moderado, con variaciones en su PIB de 1.5% y 0.6%, respectivamente.

Sin embargo, las economías emergentes se enfrentaron a una acelerada caída en los precios de los *commodities* y un debilitamiento de sus monedas. En 2015, el precio del petróleo (WTI) presentó un retroceso anual del 30.5%, a la vez que el índice EMCI, el cual mide el desempeño de las monedas emergentes, presentó una variación positiva de 15.84%, reflejando la fuerte pérdida de valor de dichas monedas. De acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2015 los países emergentes crecieron a una tasa del 4.0%, inferior al 4.6% observado en 2014. Se destaca el deterioro de la economía en China y Brasil: para este último se estima una caída en el PIB cercana al 3.7%.

En términos de política monetaria, el 2015 se enmarcó en un ambiente de alta incertidumbre con relación a los movimientos en tasas de interés por parte de la Reserva Federal (FED). Como consecuencia del fortalecimiento del dólar y el comportamiento de los precios de los *commodities*, la FED postergó la decisión de subir tasas hasta su última reunión del año. De esta forma, en diciembre de 2015 la autoridad monetaria generó un incremento de 25 pbs en su tasa, dejándola en 0.50%, siendo ésta aún una tasa de política monetaria expansiva.

Para el 2016 la coyuntura internacional sigue siendo incierta. Si bien las economías desarrolladas deberían mantener un entorno favorable, el deterioro de las economías emergentes y el fortalecimiento del dólar se convierten en dos factores clave para el crecimiento global.

Adicionalmente, debido a la mejora en las condiciones económicas de Estados Unidos, es bastante probable que la FED continúe incrementando su tasa de interés de intervención. De hecho, el consenso del mercado espera que al cierre de 2016 la tasa de la FED se ubique en 1.2%. Esto último implica un ambiente desafiante y de búsqueda de nuevas oportunidades para los países emergentes, en particular en temas relacionados con políticas económicas para reactivar su demanda interna.

Por último, se espera que el contexto de incertidumbre se reflejara en un entorno de volatilidad en los mercados financieros. El primer semestre de 2016 tendrá movimientos importantes para los mercados, tras la publicación de los resultados financieros de las empresas y el impacto de los mismos sobre las expectativas de los inversionistas del mercado.

1.2 Entorno económico interno

En el contexto interno el 2015 fue un año de transición hacia la desaceleración económica que se espera para 2016. En términos de crecimiento y cuenta corriente, la economía sufrió un fuerte impacto derivado de la caída de los precios del petróleo y pese a que el crecimiento del PIB se mantuvo en niveles del 3%, para el 2016 se espera que éste se ubique entre el 2% y 2.5%. Adicionalmente, para 2015 se espera que el déficit de cuenta corriente sea del 6.5% del PIB, mientras que en los últimos cinco años había registrado un déficit promedio de 3.5% del PIB.

El país no fue ajeno al impacto del fortalecimiento del dólar a nivel global. De hecho, el peso colombiano fue una de las monedas más devaluadas, con una desvalorización en el año del 32%. Dicho escenario no solo afectó de manera importante la balanza comercial, sino que se tradujo en presiones inflacionarias significativas. Al cierre del año 2015 la inflación fue del 6.77%, por encima del rango meta establecido por el Banco de la República. Como consecuencia, el Banco Central se vio en la necesidad de ajustar su política monetaria y la economía finalizó el año con una tasa de interés de intervención del 5.75%.

El 2016 se desarrollará en un contexto en el que las autoridades económicas locales se enfrentarán a los retos internacionales ya mencionados, a la vez que al impacto de una mayor caída en los precios del petróleo y a la posibilidad de que persista la salida de los flujos de capital externo no solo por el nerviosismo de la situación local, sino por el aumento en las tasas de interés de intervención en Estados Unidos.

No obstante, es importante mencionar que la economía local cuenta con elementos a favor que deberían generar un ajuste organizado en la dinámica de crecimiento. Entre estos, se destaca el papel que jugará la refinería de Cartagena Reficar sobre el desempeño de la industria y la evolución de los proyectos de infraestructura de Cuarta Generación (4G).

2. Industria Aseguradora

2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial y Colombia

En 2016 se espera un crecimiento moderado de la economía global, el cual tendrá un comportamiento heterogéneo entre las regiones del mundo, afectado ampliamente por la caída en los precios del petróleo, fenómenos climáticos como El Niño y el Zika, que impacta las economías con alta dependencia de los ingresos por concepto de turismo.

Los países productores de commodities sufrieron devaluaciones y derrumbes en las bolsas, con efecto negativo sobre el empleo de acuerdo a los países más vulnerables en la región son Chile, Colombia, Brasil y Perú.

A pesar de lo anterior, el mercado asegurador mundial mantuvo e inclusive acentuó su fuerte competencia en tasas y condiciones, movido por la ausencia de grandes eventos naturales catastróficos y por la entrada cada vez mayor de jugadores en el campo de los seguros y los reaseguros. Se destaca por ejemplo la compra de Chubb por parte de Ace, convirtiéndose en uno de los conglomerados aseguradores más grandes del mundo, lo cual hace prever un aumento de capacidades y aún mayor competencia en tasas y condiciones. A nivel regional se debe mencionar la adquisición de la operación de ROYAL & SUN ALLIANCE SEGUROS S.A. en Suramérica por parte de Sura, fortaleciendo así su posición como líder del mercado colombiano y uno de los más grandes aseguradores de Latinoamérica.

Por otra parte, contrario a los seguros de daños, los seguros de vida crecieron un 4.8%.

Los seguros que más crecieron en Colombia fueron los de todo riesgo construcción (8.7%) aportando aproximadamente el 29% de este crecimiento de mercado.

3. Desempeño de la Compañía

3.1 Gestión Comercial

Durante el 2015 Previsora trabajó su plan comercial bajo una estrategia de conocimiento del cliente, determinando estrategias según plaza, segmento y ramo.

El trabajo anterior permitió mantener un énfasis en negocios del sector privado (que hoy representan el 62% de la producción total), la renovación de las principales cuentas estatales, la expansión de canales alternativos de venta para

lograr mayor presencia comercial a nivel nacional, el acercamiento con 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 2015 totalizaron \$713.607 millones, con un incremento del 14.7% frente al año anterior.

A través de los Aliados Estratégicos, se registraron primas por valor de \$545.276 millones, lo que representó el 76% del total de las primas emitidas, convirtiéndose en el canal más importante de Previsora, el cual tiene un plan de fidelización para los intermediarios de seguros llamado Previpass.

Adicionalmente, se presentó un incremento importante en la comercialización de productos por medio de grandes y medianas superficies, aprovechando el flujo de clientes que tienen estos puntos, su reconocimiento a nivel local y la cobertura a nivel de cada uno de los departamentos. Lo anterior permitió la expansión de la red comercial llegando a 1.935 puntos de venta de SOAT y 164 puntos de venta virtuales del seguro de Autos.

3.2 Gestión Técnica

3.2.1 Comportamiento de los principales ramos

Transportes

En 2015 transportes lanza su nuevo producto **Póliza Integral Logística**, realizando su prueba piloto con SAB MILLER – BAVARIA y TRANSPORTES TEV, logrando obtener una producción de \$2.100 millones aproximadamente. El producto condensa en una sola póliza todos los riesgos inherentes a las operaciones logísticas desarrolladas por los clientes y tiene colocación mayoritaria vía facultativa con reaseguradores de primera línea como Munich Re y Tokio Marine, entidades de calificaciones internacionales superiores a AA+.

La póliza cuenta con el apoyo de una Asistencia Logística Especializada – ALE – conformada por expertos en administración de riesgos y con acceso a proveedores que asisten en línea y tiempo real las contingencias de los asegurados.

En el 2015, el ramo creció en ventas 17% equivalente a \$3.407 millones. Transportes representa el 3.4% del total de producción de Previsora.

Transportes en el 2015 retuvo el 37% de primas con una producción total de \$23.474 millones. El beneficio de esta distribución se ve reflejada en los índices de

siniestralidad en donde Previsora asume 36% de los siniestros. El resultado técnico antes de gastos fue de \$5.036 millones, lo que representa el 21.4% del total de ventas. Para el año 2015 los costos y gastos fueron de \$3.687 millones, por lo que se concluye que los costos y gastos representan el 73.2% del resultado técnico antes de gastos.

La utilidad neta fue de \$2.586 millones después de descontar diferentes costos y gastos como impuestos, reservas y comisiones, al igual que imputar otras recuperaciones como salvamentos, recobros, rendimiento financiero y otros. Esta cifra muestra mejora frente al año 2014 cuya utilidad fue de \$2.341 millones.

El resultado técnico después de gastos en 2015 fue de \$1.702 millones: es decir el 7.25% del total de ventas - \$23.474 y 32.8% frente al resultado técnico antes de gastos.

Ramos Técnicos

Los ramos técnicos crecieron en ventas un 21.6% equivalente a \$15.994 millones, representando el 12.6% del total de producción de Previsora.

El resultado técnico antes de gastos fue de \$14.943 millones, lo que representa el 16.6% del total de ventas.

Con relación a la siniestralidad sin tener en cuenta el efecto IBNR, los ramos cerraron con un índice del 44% inferior al 2014.

La utilidad neta fue \$9.474 millones. Esta cifra muestra una mejora frente al año 2014, cuya utilidad fue de \$4.827 millones. La diferencia radica básicamente en rotura de maquinaria que aumentó su utilidad en \$2.359 millones y corriente débil en \$1.332 millones.

El resultado técnico después de gastos fue de \$6.572 millones, es decir, el 7.3% del total de primas emitidas de Previsora.

Incendio, terremoto y Aliadas

El ramo creció en ventas un 18% equivalente a \$18.838 millones, los ramos de Incendio y Líneas Aliadas representan el 17.3% del total de producción de Previsora.

Respecto al resultado técnico antes de gastos fue de \$2.941 millones, lo que representa el 2.4% del total de ventas en dichos ramos, en lo que se refiere a los costos, estos fueron de \$27.679 millones que representan el 90.4% de la prima devengada.

La siniestralidad del ramo antes de ajuste por IBNR se mantuvo en 57.5% respecto del año anterior.

El resultado técnico después de gastos fue de -\$8,520 millones. Lo anterior principalmente es por dos factores: el primero, la reserva de desviación de siniestralidad del ramo de terremoto de \$12.038 millones y el segundo, el costo del contrato de asistencia para el ramo de incendio que asciende a \$6.251 millones.

Patrimoniales y Vida

Los ramos de patrimoniales y vida: Cumplimiento, Responsabilidad Civil, Vida Grupo y Colectivo, Accidentes Personales, Manejo, Desempleo, Manejo Global Bancario representan el 24.7% del total de primas emitidas en Previsora concentrado principalmente en los ramos de Vida Grupo y Responsabilidad Civil. Se destaca que no obstante los ajustes en la reserva de siniestros no avisados, en sumatoria los ramos presentaron un resultado técnico positivo destacándose principalmente Vida Grupo y Cumplimiento.

Según las cifras Fasecolda, la pérdida técnica del sector disminuye en 7% para las compañías de seguros generales y en 14% para las compañías de vida. Lo anterior ha generado una mejora en los resultados de la operación técnica de seguros y de la operación financiera lo que ha permitido a las entidades aseguradoras arrojar utilidades netas por \$1.23 billones, de los cuales un 80 % fue aportado por las compañías de seguros de vida, mientras que las de generales aportaron el 20 % restante.

El crecimiento en los demás seguros de daños evidencia una tendencia relacionada con la coyuntura económica actual que genera una mayor percepción de riesgo y en consecuencia, una mayor demanda de seguros como mecanismo de protección.

Responsabilidad Civil

En 2015, el ramo de Responsabilidad Civil a nivel de mercado presentó un crecimiento de 7.6%. Previsora ocupa el tercer puesto en primas emitidas en el mercado luego de Seguros del Estado y Sura. Se evidencia un decrecimiento

importante por parte de Axa Colpatria del 35% producto de sus cambios en políticas de suscripción y aceptación de riesgos, lo que ha generado cambios en la composición del mercado permitiendo que Previsora aumentara su participación quedando en el 8.6%.

Este es el tercer ramo con mayor producción en la compañía (después de SOAT y Autos) creciendo en primas emitidas el 12.8% con respecto al año anterior. Presenta una participación de 9.6% en la producción de la compañía.

La siniestralidad del ramo antes de ajuste por IBNR presentó una disminución del 15.5 puntos respecto del año anterior, pasando de 82.47% a 66.94%.

La mejora en los índices de siniestralidad se debe a diferentes factores entre los que se destacan:

- Cambio metodología de constitución de reservas de siniestros avisados
- Depuración (no suscripción) de portafolio de cuentas con malos resultados históricos
- Ajuste de condiciones y tasas para negocios con siniestralidades importantes.
- Mejora en la atención de avisos, enfocada a buscar soluciones a través de mecanismos alternativos de solución de conflictos (conciliaciones)
- Cambio paulatino de segmentos con alta siniestralidad y litigiosidad (RC servidores públicos y RC clínicas y hospitales) por segmentos más sanos y con alta comercialización (RC médicos individuales, RC decretos, Centro Diagnóstico Automotriz, Centro Reconocimiento Conductores, etc.)

Cumplimiento

En 2015 el ramo de cumplimiento presentó un crecimiento significativo del 23% en sus primas emitidas con respecto al cierre de 2014. Lo anterior se explica por diferentes factores, entre ellos la mayor dinámica en contratación principalmente por las obras de infraestructura que adelanta el Gobierno Nacional (mega obras 4G y Vías para la equidad); igualmente por el cambio en las políticas contables en el tratamiento de primas futuras, sin el cual el crecimiento sería aproximadamente del 11% según lo informado por Fasecolda.

La participación de Previsora en el mercado es de 2.5%. Las compañías líderes continúan siendo Seguros del Estado con una participación de 29.8% y Confianza con 13.9%.

El indicador de siniestralidad incurrida para el año 2015 es de 29% disminuyendo en seis puntos porcentuales con respecto al año 2014.

El índice de siniestralidad para 2015 fue 8.5% el cual se encuentra por debajo de la siniestralidad del mercado 29%. El índice de siniestralidad del ramo presentó una disminución de 71% con respecto al año anterior. Esto se explica principalmente por:

- Liberación de reserva técnica por (\$3.200 millones), producto del cambio de metodología en la prima devengada y reserva de riesgos en curso por orden administrativa impartida a la compañía por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Mejora en el proceso de atención de conatos de siniestro, buscando acercamientos con nuestros afianzados y entidades contratantes en aras de buscar fórmulas de solución que inhibieran declaratorias de incumplimiento.
- Cambio en la metodología de constitución de siniestros avisados.
- Implementación de controles de seguimiento de riesgos en curso.

Lo anterior se refleja en el resultado técnico positivo de \$7.700 millones.

Vida Grupo

El mercado muestra un crecimiento en primas emitidas del 13%, un margen técnico de 12% y un índice combinado de 86% con un indicador de siniestralidad incurrida de 38%. Estos indicadores muestran que si bien la siniestralidad del ramo en el mercado es moderada, los gastos directos e indirectos son elevados lo que genera márgenes técnicos bajos e incluso índices combinados superiores a 100% en algunas compañías.

Vida Grupo es el quinto ramo más grande de Previsora con primas emitidas por \$51.904 millones y una participación en la producción del 7%. Es importante señalar que el programa de deudores del Fondo Nacional del Ahorro correspondiente al ramo de desempleo con primas emitidas por \$4.998 millones, se asocia a la producción de Vida Grupo.

El ramo presenta un decrecimiento con respecto al año anterior del 18.9% producto principalmente de la no renovación de la cuenta de Banco Agrario.

El índice de siniestralidad del ramo de 62.8% no presentó variación con respecto al año anterior.

El margen técnico es de 4% y el índice combinado es de 95%, el resultado técnico antes de gastos es de \$9.044 millones y después de gastos es \$4.312 millones.

Autos

El crecimiento del ramo de Autos en el mercado fue del 10% en primas emitidas.

El 2015 se caracterizó por la caída del 12.2% en las ventas de vehículos cero kilómetros, pasando en el 2014 de 326.000 unidades a 287.099 en 2015. La desaceleración de las ventas se debe a la menor dinámica de la economía y la caída en la demanda interna. Por otra parte, continúa la tendencia de cambiar el medio de movilización de automóviles por motos, situación que aporta anualmente a la circulación en las vías más de medio millón de unidades de motocicletas. Previsora presentó un crecimiento en primas emitidas del 10.4%, cerrando el año con una producción de \$132.771 millones, a pesar de la política de salir de negocios poco rentables.

La estructura de costos y gastos del ramo presenta un incremento de 1.3%, muy inferior al crecimiento en primas emitidas; mientras que los gastos operacionales se incrementaron en un 8.9%, especialmente por los rubros de personal administrativo y comercial.

El resultado técnico después de gastos operacionales comparativo 2014 vs 2015 muestra un deterioro de -\$9.086 millones al pasar de -\$20.438.3 a -\$29.524.8 millones.

SOAT

El ramo creció en primas emitidas en un 35% frente al año anterior y el valor de primas devengadas creció un 17%. Este incremento se debe a la nueva estrategia comercial de diversificar los canales normales para poder realizar el cierre de puntos de venta sin tener un impacto considerable en el ingreso.

La siniestralidad de incurridos del ramo se ubicó en el 55 % frente a un 67.46% del mismo periodo del año anterior. Este decrecimiento es el resultado de diferentes acciones de seguimiento y cierre de puntos de venta no rentables, realizadas desde finales del año 2013 y en el transcurso de los años 2014 y 2015.

Administración de Riesgos

Previsora continúa brindando soporte a las sucursales frente a las medidas tomadas para mejorar y mantener la correcta suscripción de negocios acorde con las políticas emitidas; las campañas para suscribir negocios rentables se ha intensificado y los efectos se ven en la mejora que ha tenido el resultado técnico y una siniestralidad que se mantiene estable frente a un entorno de un mercado asegurador cada vez más complicado para las compañías de seguros.

En 2015 se ha mejorado sus índices de eficiencia cumpliendo con las cuatro transmisiones de Georreferenciación exigidas en la circular externa 011 de 2013 de la Superintendencia Financiera de Colombia dentro de los plazos establecidos y con un porcentaje de información del 86%.

Se realizaron seguimientos a 56 negocios facultativos y no delegados, se continúa controlando la implementación de garantía y recomendaciones contenidas en 66 informes de inspecciones de daños y termográficos, se enviaron circulares de información a todas las sucursales sobre afectación de riesgos por cambios climáticos y se capacitaron 26 sucursales frente a la consecución de la información de los riesgos asegurados, administración de riesgos y control de pérdidas

De acuerdo a lo anterior y en busca de mejorar los resultados obtenidos en 2015 se inició el proceso de contratación de firmas de inspectores de riesgos de daños y una firma especializada para realizar el control y monitoreo de los riesgos suscritos por el ramo de cumplimiento, se incrementaron las metas de cumplimiento de los indicadores de Riesgos así: Georreferenciación para el 2016 será de 90% y el total de innovación y desarrollo en productos será de 4 productos.

Reaseguros

Se mantuvo la estrategia de creación de facilidades automáticas de Reaseguros que permiten la adecuada comercialización de ramos y productos por segmento, así como su posterior análisis y toma de decisiones.

En el segundo semestre de 2015 se suscribieron y negociaron contratos de Responsabilidad Civil Extracontractual vigencia 2016 enfocados a negocios de Hidrocarburos, Laboratorios, Mercancías Azarosas y Empresas de Servicios Públicos, con el respaldo de reaseguro especializado en el tema.

Se visitó el mercado reasegurador que respalda nuestro contrato de reaseguro catastrófico XL para el 2016, en busca de entablar relaciones comerciales más cercanas, obteniendo como resultado un descuento en el ROL del 6%. En este mismo escenario se inició la negociación de los demás contratos, obteniendo como resultado descuentos del 42% en el costo del contrato de automóviles y del 5% en los demás contratos. Así mismo, se aumentó la capacidad del contrato no proporcional de cumplimiento el cual protege la retención del contrato proporcional, disminuyendo el nivel de exposición de Previsora.

En el campo de los negocios facultativos, Previsora logró la renovación en un alto porcentaje de los programas actuales, debido al permanente acompañamiento y valor agregado con los clientes. Se inició un proyecto para la estandarización del facultativo en cabeza de Reaseguros, buscando la optimización del proceso en beneficio de tiempos de respuesta, calidad de emisión y mejoras del proceso enfocado al asegurado. Adicionalmente Previsora incursionó en un gran volumen de pólizas del segmento de Casco Aviación.

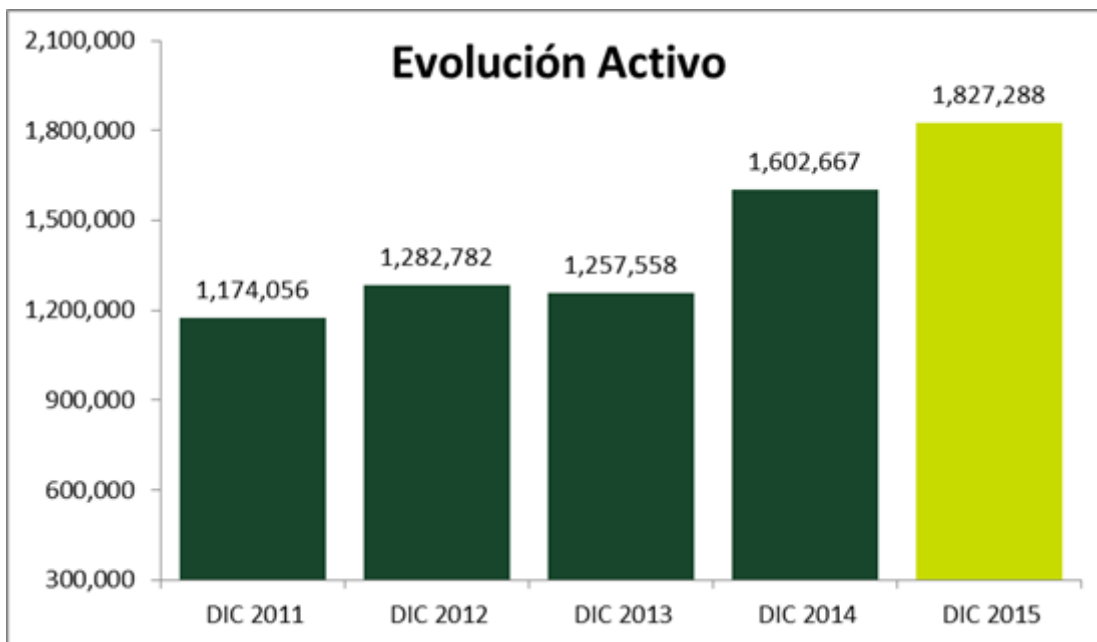
Se logró la estandarización y automatización del proceso de estados de cuenta. Esto permite disminuir la operatividad, el error humano y a su vez se mejora el tiempo de envío de los informes, permitiendo un tiempo de análisis y retroalimentación del tema. En la segunda etapa se establecerá un procedimiento de conciliación permanente negocio a negocio identificando por cada riesgo el activo y pasivo que registran las cuentas de reaseguro. La fase final estará enfocada a la automatización de un gran porcentaje de procesos manuales en la parte contable que se desarrollan en la gerencia, reduciendo procesos manuales y perfeccionando el análisis contable.

3.3 Gestión Financiera

Considerando que partir de 2015 Previsora debe preparar su información financiera bajo normatividad NIIF, para realizar el análisis comparativo frente al año anterior, la información de 2014 se encuentra reexpresada a NIIF.

3.3.1 Evolución del Activo

Los activos totales de Previsora llegaron a \$1.8 billones, presentando un incremento respecto al año anterior del 14%.



Cifras en millones de pesos - Gráfica 1

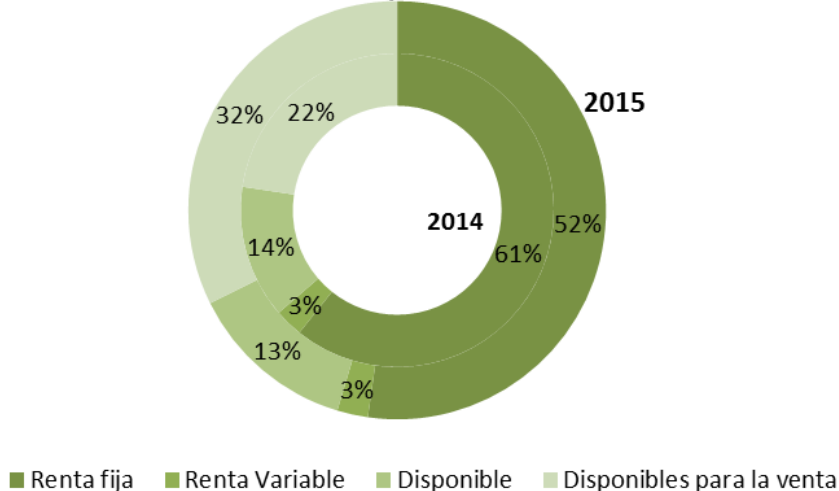
Fuente: Previsora

El activo corriente se incrementó un 21.1% respecto al año anterior, cerrando en \$401.322 millones. Las variaciones más significativas correspondieron al saldo en bancos del exterior que pasó de \$50.948 millones a \$92.233 millones y a la cuenta de primas pendientes de recaudo que pasaron de \$156.343 millones a \$196.656 millones presentando un aumento de 25.8%. El índice de liquidez pasó de 1.5 en 2014 a 1.7 en 2015.

El portafolio de inversiones y el disponible representan a diciembre de 2015 el 51.9% del total del activo, alcanzando la suma de \$949.838 millones, 5.4 puntos porcentuales menos que la participación obtenida al mismo corte de 2014.

Al cierre de 2015 el portafolio se concentraba principalmente en activos de renta fija denominados en moneda local y extranjera, los cuales alcanzaron un total de \$496.050 millones y una participación del 52% sobre el total del portafolio. Cabe resaltar que debido a que cerca del 30% del portafolio total de Previsora se encuentra concentrado en emisores del exterior y denominado en moneda extranjera para la cobertura de reservas técnicas del ramo de terremoto, en el transcurso del año se implementaron estrategias de cobertura que lograron reducir la volatilidad mensual de los resultados financieros. Al cierre de 2015, las coberturas en dólares totalizaron USD \$19 millones.

Distribución por activo - Portafolio Inversiones & Disponible



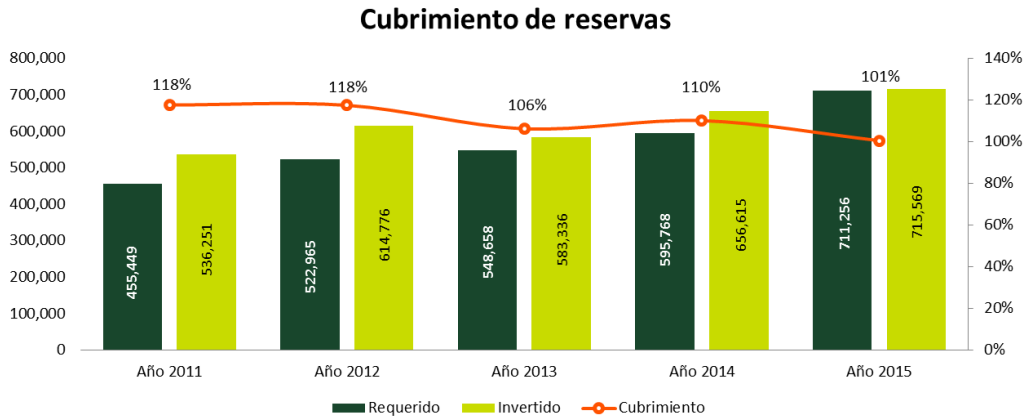
Fuente: Previsora - Gráfica 2

3.3.2 Evolución del Pasivo

Los pasivos registraron un incremento del 20.5% respecto al 2014, al pasar de \$1.2 billones en 2014 a \$1.5 billones en 2015. El rubro más significativo correspondió al total de reservas, que representó 79.3% del total del pasivo, alcanzando \$1.2 billones, con un incremento del 25.8% frente al valor registrado en el año anterior.

En este rubro se resalta la contabilización de la reserva IBNR bajo la nueva metodología de triángulos de acuerdo con el nuevo decreto de Reservas, en donde en 2015 se tuvo que dotar dicha reserva por un total de \$84.584 millones, para una reserva bruta de \$109.886 millones. Igualmente se observa un crecimiento en la reserva técnica de riesgos en curso del 21%, pasando de \$299.848 millones en 2014 a registrar \$361.376 en 2015, principalmente por el incremento en producción del último año.

El cubrimiento de las reservas a través del portafolio se ubica a diciembre de 2015 en el 100.6% del requerido, lo cual se traduce en respaldo de las posibles obligaciones con los asegurados de la compañía.



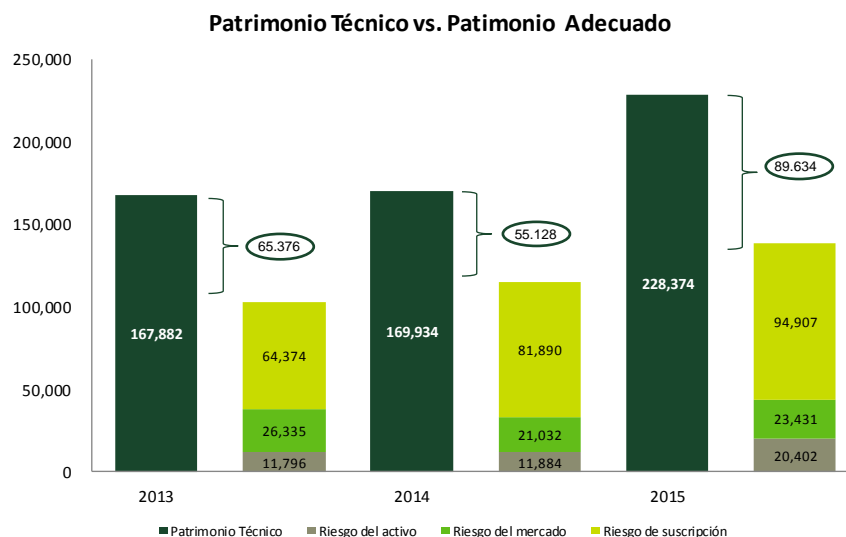
Cifras en millones de pesos – Gráfica 3

Fuente: Previsora

3.3.3 Evolución del Patrimonio

El patrimonio al cierre de 2015 alcanzó una cifra de \$366.552 millones, presentado una disminución en 6% respecto del 2014, variación explicada principalmente por los ajustes incluidos por NIIF para la contabilización de valorizaciones y desvalorizaciones, las cuales pasaron de \$166.437 millones en 2014 a \$134.420 millones en 2015, presentado una disminución de \$32.017 millones.

El exceso de patrimonio técnico sobre patrimonio adecuado se ubicó en \$89.634 millones, superior en \$34.506 millones frente al año 2014.



Cifras en millones – Gráfica 4

Fuente: Previsora

3.3.4 Evolución de Resultados

Las primas emitidas registraron un incremento del 14.7% con respecto al año anterior, pasando de \$621.988 millones en el 2014 a \$713.607 millones en el 2015.

El devengo presentó variación del 3.3% entre el 2015 y 2014, producto principalmente de un neto entre el incremento en las primas retenidas en \$52.298 millones, el aumento en la constitución de reserva técnica de riesgo en curso de \$36.377 millones y en los contratos no proporcionales de \$2.445 millones.

Las comisiones netas presentaron un resultado positivo frente al 2014, producto del incremento en la comisiones de cesión en un 20%. Los gastos de operación representaron el 24% de las primas devengadas, con un incremento para 2015 de 10% respecto al año anterior. Los gastos de personal representaron el 46% del total de los gastos de operación; en 2015 crecieron en 12% respecto al año 2014.

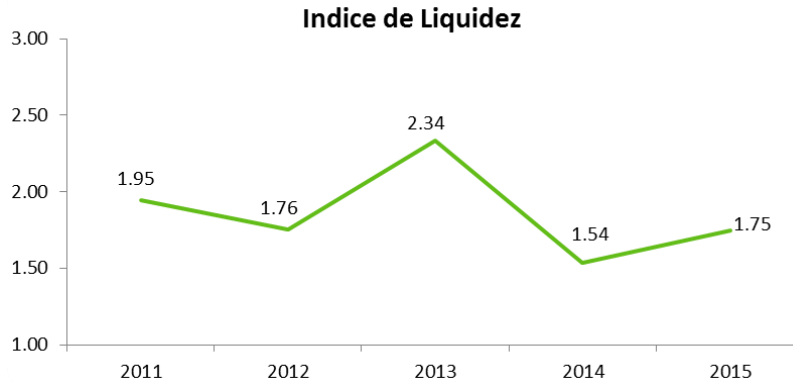
El resultado financiero total contempla la fluctuación en cambio y los gastos financieros. Al cierre del 2015 el resultado final fue de \$109.646, valor que incluye el registro de los dividendos de Fiduprevisora de 2014 por \$41.244 millones. La rentabilidad del portafolio gestionable fue del 6.9%.

El resultado técnico después de gastos de operación para el año 2015 se situó en un negativo de \$88.985 millones. Sin tener en cuenta el efecto en PyG de las contabilizaciones de la reserva de siniestros no avisados, producto de la nueva metodología, el valor fue de -\$24.842, lo cual representa un mejoramiento del resultado de \$40.530 millones frente al 2014. La siniestralidad en 2015 disminuyó 6 puntos frente al 2014, pasando de 67% a 61% (sin efecto IBNR). Contablemente la siniestralidad se ubicó en 76%.

Previsora presentó para el cierre de 2015 una utilidad de \$24.267 millones.

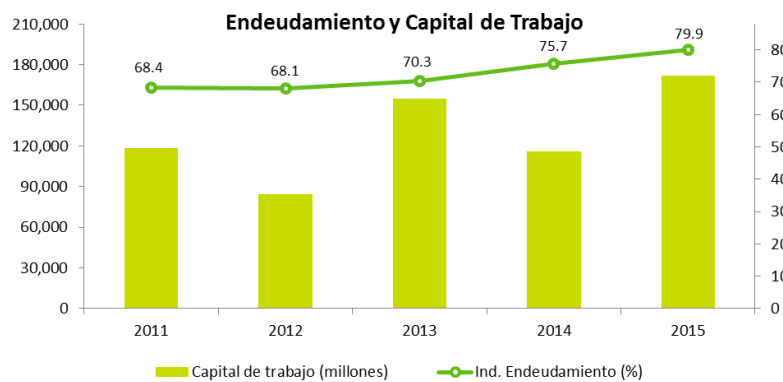
3.3.5 Indicadores Financieros

El índice de liquidez se ubicó en 1.75%, nivel que refleja la capacidad que tiene Previsora de cumplir sus obligaciones a corto plazo.



Fuente: Previsora – Gráfica 5

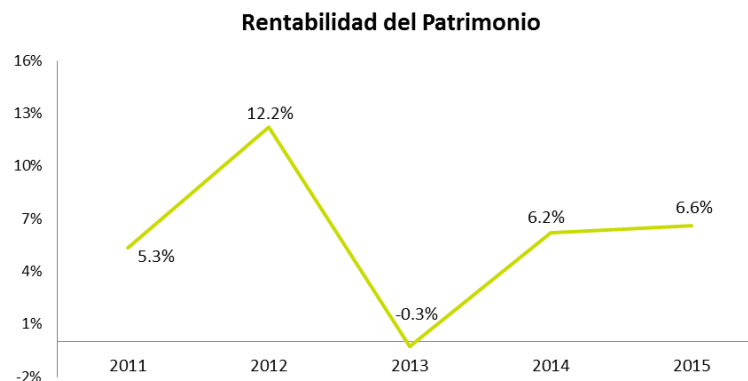
El nivel de endeudamiento con reservas, principal componente de los pasivos, se situó en 80% en el 2015. Previsora no apalanca su operación con deuda, la fuente de sus recursos es propia y se origina en una adecuada estructura de capital.



Eje izquierdo - Cifras en millones de pesos – Gráfica 6

Fuente: Previsora

La Rentabilidad sobre el Patrimonio se situó en 6.6%, resultado favorecido principalmente por aspectos técnicos como: mejor siniestralidad, resultado positivo de las comisiones netas y menores costos de reaseguros. Igualmente, el resultado financiero apalancó la operación de Previsora.



Fuente: Previsora – Gráfica 7

3.6 Calificación de la fortaleza financiera

En diciembre de 2015 la firma Fitch Ratings de Colombia, Sociedad Calificadora de Riesgos, aumentó la calificación de la fortaleza financiera de Previsora a AAA.

El incremento en la calificación obedece a los sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y confortables razones de liquidez. Igualmente, la firma destaca los ajustes en las políticas de suscripción, en el control de fraudes y en el costo medio de los siniestros, tendientes a una mejora significativa de la siniestralidad, así como el mejoramiento en la rentabilidad técnica y en el índice combinado de Previsora.

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 2015, el VaR para los títulos que respaldan la reserva fue de \$23.431 millones, reflejando un nivel de exposición (VaR/Posición en Riesgo) de 3.27%. El VaR de las acciones fue de \$8.827 millones con una participación del

37.7% dentro del VaR total. Para la posición de TES, CDT'S y Bonos, el VaR llegó a \$4.889 con una participación del 21% del VaR total.

- El VaR del portafolio de reservas técnicas representa en promedio durante el 2015 de 2.8% frente a la posición de portafolio; frente al patrimonio y el activo de la compañía mantiene un nivel de 4.9% y de 1.1%, respectivamente.

Riesgo de Concentración:

Teniendo en cuenta las estrategias comerciales definidas por Previsora, se hizo seguimiento a la concentración de la producción por ramos, determinando que a 31 de diciembre de 2015 los ramos SOAT, Autos, vida deudores (vida grupo deudores y vida grupo contributivo/no contributivo), responsabilidad civil e incendio y terremoto, concentran el 73% de la producción total de la compañía.

Riesgo Operacional:

Las matrices de riesgos y controles de los procesos que operan en Previsora se revisan semestralmente o cada vez que se registran cambios en los procesos que ameritan actualizar la información. A diciembre de 2015 se tiene un consolidado de 317 riesgos. Se mantiene el nivel de riesgo, con respecto al total de riesgos identificados con corte a Junio de 2015.

El perfil de riesgo residual se mantuvo dentro del nivel de tolerancia definido por Previsora, concentrando su valoración en los niveles bajos con una participación del 27% y moderado del 49%, en tanto que los riesgos extremos y altos representaron el 24% restante.

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 que los procesos con calificación probable sean fallados en contra de Previsora.

A diciembre de 2015 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 Previsora.

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

Previsora realizó seguimiento a la gestión del riesgo de LA/FT, analizando la evolución de las variables de clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones. Los resultados a diciembre de 2015 se resumen de la siguiente manera:

- El nivel de exposición inherente al riesgo de LA/FT se mantuvo concentrado en el 33% de los clientes vinculados a la compañía.
- El 95.2% de los clientes están dedicados a actividades económicas que no son consideradas por la UIAF como las de mayor propensión al riesgo.
- Los ramos con mayor susceptibilidad al riesgo de LA/FT son corriente débil (daños) y pólizas para vehículos pesados con más de 25 años (Previpesados); 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.
- El 65% de los Reportes de Operaciones Sospechosas - ROS provienen de las Agencias, el 2% de corredores de seguros y 33% de las vinculaciones directas a través de Previsora Seguros; el riesgo de LA/FT por el factor canales de distribución se considera bajo, debido a que la mayoría de las operaciones sospechosas generadas por la compañía están asociadas a entidades intervenidas por la Dirección Nacional de Estupefacientes y pólizas de SOAT.
- Durante el 2015, la severidad del riesgo residual de Previsora se mantuvo como medio - alto, con una probabilidad de ocurrencia baja y un impacto mayor considerando los efectos en caso de materializarse el riesgo, por lo cual se continúa con el seguimiento a los controles para mantener la probabilidad de ocurrencia y evitar que se vea afectada por su impacto.

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 27001:2005, 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 Seguros.

5. Gestión Administrativa

5.1 Estrategia Corporativa

Previsora viene trabajando en ser una empresa competitiva en el sector asegurador, enfocándose especialmente en la generación de rentabilidad y apoyándose en la estrategia corporativa “El desafío de la competitividad 2013 - 2017”, la cual se enmarca en los siguientes elementos:

Misión:

Generamos tranquilidad, confianza y bienestar a nuestros clientes, protegiendo sus bienes y su patrimonio.

Visión:

Previsora se destacará por un servicio ágil, amable y eficiente a través de su amplia cobertura y apoyada en la mejor gente.

Entre 2013 y 2017 duplicará sus ingresos y se reconocerá su liderazgo en rentabilidad técnica y financiera en el sector asegurador. Será también reconocida como una de las 10 mejores empresas para trabajar en los mercados en que opere.

Lineamientos Estratégicos:



Gráfica 8

Proyectos Estratégicos:

Mediante el desarrollo de proyectos estratégicos, Previsora busca generar avances importantes en el nivel de competitividad frente al mercado garantizando el logro de la estrategia definida.

Durante 2014 y 2015 se cerraron en total nueve proyectos estratégicos. Durante 2016 se tiene previsto cerrar 4 proyectos más, además de los que se tienen en curso con una extensión mayor y los que se encuentran en fase de iniciación. Esto demuestra la generación de una dinámica interna que promueve a través de estos grandes esfuerzos la alineación de todas las áreas en la búsqueda del objetivo común.

Cabe resaltar algunos logros importantes obtenidos a través de la ejecución de los proyectos estratégicos ejecutados en el año 2015:

- Implementación de la herramienta para la automatización del presupuesto, mejorando la planeación, seguimiento y control del mismo (Sistema de Gestión Presupuestal)
- Implementación de la metodología definida para el cálculo de IBNR, dando cumplimiento a la normatividad relacionada (Decreto de reservas técnicas)
- Implementación del servicio de recaudo en línea a través de internet (Recaudos)
- Generación de estados financieros aplicando las normas internacionales (NIIF)
- Puesta en producción del SUP (Sistema Único de Personas) y el servicio de consulta en línea, a través de los cuales se busca unificar la entrada de información a la base de datos de la compañía y mejorar la calidad de los datos registrados (Mejoramiento de la base de datos)
- Automatización del proceso de comisiones de servicio a través de la herramienta BPM (Automatización de Procesos BPM)
- Mayor calidad en la información de los riesgos de terremoto, dando cumplimiento a la normatividad y generando beneficios para el análisis técnico del ramo (Georreferenciación)

5.2 Sistema de Gestión Integral

Como parte del mantenimiento y optimización del sistema de gestión integral de Previsora, en el año 2015 se realizaron actividades encaminadas al fortalecimiento de los principales componentes que sustentan la base del enfoque por procesos con que cuenta el SGI:

- Actualización y mejoramiento de los procesos, buscando garantizar en cada uno de ellos la eficacia, eficiencia y efectividad en su gestión y su alineación con la estrategia de Previsora Seguros.
- Adopción de la metodología BPM (Business Process Management) en el procedimiento de comisiones de servicio, garantizando su adecuada ejecución gracias a la redefinición del proceso y su automatización.
- Rediseños de los procesos de negocio como resultado a la implementación y salida a producción de proyectos estratégicos como los son: recaudos fase II, base de datos, georreferenciación, SOAT 3G y sistema de gestión presupuestal.
- Desarrollo de actividades para el mantenimiento del sistema de gestión integral como son ejecución de 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 de gestión integral.

Así mismo, para garantizar que Previsora ha realizado un adecuado mantenimiento al sistema de gestión integral y ha generado mejoras en sus procesos, se realizó la auditoría de recertificación por parte de ICONTEC para los sistemas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009 en el mes de septiembre, demostrando una vez más el cumplimiento de los requisitos y la prestación de un adecuado servicio al cliente con la renovación de estas certificaciones por parte del ente certificador.

Igualmente, en el mes de diciembre ICONTEC realizó la auditoría de seguimiento para el sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001:2004, obteniendo el mantenimiento de dicha certificación por los adecuados resultados en el sistema de gestión ambiental de Previsora.

5.3 Gestión del Talento Humano

Previsora durante los dos últimos años ha implementado un modelo de gestión del talento humano el cual le ha permitido enriquecer y alinear todos los procesos de gestión humana con el plan estratégico de la compañía. Igualmente ha creado un modelo de competencias desarrollado a la medida, engranando en este sentido los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación.

Por otra parte, por medio de la evaluación de desempeño se ha logrado identificar cual es la diferencia entre lo desarrollado y lo esperado. Gracias a esta información y las necesidades específicas de las áreas en este tema, se definió y

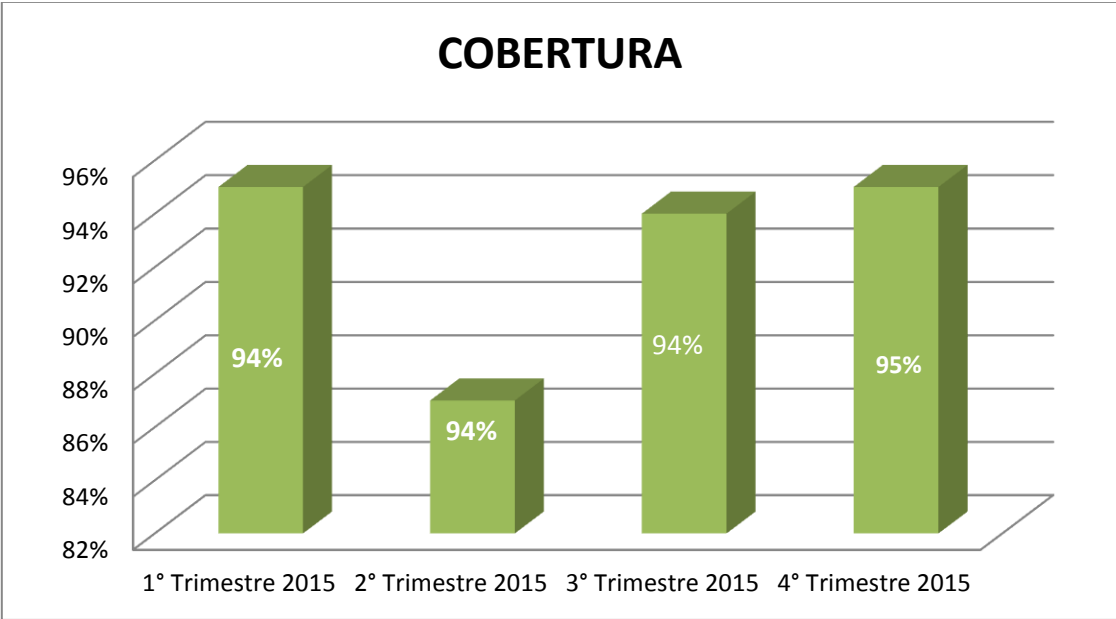
se desarrolló el plan de formación de 2015, dirigido al cierre de brechas y fortalecimiento del potencial.

5.3.1 Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano

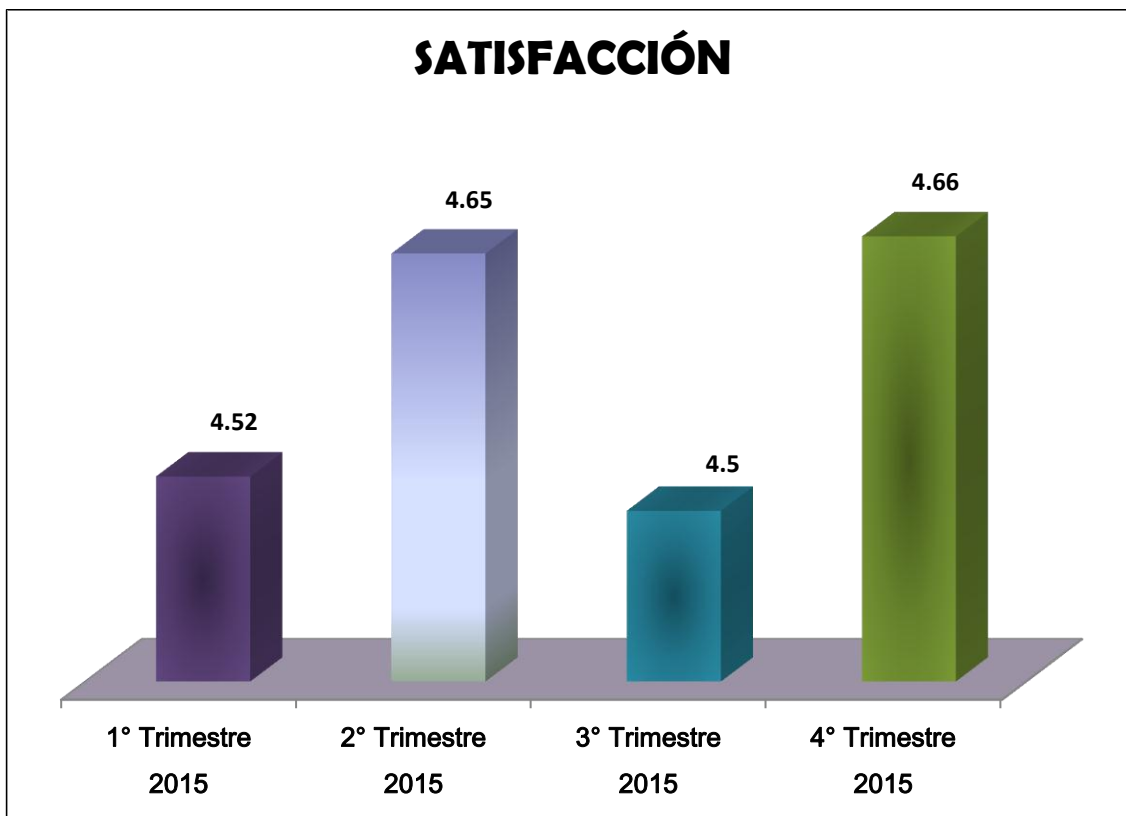
Es importante entender que aquellas empresas que cuenten con la mejor gente son las que van a tener la capacidad de ganar en el mercado y estarán preparadas para competir en una economía global. El talento humano es el motor y factor clave de éxito en nuestra compañía. Por esto Previsora quiere contar con los mejores candidatos del mercado dentro de sus procesos de selección y día a día está trabajando en fortalecer las competencias técnicas y comportamentales de sus colaboradores.

5.3.2 Entrenamiento y Desarrollo

La vía más efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos de Previsora, es contar con colaboradores altamente calificados, quienes además deben ser profesionales íntegros, que cuenten con las competencias comportamentales necesarias para facilitar el logro de los objetivos. Por lo anterior, Previsora siguió trabajando en el desarrollo técnico y comportamental de sus funcionarios. Durante el 2015 se llevaron a cabo 79 programas de formación, logrando una cobertura del 95% de la población y con un nivel de satisfacción del 4.66 en el cuarto trimestre en el año antes mencionado.



Gráfica 9



Gráfica 10

Con el fin de darle una estructura académica a su plan de formación empresarial completamente alineada con los objetivos estratégicos de la compañía, en el 2015 se implementó: CRECIENDO, Universidad Corporativa de Previsora. Este modelo está sustentado en el diseño e implementación de planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen en alto los niveles motivacionales, a través del establecimiento de caminos de superación profesional para todos los colaboradores. Asegura que cada persona sea formada en lo que su cargo actual necesita, para el correcto desarrollo de sus funciones y le muestra en que debería formarse, para dar el siguiente paso en su carrera laboral dentro de la compañía.

Comprometidos con el Clima y la Cultura Organizacional

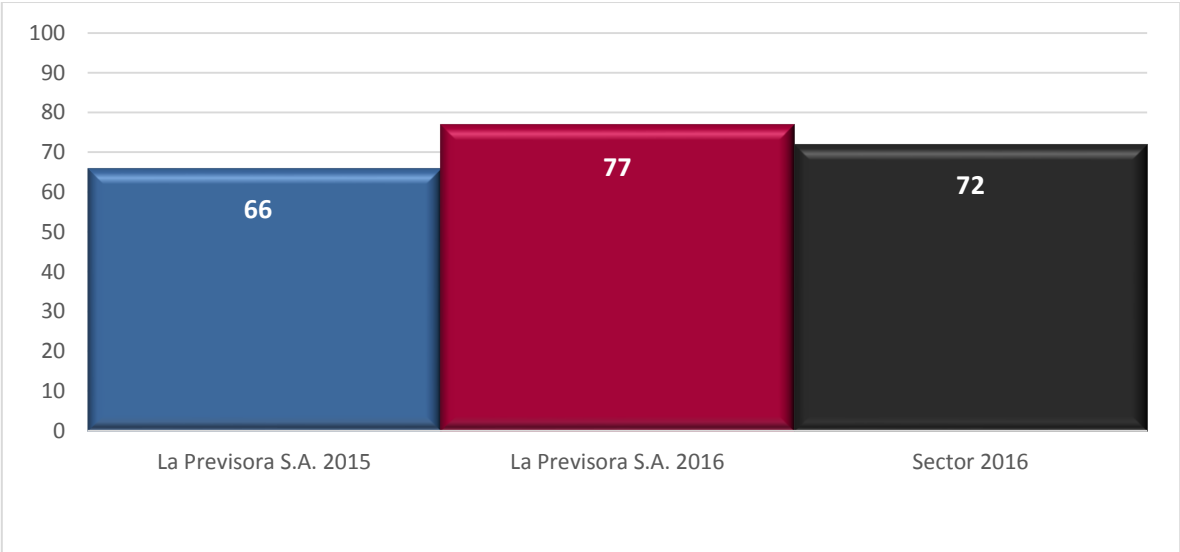
Gestionar un modelo de clima organizacional fortalece la competitividad de la empresa porque ofrece la posibilidad de adelantar planes basados en indicadores que impactan factores críticos y determinantes para el desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha venido aplicando la encuesta de clima, siendo nuestro aliado estratégico Great Place to work. Durante 2015 Previsora obtuvo un resultado satisfactorio en el índice de ambiente laboral, con un

porcentaje de 70.1% teniendo un avance con respecto a la evaluación precedente del 28.5% y dando un cumplimiento del objetivo fijado del 113.3%. El anterior resultado fue producto de las acciones implementadas en esa anualidad, los cuales buscaron implementar 4 Dimensiones:

- 1) Credibilidad: Los planes implementados para fortalecer este ítem fueron: Comités primarios, los cuales se desarrollan en cada una de las Gerencias. La implementación de la plataforma *SI PODEMOS*, instrumento que permitió fortalecer el proceso de comunicación de Gestión Humana para el resto de la compañía y viceversa.
- 2) Respeto: Se fortaleció la variable de reconocimiento, implementando el proyecto Crecer, Reconocimiento la familia Previsora y reconocimiento funcionarios 2015.
- 3) Imparcialidad: En esta dimensión fortalecimos la variable de equidad, ajustando el Manual de vinculación de personal, haciendo transparentes los procesos de vinculación y ascensos dentro de la compañía.
- 4) Orgullo: Se fortaleció el programa de Inducción y re inducción, asegurando la adaptación de los nuevos funcionarios a nuestra cultura organizacional y reforzando la misión, visión, valores y estrategia de la compañía tales como : por cada una de las dependencias y sucursales.

Apreciación general



Gráfica 11

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, tales como la definición del nuevo modelo de contratación, la realización de acuerdo de niveles de servicio con las diferentes áreas y el mejoramiento de algunos procesos internos.

Se destaca que se han venido generando en debida forma los reportes a la Contraloría General de la República en temas de contratación, a la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado en materia de procesos judiciales, a la Oficina de Control Interno y a la Revisoría Fiscal.

De igual manera ha apoyado la atención de los requerimientos realizados por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Desde la perspectiva de la administración de procesos judiciales el enfoque durante el 2015 estuvo dirigido a la reestructuración de la distribución de responsabilidades dentro del área, la definición de la estructura de trabajo, la identificación de puntos críticos de rápida intervención y la descongestión de tareas pendientes frente a facturación de abogados y registro de los procesos judiciales en el módulo de Procesos Judiciales de SISE. Se gestionó igualmente la última etapa para la salida del proyecto BPM-BIZAGI que fue gestionado por Previsora desde inicios del 2014 para la administración de procesos judiciales.

En 2015 fueron incluidos en el módulo de procesos judiciales 894 litigios en los que Previsora había sido vinculada en años anteriores (820 procesos judiciales y 74 procesos fiscales). Por su parte, Previsora fue vinculada durante el 2015 en un total de 2.635 procesos nuevos, (1.432 judiciales y 1.203 fiscales) y durante este mismo año se terminaron y cerraron 960 casos (487 judiciales y 473 fiscales)

De los 960 casos terminados durante el 2015, se obtuvo fallo a favor en 758 casos (428 fiscales y 330 judiciales)

Así mismo, durante el 2015 Previsora fue vinculada a 401 vías gubernativas de las cuales se cerraron durante ese mismo año 201 trámites.

Por otra parte, Previsora durante el 2015 continuó haciendo uso de los mecanismos de arreglo directo de controversias mediante conciliaciones y transacciones con el fin de culminar anticipadamente litigios considerados como

de contingencia probable considerados en el análisis previo a la conciliación como contingencias de baja probabilidad de éxito a favor de Previsora.

A través de estos mecanismos alternos de solución de conflictos, Previsora obtuvo un ahorro sustancial en valores expuestos a ser condenados, toda vez que de pretensiones que correspondían a \$ 53.780 millones, se lograron conciliar y transar litigios por un total de \$2.871 millones, representando un ahorro del 82.2% respecto del valor pretendido por la contraparte.

Es de anotar que para la puesta en marcha del proyecto de BPM para la administración de procesos judiciales- y continuando con la depuración efectuada en durante el 2014, se realizó el análisis enfocado respecto de reservas de Procesos Judiciales y Juicios de Responsabilidad Fiscal.

Como resultado de dicha labor se

ajustó las reservas arrojando una liberación total durante el 2015 de \$29.752 de millones.

Es importante aclarar que el concepto de ajuste de reservas implicó en algunos casos aumento y en otros liberación de reserva y que adicionalmente, dependiendo de la colocación de reaseguro, el monto de reservas antes previsto debió reflejar sus efectos en la distribución del reaseguro. En todo caso el plan de depuración continuará en el año 2016, pues con la entrada en producción de la herramienta BPM- Business Process Management para la administración de procesos judiciales, es muy probable que deban realizarse ajustes a la reserva.

A continuación se muestra un cuadro que indica la liberación de reservas por ramos con los valores aproximados.

Valor liberado en reservas 2015 según ramo

RAMO	CUANTÍA
Responsabilidad Civil	\$ 8.697
Cumplimiento	\$ 2.235
Manejo	\$ 1.977
Automóviles	\$ 747
Previncialcaldas	\$ 564

Previ-Hospital	\$ 130
Incendio	\$ 10
Otros Ramos	\$ 15.391
TOTAL	\$ 29.752

Cifras en millones de pesos

Proyecto-implementación de la herramienta de administración de procesos judiciales.

Durante el 2015 el proyecto para la administración de procesos judiciales finalizó su fase de construcción. En el último trimestre del 2015 se realizaron pruebas para poner en producción la herramienta a principios de 2016, estableciendo un cronograma de salida gradual (incorporación semanal por ciudades), con el objetivo de tener en producción la totalidad de la operación a partir del 15 de marzo de 2016. Este proyecto entrará en la fase de estabilización durante el segundo trimestre de 2016.

Es importante anotar que esta herramienta apoyará la gestión y administración de 10.286 procesos judiciales y fiscales y 668 vías gubernativas en los cuales para el 31 de diciembre de 2015 Previsora hace parte.

Debe igualmente tenerse en cuenta que en la operación mensual se reciben aproximadamente 280 casos mensuales (judiciales 120, fiscales 100 y vías gubernativas 60). De este modo, la implementación de la herramienta para la administración de los procesos judiciales representa un esfuerzo importante de Previsora y un mejoramiento en la manera como se administraba esta operación. Se requiere en todo caso, ajustar los procesos internos de la compañía, así como las descripciones de funciones de cargos, para lo cual se ha pedido la intervención y colaboración de las diferentes áreas de la organización que deban participar.

6.1 Acciones de Tutela

En el período comprendido atendió un total de 439 acciones de tutela interpuestas en contra de Previsora por asegurados, beneficiarios, proveedores, intermediarios y terceros, previo análisis de las peticiones en ellas contenidas, la normatividad vigente y los contratos que se pretendían afectar, en coordinación con las diferentes áreas y dentro de los términos legalmente establecidos.

6.1.1 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.
- Elaboración de estudio de títulos.
- Elaboración minutas de constitución, cancelación y sustitución de garantías.
- Trámites notariales y de registro.

Autorización desembolsos.

Durante el año 2015, se recibieron veinticinco (25) créditos pendientes del año 2014, a los que le sumaron cincuenta y ocho (58) créditos nuevos de primera y segunda oportunidad aprobados por los Comités de Vivienda llevados a cabo en los meses de febrero y Agosto de 2015, para un gran total de 83 créditos, de los cuales a 31 de Diciembre de 2015 fueron desembolsados cuarenta (40), quedaron en trámite veintiuno (21) y expiraron veintidós (22).

Así mismo, se tramitaron cincuenta y tres (53) cancelaciones de créditos hipotecarios de funcionarios y exfuncionarios que terminaron de pagar su crédito.

6.1.2 Contratación

Se apoya activamente el proceso de contratación de Previsora, 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 el 2015 se trabajaron las siguientes contrataciones:

Modalidad de Trámite	No. De trámites
Contratación por Órdenes de Servicio	425
Adiciones a contratos	77
Contratación por Invitación Cerrada	61
Contratación directa por Condición Especial	23

Contratación por Invitación Abierta	13
TOTAL	599

Fuente: Onbase

Por otra parte, se elaboró los informes solicitados por los entes de control internos y externos, relacionados con la gestión contractual de la Compañía.

Durante el año 2015 se adelantó el proyecto de creación del nuevo manual de contratación, con el fin de optimizar el régimen legal especial de Previsora Seguros, buscando flexibilizar y agilizar los procesos contractuales de adquisición de bienes y servicios, para entrar en vigencia el 2 de marzo de 2016.

Las principales modificaciones y ajustes a dicho manual fueron:

- ✓ Introducir una estructura más didáctica y un índice que facilita su consulta
- ✓ Establece nuevos mecanismos para efectuar estudios de mercado, lo que proporciona mayor y mejor conocimiento sobre posibles ofertas, proveedores, diversidad de condiciones existentes, favorabilidad idoneidad y precio.
- ✓ Da la facultad de excluir del pliego de condiciones y de la invitación cerrada el valor del presupuesto a contratar, lo que permite recibir ofertas competitivas entre los diferentes participantes.
- ✓ Establece la posibilidad de Publicar pre-pliegos cuando la entidad lo considere necesario, con el fin de obtener retroalimentación de los posibles oferentes respecto de aspectos técnicos importantes de la contratación requerida.
- ✓ Introduce la modalidad y mecanismos de contratación bajo circunstancias de emergencia
- ✓ Otorga la posibilidad de acudir a la modalidad de Invitación Cerrada en caso que una invitación abierta sea declarada fallida.
- ✓ Se introduce mayor claridad y precisión sobre los requisitos financieros exigidos a los proponentes.
- ✓ Se aclara los funcionarios que pueden ejercer la supervisión de los contratos, así como sus efectos e implicaciones.
- ✓ Se establecen términos máximos de atención a los procesos de contratación en los que interviene Previsora.

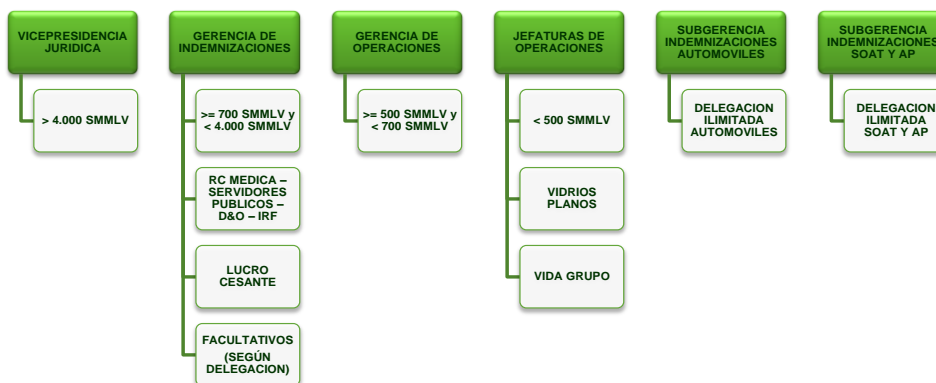
6.2 Indemnizaciones

6.2.1 Reclamaciones atendidas, objetadas y pagadas.

De acuerdo con las políticas internas de Previsora, la atención de las reclamaciones está definida de la siguiente manera:

Los siniestros correspondientes a los ramos de Responsabilidad Civil Servidores Públicos, D&O, Médica y Notarios, están a cargo de áreas específicas de Previsora.

Delegaciones para la atención de siniestros



Gráfica 12

Durante el año 2015 se atendieron las siguientes reclamaciones de acuerdo con su delegación:

Responsabilidad Civil	Reclamos Nuevos	1.614
	Solicitudes Iniciales de documentos	461
	Se remitió liquidación	437
	Se Objetaron	120
	Valor Objetado	793.340
Exceso delegación	Reclamos Nuevos	176
	En Ajuste	79
	Se remitió liquidación	18
	Se Objetaron	6
No. Pagos Ramos No Delegados		716
No. Pagos Exceso Delegación		163

Total No. Pagos	879
Vr. Pagos Ramos No Delegados	6.126 millones
Vr. Pagos Exceso Delegación	14.864 millones
Total Vr. Pagos	20.990 millones

Fuente: Previsora

6.2.2 Capacitaciones

Durante el año 2015 se llevaron a cabo las siguientes capacitaciones:

- A los técnicos Front de las Sucursales en los siguientes temas:
 - ✓ Políticas para el manejo, vinculación, remuneración y calificación de proveedores.
 - ✓ Responsabilidad Civil Médica y Servidores Públicos: Proceso (documentos requeridos, amparos afectados, funcionamiento de la póliza, exclusiones, funcionamiento de estas pólizas y aspectos jurídicos)
 - ✓ Delegaciones.
 - ✓ Manejo de información sobre siniestralidad.
 - ✓ Indicadores.
 - ✓ Estados de siniestros
 - ✓ Siniestros en dólares
 - ✓ Autos: Se capacitó nuevamente sobre el proceso de peritación (tiempos de respuesta, alcance del contrato, herramienta).

- A determinados clientes:
 - ✓ Responsabilidad Civil Médica y Servidores Públicos: Proceso documentos requeridos, amparos afectados, funcionamiento de la póliza, exclusiones.

- A los funcionarios de las Jefaturas de Operaciones, Gerencia de Indemnizaciones y Gerencia de Procesos Judiciales:
 - ✓ Delegaciones.
 - ✓ Manejo de información sobre siniestralidad.
 - ✓ Indicadores.
 - ✓ Estados de siniestros
 - ✓ Siniestros en dólares

6.2.3 Proveedores

Durante 2015 se dio continuidad al proceso de estandarización de los criterios para la evaluación de los proveedores de servicios de ajuste, inspección, avalúo, auditoría médica, e investigación, los cuales intervienen de manera activa dentro del proceso indemnizatorio.

En el primer trimestre del 2016 se definirán los proveedores que continuarán en la nómina y los criterios de evaluación de cara al cumplimiento de las nuevas políticas que regirán para la administración de este tipo de proveedores.

Dentro de este proceso se tendrá en cuenta los controles, requisitos y evaluaciones a cada uno de los involucrados; se definirán los requerimientos que se les solicitan a los proveedores, se analizarán los controles para asegurar que cumplen con los requisitos exigidos, para estar vinculados a la nómina de proveedores dentro del proceso indemnizatorio vigente

6.2.5 Proyecto Indemnizaciones

En el último trimestre del año 2015 se inició la estructuración del proyecto de redefinición del modelo actual de atención de las reclamaciones presentadas ante Previsora Seguros, 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 permita a la compañía obtener una ventaja competitiva en el sector asegurador.

El proyecto antes descrito será ejecutado a lo largo de todo el año 2016.

7. Gestión Tecnológica y Operativa

Durante el año 2015 la Previsora, con todo su equipo de trabajo, gestionó una serie de actividades con el fin de contar con un proceso indemnizatorio sólido y eficiente, el cual debe estar apoyado entre otros aspectos, en la tecnología. Lo anterior, busca garantizar entre otros aspectos, el cumplimiento de la promesa de valor que se realiza a los clientes una vez adquieren una póliza de Previsora e igualmente contribuir al mejoramiento del resultado financiero del negocio, apoyando así la estrategia corporativa.

7.1 Gestión Tecnológica

Plan de estabilización ramo Autos: Con el fin hacer más ágil la operación, se desarrollaron optimizaciones al aplicativo “core” de Previsora Seguros, SISE.

Algunas de estas optimizaciones fueron: captura de menos información en pantallas y la creación de nuevas funcionalidades de consulta por diferentes criterios, entre otras.

Se planeó, desarrolló e implementó la primera fase del Proyecto SUP (Sistema Único de Personas), que consiste en garantizar que la información de terceros (clientes, proveedores, e intermediarios) ingrese al sistema principal “core” SISE de Previsora de manera confiable.

A nivel de seguridad informática se adelantaron varios proyectos de aseguramiento de la red como lo fue la implementación del protocolo 802.1.x para garantizar el acceso seguro de los usuarios de la red corporativa, y se complementó con la implementación del IPS (detector de intrusos).

El Plan de Recuperación de Desastres (DRP). Es un proceso de tecnología que exige un esfuerzo importante en su planeación, diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento. Durante el año 2015 se efectuaron pruebas de conmutación a la plataforma alterna (Datacenter Alterno) ubicado en la ciudad de Medellín.

Comenzando el segundo semestre de 2015, se inició una revisión general y a fondo del área de tecnología (Infraestructura de Hardware, Sistemas de Información, Arquitectura de Redes, Calidad de Datos y Talento Humano) para iniciar, con base en el desarrollo de la consultoría de Arquitectura Empresarial ejecutada a finales de 2014, la construcción de un Plan Estratégico de Tecnología (PETI) que apunte a alinear el desarrollo de proyectos de T.I. con las estrategias del negocio. Este desarrollo se basó en la metodología IT4+ de MinTic.

7.2 Gestión en Operaciones

Autos y Generales

1. Revisión de cada uno de los procesos desarrollados con el fin de unificar conceptos, criterios y generación de controles en cada uno de los subprocesos.
2. Revisión de políticas internas de Previsora Seguros y adopción de mejores prácticas en materia indemnizatoria.

3. Generación de informes de seguimiento al proceso de indemnizaciones.
4. Durante 2015 el número de avisos de siniestros de los ramos de Autos y generales bajo delegación de las jefaturas, ascendió a 24.329, lo cual comparado con el 2014, genera una disminución del 27% (8.998 casos menos).
5. La reserva de siniestros presenta una disminución del 6.4% con relación al año 2014, en el año 2015 los ramos con mayor participación en reservas son Responsabilidad Civil y Transportes, seguidos de Vida grupo, Daños y Cumplimiento.
6. Durante el año 2015 se pagaron siniestros por valor de \$217.140 millones, lo que representa una disminución del 0.4% frente al 2014. Los ramos de generales que presentaron mayor participación y variación en el valor de los pagos durante el 2015 fueron Incendio y Vida.

SOAT

1. Se efectuó la revisión de políticas internas de Previsora y adopción de mejores prácticas en materia indemnizatoria (Incapacidad Permanente, Prescripción, entre otros), apalancadas en la contratación de la nueva firma auditora April Colombia, que realiza todo el proceso de auditoría de cuentas (técnica, médica y jurídica), dando inicio de la implementación operativa y tecnológica de todo el proceso de auditoría de cuentas entre Previsora Seguros y el proveedor.

Así mismo, se revisó de cada uno de los procesos desarrollados con el fin de unificar conceptos, criterios y generación de controles en cada uno de los subprocesos, que permitiera la generación de informes de seguimiento al proceso y comportamiento siniestral entre los cuales se encuentra el diseño y generación de una serie de indicadores de gestión y operación que permitan evaluar permanente el desempeño del proceso no sólo desde el punto de vista operativo sino a nivel del negocio, generando alertas sobre cualquier tipo de desviación en el proceso/negocio.

2. Al revisar el comportamiento de las reclamaciones recibidas en Previsora Seguros, se encontró que, en el 2015, en promedio mensual se recibieron 14.305 reclamaciones, lo que representa un 9.5% de disminución con

relación al promedio mensual recibido en el 2014. Durante el 2015, la compañía recibió 185.965 reclamaciones.

3. En cuanto al valor reclamado del 2015 vs el 2014, este presentó una disminución del 24%. Al revisar cuales entidades presentan el mayor volumen de valor reclamado, fueron seleccionadas las diez primeras entidades, las que representan el 18% del total reclamado en el año.
4. Durante el 2015 se pagaron 164.672 reclamaciones, por un valor de \$86.034 millones, este comportamiento, tanto en el volumen de reclamaciones como en el valor pagado, representa un incremento con relación al 2014 del 27% y 30%, respectivamente.
5. Al revisar el valor promedio pagado por siniestro, se observa que, no obstante, el valor pagado en el 2015 vs el 2014 se incrementó en un 30%, el valor promedio pagado por siniestro para el mismo período presentó un incremento solamente del 4%.
6. Dentro de las actividades desarrolladas durante el segundo semestre del 2015, se encuentra el proceso de generación de estados de cartera y realización de reuniones de aclaración de glosas con las IPS. Durante el período comprendido del 31 de julio al 30 de diciembre de 2015, se programaron 81 reuniones de aclaración de glosas.

Proyecto de recaudo

Se comenzaron las pruebas de la funcionalidad de los diferentes módulos para el proyecto de Recaudos que incluye el proyecto Web Service con el Banco de Bogotá, la implementación del recaudo por medio de código de barras con Banco de Bogotá, Banco Agrario y Bancolombia, además se contrató, a través del Banco de Bogotá con la firma PayUlatam, la pasarela de pagos para recaudos a través de la página WEB.

Lo anterior redundará en un mejor servicio a nuestros asegurados y proveedores, evitándoles hacer filas en los bancos, se facilitan las conciliaciones bancarias, la identificación adecuada de quien le consigna a Previsora y mejora el control de los recaudos.

8. Evolución del Control Interno

El sistema de control interno de Previsora Seguros busca su fortalecimiento en aplicación de prácticas líderes, según los lineamientos establecidos en la

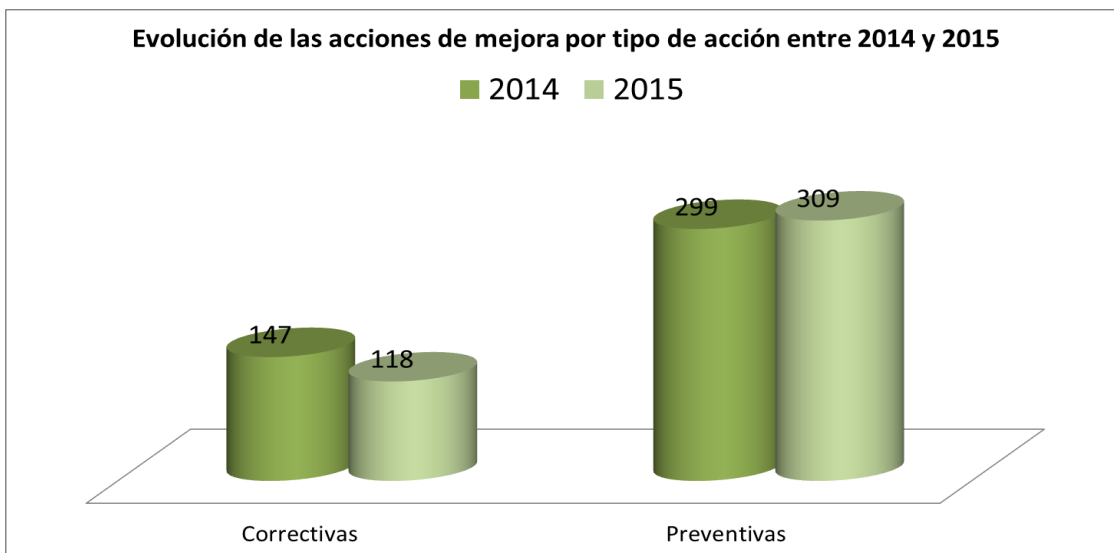
normatividad vigente, para permitir que la entidad avance en el cumplimiento de sus objetivos.

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

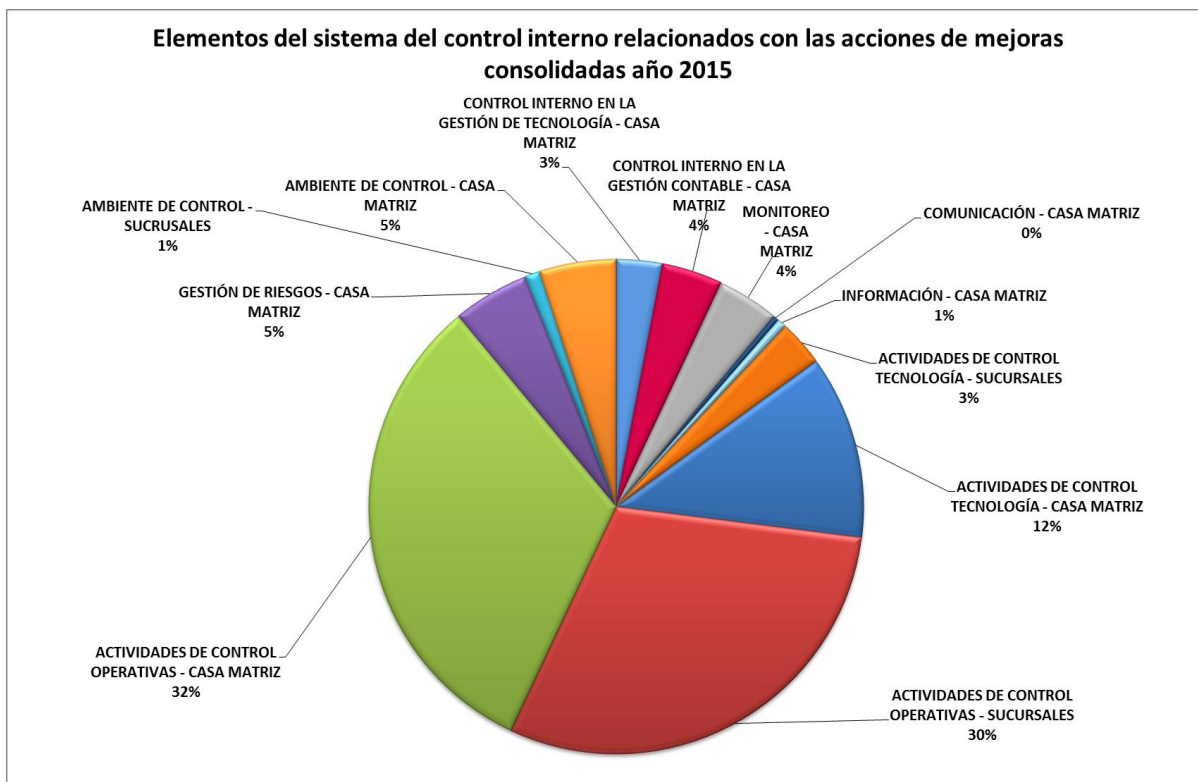
- ❖ El Decreto 943 del 21 de mayo de 2014 por medio del cual se actualizó el modelo estándar de control interno (MECI), en lo referente a módulos, componentes, elementos y eje transversal.
- ❖ Un enfoque en riesgos y controles
- ❖ Cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo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

La compañía 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 la evolución de las oportunidades de mejora identificadas y los elementos de control relacionados.



Gráfica 13



Gráfica 14

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

- ❖ **Ambiente de Control:** Recomendaciones asociadas con la redefinición y documentación de las políticas y procedimientos aplicables a los procesos de la entidad.

- ❖ **Gestión de Riesgos:** Se generaron recomendaciones respecto de las diferentes etapas y elementos de los sistemas de administración de riesgo operativo SARO, de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT, de mercado y de liquidez. Por otra parte, se efectuaron recomendaciones relacionadas con el registro de eventos de riesgo.

- ❖ **Actividades de Control:** Las recomendaciones apuntan al fortalecimiento en el diseño y efectividad de los controles implementados por los diferentes dueños de proceso, para mitigar los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización.

- ❖ **Información y Comunicación**: Se generaron oportunidades de mejora para la gestión de los activos de información en cuanto a la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia y confiabilidad).

- ❖ **Monitoreo**: Se generaron recomendaciones sobre el seguimiento de indicadores de gestión y la definición de planes de acción para el cumplimiento de las metas establecidas.

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 2016 con un resultado técnico mejor al observado en 2015.

Respecto al resultado financiero, el 2016 será un año en el que se implementarán las estrategias necesarias para enfrentar la volatilidad de los mercados internacionales.

En materia del portafolio internacional, se mantendrá el interés por generar coberturas de tasa de cambio con el fin de reducir la volatilidad de los resultados financieros y enfrentar la menor expectativa de devaluación de la moneda en el mediano plazo.

En cuanto al portafolio de inversiones locales, desde el 2015 se vienen implementando estrategias de inversión de asignación de activos enfocadas a soportar los movimientos adversos del mercado.

De esta manera, el portafolio de inversiones tendrá la flexibilidad para ajustarse a las crisis de mercado que se presenten en el año y también a las correcciones que pueda presentar la tasa de cambio.

Se continuará con la implementación de las reservas de riesgos en curso, de acuerdo con la nueva regulación, buscando optimizar la estructura de capital de la compañía que le permita garantizar la permanencia de la entidad al cumplir con los nuevos requerimientos de inversiones.

10. Responsabilidad Social

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:

Semana Ambiental, en la cual se dedicó para cada uno de los programas del Sistema de Gestión Ambiental como el uso eficiente de agua, energía y papel, en donde se le asignó un día específico al desarrollo de cada programa como por ejemplo el día sin ascensor motivando el uso de las escaleras, con el ánimo de fortalecer la sensibilización de los funcionarios frente a su uso racional de estos recursos.

Se realizaron actividades con la ayuda de medios tecnológicos en la proyección de imágenes y de video sobre el uso adecuado de los baños, el correcto lavado y secado de manos, así como el seguimiento al apagado de computadores y monitores e iluminación. Divulgación de mensajes alusivos a la huella ambiental que implica el consumo mensual promedio de papel en las distintas áreas.

Se tiene un plan de manejo para la gestión adecuada de los residuos sólidos, incluidos los peligrosos (bio-sanitarios, luminarias, tóner, residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, entre otros), de tal manera que se garantice la disposición final adecuada de los mismos.

10.2 Certificación Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2004

Previsora tuvo su primera auditoría de seguimiento en ISO 14001:2004 en diciembre de 2015, obteniendo como resultado el mantenimiento de la certificación.

Durante la auditoría se resaltó el crecimiento que ha tenido el sistema de gestión ambiental en la compañía, así como las oportunidades de mejora, en miras de la prevención de la contaminación y la protección del medio ambiente.

10.3 Cultura Cero Papel

A través de seguimientos a los consumos de papel en Previsora Seguros, se logró identificar puntos críticos y definir acciones de mejora para la reducción del consumo, razón por la cual en el año 2015 fue creado el programa de ahorro y uso eficiente del papel (PAUEP), cuyo objetivo principal es el uso eficiente de este recurso.

10.4 Gestión integral de residuos sólidos

A través de 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.

10.5 Campañas Sistema de Gestión Ambiental

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 2015 se benefició la fundación Prodesarrollo Social, Económico y Espiritual de La Calera Sanando Heridas.

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 implementó un espacio para el 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.

11. Otras Revelaciones

Con base en la Ley 1314 de 2009, en Colombia se inició la convergencia hacia los estándares internacionales de mayor aceptación a nivel mundial en materia de contabilidad, divulgación de información financiera y aseguramiento de la misma. El Decreto 2784 de 2012 y sus modificatorios reglamentó dicha Ley, e incorporó el nuevo marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1.

Así mismo, mediante los Decretos 1851 de 2013, 2267 de 2014 y 2496 de 2015, se establecieron algunas particularidades o excepciones para los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas financieras, organismos cooperativos de grado superior y entidades aseguradoras.

En desarrollo de esta normativa, la compañía al encontrarse dentro de la clasificación del Decreto 2784 en el grupo 1, preparó sus Estados Financieros del

año 2015 bajo NIIF, partiendo del Estado de Situación Financiera de Apertura “ESFA” al 1 de enero de 2014.

El impacto para la compañía en su adopción al 1 de enero de 2014 fue negativo de \$4.345 millones mientras que en la reexpresión a 31 de diciembre de 2014 fue positivo de \$6.030.

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 2015, 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 2015, 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 2015, 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 2015, 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.

12. Informe Circular 052

Previsora, en cumplimiento de los requisitos de la circular 052 de 2007 y el alcance dado en la circular 042 de 2012 por parte de la Superintendencia Financiera, ha realizado la revisión continua de los entregables señalados en la misma, los cuales hacen parte del sistema de gestión integral de la compañía.

De igual manera y en concordancia con los requisitos definidos por la Superintendencia Financiera, Previsora Seguros ha adelantado las actividades necesarias para la adecuada administración del sistema de gestión de seguridad de la Información como lo son:

- Actualización de matrices de activos de información en todos los procesos
Definición y valoración de riesgos asociados a los activos de información críticos
Revisión y actualización de las políticas asociadas al SGSI
- Sensibilización a toda la compañía en seguridad de la información,
- Desarrollo de auditorías tanto a seguridad de información como seguridad informática,
- Realización de pruebas de vulnerabilidades y hacking ético, así como
- Generación e implementación de acciones para el sostenimiento de la seguridad informática de Previsora Seguros.

13. Gobierno corporativo

Previsora 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.

Los miembros (principales y suplentes), participan de las reuniones de la junta directiva, e igualmente actúan como miembros de los diferentes comités de apoyo. Actualmente, la Presidente de la junta directiva es la doctora María Ximena Cadena Ordoñez, Viceministra General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Nuestra junta directiva cuenta con cinco economistas, un abogado, un profesional en finanzas y relaciones internacionales y una comunicadora social. De los nueve integrantes de la Junta Directiva, siete son funcionarios directivos del Alto Gobierno o de instituciones vinculadas al Gobierno Nacional. Por otra parte, contamos con un miembro independiente de reconocido prestigio y experiencia en el ámbito empresarial, como lo es el doctor Edgar Mora Hernández, quien hace parte de la junta directiva de la Cámara de Riesgo Central de Contraparte de Colombia S.A.

La Junta Directiva cuenta con cuatro Comités 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.

Además de las funciones contempladas en el Código de Buen Gobierno Corporativo, el Comité de Gobierno Corporativo tiene dentro de sus funciones las siguientes:

- a. Recomendar la adopción de prácticas y medidas de mejoramiento de Gobierno Corporativo.
- b. Monitorear, recomendar y hacer seguimiento al desarrollo y cumplimiento de las políticas generales y de la Junta Directiva.

- c. Asegurarse de la adecuada difusión y socialización de las políticas de Buen Gobierno Corporativo.
- d. Apoyar el proceso de postulación de candidatos para la selección de nuevos miembros de la Junta Directiva.
- e. Apoyar a la Junta Directiva en el proceso anual de evaluación de su desempeño como cuerpo colegiado, de sus miembros individualmente considerados y de sus Comités. Una vez realizada y analizada la evaluación deberá proponer las estrategias que contribuyan al fortalecimiento, buen funcionamiento y aspectos por mejorar.
- f. Velar por la estructuración y el cumplimiento del plan anual de trabajo.
- g. Estructurar y evaluar el proceso de inducción y el programa de educación continua para todos los miembros de junta y alta dirección.
- h. Analizar las conductas que pueden considerarse como posibles conflictos de interés y formular mecanismos de solución.
- i. Apoyar a la Junta Directiva en la administración de los eventuales Conflictos de Interés que se presenten en su interior.
- j. Velar por la definición de la política de revelación de información y monitorear su cumplimiento.
- k. Hacer seguimiento y recomendaciones a las políticas de gestión de talento humano y de cultura organizacional en la compañía.
- l. Informarse, recomendar y hacer seguimiento a los sistemas de control social que se ejercen sobre la compañía.
- m. Las demás acorde con la naturaleza del Comité.
- n. Revisar y evaluar la manera en que la Junta Directiva dio cumplimiento a sus deberes durante el período.
- o. Supervisar que se cumplan los requisitos y procedimientos para la elección de los miembros de la Junta Directiva de la sociedad.

- p. 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.
- q. Hacer seguimiento periódico de las negociaciones realizadas por miembros de la Junta Directiva y Administradores con acciones emitidas por la sociedad o por otras empresas emisoras cuando hacen parte del mismo Conglomerado y, en general, de su actuación en el ámbito del mercado de valores.
- r. Atender dentro de los diez (10) días comunes siguientes a su presentación las reclamaciones de los accionistas e Inversionistas que consideren que la sociedad no aplica las políticas de Gobierno Corporativo adoptadas.
- s. Conocer de las actuaciones relacionadas con conductas de los miembros de la Junta Directiva de la Sociedad que puedan ser contrarias a lo dispuesto en los Estatutos, el Reglamento de la Junta Directiva y demás reglamentos internos, de las que se informará a ésta, cuando a juicio del Comité fuere necesario.
- t. Supervisar el funcionamiento de la página web de la sociedad y otros mecanismos de difusión de información.
- u. Proponer la Política de Recursos Humanos de la sociedad.

La Junta Directiva de la Previsora en su compromiso de adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ha llevado a cabo un proceso formal de fortalecimiento en materia de gobernabilidad desde el año 2013, de acuerdo a los estándares establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, y la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo). Este proceso se ha enfocado en el fortalecimiento del modelo de operación de la Junta Directiva, con el apoyo del Comité de Gobierno Corporativo. Durante 2015 en el Comité de Gobierno Corporativo se realizó un 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 deben ser reformados o creados y el responsable de la aprobación respectiva de tal manera que permita de manera ordenada y lógica a La Previsora S.A. cumplir con la mayor cantidad de medidas del estándar local de Gobierno Corporativo. A partir de los resultados del Diagnóstico de Código País se evidencio que La Previsora S.A. debe continuar

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

Adicionalmente con el objetivo de garantizar el cumplimiento efectivo de las disposiciones contenidas en los Códigos de Buen Gobierno y de Ética que fueron modificados durante 2013, se capacitaron mediante mecanismos virtuales a más de 400 personas de la organización en temas de ética y buen gobierno corporativo.

Uno de los pilares fundamentales para el Gobierno Corporativo de Previsora es la evaluación de su Junta Directiva. El proceso de evaluación de la Junta Directiva se enfocó en los siguientes 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. Con base en estos componentes se realizó la evaluación con profundidad y rigor buscando no solo generar cambios formales, sino también comportamentales.

La Junta Directiva de la Previsora Seguros dando el ejemplo de su compromiso con buenas prácticas, ha ejecutado durante los últimos cuatro años estos procesos de evaluación, con la participación de un facilitador externo. La evaluación del desempeño de la Junta Directiva en el transcurso del año 2015 ha mostrado avances significativos en donde cabe resaltar el grado de compromiso por parte de los miembros es uno de los aspectos que mejor lo evidencia es la asistencia y participación de los miembros en las sesiones del año 2015. El porcentaje general de asistencia fue de (96%).

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.

En Previsora somos conscientes de la importancia de continuar implementando las mejores prácticas de gobierno corporativo, y nos hemos propuesto ser referentes de este tema para otras empresas públicas en Colombia. En este sentido, es nuestro compromiso continuar coadyuvando con el esfuerzo del Gobierno Nacional de ingresar a la OECD, mediante el aporte de ser referentes de buenas prácticas de gobernabilidad en compañías estatales no-listadas en bolsa.

Para 2016, uno de los principales retos y desafíos de Gobierno Corporativo es la implementación de las medidas del Código País, a través de la modificación y creación de documentos corporativos en donde se formalicen las medidas de código país, así como también desde acciones concretas que garanticen la

correcta implementación de las medidas del Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia. Este referente de buenas prácticas que no es obligatorio para Previsora, en la medida que no somos emisores de valores, pero es una guía que esperamos nos facilite acercarnos a los mejores estándares de dirección y control.