



**PREVISORA**  
SEGUROS

# **Informe de Gestión 2019**

# Contenido

1. Entorno Económico
  - 1.1. Entorno económico mundial
  - 1.2. Entorno económico interno
2. Evolución previsible de la Sociedad
3. Industria Aseguradora
4. Desempeño de la Compañía
  - 4.1. Gestión Comercial
  - 4.2. Gestión Técnica
    - 4.2.1. Comportamiento de los principales ramos
  - 4.3. Gestión Financiera
    - 4.3.1. Resultados generales
    - 4.3.2. Gestión del portafolio
    - 4.3.3. Gestión de cartera
    - 4.3.4. Gestión tributaria
    - 4.3.5. Cumplimiento presupuestal
  - 4.4. Calificación de la fortaleza financiera
5. Administración y Gestión del Riesgo
6. Gestión Administrativa
  - 6.1. Estrategia Corporativa
  - 6.2. Sistema de Gestión Integral
  - 6.3. Gestión de innovación
  - 6.4. Gestión del Talento Humano
    - 6.4.1. Beneficios convencionales
    - 6.4.2. Plan de bienestar
    - 6.4.3. Provisión de plante de personal
    - 6.4.4. Capacitación
    - 6.4.5. Evaluación de desempeño AVANZAR

6.4.6. Política de reconocimiento

6.4.7. Restructuración

6.4.8. Certificación empresa familiarmente responsable

7. Gestión Jurídica

7.1. Gerencia de contratación

7.2. Gerencia de litigios

8. Gestión Tecnológica

9. Gestión Indemnizatoria

10. Sistema de Control Interno

11. Responsabilidad Social Empresarial

11.1. Gestión Ambiental (Norma ISO 14001)

11.2. Compras sostenibles

11.3. Campañas o programas

11.4. Informe de sostenibilidad

11.5. Eje anticorrupción

11.6. Eje de derechos humanos

11.7. Gestión documental

12. Otras revelaciones

13. Gobierno Corporativo

## **1. Entorno Económico**

### **1.1. Entorno Económico Mundial**

En 2019, la economía global enfrentó una desaceleración sincronizada, liderada por las economías avanzadas, principalmente por la moderación del dinamismo económico en Estados Unidos. A lo largo del año, la Reserva Federal dio un giro de 180 grados en su política de ajustes en la tasa de interés de intervención. En el 2019 la FED realizó tres reducciones en la tasa, en los meses de junio, septiembre y diciembre para finalmente cerrar el año en el rango del 1.50% - 1.75%. Por su lado, el Banco Central Europeo mantuvo las condiciones de flexibilización en su política monetaria a lo largo del año y sólo bajó la tasa de depósitos interbancarios una vez en enero de 2019, de -0.4% a -0.5%. Finalmente, el Banco de Japón también mantuvo su directriz expansionista, intentando conservar la tasa del nodo de 10 años (10Y) en niveles cercanos al 0%.

Uno de los principales temas de preocupación en los mercados financieros durante 2019 fue la tensión comercial entre Estados Unidos y China y las estimaciones de su impacto en el dinamismo comercial de los dos países. Así mismo, las negociaciones para realizar un Bréxit ordenado, mantuvo atentos a los mercados a lo largo del año. Ambos riesgos se han atenuado parcialmente a final de 2019. El precio del petróleo registró una volatilidad moderada a lo largo del año.

Los hechos anteriores han sido la principal causa para que el Fondo Monetario Internacional (FMI) redujera levemente su pronóstico de crecimiento de la economía global tanto para el 2019 y 2020 en 0.1% en su último informe. Con esta reducción, el FMI estima que el crecimiento para el 2019 y 2020 sea de 2.9% y 3.3% respectivamente. Para las economías desarrolladas se espera un crecimiento de 1.7% y 1.6% para el 2019 y 2020 respectivamente. Para las economías emergentes, se estima que el crecimiento para ambos periodos sea de 3.7% y 4.4% respectivamente.

Cabe mencionar que las estimaciones para el 2020 no dejan de ser inciertas. La temporada electoral en Estados Unidos, los asuntos comerciales entre EEUU y la Unión Europea, así como de las amenazas geopolíticas entre EEUU e Irán, así como el aumento de la protesta social, serán catalizadores para el cumplimiento de las expectativas. No obstante, de acuerdo con el FMI podría haber señales de que el descenso en la manufactura y el comercio puedan estar llegando a su punto de inflexión, gracias al consumo y el repunte del gasto de las empresas.

### **1.2. Entorno Económico Interno**

En lo corrido del año hasta el tercer trimestre de 2019, la economía colombiana presentó un crecimiento de 3.1%, impulsado por el comercio (4.9%), la administración pública (3.8%) y el sector financiero y de seguros (6.1%), mientras

aún se mantiene la debilidad en el sector de la construcción (-1.9%). De acuerdo con las estimaciones, al cierre de 2019 la economía colombiana crecerá a una tasa del 3.2%, superior al 2.7% observado en 2018.

La inflación subió durante 2019, cerrando el año al 3.8% y permaneciendo dentro del rango meta establecido por el Banco de la República. Este comportamiento permitió que la autoridad monetaria mantuviera su tasa de interés de intervención estable con el propósito de incentivar el dinamismo económico.

## **2. Evolución previsible de la sociedad**

Se espera mantener un crecimiento moderado alineado con el mercado, continuar mejorando la siniestralidad, centrado en sus principales líneas de negocio y mantener una adecuada gestión de los gastos operativos, que le permitan a Previsora Seguros finalizar el 2020 con una mejora significativa en el resultado técnico frente a lo observado años anteriores, obteniendo así un mejor indicador del índice combinado, acercándonos a niveles del sector. Respecto al resultado financiero, el 2020 será un año de mayores tasas de interés y de consolidación de la recuperación económica a nivel local, mientras se mantiene el sesgo a la baja en la desaceleración de la economía global. En línea con esto, se mantendrá una estrategia de perfil conservador moderado a través de la búsqueda de oportunidades puntuales que permitan optimizar la rentabilidad del portafolio gestionable.

Para el portafolio de inversiones locales, la expectativa de posibles ajustes al alza en la tasa del Banco de la República mantiene la necesidad de buscar inversiones en títulos de renta fija indexados. Adicionalmente, el efecto de la Ley de Financiamiento aprobada en diciembre de 2018 y su ratificación en la Ley de crecimiento de diciembre 2019, hace prever una consolidación en el crecimiento económico y en las utilidades de las compañías, por lo que se considera importante mantener la exposición en acciones. En este sentido, se espera aprovechar oportunidades puntuales de exposición en emisores que se vean favorecidos por el ciclo económico en sectores como la industria y el consumo.

En el portafolio internacional, el contexto de mercado seguirá sujeto a las decisiones de tasas por parte de la Reserva Federal, sobre la cual el mercado descuenta una reducción adicional de 25pbs durante 2020. Por otro lado, algunos riesgos se han disipado parcialmente con la firma de la primera fase del acuerdo comercial entre China y EEUU y la menor probabilidad de un Bréxit sin acuerdo, por lo que las estrategias de inversión se concentrarán en aprovechar los repuntes de tasas en emisores extranjeros con grado de inversión

## **3. Industria aseguradora**

Ante la ocurrencia de eventos que se produjeron a finales del año 2019 especialmente en el cono sur, que afectaron las coberturas de terrorismo, huelga, asonada, motín y conmoción civil, se observó un efecto en los mercados de

reaseguro con un importante aumento en tasas en rangos del 15% y 25% y reducción de las capacidades ofrecidas por los mercados reaseguradores.

Adicionalmente se observó durante el año 2019, la reducción de capacidades de reaseguro, principalmente por el cierre de oficinas en el mercado de Miami y el cierre o restricción de operaciones en la región de algunos mercados de Londres.

En las líneas financieras, se observó un endurecimiento del mercado reasegurador, disminuyendo las capacidades ofrecidas hasta un 50%, el retiro de ofrecimiento de capacidades de algunos mercados y el aumento en las tasas y endurecimiento en las condiciones técnicas, debido a los fallos de la Contraloría General de la República, en especial para los siniestros que afectaron pólizas bajo la modalidad de "*Claims Made*".

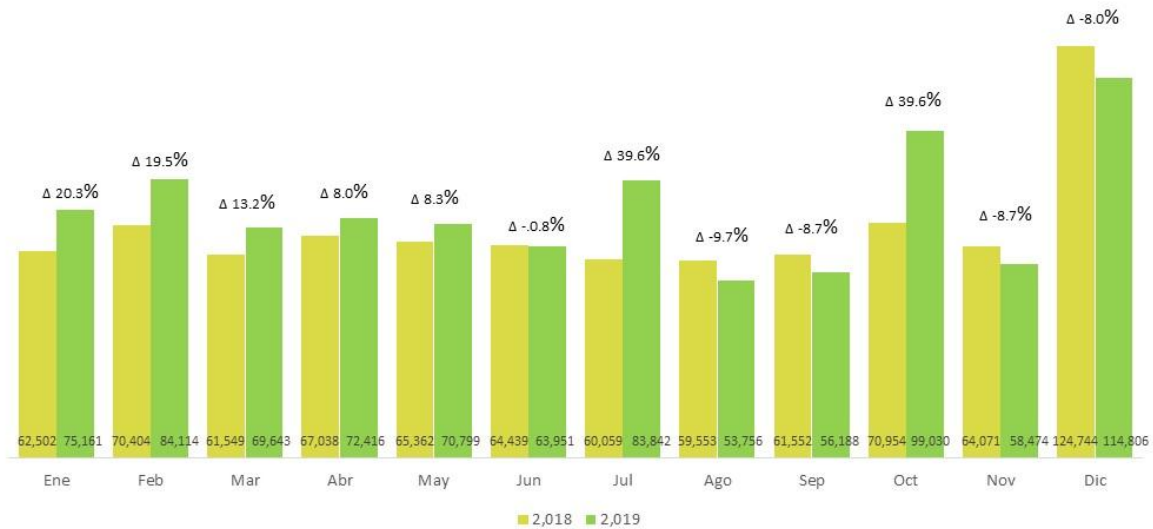
Para noviembre de 2019 la compañía creció en un 12% respecto de las primas emitidas para el 2018, mientras que la industria aseguradora creció el 10.7% frente al mismo periodo del año 2018, siendo la Previsora la sexta aseguradora del país en el volumen de primas emitidas, presentado una utilidad neta de \$42,699 millones de pesos.

A nivel mundial, vale la pena destacar la formalización de la adquisición del grupo Jardine Lloyd Thompson -JLT-, por parte de la multinacional Marsh, tanto en la operación de seguros como de corretaje de reaseguros, fusión que se unificó a nivel mundial bajo una sola marca, esto fue autorizado en Colombia durante el último trimestre del año.

## **4. Desempeño de la Compañía**

### **4.1. Gestión Comercial**

Durante el 2019 Previsora emitió primas por valor de \$902.180 millones de pesos, esta producción contempla los ramos de SOAT, Patrimoniales, Generales y Automóviles, con un crecimiento del 8,4% frente al año 2018.



Nuestros focos de negocio estratégico son los segmentos Estatal, Privado y Personas, los cuales en el año 2019 generaron los siguientes resultados:

### Negocios Estatales

La Compañía sigue manteniendo una participación importante en este segmento cubriendo las necesidades de aseguramiento del riesgo de entidades estatales.

Al corte del 31 de diciembre \*, La Previsora S.A. trabajó 4.736 y presentó oferta a 2.669 procesos licitatorios, de los cuales le fueron adjudicados 2.249, lo que representa una Efectividad en número del 84,3% y una facturación estimada de primas emitidas de \$ 343.000 enfocados en la rentabilidad.

La experiencia y conocimiento de este segmento se ha transmitido a través de capacitaciones y entrenamiento a los equipos de las sucursales de Bucaramanga, Villavicencio, Tunja, Sincelejo, Ibagué, Medellín, Manizales, Cartagena, Yopal, Neiva y Pasto.

Se realizaron seminarios sobre contratación estatal de seguros en alianza con los entes de control regionales, para 240 servidores públicos y 233 intermediarios, en ciudades como Villavicencio, Tunja, Sincelejo, Ibagué, Medellín, Manizales, Cartagena, Yopal, Neiva y Pasto, con el fin de dar pautas y lineamientos jurídicos y de riesgo, de tal manera que les permitan a las entidades asegurar debidamente y con responsabilidad sus bienes e intereses.

\*Fuente: SIC módulo de reportes de licitaciones generado el 14-enero-2020

### Negocios Privados

Como resultado del crecimiento de la Compañía en este segmento y a través de la implementación de las siguientes estrategias, durante el año 2019 se obtuvieron primas emitidas por \$368.452 millones de pesos lo cual representa un crecimiento del 8.2% y una ejecución presupuestal del 98.6%. Frente a la ejecución de las Sucursales el cumplimiento fue del 103% con un superávit del \$9.727 millones de pesos.

- El porcentaje de persistencia en el Segmento Privado fue de 87% y en el Segmento de Personas fue de 48%. La efectividad de negocios nuevos en el segmento privado y en el de Personas fue de 37%. En total la compañía generó en negocios nuevos más de 60.000 oportunidades y en renovaciones 109.000 oportunidades.
- El Soporte para la presentación de licitaciones del sector privado tuvo una efectividad del 17% al cierre del 2019 y se obtuvieron seis negocios con primas de \$ 2.309 MM
- Lanzamiento de campaña del ramo de Vida (septiembre – diciembre) lo cual generó un aumento en las oportunidades de dicho periodo del 177% pasando de 382 para el 2018 a 1.060 en el 2019, y generando 112 negocios nuevos con primas emitidas de \$203 millones que se proyectan al año en \$558 millones de pesos.
- Con el producto de Áreas Comunes en el eje cafetero crecimos en el 9%, lo que representó en primas \$725 millones de pesos producto del evento académico en donde resaltamos el respaldo de la Compañía y las fortalezas del ramo. En general la Compañía creció para este ramo en el 26.4% lo que representó en primas \$8.263 millones de pesos.
- Implementación de la delegación del ramo cumplimiento a través de la herramienta tecnológica cumplifacil que permite expedir pólizas de cumplimiento de manera inmediata para contratos de: prestación de servicios, consultoría, obra o labor, suministro y comodato, con valores asegurados inferiores a \$ 300 Millones, al cierre del año hemos logrado 151 aliados con primas por valor de \$ 26 Millones.

Para el cierre de 2019 facturamos 171.000 millones en primas retenidas lo que representa un crecimiento del 3% frente al año anterior

## **Canales**

Como parte de la estrategia de expansión a través de la vinculación de franquicias ubicadas en la ciudad de Bogotá, en el segundo semestre de 2019, las dos UNT's de más de un año, colocaron primas por valor de \$ 6.845 millones. Las dos UNT's de un año de funcionamiento, alcanzaron una producción por valor de \$ 1.241 millones y se encuentran en proceso de estabilización de la operación.




Así mismo, se implementó un nuevo canal, a través del cual se realiza la comercialización directa de las pólizas de automóviles por medio del cotizador web, el cual apoya la gestión comercial a través del telemarketing inbound. Este canal, fue activado en el mes de Julio y a diciembre de 2019, se han reportado ventas por valor de \$ 21 millones aproximadamente.

De otra parte, se asistió a los eventos programados por la función pública en las diferentes entidades dando a conocer los productos para servidores públicos como son Vida Grupo, Hogar + AP, Automóviles y Responsabilidad Civil Individual con anexo de Servidores Públicos, damos a conocer los resultados den las ferias programadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública:

## Gestión Función Publica

**Se ha asistido a 19 Ferias Función Publica**



1. Unidad Administrativa Especial Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones – ITRC
2. Agencia Nacional de Restitución de Tierras
3. Instituto Técnico Central
4. Instituto Colombiano Bienestar Familiar
5. Gobernación de Cundinamarca
6. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia
7. Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
8. Departamento de la Función Publica
9. Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta
10. Superintendencia de Transporte
11. Departamento de Estadística Nacional \_ DANE
12. Superintendencia de Notariado y Registro
13. Superintendencia de Transporte
14. Superintendencia de Sociedades
15. Agencia de Renovación del Territorio
16. Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos
17. Departamento Administrativo de la Presidencia de la Republica
18. Agencia Nacional de Minería ANM
19. Superintendencia de Servicios Públicos

**GESTION**  
15 Cotizaciones  
Automóviles

**De igual Manera**

- ✓ Visita Comercial Presentación poliza RC Individual Anexo Servidor Publico a ANLA
- ✓ Visita Comercial Presentación poliza RC Individual Anexo Servidor Publico a DIAN
- ✓ Visita Comercial Presentación Portafolio Función Publica a INSOR , ANH y ANM
- ✓ Visita Comercial Presentación Portafolio Función Publica a Secretaria Distrital de Educación
- ✓ Visita Comercial Presentación Portafolio Función Publica a Ministerio de Hacienda

Adicionalmente, se está trabajando en la estrategia para expandir la comercialización de dichos productos a nivel nacional

### Sucursales

Al cierre de 2019 el canal de aliados estratégicos emitió primas por \$ 638.369 millones. Este resultado se logró con la gestión de 1493 aliados productivos distribuidos en 726 agentes, 752 agencias y 28 corredores.

El desempeño de los canales y su crecimiento se explica así por canal:

	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>Δ %</b>	<b>PPTO 2019</b>	<b>CUMP</b>
<b>Agentes</b>	103,089	100,152	-3%	88,317	113% 1.13
<b>Agencias</b>	211,624	210,925	0%	183,078	115% 1.15

<b>Corredores</b>	234,425	327,292	40%	370,353	88%	0.88
<b>Directos</b>	83,426	73,123	-12%	51,530	142%	1.42
<b>TOTAL</b>	632,565	711,493	12%	693,278	103%	1.03

Dentro de las actividades a cierre de año se llevó a cabo un proceso de análisis del perfil, productividad, aporte por ramo y por segmento de los aliados estratégicos de Previsora en donde se identifica el pareto de producción de los canales para visualizar los nuevos objetivos y acciones que deben gestionarse de cara al plan de plan de productividad y acciones que garanticen el crecimiento en las primas emitidas y el fortalecimiento de la relación con aliados y clientes, además de asegurar los resultados comerciales en cada una de las sucursales del país aprovechando las estrategias definidas por los segmentos y la plaza en donde Previsora tiene presencia.

Durante 2019 las sucursales se gestionaron y monitorearon en el comité mensual de sucursales en donde se definieron planes de mejora sobre cada uno de los indicadores del Balance Score Card como eje fundamental de su gestión. La identificación de los resultados y oportunidades de mejora se construyeron con el trabajo interdisciplinario de las diferentes áreas de la compañía.

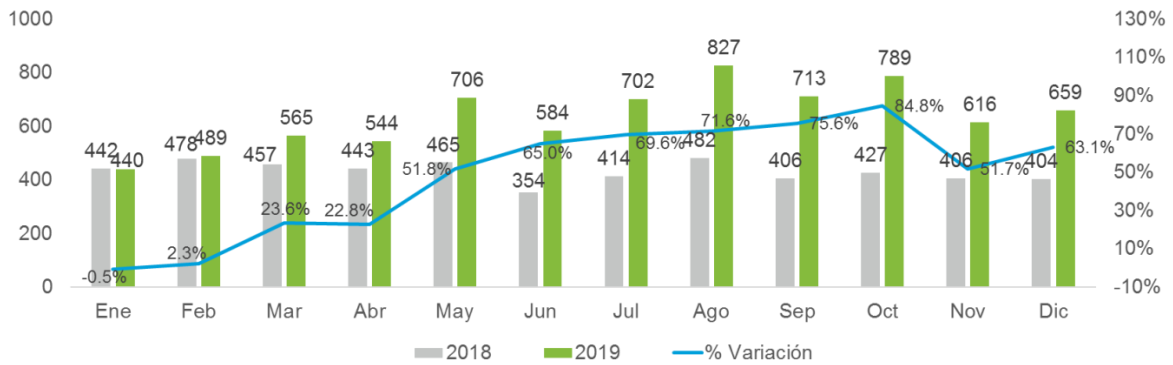
### **Servicio al Cliente**

Durante el 2019 se dio continuidad a los procesos de mejora continua y formación en la administración y gestión de PQR's donde participaron funcionarios de Casa Matriz y Sucursales, principalmente lo representantes de los quejosos o encargados de atender estos PQR's.

Adicionalmente, se trabajó en equipo con las áreas donde se evidenciaron oportunidades de mejora al momento de dar respuesta a los requerimientos de los clientes solucionando en primer contacto.

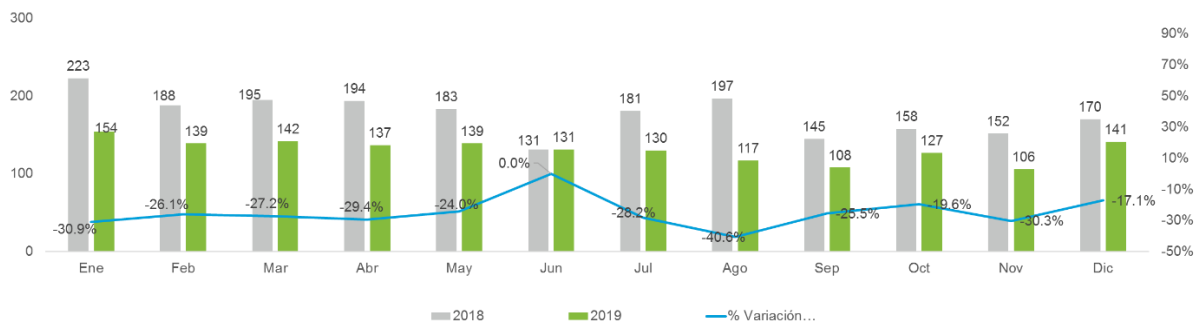
En la Gráfica 1 se observa el comportamiento de las PQR's durante el 2019 y su respectiva comparación con el 2018, en donde el crecimiento ha sido de 47.4% debido a que estamos registrando casos desde las sucursales.

**Gráfica 1. Comportamiento de PQR's  
(Peticiónes, Quejas, Felicitaciones, Sugerencias)**



En la Gráfica 2 se evidencia el comportamiento de Quejas o Inconformidades de nuestros clientes de un año a otro, donde evidenciamos la efectividad de las acciones de mejora con un comportamiento del -25.8% para el cierre de 2019.

**Gráfica 2. Comportamiento de Quejas**

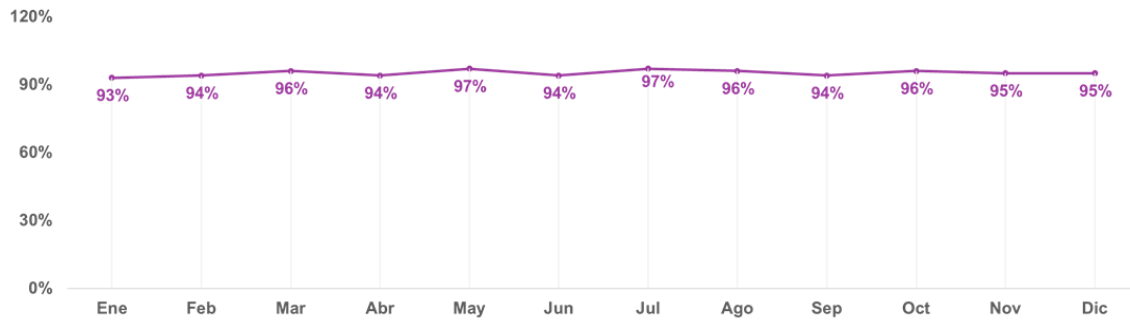


Se han realizado las siguientes acciones enfocadas a fortalecer el servicio al cliente en la compañía:

- Formación en “Servicio desde el Ser” para las áreas de Indemnizaciones y Contact center.
- Formación en “Nosotros los Clientes” a diferentes áreas de la compañía
- Formación y refuerzo en la “Administración de PQR’s”
- Desarrollo de un Webinar en conjunto con el Defensor del Consumidor Financiero sobre "Deber de asesoría", en donde se trató el tema “Acceso e información frente al consumidor financiero y los intermediarios de seguros”
- Se definió el Pasillo del Cliente para nuestros Intermediarios con el fin de conocer las necesidades oportunidades de mejora

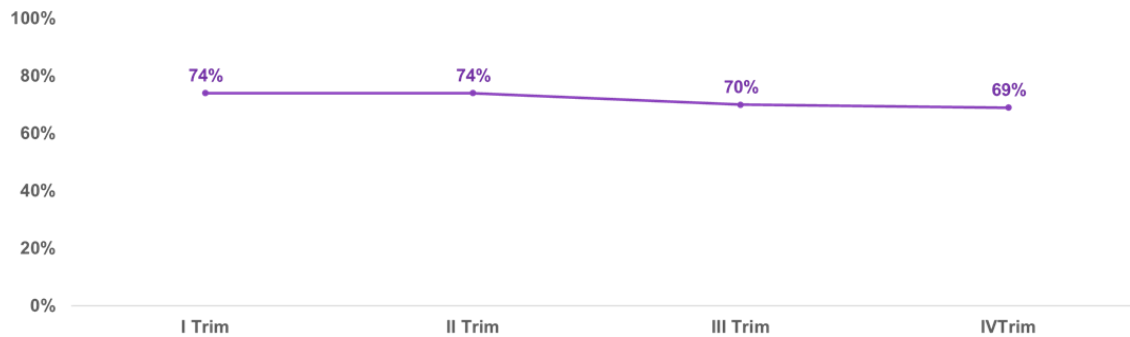
Es importante resaltar que las acciones de mejora implementadas fueron perceptibles por nuestros clientes tal y como se observa en las siguientes graficas de encuesta de Servicio.

**Grafica 3. Encuesta de satisfacción - Cliente Final.**



Logramos durante el 2019 mantenernos sobre los niveles de 90% de satisfacción, logrando un sobrecumplimiento en la meta de 104% (Meta= 91%)

#### **Grafica 4. Encuesta de satisfacción – Aliado (Intermediario)**



En el 2019 logramos superar la meta de la compañía, uno de los logros más importantes fue que nuestros intermediarios reconocieran que estamos haciendo mejoras en nuestros procesos y nuestro trabajo está enfocado en sus necesidades; lo cual es un compromiso en el cual Previsora continúa trabajando constantemente.

#### **Inteligencia de Mercados**

Con el fin de proveer a la organización de información que soporte la toma de decisiones y la definición de estrategias, en el primer semestre se realizaron talleres de apropiación y entendimiento de investigaciones de mercado sobre el producto de cumplimiento, y acerca de las necesidades y expectativas de seguros en los sectores agrícola, transporte, turismo y construcción y se llevó a cabo un comparativo nacional de precios en el mercado de productos de automóviles pesados. En el segundo semestre se realizó una investigación para conocer la percepción de clientes y aliados frente a la marca de previsora, grupos focales con intermediarios para conocer su percepción frente a las diferentes interacciones

con la compañía un comparativo nacional de precios en el mercado del producto de áreas comunes.

En lo corrido del 2019 se realizó la implementación de Einstein Analytics, el módulo de analítica de Salesforce, lo que le permite a la Compañía contar con una herramienta para integrar diferentes fuentes de información estructuradas y realizar procesos de analítica descriptiva y prescriptiva.

Al cierre del mes de junio de 2019, la subgerencia ha capacitado cerca de 146 funcionarios en el uso del módulo de ventas de Salesforce, y ha participado en la implementación de diferentes iniciativas sobre la herramienta, en donde sobresalen la renovación automática de autos, y las ventas telefónicas de pólizas de autos.

En línea con la estrategia, se continúan generando de manera periódica indicadores y reportes de seguimiento por segmento y por cliente, así como informes del mercado asegurador.

## **Mercadeo**

Durante el 2019 se trabajaron diversos proyectos , entre los que se destacan la estructuración, desarrollo y lanzamiento de la nueva página web corporativa en donde se actualizo la experiencia de navegación y acceso al contenido para todas las plataformas y dispositivos, la creación de la campaña de comunicación interna “Previsora es mi pasión” la cual tiene como objetivo generar mayor sentido de pertenencia por la compañía, se desarrolló el plan de relacionamiento para aliados estratégicos en donde se desarrollaron 23 actividades contando con una asistencia acumulada de 3.382 aliados a los lanzamientos, capacitaciones, rendiciones de cuentas y reuniones comerciales; además se realizó el desarrollo del extracto web, para que nuestros intermediarios puedan tener mayor acceso a su información de cumplimiento de metas y desempeño durante el año.

Se desarrolló la estrategia de marca y el concepto creativo de la campaña de posicionamiento que se lanzó en el mes de agosto con el objetivo de fortalecer la imagen de la compañía en los consumidores finales. Desde el lanzamiento y hasta el mes de diciembre de 2019 logramos el incremento del 29% del alcance orgánico en las publicaciones de Facebook, pasando de un promedio de 510 personas por publicación a un promedio de 660; el video de lanzamiento logró un alcance orgánico superior a 15.000 personas, generando más de 900 reacciones positivas (“Me gusta”, “Me encanta”, “Me divierte”)



## 4.2. Gestión Técnica

### 4.2.1. Comportamiento de los principales ramos

- **Incendio y Líneas Aliadas**

A corte de diciembre de 2019, el resultado técnico antes de gastos de incendio y líneas aliadas presenta una importante mejora, pasando de una pérdida en 2018 de \$ 1.603 millones a una utilidad de \$ 4.205 millones, esto apalancado en un incremento de primas emitidas del 7.5% llegando a \$ 148.381 millones junto con una reducción en los costos de contratos de reaseguro no proporcional del 5% lo que genero un incremento en primas devengadas del 48.1% alcanzando \$ 46.653 millones.

Dentro del comportamiento de las primas devengadas, es importante resaltar el importante crecimiento en productos de más alta retención como áreas comunes, especialmente en Bogotá y el Eje cafetero.

La siniestralidad incurrida presento un ligero deterioro pasando de 57.5% en 2018 a 59.0% en 2019, se presentaron algunos siniestros de severidad, especialmente el siniestro de áreas comunes del asegurado Portal de la Villa en la ciudad de Pereira, el cual fue atendido con prioridad y excelentes resultados teniendo en

cuenta el alto componente social, dado que las viviendas afectadas eran de interés social.

En cuanto al resultado técnico después de gastos, el índice combinado presenta una importante mejoría pasando de 162.5% a 134.3%, si la reserva catastrófica de terremoto se considera de tipo patrimonial y no como un gasto el combinado para 2019 sería 99.6%.

- **Ramos técnicos – Ingeniería.**

Para diciembre de 2019, en los ramos de ingeniería se obtuvieron \$93.803 millones en primas emitidas, lo que representa un crecimiento del 11.19% con respecto al mismo periodo del 2018, básicamente apalancado por la continuidad de las cuentas del sector eléctrico y energético como Gensa S.A., Gecelca S.A., Electrohuila S.A., Centrales Eléctricas de Nariño S.A., CEDENAR e Isagén S.A., negocios que ofrecen primas importantes y significativas en el ramo de rotura de maquinaria y permiten la realización de negocios nuevos, particularmente Termoflores S.A.

No obstante, el incremento en primas emitidas, en primas devengadas se registró un decrecimiento del 32.4% originado por mayores primas cedidas y aumento en los costos de reaseguros, lo que combinado con un ligero aumento de la siniestralidad que paso de 38.5% a 39.2% de 2018 a 2019, ocasiono un deterioro en el resultado técnico después de gastos que llego a una pérdida de \$903 millones, generando un combinado de 108.9%.

No obstante, lo indicado anteriormente, Previsora se mantiene en los primeros lugares del mercado en primas emitidas en los ramos de ingeniería, dada su importante participación en los negocios del sector eléctrico mencionados.

Por otro lado, si bien no hacen parte de los ramos considerados de ingeniería debe mencionarse que ramos como Casco Barco, Casco Aviación y Seguro Agrícola presentaron en general buenos resultados durante 2019, generando entre las 3 líneas de negocio una utilidad después de gastos de \$ 843 millones.

- **Transportes**

El ramo terminó el 2019 con un decrecimiento en primas del 8%, producto de la aplicación de la estrategia consistente en gestionar cuentas más rentables, cuyo resultado fue prescindir de la suscripción de seis (6) cuentas grandes que contribuían al presupuesto en \$4.500 millones aproximadamente, pero que a su vez generaban un desborde de la siniestralidad. Sin embargo, es importante mencionar que se produjo un aumento en el devengo del 4.22%, pasando de \$ 6.838 millones en 2018 a \$ 7.127 millones en 2019.

La revisión de las condiciones técnicas en las cuentas renovadas y la cancelación de algunas cuentas generó el impacto esperado, una mejora en el índice de siniestralidad pasando del 55.2% para el año 2018 a 43.51% en el año 2019. Sin embargo, esta mejora no alcanzó a compensar el efecto de reducción en los ingresos por comisión de reaseguros, generando al final un deterioro del combinado del ramo que cerró en 2019 en 107.7%.

Los gastos de administración tienen una incidencia del 17% sobre primas emitidas, pero al mirar este indicador sobre primas devengadas es muy alto cercano al 61% lo que hace necesario revisar la estrategia de negocios buscando obtener una mayor proporción de negocios en retención para optimizar los costos.

Este ramo se considera estratégico dentro de la compañía, mantenemos participación activa en los temas relacionados con el sector y en el gremio.

- **Cumplimiento**

A noviembre de 2019, Fasecolda reporta para el ramo de cumplimiento un crecimiento del 7%, presentando una disminución de 3% puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del año 2018 el cual fue de 10% para el mismo periodo.

El ramo en Previsora cerró con \$18.151 millones de primas emitidas lo que representa un crecimiento de 15.1% frente al 2018. El principal diferencial que sustenta la recuperación en producción 2019-2018 es la emisión de las pólizas de disposiciones legales de seriedad de la candidatura requeridas para las elecciones realizadas en octubre de 2019 que generó para la compañía primas de \$2.700 millones; vale señalar que estas pólizas no son renovables y sólo son propias de años electorales.

La siniestralidad incurrida del mercado en el ramo de cumplimiento a nivel al mes de noviembre 2019 se encuentra en 57%, no obstante, en Previsora se observa una siniestralidad muy favorable de -148%, esto consecuencia de liberaciones importantes de siniestros avisados, así como de mayor efectividad en los recobros de siniestros pagados.

Este ejercicio permitió que el ramo generara una mejora sustancial en el combinado del ramo pasando del 459% al cierre de 2018 a 108% en 2019. En la utilidad del ejercicio el ramo generó una contribución positiva de \$ 353 millones.

- **Vida Grupo y Accidentes Personales**

Durante 2019, vida grupo presentó un crecimiento del 33.4% frente a un mercado que a noviembre crece al 16%, apalancado principalmente por el negocio de



Ministerio de Defensa con una facturación al año aproximada a los \$55.000 millones.

El portafolio de Vida presentó una siniestralidad de 72.1% y una pérdida técnica después de gastos de \$5.633 millones debido principalmente a deterioro del orden público lo cual afecta especialmente la mortalidad de Ministerio de Defensa y Policía Nacional, presionado adicionalmente por el atentado terrorista en la Escuela General Santander donde Previsora indemnizó \$3.700 millones, afectando la póliza de la Policía Nacional.

Se destacan los principales negocios nuevos:

- ✓ Instituto Nacional de Vías - INVIAS (\$1.137 millones)
- ✓ Departamento de Antioquia (\$718 millones)
- ✓ Municipio de Neiva (\$352 millones)
- ✓ Mansarovar Energy Colombia (\$150 millones)
- ✓ Municipio de Girón (\$108. millones)
- ✓ Gestión Energética de S.A E.S.P - GENSA (\$101 millones)
- ✓ Concejo Municipal de Bucaramanga (\$86 millones)

El negocio presento un deterioro de 13 puntos en el combinado pasando del 94% al cierre de 2018 a 106% en 2019, esta tendencia debe revertirse en 2020 dado que cuentas con alta siniestralidad (Fondo Nacional del Ahorro y Policía Nacional) ya no forman parte del portafolio de la compañía.

- **Responsabilidad Civil**

Para el cierre del año 2019 el ramo de responsabilidad civil presenta un crecimiento importante en primas alcanzando una producción de \$113.342 millones, lo que significa un crecimiento del 37.9% comparado frente al mismo periodo del año anterior, mientras que el mercado muestra un crecimiento del 15.2% con corte a noviembre de 2019.

El crecimiento estuvo soportado en estrategias técnicas, logrando mantener así la posición en el mercado, dentro de las cuales se destacan:

- ✓ Ajuste en tarifa de los negocios siniestrados logrando mantener las cuentas y generando utilidad para la compañía, principalmente en los segmentos de Responsabilidad Civil para Clínicas y Hospitales y Responsabilidad Civil para Servidores Públicos.
- ✓ Diversificación del portafolio permitiendo el crecimiento en segmentos como Responsabilidad civil extracontractual, Responsabilidad civil extracontractual decretos, Responsabilidad civil profesional médica individual, Responsabilidad civil extracontractual derivada de cumplimiento, Responsabilidad civil directores y administradores y

Responsabilidad civil individual con anexo de servidores públicos, siendo pioneros en el mercado asegurador para este último.

- ✓ Actualización de las notas técnicas especialmente para los segmentos de Responsabilidad Civil para Clínicas y Hospitales y Responsabilidad Civil para Servidores Públicos en donde se desagregará la nota por nivel de complejidad de atención de la clínica y por años de acumulación en la compañía.
- ✓ Ejecución de programas de administración de riesgos para las principales cuentas de Responsabilidad Civil para Clínicas y Hospitales.

La siniestralidad acumulada en la compañía para el cierre de año se ubica en el 97.7% explicada por los siguientes factores:

- ✓ Luego del proceso de depuración de reservas de procesos judiciales adelantado en 2019, el resultado para este ramo genero una constitución de IBNR por \$ 5.342 millones y un efecto neto al resultado de pérdidas y ganancias de \$ 387 millones.
- ✓ Mayor actividad controladora por parte de órganos tales como procuraduría, personerías, contralorías, etc. lo que genera un mayor número de procesos y por ende mayor frecuencia siniestral, especialmente en gastos de defensa.
- ✓ Creciente cultura de reclamaciones a nivel país.

Se desarrolla un trabajo constante para el logro de los resultados esperados en el ramo con estrategias definidas, así:

- ✓ Continúa implementación de controles en la calidad de la suscripción y emisión, como también en nuestras políticas de suscripción.
- ✓ Incremento de deducibles, tasas y disminución de comisión de intermediación en segmentos de baja rentabilidad.
- ✓ Suscripción ortodoxa del ramo.
- ✓ Depuración constante de reservas de siniestros avisados.

Es muy importante resaltar como un caso de éxito el fallo número No 0737 de 2019 donde la Contraloría reconoce la validez de las cláusulas Claims Made y realiza la devolución del dinero que la compañía había pagado por concepto de la póliza del IDU.

- **Automóviles**

El crecimiento del ramo de automóviles en el mercado con corte a noviembre de 2019 fue del 5.5% en primas emitidas, generado principalmente por los siguientes factores:

- ✓ Emisión de la póliza de terrorismo en las carreteras nacionales que se expidió en el mes de mayo, estimado como impacto en un punto porcentual.
- ✓ Venta de vehículos cero kilómetros que al cierre del año creció un 2.7% con 7.022 unidades más que el año pasado.
- ✓ Ajustes de tarifa que el mercado mantuvo durante el primer semestre del año, no obstante, en el segundo semestre se observó mayor flexibilidad de la tarifa, efecto positivo de la TRM que llevó a la valoración de los vehículos usados y también a la dinámica en la transacción de estos.
- ✓ Por segmentos de vehículos, se registró incremento importante en el segmento pesados carga mayor a 10.5 toneladas presentó con un 65.8%, seguido del comercial pasajero con un 39.1%, el primero apalancado en la política pública de reglamentar y estimular la actualización del parque automotor de carga mediante el Decreto 1120 de junio de 2019, en el comercial pasajeros gracias al cambio de parte de los buses de Transmilenio. La línea de automóviles que es el más representativo por número de vehículos decreció el 3.5%, en cambio crecen los utilitarios con 4.8% y las pick up con 15.8%.

Al cierre del año, la producción en la compañía fue de \$143,567 millones, con una disminución de \$4.302 millones frente al mismo periodo del año anterior, esto se debe a la continua revisión para posible depuración de cuentas y convenios de negocios individuales no rentables para la compañía; es importante precisar que en el segmento oficial se mantiene la participación y liderazgo de la compañía

El resultado técnico antes de gastos al cierre de 2019 en la compañía alcanza los \$19.620 millones, con una reducción del 12% frente al 2018 que estuvo en \$22.354 millones. Se logró una reducción en los gastos directos asociados al ramo (asistencia, inspecciones, vehículo reemplazo entre otros) de \$1.834 millones que representa un ahorro del 12%.

El índice combinado se deterioró en 1.7% pasando del 103.1% en 2018 a 104.9% en 2019, esto afectado principalmente por un incremento de la siniestralidad que cerró el año en 65.9 % mientras que el cierre de 2018 había sido del 62.8 %, variación de 3.1 puntos porcentuales, en gran medida por efecto del trabajo adelantado por la Vicepresidencia jurídica consistente en la conciliación y pago de reclamos que afectaban la cobertura de responsabilidad civil de años anteriores y que se encontraban en instancias judiciales, conllevando ajustes de las reservas de IBNR.

El año estuvo marcado por un buen comportamiento siniestral en la cobertura de hurto, pues se presentó una reducción en el número de casos del 19% pasando de (153) a (124) casos en 2019. La reducción en valor fue del 38% al pasar de \$7.060 en el 2018 a \$4.392 millones en el 2019; efecto logrado con control en la suscripción y continuidad en la exigencia del dispositivo el Cazador (GPS satelital) a ciertas líneas de vehículos en zonas donde históricamente se ha presentado mayor afectación, como medida de prevención.

Durante el año 2019 se implementó la actualización del sistema central de emisión (**SISE 3G R2**) a una nueva versión, que permite mejorar los tiempos de respuesta tanto en las sucursales como en los puntos de venta de los intermediarios, intensificar los controles automáticos en las políticas de suscripción, facilita realizar los cambios en la parametrización de tarifa y permite controlar las líneas con impacto en siniestralidad. De otra parte, al inicio del año fue puesto en producción el módulo de reaseguro (**Reaseguro Express**) para el ramo, que permitió hacer distribuciones automáticas tanto en primas como siniestros, en los programas especiales que cuentan con respaldo de reaseguro.

En julio de 2019 inicio la operación del proyecto **RPA (robot)** como piloto en la sucursal centro de servicios masivos de Bogotá, el cual al cierre del año quedó implementado a nivel nacional. Con esta herramienta se puede realizar las cotizaciones y renovaciones de la póliza individuales con anticipación, reduciendo significativamente la operatividad en las sucursales.

Continuamos generando informes gerenciales a las sucursales con el análisis de sus plazas y con vistas por marca, segmento, línea, modelo y tipo de póliza; lo que ha permitido realizar ajustes de tarifas, implementar controles en la calidad de la suscripción y emisión, como también en las políticas de suscripción.

- **SOAT**

El ramo de SOAT en el mercado para el año 2019 con corte al mes de noviembre presentó un incremento de primas emitidas frente al año 2018 del 10.6%, generando una prima total de dos billones cuatrocientos ochenta y un mil millones, los siniestros pagados pasaron de un billón trescientos cuarenta y ocho mil millones a un billón quinientos treinta y seis mil millones con un incremento del 13.9%, los siniestros incurridos netos de XL presentaron un crecimiento de 2.327 millones, arrojando como resultado una disminución de la siniestralidad de 2 puntos porcentuales pasando de 77.25% al 75.25%.

En el rubro de primas emitidas la compañía tuvo un crecimiento del 1.9% frente al año 2018, cumpliendo el presupuesto por debajo de lo esperado, sin embargo, como resultado de la estrategia de mantener una alta proporción de motos en el portafolio se generaron importantes ingresos del acuerdo de compensación, lo que permitió un mejor resultado en el devengo que se mantuvo en cerca de \$ 277 mil millones de pesos, lo que representa un 47% del devengo total de la compañía.

La siniestralidad del ramo, se mantuvo estable en 66.8% sin variación respecto a la registrada en 2018.

Para el 2020 se esperan importantes cambios en la operación de este ramo que pueden impactar negativamente la rentabilidad, tales como el no incremento de las tarifas para 2020 que comenzó a regir a partir del mes de enero, las posibles

modificaciones a las condiciones actuales del acuerdo de compensación y el interés del gobierno nacional de reducir la evasión generando potencialmente mayores ventas en sitios de altísima siniestralidad.

- **Prevención de riesgos**

La Oficina de Prevención de Riesgos es la encargada de apoyar y responder por la prevención, mitigación, monitoreo y seguimiento de los negocios que por sus características son materia de trabajo para el equipo de la oficina.

En un trabajo conjunto con la Gerencia Técnica de Seguros Generales e ingenierías y con el apoyo de diez firmas externas que nos apoyaron en todos los temas de administración de riesgos, control de pérdidas e inspección de riesgos, se implementaron cambios en el manual de políticas de Prevención de Riesgos MN-113 que resultaron en mejores prácticas de suscripción.

Se desarrolló, capacito e implemento el proyecto de Prevención de Riesgos para clientes privados brindando una herramienta que fue empleada por las sucursales en el ofrecimiento de servicios especiales para clientes del sector.

Con el apoyo de la firma TransEquipos, se prestó el servicio de inspección, análisis de aceites y control de furanos a ocho (8) clientes del sector eléctrico, lo que nos permitió emitir diagnósticos tempranos sobre el estado de sesenta y ocho (68) pruebas a treinta y tres (33) transformadores examinados.

Nuestros logros e indicadores están consolidados en las siguientes tablas que muestran los servicios ejecutados para el año 2019.

<b>Servicios Ejecutados 2019</b>	
Inspecciones	253
Termografías	36
Capacitaciones	35
Conceptos de Ingeniería	33
Pruebas Psicosensométricas	69
Administración de Riesgos	9
Diagnostico Transformadores en Aceite	68
<b>Total</b>	<b>503</b>

Las modificaciones en las políticas de inspección permitieron ampliar la cobertura de servicios para atender en total a 292 clientes.

Se asesoró y controló el proceso de selección de las firmas de inspectores en las sucursales, con las cuales se elaboraron contratos para inspección y análisis de riesgos, auditando aleatoriamente los pagos para que se realicen conforme a las tarifas establecidas; adicional a este proceso se verifica aleatoriamente que los

informes de inspección contengan la información apropiada y los análisis técnico requeridos para identificar las fuentes de riesgos y áreas expuestas que permitan tomar decisiones en los procesos de suscripción y así poder ofrecer al cliente mayor confianza y acompañamiento en medidas que les permitan prever o mitigar pérdidas.

Junto con la Gerencia de Contratación se desarrolló el estudio de mercado para dar inicio al proceso de contratación de las firmas de inspección de riesgos que prestarán los servicios en 2020.

Capacitamos a catorce (14) sucursales en el uso de la herramienta en Access Banco de Prevención de Riesgos para cargar correctamente los informes de inspección, recomendaciones y garantías a las cuales mensualmente se realizan seguimientos para lograr un mejor control de los bienes asegurados por la compañía.

Enviamos tips para la prevención de siniestros, los cuales contenían recomendaciones para afrontar fenómenos climáticos en temporada de sequías y temporada invernal, así como aquellas recomendaciones para el viajero en el ramo de automóviles, entre otras.

Finalmente, y gracias a los controles y seguimientos ejercidos por el equipo de la Oficina de Prevención de Riesgos a 31 de diciembre de 2019 el índice de siniestralidad para el total de los clientes a los cuales se les prestan servicios de administración de riesgos y prevención de pérdidas quedó en 56.59%.

- **Reaseguros**

Tal como lo dispone la Circular Externa 038 de 2016 – Parte II- Título IV. Capítulo II y la Circular Externa 029 de 2014, emitidas por la Superintendencia Financiera, La Previsora ha implementado el proceso de gestión y administración de reaseguros mediante políticas definidas y aprobadas por la alta dirección, basada en una estrategia integral apoyada en sistemas de administración, operación y de registro contable.

La operación durante el año 2019 se enfocó en fortalecer los procesos, administrativos (control de la parte contable y financiera) y técnicos mediante: la actualización y del manual de reaseguros; el inicio de la viabilidad del proyecto Conciliación de la cuenta corriente a través de un diagnóstico, y las revisiones conjuntas con las gerencias de producto tendientes a optimizar el proceso suscripción. Adicionalmente fueron incluidas las recomendaciones emitidas por Revisoría Fiscal y la Oficina de Control interno; así como las normas provenientes de los entes de vigilancia, orientando los procesos a un sistema de autoadministración y autocontrol.

Se realizó especial seguimiento al resultado del proceso de siniestros cedidos que fue reorganizado en procura de un adecuado equilibrio entre manejo y retorno de recursos oportunamente.

Para el año 2019 dentro del proyecto de reaseguros express (automatización del proceso de reaseguros en el sistema), se logró la puesta en producción del capítulo órdenes de pago a reaseguradores, así como la automatización y estabilización de autos y vida.

En cuanto al proceso de renovación de los contratos de reaseguro automático se destacan los siguientes aspectos:

Se recibieron ciento un (101) propuestas, lo que permitió encontrar economía en los contratos y condiciones más favorables para la compañía, obteniendo un ahorro en los contratos No Proporcionales del 7% frente a lo presupuestado.

En cuanto a condiciones técnicas los logros se resumen en:

- ✓ Reducción del número de contratos en un 15% mediante fusiones, simplificación y unificaciones de contratos similares
- ✓ Unificación del 100% de las condiciones generales de los *wordings* con la intervención de la Gerencia Jurídica
- ✓ Aumento de la capacidad del contrato de Responsabilidad civil para automóviles en un 100%.
- ✓ Incremento de la retención de la compañía en contratos como: Responsabilidad Civil hidrocarburos, mercancías azarosas, empresas públicas de servicios públicos, manejo, Infidelidad y riesgos financieros, casco aviación, maquinaria y todo riesgo contratistas.
- ✓ Para los contratos de incendio, equipo electrónico y rotura de maquinaria; unificación en un contrato "*All risk*"; actualización del 100% de su *wording*, aumentó de la capacidad combinada en un 3%.
- ✓ El Reaseguro facultativo concentró su operación en la suscripción de cuentas rentables cerrando el año 2019 con \$291.108 millones en primas emitidas, lo que equivale al 29.5% del total de la producción de la compañía respaldando la importancia de esta estrategia y su aporte al logro de los objetivos corporativos propuestos. En las líneas de daños y patrimoniales, el incremento en las primas brutas facultativas fue del 20%, el índice de renovación fue del 98% y se hicieron negocios nuevos por valor de \$28.000 millones aproximadamente.

### **4.3. Gestión Financiera**

Los resultados a diciembre para Previsora Seguros son producto de las estrategias definidas para un crecimiento rentable, donde se concentran en mejorar el resultado técnico, antes que obtener un crecimiento en ventas.

### 4.3.1. Resultados generales

Las primas emitidas al cierre de 2019 ascendieron a \$902,138 millones, con un crecimiento del 8.4% frente al 2018; en cuanto al devengo, el acumulado fue de \$588,203 millones, reflejando un aumento del 5.4% (\$30,096 millones) respecto a 2018. Producto del control en la suscripción, la prevención de siniestros y los procesos de depuración de reservas, la siniestralidad de Previsora Seguros se ubicó en 65.4%, 2 p.p. menos que al cierre del año 2018.

Durante el 2019, Previsora Seguros continuó con su política de control de los gastos de operación, generando ahorros presupuestales por \$3,843 millones. El resultado técnico después de gastos de operación se ubicó en -\$32,685 millones, con una mejora del 39.6% frente al resultado del año anterior, lo cual representa una disminución del déficit de \$21.437 millones, generando una reducción del 4.1 p.p. en el índice combinado, pasando así de 109.7% en el 2018 a **105.6%** en el 2019.

Los resultados financieros fueron positivos, permitiendo compensar el resultado técnico, para obtener una utilidad neta acumulada de \$46,278 millones.

Frente al Estado de Situación Financiera, Previsora Seguros acumula un total de activos de \$2,3 billones, lo cual representa un incremento del 4.5% frente al año anterior, dentro de los cuales se destaca la participación del portafolio de inversiones en un 44.4% del total del activo. Estos resultados la ubican en el cuarto puesto en activos de las compañías de seguros generales, de acuerdo con la información de indicadores de gestión de Fasecolda a diciembre 2019.

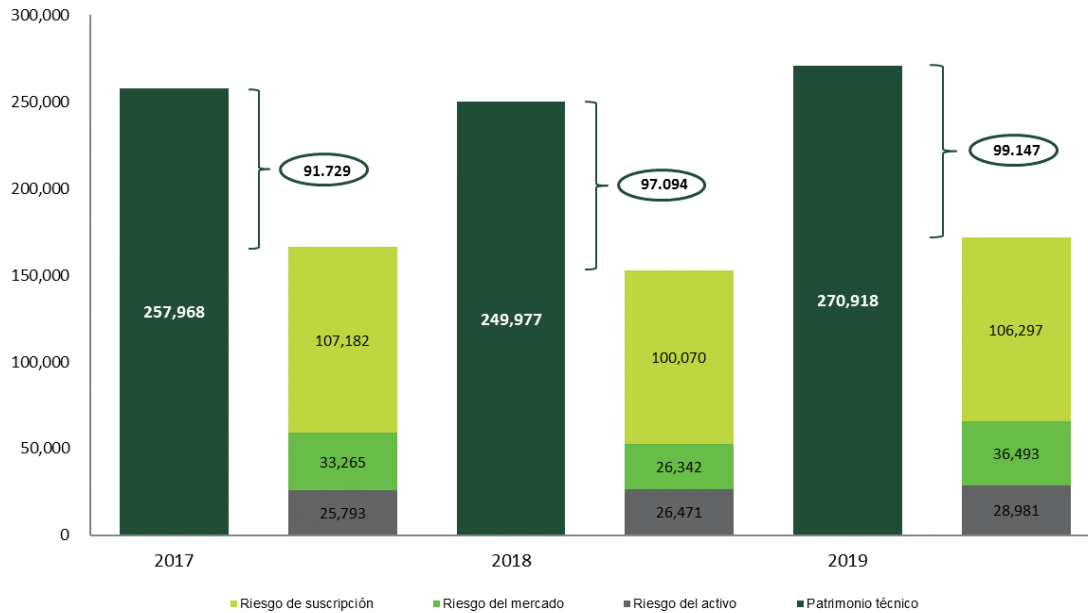
El nivel de los pasivos a diciembre de 2019 mantuvo su nivel con respecto al año anterior, cerrando con un total de \$1,9 billones. El rubro más significativo correspondió a las reservas técnicas de seguros, que representó el 78.6% del total del pasivo, alcanzando \$1.5 billones, con un incremento del 1.9% frente al cierre de 2018. Este comportamiento se genera principalmente por la variación de la reserva técnica de riesgos catastróficos.

Como resultado de lo anterior, el patrimonio al cierre de diciembre de 2019 alcanzó una cifra de \$434,462 millones, con un crecimiento de 12.7% frente al 2018, resultado favorecido por la utilidad del periodo y por el fortalecimiento patrimonial de sus reservas, cerrando con un ROE del 10.7%, generando un incremento del 6.9 p.p. frente al cierre del 2018 que alcanzó el 3.8%.

Es de vital importancia resaltar la fortaleza patrimonial que tiene Previsora Seguros en el patrimonio técnico, el cual mantiene un exceso sobre el patrimonio requerido de \$99.147 millones, demostrando así la capacidad de la compañía para asumir grandes riesgos, conservando un excelente nivel de solidez y respaldo.



En la siguiente gráfica se puede apreciar la evolución del patrimonio técnico, manteniendo niveles de exceso importantes, a pesar de los incrementos en los riesgos de mercado, suscripción y activo.



*Cifras en millones de pesos*

#### 4.3.2. Gestión del portafolio

El portafolio de inversiones representó a diciembre de 2019 el 44,4% del total del activo, alcanzando la suma de \$1,02 billones, 1,2% más que la participación obtenida al mismo corte del año anterior. Esta variación se explica principalmente por el aumento en las inversiones en títulos de deuda. Los CDTs y Bonos tuvieron un incremento en su participación pasando a 29.1% dentro del portafolio de inversiones, mientras los títulos emitidos por la Nación pasaron del 19,4% a 16,3% por la mejor rentabilidad de otros títulos de deuda. Así mismo, la posición de Renta Fija Internacional se mantuvo estable durante el 2019, pasando del 17% al 17.1%.

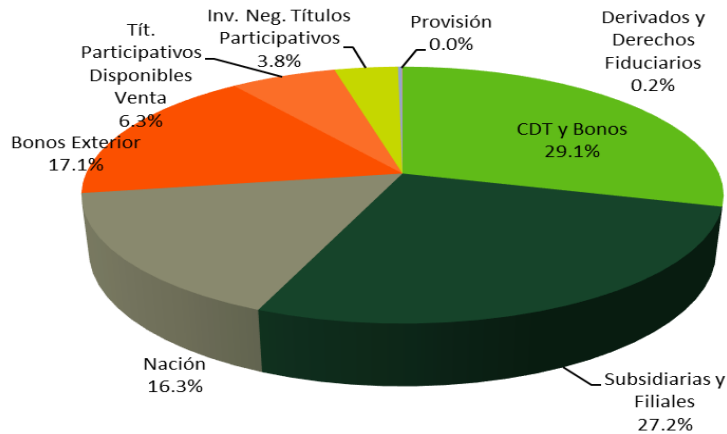
Por otro lado, el valor de la subsidiaria pasó de \$263.790 millones a \$278.188 millones, lo que corresponde a una participación de 27.2% del total de portafolio, mientras la participación de Inversiones Negociables en Títulos Participativos, representó el 3,5%.

Es importante resaltar que, dentro del valor contable del portafolio, se incluyen los saldos de los instrumentos derivados (forwards y swaps) así como de los derechos fiduciarios, por un valor de \$2.283,8 millones.

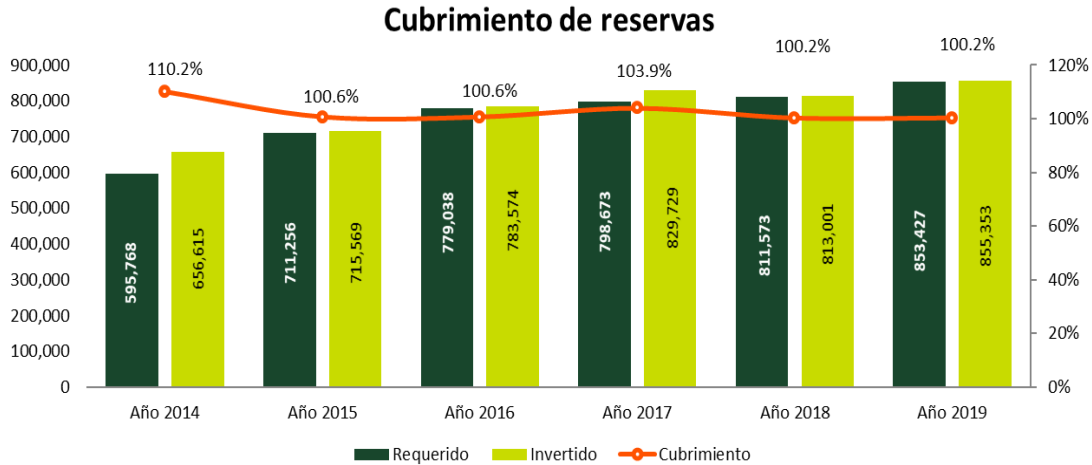
## COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES A 31 DE DICIEMBRE DE 2019

Gastos de operación	Valor de mercado
CDT y Bonos	297,705
Subsidiarias y filiales	278,188
Nación	166,424
Bonos exterior	175,139
Tít. Participativos disponibles para la venta	66,818
Inv. Negociables títulos participativos	36,042
Derivados y derechos fiduciarios	2,284
Provisión	(488)
<b>Total</b>	<b>\$ 1,022,112</b>

*Fuente: La Previsora, cifras en millones de \$*



El cubrimiento de las reservas a través del portafolio se ubica a diciembre de 2019 en 100.2% del requerido, lo cual se traduce en respaldo de las posibles obligaciones con los asegurados de la compañía.

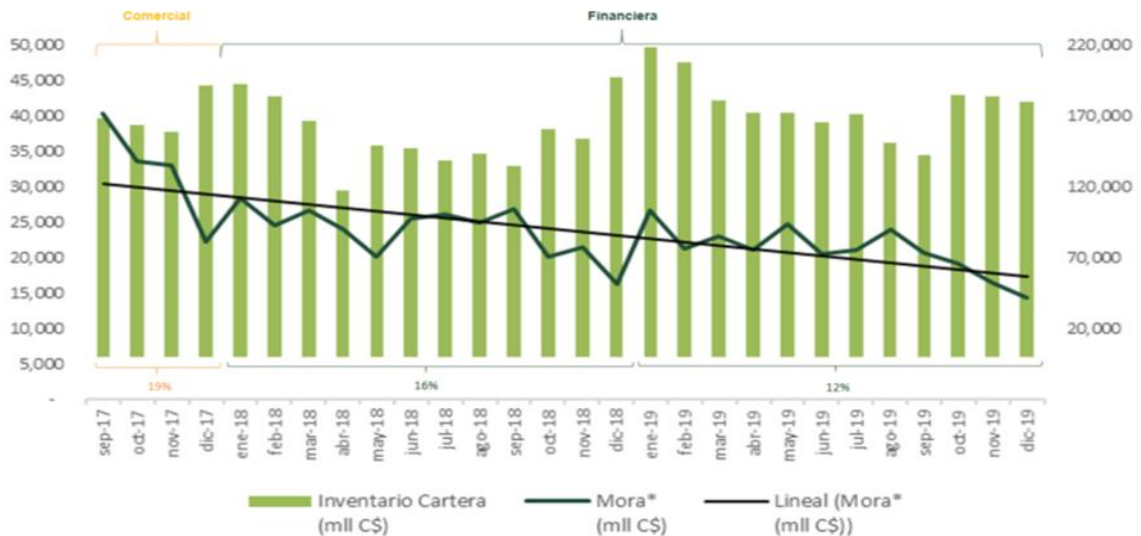


*Fuente: La Previsora, cifras en millones de \$*

De otro lado, el resultado financiero de Previsora Seguros es uno de los más importantes del sector, presentando a diciembre de 2019 una rentabilidad mayor a la rentabilidad promedio de las compañías de seguros generales.

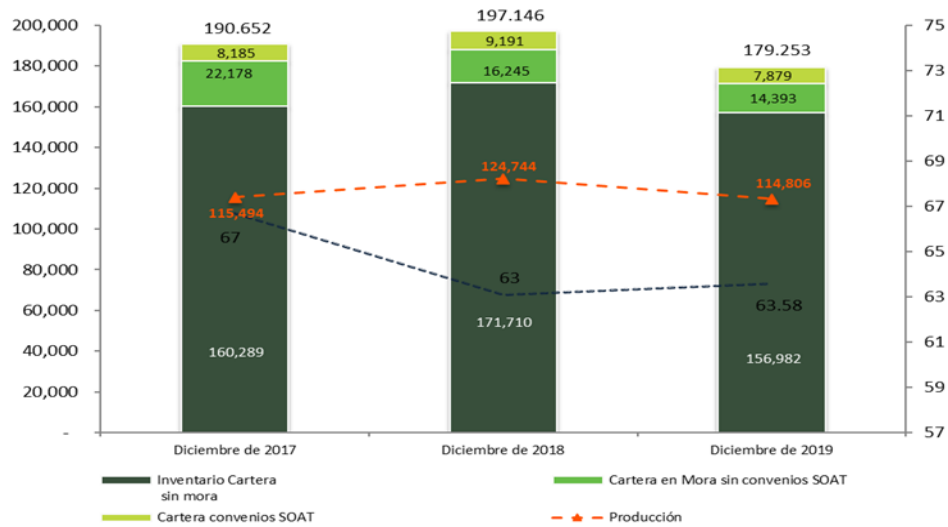
#### 4.3.3. Gestión de Cartera

La cartera en mora al cierre del año 2019 disminuyó significativamente, pasando el promedio anual en el 2018 de 16% de la cartera directa total, a un 12% en 2019, es decir, una disminución de 4 p.p.



*Cartera directa + Coaseguro cedido – Información de listados  
\*Sin convenios SOAT  
Cifras a 31/12/2019 - Cifras en millones de COP*

Frente al cierre de diciembre en los 3 últimos años, la cartera en mora en el 2019 se mantuvo en el 8%, sin embargo, en términos reales se presenta una disminución de más de \$1.800 millones, con una base de inventario de cartera muy por debajo del cierre del 2018.



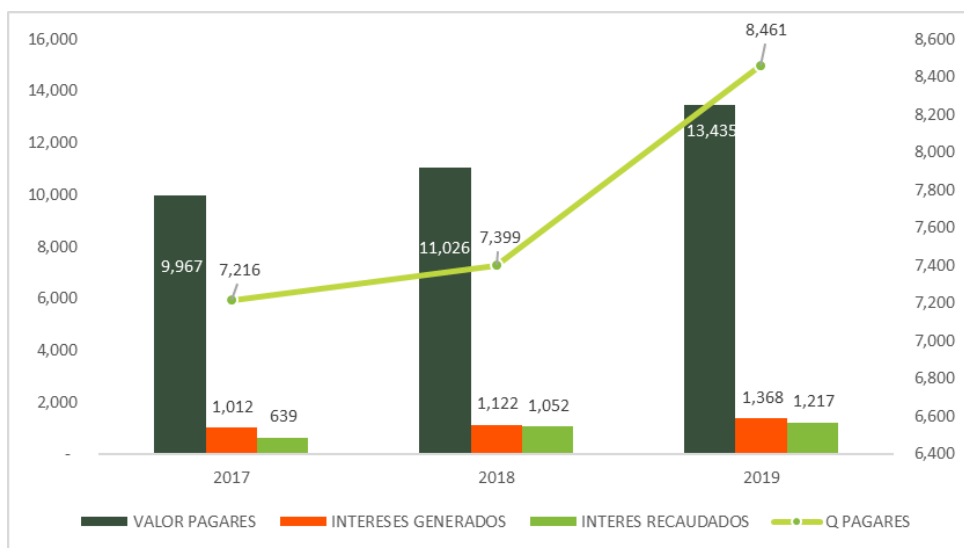
Cartera	dic-17	dic-18	dic-19
Producción	\$ 115,494	\$ 124,744	\$ 114,806
Inventario de Cartera *	\$ 190,652	\$ 197,146	\$ 179,253
Cartera en mora >=1d sin convenios SOAT	\$ 22,178	\$ 16,245	\$ 14,393
Cartera convenios SOAT	\$ 8,185	\$ 9,191	\$ 7,879
% cartera en mora sin convenios SOAT	12%	8%	8%
% cartera en mora con convenios SOAT	16%	13%	12%
Rotación	67	63	63.58

\*Información de listados

*Cartera directa + Coaseguro cedido – Información de listados  
\*Sin convenios SOAT  
Cifras a 31/12/2019 - Cifras en millones de COP*

El producto Previcrédito en el 2019, creció en un 22% con respecto a las primas financiadas durante el año 2018.

Durante el año 2019 se colocaron \$13.435 millones, lo cual le generará a la compañía ingresos aproximados por \$1.368 millones.



#### 4.3.4. Gestión Tributaria

Durante el año 2019, Previsora Seguros elaboró y presentó 236 declaraciones de impuestos del orden municipal, contribuyendo a los 26 Municipios en los cuales tiene representación en **\$7.210** millones y 36 declaraciones de impuestos del orden nacional por **\$120.846** millones, aportándole al Gobierno Central al cumplimiento de sus metas de recaudo fiscal.

#### 4.3.5. Cumplimiento presupuestal

El presupuesto se estructuró de acuerdo con las estrategias corporativas de Previsora Seguros, así como con el análisis del comportamiento del mercado, definiendo metas retadoras y alcanzables.

Para diciembre 2019, Previsora Seguros alcanzó en un 142.3% la meta de utilidad estimada, donde el cumplimiento presupuestal de la prima devengada y siniestros incurridos se situó en 102.7% y 87.8% respectivamente. Así mismo, producto del adecuado control y seguimiento de los gastos, la ejecución final frente al presupuesto fue del 91%. Finalmente, se observa un mejoramiento del resultado técnico después de gastos, cumpliendo así la meta planteada para el 2019.

Para el caso del resultado financiero, incluyendo gastos financieros, se evidencia un cumplimiento del 133.7%, favorecido, entre otros aspectos, por el excelente resultado del portafolio gestionable, que presentó una rentabilidad acumulada del 7.5% E.A. al cierre de 2019.

En el siguiente cuadro se aprecia el cumplimiento presupuestal al cierre de 2019:

DETALLE	Acumulado Diciembre 2019	Presupuesto	Var. Ppto vs. Ejecución	% Cump. Pptal 2019
PRIMAS EMITIDAS	902,138	909,210	-7,072	99.2%
PRIMAS DEVENGADAS	588,203	572,669	15,534	102.7%
SINIESTROS INCURRIDOS	384,497	342,574	41,923	87.8%
<b>RESULTADO TÉCNICO BRUTO</b>	<b>203,706</b>	<b>230,094</b>	<b>-26,389</b>	<b>88.5%</b>
COMISIONES NETAS, COSTOS Y PRODUCTOS DE SEGUROS	103,968	117,456	-13,488	111.5%
<b>RESULTADO TÉCNICO ANTES GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>99,737</b>	<b>112,638</b>	<b>-12,901</b>	<b>88.5%</b>
GASTOS DE OPERACIÓN	132,422	145,479	-13,057	91.0%
<b>RESULTADO TÉCNICO DESPUÉS DE GASTOS</b>	<b>(32,685)</b>	<b>(32,840)</b>	<b>156</b>	<b>100.5%</b>
RESULTADO FINANCIERO Y FLUCTUACIÓN EN CAMBIO	88,769	66,398	22,371	133.7%
DETERIORO Y RECUPERACIONES ACTIVIDAD ASEGURADORA	(1,261)	846	(2,107)	-149.1%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>54,823</b>	<b>34,403</b>	<b>20,419</b>	<b>159.4%</b>
IMPUESTOS Y OTROS	(8,544)	(1,885)	(6,660)	NA
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>46,278</b>	<b>32,519</b>	<b>13,760</b>	<b>142.3%</b>

*Cifras en millones de pesos*

#### 4.4. Calificación de la Fortaleza Financiera

El 27 de noviembre de 2019, la calificadora Fitch Ratings ratificó a Previsora Seguros la calificación de **AA+ con perspectiva estable**, principalmente por la fortaleza financiera, que se evidencia en el excelente resultado de inversiones, la solidez, la calidad y la seguridad que la Compañía brinda frente a la forma en que maneja y gestiona los recursos derivados del aseguramiento del público.

La calificación AA+ de Previsora Seguros, se sustenta en los sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, activos de alta calidad para el cubrimiento de las reservas y una liquidez que le permite cumplir con sus necesidades de corto plazo, así mismo por la mejora en la siniestralidad de SOAT y Autos.

Fitch sustenta la calificación otorgada a Previsora Seguros por el respaldo que tiene la empresa por parte del Gobierno Nacional para responder a los compromisos asumidos con sus diferentes proveedores, clientes y socios de manera oportuna y suficiente, en caso de ser necesario.

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

## 5. Administración y gestión del Riesgo

Previsora mediante la gestión de riesgo realiza análisis, medición, control y monitoreo de los riesgos inherentes al negocio de seguros. Dentro de los temas desarrollados se destacan:

**Riesgo de Mercado:** Con el fin de mitigar las pérdidas asociadas a la disminución del valor del portafolio de inversiones por las variaciones del mercado, de acuerdo con las instrucciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Middle Office dentro de las actividades de control que realiza, monitorea el comportamiento de las inversiones de la compañía. El resultado de este monitoreo a diciembre de 2019, se detalla a continuación:

- El VaR<sup>1</sup> para los títulos que respaldan la reserva fue de \$36.493 millones, reflejando un nivel de exposición (VaR / Posición en Riesgo) de 4.45% por debajo del límite establecido del 6.0%. El VaR de las acciones fue de \$9.648 millones con una participación del 26.4% dentro del VaR total. Para la posición de TES, CDT'S y Bonos en pesos, el VaR llegó a \$6.327 mill., con una participación del 17.3% del VaR total.
- Durante el año 2019, el VaR del portafolio de reservas técnicas registró un promedio de 4.3% frente a la posición de portafolio; a su vez, con respecto al patrimonio y el activo de la compañía mantuvo un nivel de 8.4% y de 1.6%, respectivamente.

**Riesgo de Concentración:** Teniendo en cuenta las estrategias comerciales definidas por la Compañía, se realizó seguimiento a la concentración de la producción por ramos e intermediarios. Los siguientes son los resultados obtenidos con corte a 31 de diciembre de 2019:

- De acuerdo con los listados de producción a diciembre de 2019 el 75% de la producción de la compañía se concentra en los ramos de SOAT (21%), Automóviles (16%), Incendio y Terremoto (15%), Responsabilidad Civil (13%) y Vida Deudores (Vida Grupo Deudores y Vida Grupo Contributivo/No Contributivo 11%).
- A diciembre de 2019, la producción con intermediación (agentes independientes, agencias, corredores de seguros y agentes en capacitación), asciende a \$772.035 millones, equivalente al 86% de la producción total de la Compañía, siendo importante anotar que a través de Corredores de Seguros se expidió el 33%, es decir, \$294.759 millones en primas.

**Riesgo de Suscripción:** Se ha realizado la revisión de los cálculos para la estimación de las tasas puras de riesgo descritas en las notas técnicas actuariales. En el transcurso del año se revisaron las notas técnicas de Incendio, terremoto y cumplimiento, antes de ser depositadas a la Superintendencia

---

<sup>1</sup> Valor en riesgo (*Value at Risk*)

Financiera de Colombia.

Se validó que las tasas comerciales aplicadas a los productos correspondan a lo establecido en las notas actuariales, los hallazgos encontrados fueron socializados y analizados por la gerencia de producto respectiva, las cuales validan si las políticas de suscripción fueron aplicadas correctamente. Estas revisiones se realizaron para los ramos técnicos de terremoto, incendio, sustracción y corriente débil. Las validaciones son realizadas por las distintas gerencias de producto las cuales socializan con las sucursales estableciendo los correctivos necesarios para mitigar este riesgo.

**Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas:** El actuario responsable, realiza la validación mensual de las reservas de primas no devengadas y de la reserva técnica de insuficiencia de primas. Igualmente verifica los factores IBNR y certifica la suficiencia de estas reservas.

**Riesgo Operacional:** El sistema de administración de riesgo operativo adoptado por Previsora ha sido diseñado de tal manera que involucra la participación de todos los miembros de la Organización, quienes están involucrados en los diferentes procesos. En la etapa de identificación se han documentado las situaciones que pueden impedir el logro de los objetivos trazados por la compañía. En la fase de medición se han definido criterios claros y ajustados a la situación de la Compañía, con el fin de establecer la severidad de los riesgos. Este resultado ha sido pieza clave para la implementación de un esquema de control adecuado, mediante el cual se han implementado las medidas de control necesarias para mitigar de manera efectiva el riesgo inherente.

Adicionalmente, se ha diseñado un plan de monitoreo mediante la definición y análisis de indicadores a través de los cuales se realiza seguimiento trimestral al comportamiento de los riesgos asociados a éstos. De otra parte, se realiza evaluación de los controles con el fin de asegurar que los niveles de efectividad mantienen estable el nivel de exposición frente a los riesgos.

El perfil de riesgo residual de la compañía se ha mantenido dentro del nivel de tolerancia definido, toda vez que la mayor concentración de los riesgos se encuentra en niveles de severidad moderada y baja (95%). Para aquellos riesgos que mantienen su valoración en niveles de severidad alta, se han implementado planes de acción y monitoreo, cuyo seguimiento se expone semestralmente a los miembros de la Junta Directiva.

**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 la compañía.

A diciembre de 2019 este riesgo mantuvo su perfil bajo, teniendo en cuenta que el cálculo de los posibles intereses a pagar representó un porcentaje menor al 1% del patrimonio de la compañía.

**Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT):** Se dio cumplimiento con la presentación de los informes a la Junta Directiva; informado la efectividad de los controles, procedimientos y monitoreo, hallazgos de operaciones inusuales y sospechosas, las medidas de conocimiento realizadas a: clientes, proveedores, empleados, salvamenteros y terceros, así como la capacitación al personal interno y externo.

Se realizaron los reportes a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) de las operaciones sospechosas que se presentaron.

El resultado de acuerdo al monitoreo y control durante el año 2019, permitió determinar que los factores de riesgo, se ha mantenido estables y la probabilidad de ocurrencia del riesgo LA/FT de la entidad se considera moderado, los cuales son monitoreados trimestralmente.

En el mes de octubre 2019, se dio respuesta al requerimiento de información a las observaciones realizadas de la visita “Inspección in Situ” por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, donde se informó el estado sobre los planes de acción adelantados por La Previsora Seguros, de igual manera la SFC pudo evidenciar que la entidad cumplió con la implementación de las actividades que fueron informadas, dado lo anterior en el mes de diciembre mediante requerimiento solicitaron de una certificación suscrita por el Representante Legal, el Oficial de Cumplimiento y la Revisoría Fiscal, en la cual se constaba la culminación del cien por ciento (100%) de las actividades.

**Sistema de Gestión de Seguridad en la Información:** En cumplimiento de la Circular Externa 052 del 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia y demás requerimientos regulatorios aplicables de las circulares emitidas por la misma, Previsora Seguros establece un marco de gestión empresarial en seguridad de la información y ciberseguridad, que provee un proceso de mejora continua con enfoque a riesgos, donde participan y tienen un rol específico todos los funcionarios de la compañía.

A través de este sistema, se busca el cumplimiento de los y define como base metodológica el modelo conceptual de las Normas ISO/IEC 27001 e ISO 27032.

Algunas de las acciones más relevantes desarrolladas durante el año son:

- **Implementación CE 007/2018 de la SFC:** Se implementaron los requerimientos establecidos por la circular para diciembre de 2019.
- **Actividades de Gestión:** Se desarrollaron actividades para evaluar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información, tales como:

verificación de efectividad de controles de seguridad de la información, revisión de la seguridad de la información en proveedores críticos, monitoreo de ciberamenazas a través del SOC y herramientas de seguridad perimetral y monitoreo de usuarios activos en aplicativos críticos y de usuarios privilegiados en bases de datos.

- **Capacitación y sensibilización:**

- Curso virtual sobre seguridad de la información y ciberseguridad para ser desarrollado de forma obligatoria por los funcionarios de la compañía durante el 2019.
- Mensajes de sensibilización relacionados con Seguridad de la Información y Ciberseguridad a través de Buena Nota Previsora (comunicación interna).
- Charlas de sensibilización dentro del proceso de inducción de funcionarios nuevos.
- Ejecución de un curso de formación en la norma ISO/IEC 27032:2012 Guías para la Ciberseguridad a la unidad para la gestión del riesgo de seguridad de la información y ciberseguridad.
- Publicación en la página web de la compañía recomendaciones de ciberseguridad para el consumidor financiero.

**Plan de Continuidad del Negocio:** Durante el año se actualizaron los planes de continuidad de los procesos críticos de la compañía, de acuerdo con los resultados de las pruebas desarrolladas durante el último trimestre del año anterior y los cambios operacionales de los procesos.

De otra parte, se diseñó y ejecutó el plan de pruebas de continuidad en mes de octubre, mediante el cual se logró:

- Verificar la capacidad del centro de operación en contingencia.
- Formar a los participantes y ofrecerles la oportunidad de adquirir conocimientos y comprensión de sus estrategias y plan de continuidad del negocio.
- Revisar y verificar los planes de continuidad por proceso.
- Identificar oportunidades de mejora en las estrategias y planes de continuidad.

Este plan incluyó la ejecución de pruebas funcionales locales y una prueba funcional integral (PCN y DRP) y tres proveedores críticos.

## **6. Gestión Administrativa**

### **6.1. Estrategia Corporativa**

El plan estratégico de Previsora denominado “Una sola voz” enmarca el enfoque estratégico de Previsora Seguros al año 2021. El presente informe se realiza con el fin de evidenciar los resultados obtenidos frente a las metas planteadas,

tomando como base las mediciones de los indicadores corporativos y los avances en los proyectos estratégicos desarrollados.

El resumen del cumplimiento de las metas establecidas para el año 2019 se encuentra plasmado en el mapa estratégico corporativo, presentando el siguiente comportamiento:



A diciembre 2019 el mapa corporativo presentó un cumplimiento total del 169%. A continuación, se presenta los cumplimientos por perspectivas:

- **Financiera:** Esta perspectiva presentó un cumplimiento del 121%, apalancado por los siguientes objetivos:
  - Garantizar la permanente creación de valor para el accionista: Este objetivo logró un cumplimiento del 160%, gracias al desempeño y buen resultado del indicador EBITDA con un valor de \$87.449,0 millones de una meta de \$54.586,0 millones.
  - Mejorar el índice combinado: Este objetivo presentó un cumplimiento del 100%, debido al buen desempeño del indicador Índice combinado con un resultado de 105,5% de una meta de 105,7%.
  - Lograr crecimiento real de primas: Este objetivo presentó un cumplimiento del 103% por el resultado satisfactorio del indicador de Cumplimiento de primas devengadas con un valor de \$588.202,5 millones de una meta de \$572.669,0 millones.
  
- **Cliente y Mercado:** Esta perspectiva presentó un cumplimiento del 101% por los resultados de los siguientes objetivos:

- **Mejorar la percepción del cliente:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 115%, generado por el desempeño de sus dos indicadores: Índice de satisfacción cliente final con un resultado de 95,1% de una meta de 91%; el indicador Índice de satisfacción aliados estratégicos con un resultado de 71,8% de una meta de 57%.
  - **Garantizar la productividad de cada canal de comercialización:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 93%, impactado por el resultado del indicador Cumplir la meta de expansión en UNT's con un resultado de \$24.866,0 millones de una meta de \$34.978 millones. Los indicadores que presentaron buen desempeño son: Productividad agentes / agencias con un resultado de 70,1% de una meta de 70% y Productividad corredores con un resultado de 53,6% de una meta de 50%.
  - **Crecer los ingresos en cada uno de los segmentos de interés:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 98%, debido al desempeño de los indicadores: Primas emitidas negocios estatales con un resultado de \$342.642,5 millones de una meta de \$319.782,0 millones; Primas emitidas negocios privados con un resultado de \$307.735,5 millones de una meta de \$301.949,0 millones. Los indicadores que presentaron menor cumplimiento son: Primas emitidas con un resultado de \$902.138,4 millones de una meta de \$909.210,0 millones; Primas emitidas negocios de personas con un resultado de \$61.120,2 millones de una meta de \$71.547,0 millones.
  - **Crecer el porcentaje de participación en el mercado asegurador:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 97%, impactado por el resultado del indicador % participación total de mercado con un 6,7% de una meta de 7%.
- **Procesos Internos:** Esta perspectiva presentó un cumplimiento del 345% por los resultados de los siguientes objetivos:
- **Hacer eficientes los procesos críticos:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 102%, gracias al desempeño de los indicadores: Diagnóstico para reducir el tiempo en el proceso de suscripción y emisión de pólizas individuales del ramo autos con un resultado de 100% de una meta 100%; Cumplimiento de promesa de valor en los tiempos de suscripción y emisión de pólizas individuales del ramo autos con un resultado de 95,9% de una meta de 92%; Cumplimiento de promesa de valor en la valoración de daños y autorización de mano de obra de pérdidas menores con un resultado de 97,7% de una meta de 96%; Cumplimiento de promesas de valor en indemnizaciones de generales, patrimoniales y vida con un resultado de 87,4% de una meta de 85%.
  - **Asegurar la efectiva gestión de riesgos de la compañía:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 587%, por el desempeño de los indicadores:

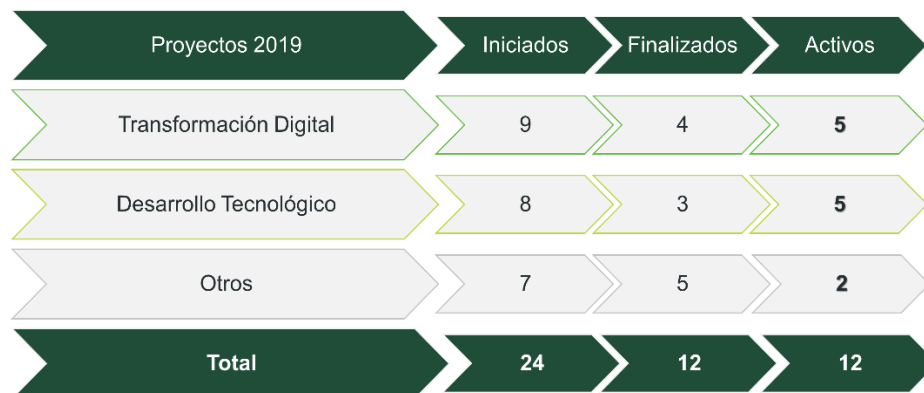
**Gestión de Cuenta Corriente de Reaseguro** con un resultado de 96,0% de una meta de 94%; **Oportunidad en el registro de la reserva** con un resultado de 94,9% de una meta de 88%; **Oportunidad en la liberación de reservas** con un buen resultado de 503,3% de una meta de 25% impactado por el proyecto Data Trust implementado en el último trimestre 2019; **Exposición al riesgo de mercado** con un resultado de 4,5% de una meta de 6%.

➤ **Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:** Esta perspectiva presentó un cumplimiento del 108% por los resultados de los siguientes objetivos:

- **Transformación cultural:** Este objetivo no se midió en el año 2019, se medirá en el 2020.
- **Lograr un mayor desarrollo tecnológico:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 111%, gracias al desempeño del indicador Cumplir la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico con un resultado de 96,3% de una meta de 87%.
- **Transformación digital:** Este objetivo presentó un cumplimiento del 106%, debido al desempeño del indicador Cumplir de gestión de proyectos de transformación digital con un resultado de 92,2% de una meta de 87%.

La Gerencia de Planeación tiene un rol activo y permanente frente al proceso de planeación estratégica, como el acompañamiento y asesoría en la formulación y definición del plan estratégico, mapa corporativo y mapas de desdoblamientos, seguimiento a la actualización de indicadores e implementación de herramientas de monitoreo que permitan una gestión permanente desde los diferentes niveles de la organización, enfocada en el cumplimiento de la estrategia.

**Proyectos Estratégicos:** Durante el año 2019 se desarrollaron veinticuatro proyectos estratégicos distribuidos en tres frentes: Transformación digital, Desarrollo tecnológico y Otros.



En el frente de Transformación Digital se desarrollaron nueve proyectos estratégicos logrando cerrar cuatro. A continuación, se presentan los proyectos de Transformación Digital con su objetivo y avance.

<b>Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Avance</b>
<b>Robotic – RPA</b>	Automatizar el proceso de renovación de pólizas de automóviles mediante la implementación de un asistente robótico basado en tecnología RPA.	100%
<b>Analítica de Datos</b>	Proveer a Previsora Seguros de un repositorio que contenga la información de sus clientes, para su aprovechamiento en la definición de estrategias comerciales.	100%
<b>Arquitectura empresarial</b>	Definir y diseñar la arquitectura empresarial de Previsora S.A. así como su modelo de gestión, el cual deberá permitir alinear Negocio, datos, procesos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con la Estrategia de la compañía.	100%
<b>Factura electrónica Fase I</b>	Definir el modelo de emisión y recepción de factura electrónica en la Compañía de conformidad con las características establecidas en el Decreto 2242 de 2015 y cumpliendo el plazo indicado en la Resolución 010 de 2018 de la DIAN.	100%
<b>Factura electrónica Fase II – Integración</b>	-Implementar la integración de los buzones de pagos administrativos e indemnizaciones de autos y generales con la herramienta OnBase -Implementar los ajustes normativos definidos por la DIAN para los procesos de emisión con validación previa.	83%
<b>Factura electrónica Fase III - Póliza</b>	Implementar la solución tecnológica para la emisión de facturas electrónicas asociadas a pólizas de seguros incluido la financiación de primas.	28%
<b>Fábrica de Software</b>	Habilitar al negocio con productos y servicios tecnológicos que permitan aumentar los ingresos y la rentabilidad.	87%
<b>Office 365</b>	Optimizar los costos de licenciamiento de las herramientas de productividad que usa Previsora.	35%
<b>Sarlaft digital</b>	Contar con una herramienta que automatice el diligenciamiento de datos del formulario SARLAFT, de fácil acceso, que garantice la validación de identidad del cliente y la obligatoriedad en todos los campos.	50%

En el frente de Desarrollo Tecnológico se desarrollaron ocho proyectos estratégicos logrando cerrar tres. A continuación, se presentan los proyectos de Desarrollo Tecnológico con su objetivo y avance.

<b>Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Avance</b>
<b>Conectividad / Ampliación de canales</b>	Aumentar el ancho de banda en las oficinas donde los canales de comunicación se encuentren saturados.	100%
<b>Telefonía IP</b>	Implementar la solución de telefonía / voz sobre IP.	100%
<b>Reaseguros express Fase I</b>	Implementar las optimizaciones requeridas para resolver la problemática más crítica del proceso de Reaseguros: Cesión Automática de Automóviles y Cesión Semiautomática Vida.	100%
<b>Modelo de operación procesos judiciales fase II</b>	Adquirir e implementar una herramienta tecnológica para la gestión de los procesos judiciales de la Compañía que apalanque el nuevo modelo operativo de procesos judiciales.	86%
<b>Reaseguros express Fase II</b>	Implementar las optimizaciones requeridas para resolver la problemática más crítica del proceso de Reaseguros: Apertura de la cuenta corriente, Órdenes de Pago a reaseguradores automáticas y estado de cuenta, Participación de Utilidades.	41%
<b>Upgrade de SISE3G R1 a SISE3G R2</b>	Actualizar el sistema actual SISE3G a la versión R2 para el módulo de Emisión, mejorando la gestión de procesos masivos.	87%
<b>Optimización Onbase autos</b>	Implementar el flujo del proceso de indemnizaciones de automóviles en la herramienta ONBASE versión 16 y desarrollar la integración de ésta con las demás herramientas que soportan el proceso.	77%
<b>Financiamiento SISE 3G</b>	Financiar a través del Proveedor Serviefectivo los ramos de RC, TRC y Áreas Comunes.	97%

En Otros se desarrollaron siete proyectos estratégicos logrando cerrar cinco.

A continuación, se presentan los Otros proyectos con su objetivo y avance.

<b>Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Avance</b>
<b>Plan táctico modelo de administración de riesgos y</b>	A través del modelo generar un factor diferenciador con el resto de compañías del sector que nos permita fidelizar clientes, controlar siniestralidad, mejorar el perfil de	100%

<b>control de pérdidas - segmento privado</b>	riesgos objetivo de Previsora y cumplir con el resultado técnico después de gastos.	
<b>Adecuaciones "L"</b>	Disponer de espacios seguros, funcionales y colaborativos, con redes nuevas que garanticen a las oficinas el proceso de conectividad, para el beneficio de los funcionarios y una mejor atención de nuestros clientes externos.	100%
<b>Fortalecimiento del gobierno en los procesos</b>	Modelar y divulgar la documentación de los procesos de la compañía tal y como se están ejecutando actualmente. Capacitar y acompañar a los distintos actores responsables de la gestión de los procesos para adoptar la nueva metodología en la compañía.	100%
<b>Gestión del conocimiento</b>	Administrar el conocimiento de la compañía por medio de la evaluación, mitigación y mapeo del conocimiento tácito y explícito que hay en Previsora, por medio de la inter-operatividad de herramientas que permitan gestionar y compartir dicho conocimiento	100%
<b>Modelo de operación procesos judiciales fase III – Data Trust</b>	Validación de Data y Reservas de casos Migrados a Litisoft	100%
<b>NIIF 17 – Contrato de Seguros y Solvencia II</b>	Evaluar el alcance de la norma, realizar el entendimiento de la misma y efectuar el diagnóstico que permita conocer los impactos operativos, tecnológicos y financieros previos a la implementación.	51%
<b>Planeación Estratégica Comercial</b>	Consultoría para el proceso de planeación comercial de corto-mediano plazo de LA PREVISORA S.A., mediante la elaboración de un diagnóstico de transformación de la planeación comercial, basado en un análisis de la situación actual, capacidades de LA PREVISORA S.A y desempeño de sus líneas de negocio, con el fin de definir planes de acción que permita consolidar la visión de crecimiento y rentabilidad de LA PREVISORA S.A.	25%

Dentro del rol que desarrollan las Gerencias de la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo, como aporte directo al resultado obtenido en el desarrollo e implementación de los proyectos estratégicos, cabe resaltar la labor que realizaron



los Gerente de Proyectos en la gestión de los mismos, así como la asesoría y acompañamiento a las áreas funcionales y demás integrantes de los equipos en la ejecución de los roles asignados y aplicación de la metodología definida. Adicionalmente, en coordinación con los demás miembros que componen el Comité de Proyectos se logró movilizar la gestión y el logro de resultados.

## 6.2. Sistema de gestión integral / Sistema integrado de planeación y gestión SIPG

En el marco de la implementación del Sistema Integrado de Planeación y Gestión – SIPG, se ha dado cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la implementación del **Modelo Interno de Planeación y Gestión –MIPG–** (Decreto 1499 de 2017) a través de sus 3 componentes: 1) Institucionalidad, 2) Operación y 3) Medición del Desempeño Institucional.

**1. Institucionalidad:** se lideraron todas las sesiones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño (presidido por la Secretaría General y con la secretaría



Se sesionó 6 veces durante el 2019

1. 24 de enero
2. 04 de abril
3. 03 de Julio
4. 13 de septiembre (extraordinario)
5. 24 de octubre
6. 19 de diciembre

técnica de la Gerencia de Innovación y Procesos). Con la construcción del Plan Institucional 2019, en este Comité se realizó el seguimiento al avance y desarrollo de 88 actividades con un **cumplimiento del 98%** así:

### **Comité Institucional de Desempeño**

*\*Para las actividades del Plan Sectorial se aseguró el reporte de avance a través del Sistema de Monitoreo de la Gestión Integral (SMGI) del MHCP.*

De manera adicional, a partir de la Directiva N° 006 de 2019 expedida por la Procuraduría General de la Nación, en septiembre de 2019 se realizó el diligenciamiento de la herramienta para el autodiagnóstico del Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública – ITA obteniendo un 91% en su cumplimiento.

Con respecto al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, este sesionó dos veces en el año 2019 con la participación del delegado de la alta dirección para la implementación del MECI en la entidad.

**2. Operación:** bajo la secretaría del Comité, se aseguró la participación en el mejoramiento del Modelo por parte de cada uno de los líderes definidos para cada una de las políticas del MIPG. De manera adicional, la Gerencia de Innovación y Procesos desarrolló el *Proyecto de Fortalecimiento del Gobierno en los Procesos* que inició con la renovación del Mapa de Procesos de la compañía y realizó el levantamiento, estructuración y formalización del AS-IS de sus 90 procesos bajo la metodología definida siguiendo notación BPMN, alineado con la taxonomía de clasificación de procesos de PCF y COBIT. De igual manera, según las necesidades de los procesos, como resultado del Proyecto se construyeron Kit documentales que permiten la toma de decisiones para el mejoramiento continuo. Particularmente, se diseñaron nuevos procesos para la Gestión de la Innovación y el Conocimiento.

**Curso Virtual MIPG:** para fortalecer la implementación y adopción del Modelo, la entidad logró a 31 de diciembre que 78,37% de sus funcionarios (558 personas) realizaran la presentación del curso virtual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

**3. Medición (Índice de Desempeño Institucional):** en marzo de 2019 se realizó el diligenciamiento de 322 preguntas del Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión (FURAG), cuyo resultado generó una calificación de 73.4, según el grupo comparativo del sector.



- **AUDITORÍA ICONTEC:** en septiembre de 2019, la Gerencia de Innovación y Procesos atendió la auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión realizando el acompañamiento a las sucursales de Cartagena, Neiva y Centro de Servicios Masivos y a 11 procesos en Casa Matriz. Como resultado se obtuvieron **0 no conformidades** y se continuó con la certificación como antesala a la auditoría de recertificación.
- **MEJORA CONTINUA:** se realizó la gestión y acompañamiento de 83 notas de mejora y 520 acciones correctivas al Sistema Integrado de Gestión en

Isolución, logrando una eficiencia del 90.4% (cierre de 59 notas de mejora y 486 acciones correctivas).

### 6.3. Gestión de la Innovación

- **Proyecto RPA:** durante el 2019, la Gerencia de Innovación y Procesos desarrolló el Proyecto Robotico-RPA para el diseño e implementación de los primeros robots para la entidad, como piloto para la adopción de la nueva tecnología. A partir de julio de 2019 y a 31 de diciembre, como resultado del proceso de cotización y renovación automática de pólizas individuales de automóviles a nivel nacional se logró la cotización de **3.160 pólizas (prima neta \$ 5.003.151.543)** y la renovación automática a través del robot de **83 pólizas (prima neta asociada de \$143.883.626)**. El indicador asociado con el cumplimiento de la promesa de valor en los tiempos de suscripción y emisión de pólizas individuales del ramo autos para el segundo semestre cerró con un promedio de 95.88%.
- **Mejoramiento de Procesos – Centralización de Pagos Proceso de Indemnizaciones:** con el acompañamiento de la Gerencia de Innovación y Procesos, en el cierre del 2019 se logró la reducción del 42% de las actividades operativas, a través de la desmaterialización de las solicitudes y órdenes de pago; sobre un modelo de validación documental y autorizaciones 100% digital. De manera adicional, se eliminaron los riesgos por daño o extravío de los documentos físicos con un ahorro anual proyectado de **\$2.318.000** y la reducción del consumo de papel en 21 resmas/mes. Finalmente se implementaron nuevos controles en la operación que mitigan los riesgos y estandarizan las actividades de control y seguimiento.
- **Modelo de Innovación:** durante el segundo trimestre se lideraron espacios de cocreación e ideación para tres (3) iniciativas propuestas por funcionarios de la compañía, a seguir:
  - a) ENVIOS MASIVOS CHEVY PLAN / SUCURSAL CEC: del análisis realizado se concluyó su no viabilidad debido a los costos asociados de su implementación.
  - b) AUTOS + AP / SUCURSAL NEIVA: se estructuró un mejoramiento al producto de AP-Ocupantes a través de venta cruzada con el producto de Autos. Se encuentra pendiente de revisión y aprobación por parte de la Gerencia de Sucursales.
  - c) COMISIONES: De acuerdo con la priorización de la Vicepresidencia Comercial, se decidió no realizar el desarrollo de la Planilla de Comisiones por parte de la Fábrica de Software. Las oportunidades de mejora identificadas para el proceso de pago de comisiones, se encuentran en estudio por parte de la Gerencia de Sucursales como líder del proceso para su implementación.

#### 6.4. Gestión del Talento Humano

La Gerencia de Talento Humano es la encargada de diseñar y ejecutar los procesos para gestionar, motivar y retener al personal de la compañía.

En desarrollo de esa función, se tramitan día a día las actividades propias de la administración del recurso humano, y se gestionan los beneficios que buscan el bienestar de los colaboradores y sus familias, logrando como valor agregado la fidelización y retención.

A continuación, se resaltan las actividades más relevantes:

##### 6.4.1. Beneficios Convencionales:

Para el año 2019, se tramitaron las primas y bonificaciones extra legales establecidas en la Convención Colectiva del Trabajo con las siguientes cifras:

- Auxilio de alimentación con factor: \$800.522.244
- Auxilio de alimentación sin factor: \$1.456.509.130
- Bonificación de navidad: \$643.511.681
- Prima semestral extralegal \$1.812.985.877
- Prima de servicios \$1.261.433.012

Además, se tramitaron los siguientes beneficios:

AUXILIO	DESCRIPCIÓN	VALOR
Póliza de hospitalización y cirugía	Promedio de afiliados en el año 2019. 2066 personas.	\$4.794.365.076
Créditos Hipotecarios	Durante el año 2019 se benefició con estos créditos a 37 funcionarios.	\$ 3.523.694.000
Créditos personales	Durante el año 2019 se benefició con estos créditos a 302 funcionarios	\$ 1.084.271.500
Créditos Reparaciones Locativas	Durante el año 2019 se benefició con estos créditos a 30 funcionarios	\$ 321.244.253
Póliza de vida grupo	Cubre el riesgo de muerte del funcionario por valor de 130 SMMLV o pensionado por 80 SMMLV	\$ 480.646.319
Póliza para gastos funerarios	En caso de fallecimiento del trabajador, padres, hijos y cónyuges o del pensionado.	\$ 108.618.381
Pólizas de vida deudores e incendio y terremoto	Para los funcionarios que adquieran crédito hipotecario con la compañía, se les subsidia el 50% del valor de las mencionadas pólizas.	\$ 29.498.616
Créditos educativos	Cantidad de créditos condonables	\$

	otorgados 921 (Convencionados, Familiares Pensionados)	2.486.187.863
Auxilios de anteojos	Previsora otorgó a sus funcionarios y pensionados 209 auxilios para gafas o cirugía.	\$ 156.878.216
Auxilio odontológicos	Previsora otorgó a sus funcionarios 90 auxilios para servicios odontológicos especializados.	\$ 68.597.686
Auxilio de nacimiento	Previsora otorgó a sus funcionarios 10 auxilios por nacimiento de hijos.	\$ 9.015.528
Auxilio traslado de ciudad	Previsora otorgó a sus funcionarios 3 auxilios por traslado de ciudad.	\$ 6.210.870
Reembolso de gastos notariales	Para 35 funcionarios que adquieren vivienda y la hipoteca esté a favor de la compañía	\$ 82.089.703

Durante el año 2019, comisiones designadas por la administración y la organización sindical SINTRAPREVI, firmaron nueva Convención Colectiva del Trabajo con vigencia 2020-2023.

A continuación, un breve resumen de los tiempos y los términos de la negociación:

<b>ESTADISTICAS GENERALES</b>	
Puntos pliego	<b>30</b>
Puntos retirados	<b>18</b>
Puntos acordado	<b>12</b>

<b>COSTOS</b>	
Pliego presentado	\$9.208 millones
Incremento costo marginal CCT 2020	\$283 millones

<b>ECONÓMICAS</b>		
<b>CLÁUSULA MODIFICADA</b>	<b>CCT VIGENTE</b>	<b>CCT 2020 – 2023</b>
Cláusula 8° Permiso para ejercer labor sindical	Se cancela el trabajador con permiso sindical fuera de su sede habitual de trabajo viáticos en categoría de	El pago de viáticos incluirá la tasa aeroportuaria  Costo Aprox: \$ 10.000.000

	gerente	
Cláusula 29° De los Permisos Remunerados		<p>Se concederán los siguientes permisos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un (1) día libre remunerado al trabajador, por cada 20 veces que certifique haber llegado en bicicleta</li> <li>- Un (1) día libre remunerado al trabajador, cuando el trabajador se gradué, su cónyuge o compañero permanente y sus hijos</li> </ul> <p>Costo: Depende del número de permisos solicitudes.</p>
Cláusula 53° del crédito para educación superior condonable	<p>Se cancela por crédito educativo:</p> <p>Pregrado: 3.25 SMMLV</p> <p>Posgrado: 4 SMMLV</p> <p>Opción de grado: 1.625 SMMLV</p>	<p>Se mejoran y precisan las condiciones de los créditos educativos, aumentándose el monto de los mismos así:</p> <p>Pregrado a 3.50 SLMMV;</p> <p>Postgrado a 5 SLMMV</p> <p>Opción de grado 2.5 SLMMV;</p> <p>Ello siempre y cuando el valor de la matrícula presentada por el funcionario sea superior al tope máximo del monto del crédito educativo aquí establecido En caso contrario, la compañía solo concederá al funcionario el créditos por el monto actualmente establecido para CCT correspondiente a la vigencia 2016- 2019.</p>

		<p>Para los funcionarios que ingresen a la compañía a partir del año 2020, este beneficio será reconocido bajo las mismas condiciones indicadas en inciso anterior, y para sus hijos hasta que cumplan 28 años de edad.</p> <p>Costo: \$ 190.000.000</p>
Cláusula 71° de los préstamos para reparaciones locativas	Se otorgan 15 SMMLV con interés de 7.5%. Plazo para el pago 5 años.	<p>Se otorgan 20 SMMLV con interés de 7%, y plazo para el pago de 7 años,.</p> <p>Costo: \$ 4.499.169</p>
Cláusula 72° de los préstamos de vivienda	Se otorga crédito hipotecario de primera y segunda oportunidad con interés del 7.5%	<p>Se otorga crédito hipotecario de primera y segunda oportunidad con interés del 7.0%</p> <p>Costo: \$ 12.785.134</p>
Cláusula 80° de la vigencia de la convención	Vigencia 2016-2019	Vigencia 2020-2023
Aumento de Salarios	<p>Para el 2020, el IPC de 2019 más 1.25 puntos o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para 2020.</p> <p>Para el 2021, el IPC de 2020 más 1 punto o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para 2021.</p> <p>Para el 2022, el IPC de 2021 más 1 punto o el incremento del salario mínimo legal mensual</p>	<p>Para el 2020, el IPC de 2019 más 1.25 puntos o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para 2020.</p> <p>Para el 2021, el IPC de 2020 más 1 punto o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para 2021.</p> <p>Para el 2022, el IPC de 2021 más 1 punto o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para</p>

	<p>vigente para 2022.</p> <p>Para el 2023, el IPC de 2022 más 1.25 puntos o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para 2023.</p>	<p>2022.</p> <p>Para el 2023, el IPC de 2022 más 1.25 puntos o el incremento del salario mínimo legal mensual vigente para 2023.</p>
Nivelación de cargos	<p>Actualmente se cuenta con los siguientes cargos:</p> <p>-Auxiliar Operativo (3 cargos)</p> <p>-Secretaria Ejecutiva I (1 cargo)</p>	<p>Se nivelan salarialmente los siguientes cargos:</p> <p>-Auxiliar Operativo (3 cargos) se nivela al cargo de Asistente Administrativo con un salario de \$ 1, 265,735</p> <p>-Secretaria Ejecutiva I (1 cargo) se nivela al cargo de Técnico con un salario de \$ 1, 671,802</p>
	<p>-Secretaria Ejecutiva II (3 cargos) -Técnico II (3 cargos)</p>	<p>-Secretaria Ejecutiva II (3 cargos) y Técnico II (3 cargos) se igualan al salario más alto del cargo Técnico II con un salario de \$ 2, 291,813”</p> <p>Costo: \$65.643.230 anual</p>



REDACCIÓN		
CLÁUSULA MODIFICADA	CCT VIGENTE	CCT 2020 – 2023
Cláusula 25° de la política de personal	Las partes acuerdan que en un término de cuatro (4) meses contados a partir del 1°. de enero de 2001, el Comité de Relaciones Laborales reglamentará lo concerniente a esta materia	Las Organizaciones sindicales podrán manifestar a la Compañía, en el Comité de Relaciones Laborales, sus observaciones y sugerencias con relación a la reglamentación que establezca la Compañía para el buen funcionamiento de los concursos internos. La Compañía escuchará dichas observaciones antes de la expedición de la reglamentación correspondiente
Parágrafo. De los servicios odontológicos	Se otorgan 100 SMMLV para cada año de vigencia	Se sostiene la bolsa de 100 SMLV para cada año de vigencia, y el valor del auxilio por 1 SMLV para el funcionario que lo solicite. Se complementa la redacción de la cláusula del auxilio odontológico para total claridad en lo relativo a sus condiciones de solicitud y pago.
Cláusula 39° bonificación a pensionados	Se otorgan 5 SMMLV, y se cancela para la vigencia 2016-2019	Se otorgan 5 SMMLV, y se cancela para la vigencia 2020-2023
Cláusula 77° de las pólizas de vida de deudores y de incendio y/o rayo y terremoto y AMIT de muebles hipotecarios		Se precisan las coberturas de la póliza de vida y deudores de trabajadores que tomen créditos hipotecarios
Cláusula 79° de los gastos funerarios	Se otorgan 5 SMMLV, y se cancelara con el registro civil de defunción	Se precisa que el pago del auxilio funerario operará con la presentación del certificado de defunción. Y, posteriormente, el funcionario y/o familiares deberán remitir el registro civil de defunción.

#### 6.4.2. Plan de Bienestar:

Con la finalidad de reconocer el esfuerzo y dedicación de sus trabajadores, La Previsora desarrolló en el año 2019 un plan de bienestar, mediante el cual fomentó el trabajo en equipo, la camaradería, el orgullo por la empresa, y equilibrio entre vida laboral y familiar con las siguientes actividades:

<b>ACTIVIDAD REALIZADA</b>	<b>VALOR EJECUTADO</b>
Celebración del día del genero se entregaron 700 ponqués Se entregaron 400 colombinas	0
Día de la secretaria	1,035,000
Celebración del día de la familia se entregaron boletas de cine y asignación de presupuesto para paseos familiares par algunas sucursales.	82,000,000
Se entrega caja con galletas para todos los funcionarios en su día de cumpleaños.	12,500,000
Entrenador de futbol para los equipos femenino y masculino	15,539,628
Compra de mugs y compartir a nivel nacional	7,020,000
Torneo de bolos Bogotá	9,675,000
Participación en torneos Compensar fútbol femenino y masculino.	2,319,328
Participación en torneos en las disciplinas deportivas organizadas por Fasecolda y Compensar	13,250,000
Clase de rumba terapia Bogotá, Calle 93 - Cali y Medellín	14,615,000
Celebración del Funcionario Público.	1,340,000
Compra obsequios funcionarios a nivel nacional	59,688,000
Actividad de cierre de gestión	17,129,000
Kermesse participación de 19 familias que expusieron sus productos	-
Decoración árboles navideños	750,000
Compra de 290 juguetes	19,953,686
Celebración Halloween niños a nivel nacional	6,618,000

Gastos de salud ocupacional	55,298,180
<b>TOTAL BIENESTAR</b>	<b>318,730,822</b>

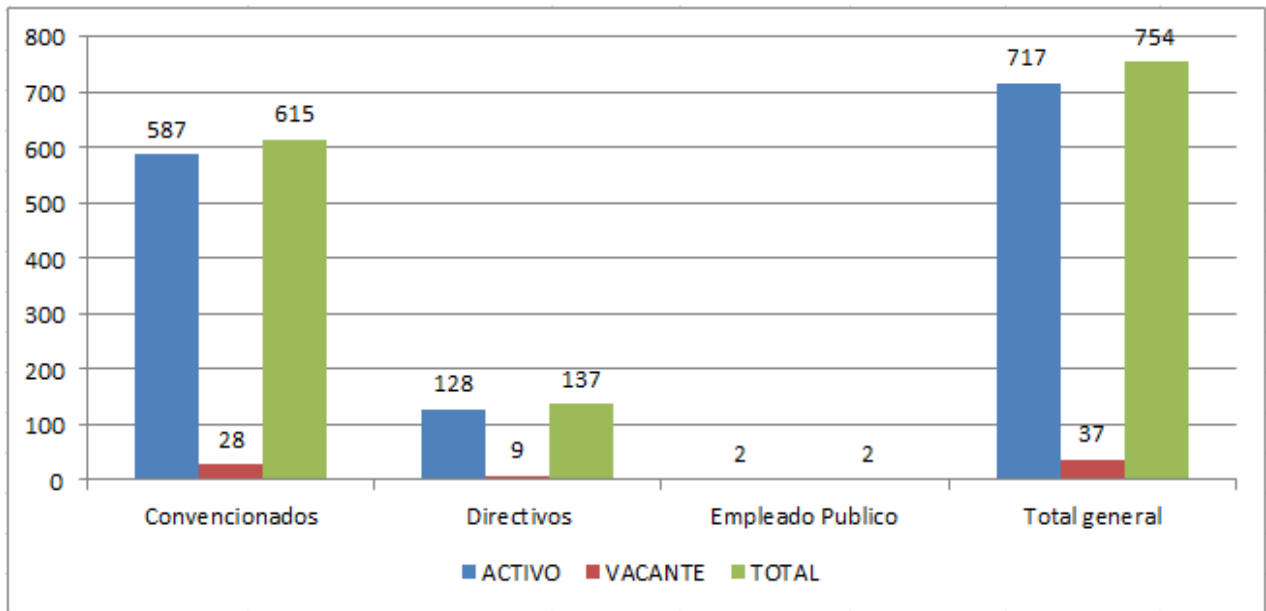
### 6.4.3. Provisión de Planta de Personal:

Durante el año 2019, ingresaron a la compañía un total de 102 nuevos funcionarios, 29 directivos y 73 convencionales:



Además, ascendieron a cargos superiores un total de 38 funcionarios, 5 del nivel directivo y 33 convencionales.

El estado de la planta de personal a 31 de diciembre 2019 era el siguiente:



#### 6.4.4. Capacitación:



El proceso de formación y desarrollo tiene como objetivo orientar, estructurar, evaluar y gestionar el plan de formación al interior de la compañía como un proceso integral, dinámico, continuo y participativo, orientado a sus colaboradores, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades y competencias técnicas y humanas, en el marco del plan estratégico, con el propósito apoyar el desarrollo de estrategias, planes, programas y proyectos que favorezcan el clima, la cultura organizacional y mejoren los niveles de desempeño individual, asegurando así la calidad e impacto del proceso y garantizando el trabajo colaborativo, integridad, cambio e innovación, resultados al logro y generando valor al cliente, pilares fundamentales de la Cultura Organizacional.

A continuación, se relacionan los programas de formación desarrollados por Facultad:

**Capacidades Medulares:**

PROGRAMA	HORAS FORMACIÓN	ASISTENTES
Diplomado de Seguros	100	98
Diplomado de Reaseguros	80	11
Curso de Excel	20	96
Cursos Normativos	Virtual	687
Capacitación Gestión de Procesos	1	405
Capacitación en aplicativo On Base	1	386

**Capacidades para el Desempeño:**

PROGRAMA	HORAS FORMACIÓN	ASISTENTES
Diplomado de Contratación Estatal	80	53
Capacitación SIC	8	100
Curso en Cyberseguridad	40	4
Curso Scrum	32	12
Certificación en Suscripción y Emisión	16	16
Capacitación en Redacción y Ortografía	16	75
Valoración de daños y conocimiento vehículos livianos y pesados	44	19
Manual de Vinculación	2	23
Plan de Alto Desempeño y Retroalimentación	2	34
Capacitación en el proceso de recepción de reclamaciones	2	25
Capacitación de Arquitectura Empresarial (TOGAF Nivel 1 y 2)	64	41
Capacitación en Liquidación a Terceros por Lesiones y Muerte	4	15
Tendencias en Marketing Digital	2	21
Capacitación Reforma Tributaria e Impuestos	8	38
Presentaciones de Alto Impacto	8	25
Capacitación Proyectos Ágiles	8	5
Lean Management Change - Management	8	20

## Capacidades Humanas

PROGRAMA	HORAS FORMACIÓN	ASISTENTES
Servicio al Cliente	8	54
Procesos de Formación Adicionales	115	262

## Congresos, Foros y Seminarios

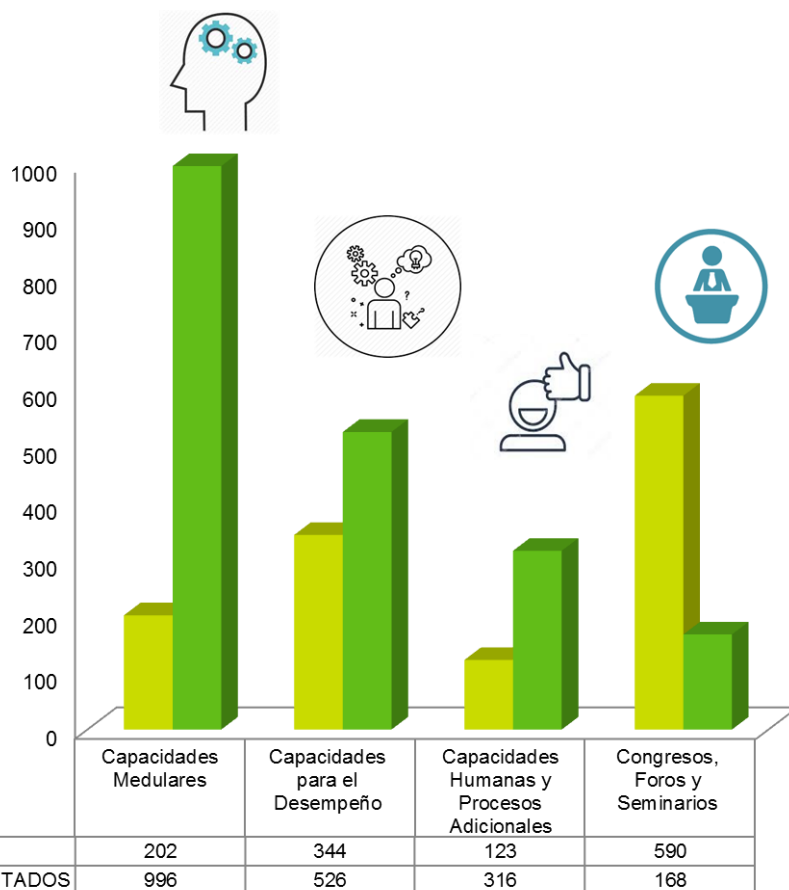
PROGRAMA	HORAS FORMACIÓN	ASISTENTES
Eventos externos	590	168

## Informe de Gestión Plan de Formación 2019



**1259** Horas de Formación

**712** Funcionarios capacitados a Nivel Nacional



#### **6.4.5. Evaluación de Desempeño AVANZAR 2019**

Durante el primer semestre del año 2019 se redefinió un nuevo proceso de gestión del desempeño denominado AVANZAR, el cual consta de los siguientes componentes:

**Planteamiento de Indicadores:** Consiste en la definición, construcción, análisis y ejecución de actividades o acciones que permiten evidenciar mediante variables cuantitativas el logro de los resultados esperados, alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El peso de este componente dentro del proceso es del 80%.

**Evaluación de Competencias:** Consiste en la valoración de comportamientos observables, habilidades y aptitudes necesarias que permiten identificar el nivel de desarrollo de las competencias organizacionales. El peso de este componente dentro del proceso es del 20%.

Dentro de las actividades adelantadas durante el año 2019 para la socialización del nuevo proceso de gestión del desempeño al interior de la Compañía se encuentran:

- Socialización del modelo con las organizaciones sindicales.
- Se desarrollaron talleres con los líderes para la correcta construcción de indicadores.
- Se realizaron reuniones de socialización del modelo, con todas las áreas de la Compañía
- Se realizaron reuniones de acompañamiento con algunas Vicepresidencias y Sucursales para facilitar el seguimiento del proceso.

#### **6.4.6. Política de Reconocimiento**

Adicionalmente, se realizó reconocimiento a aquellos funcionarios que obtuvieron los mejores puntajes ponderados de su Vicepresidencia en su evaluación de desempeño y competencias del año inmediatamente anterior y cumplido con su oferta de formación al 100%.

Para el 2019 se beneficiaron un total de 39 funcionarios con la entrega de una tarjeta bono de viaje por valor de \$500.000 c/u.

Adicionalmente se desarrolló un **Diplomado en Transformación Digital** el cual contó con la participación de 24 funcionarios ubicados en Bogotá y 15 funcionarios a nivel nacional.



#### 6.4.7. Reestructuración

Mediante el Decreto No. 580 del 2 de abril de 2019 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se modificó el Decreto 1808 de 2017, el cual a su turno había sido modificado por el Decreto 1996 de 2017, en el sentido de ajustar la estructura de la compañía.

Como resultado de la nueva estructura de la compañía, se expidieron las siguientes resoluciones:

- ✓ Resolución No. 043 del 4 de julio de 2019, mediante la cual se crearon gerencias, subgerencias y oficinas en La Previsora S.A. Compañía de Seguros y se establecieron sus funciones, y se derogara la Resolución 026 de 2017.
- ✓ Resolución 044 del 4 de julio de 2019, mediante la cual se deroga la Resolución 035 del 17 de octubre de 2018 que distribuyó los cargos en las diferentes dependencias en La Previsora, y se realiza una nueva distribución.

La nueva estructura incorporó los siguientes cambios:

- ✓ Traslado de la totalidad de las funciones relacionadas con la gestión del talento humano a la Secretaría General
- ✓ Creación de la Oficina de Asuntos Disciplinarios
- ✓ Centralización de la comunicación Interna y la comunicación externa en la Vicepresidencia Comercial.
- ✓ Claridad en el tema de innovación frente a las competencias de la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo y Vicepresidencia Comercial.
- ✓ Trasladar el proceso de contratación a la Vicepresidencia Jurídica.
- ✓ Se trasladaron las funciones del Back Office a la Secretaría General.
- ✓ Se incluyó la responsabilidad de la constitución, ajustes, liberación, seguimiento y control de las reservas, además de en cabeza de la Vicepresidencia de Indemnizaciones, en la Vicepresidencia Técnica en relación con el coaseguro aceptado y en la Vicepresidencia Jurídica frente a los procesos judiciales



- ✓ Se incluyó en la planta de personal de la compañía el cargo de Actuario Responsable, cuyas funciones están establecidas en la Circular Externa 025 de 2017 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia

#### **6.4.8. Certificación Empresa Familiarmente Responsable:**

En 2019 se inició el proceso para la certificación de la compañía como Empresa Familiarmente Responsable, dentro de este proceso logramos:

- ✓ Cumplir con la etapa de planificación e implantación de los elementos iniciales del modelo, realizando la inclusión del indicador dentro del mapa estratégico, lo que permitió alinear el Modelo efr con los objetivos estratégicos de la compañía. Además de definir el compromiso de la alta Dirección con el modelo efr.
- ✓ Se realizó el diagnóstico efr, el cual incluyó todos los requisitos descritos en la norma efr 1001-ed. 4, dentro de este diagnóstico se analizaron los puestos de trabajo, se revisó y analizó de forma integral la gestión de Talento Humano y se realizaron entrevistas a Directivos y Colaboradores convencionales, con el fin de identificar la situación de la compañía frente al equilibrio de vida personal, familiar y laboral. Este diagnóstico fue reconocido como una de las fortalezas en la implementación del modelo por parte de la empresa auditora.
- ✓ En lo correspondiente al ciclo PHVA propio del modelo se implementaron todos los elementos correspondientes al ciclo de mejora continua y se realizó la auditoría interna por parte de la empresa Próxima SAS prescriptora del modelo efr y avalada por la Fundación MasFamilia, como resultado de esta auditoría encontramos 4 hallazgos (no conformidades) y la conclusión de dicho proceso es que La Previsora cuenta con los elementos necesarios y el nivel de implementación requerido para recibir la auditoría de certificación del Modelo efr.

Para este año la meta es recibir la auditoría de certificación que se realizará en el mes de marzo y posteriormente recibir nuestro certificado como Empresa Familiarmente Responsable. Una vez certificados debemos continuar con la gestión del modelo según lo estipulado en nuestro plan de gestión de mejora continua.

## **7. Gestión Jurídica**

La Gerencia Jurídica continúa dando su apoyo en los diferentes aspectos que en materia jurídica requiere la compañía en los proyectos y requerimientos de las áreas, con el fin de prestar su asesoría y orientación en aquellos temas de mayor impacto para garantizar que se cumplan los parámetros legales requeridos y así minimizar los riesgos jurídicos en la operación de las áreas.

A continuación, se presenta la gestión realizada por la Gerencia Jurídica para el año 2019:

### **Implementación de la Función de Cumplimiento Normativo**

Durante el 2019, se llevaron a cabo diferentes avances en la implementación de la Función de Cumplimiento Normativo, de los cuales se resaltan principalmente los siguientes:

1. Publicación en Isolución de la documentación del proceso de la Función de Cumplimiento Normativo.
2. Divulgación del procedimiento y metodología de la Función de Cumplimiento Normativo.
3. Elaboración del Normograma de las normas aplicables a los procesos de suscripción y reaseguros.
4. Reclasificación de los riesgos normativos asociados a los procesos de suscripción y la operación reaseguros.

### **Boletín jurídico**

Se elaboraron 12 boletines jurídicos para divulgación y consulta en Previnet, que contienen normas, proyectos de normas y jurisprudencia del mes inmediatamente anterior.

### **Seguimiento de Agenda Legislativa**

La Gerencia Jurídica llevó a cabo una revisión y seguimiento diario de agenda legislativa, para identificar las nuevas normas, proyectos y modificaciones a la legislación vigente, que sea de impacto y aplicación para la compañía.

En el 2019, se divulgó la siguiente cantidad de normas y/o proyectos de impacto:

<b>No. Normas divulgadas año 2019</b>	<b>Enero – Diciembre</b>
	50

<b>No. Proyectos de Normas año 2019</b>	<b>Enero - Diciembre</b>
	32

### **Requerimientos y conceptos jurídicos**

La Gerencia Jurídica adelantó estudios, análisis de consultas y/o solicitud de conceptos jurídicos y acompañamiento a proyectos de las áreas de la compañía, emitiendo las recomendaciones y conclusiones en función de los criterios de experiencia y el marco jurídico aplicable de acuerdo con la particularidad del tema.

A continuación, se indica la cantidad de requerimientos y conceptos gestionados en el año 2019:

<b>No. de Conceptos emitidos 2019</b>	158
---------------------------------------	-----

Adicionalmente, se emitieron conceptos previos para la suscripción de cláusulas arbitrales en cumplimiento de la Directiva 04 de 2018.

<b>No. de Conceptos Previos Directiva 04 de 2018 emitidos 2019</b>	657
--	-----

### Implementación de la Biblioteca de conceptos Jurídicos:

En el mes de febrero 2019 se creó en Previnet (dentro de la Gerencia Jurídica) un espacio llamado “Biblioteca conceptos jurídicos” que consiste en una estrategia masiva de divulgación de respuestas con sustento jurídico, a las inquietudes que surgen en el ejercicio habitual del core del negocio.

### Registro y renovación de marcas

La Gerencia Jurídica coordinó los trámites para el registro de nuevas marcas. Se efectuaron los siguientes trámites:

<b>Solicitud Registros 2019</b>	Marca: PREVISORA ES MI PASIÓN
	Marca: SEGURO DECENAL DE PREVISORA

### Embargos contra terceros

La Gerencia Jurídica coordinó la recepción y atención con las demás áreas de la compañía, de los oficios judiciales que le son notificados, mediante los cuales se decreta el embargo o el levantamiento de este contra terceros.

<b>No. de trámites de Oficios año 2019</b>	<b>Enero – Diciembre 2019</b>
<b>Embargo</b>	85
<b>Levantamiento medida cautelar de embargo</b>	60
<b>TOTAL</b>	145

### 7.1. Gerencia de contratación

La Gerencia de Contratación continúa brindando su apoyo en los procesos contractuales de la compañía y en aquellos requerimientos referentes a contratación.

A continuación, se presenta la gestión realizada por la Gerencia de Contratación entre el 1° de enero y 31 de diciembre de 2019:

### **Cancelación de hipotecas funcionarios**

Se han atendido las solicitudes de cancelación de las hipotecas constituidas sobre los inmuebles de funcionarios y exfuncionarios de la compañía, en razón de los créditos hipotecarios de primera y segunda oportunidad otorgados para la adquisición de vivienda. Esta labor incluye:

- Verificación de los documentos en los cuales se constata que el deudor hipotecario ya ha pagado la totalidad de la deuda.
- Elaboración de minutas de cancelación.
- Trámites notariales y de registro.

Durante el año 2019 se gestionaron cuarenta y un (41) trámites de cancelación de créditos hipotecarios de funcionarios y exfuncionarios, quienes ya terminaron de pagar su crédito.

### **Contratación**

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

Durante el año 2019, se realizaron los siguientes trámites relacionados con contrataciones:

<b>INFORME DE GESTIÓN CONTRACTUAL 2019</b>		
<b>TRÁMITE</b>	<b>N° PROCESOS</b>	<b>VALORES PESOS</b>
ADICIONES	53	\$ 37,037,474,179
INVITACIÓN ABIERTA	12	\$ 24,139,732,770.35
INVITACIÓN CERRADA	21	\$ 5,771,560,723
CONDICIONES ESPECIALES	26	\$ 25,301,956,797
CONTRATOS CONEXOS AL GIRO	12	\$ 1,384,976,930
<b>VALOR TOTAL</b>		<b>\$ 93.635.701.399</b>

Se resalta la labor continua de seguimiento y apoyo desde la Gerencia de Contratación para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en la normatividad vigente, en los procedimientos y trámites establecidos en el Manual de Contratación, en la labor de verificación documentos contractuales como lo son las actas de liquidación de los contratos y en el reporte oportuno de informes a las entidades de control, como lo es la Contraloría.

Durante el año 2019 se realizaron jornadas de capacitación en sucursales, en específico en el tema de supervisión contractual, de igual forma se elaboraron modelos de informes de supervisión y designación de supervisión, también modificaciones en la herramienta interna de gestión contractual, acciones con las cuales se busca fortalecer la tarea de seguimiento contractual a cargo de cada una de las áreas de la compañía.

De igual forma se resaltan los cambios realizados en el Manual de Contratación interno, llevados a cabo durante el último trimestre de 2019, los cuales en su integridad buscan facilitar y fortalecer la labor de supervisión que desarrollan diferentes funcionarios de la compañía.

### **Comité de Contratación**

El Comité de Contratación tiene como finalidad generar políticas de autocontrol al interior de la entidad, en cumplimiento de los principios constitucionales de desarrollo y eficiencia, por lo tanto, este funge como una instancia de planeación, estudio y revisión de las necesidades de la contratación.

En las sesiones del Comité se han formulado políticas, criterios y estrategias que deben regir la actividad contractual en cada una de sus instancias, dentro del marco establecido por el ordenamiento jurídico vigente y el Manual Interno de Contratación.

Durante el año 2019, se presentaron ante el Comité de Contratación ciento noventa (190) procesos contractuales, de los cuales, no se recomendaron veintiún (21) procesos contractuales, y se recomendó continuar con ciento sesenta y nueve (169).

Uno de los principales objetivos del Comité se enfoca en la optimización de los recursos de la compañía, por esta razón y en desarrollo de su labor de revisión con la ayuda de la Gerencia de Planeación Financiera, realiza recomendaciones a las áreas contratantes, respecto de los presupuestos que se presentan para soportar las contrataciones.

Igualmente, se realiza un seguimiento constante al Plan Anual de Adquisiciones, a las necesidades planteadas por cada una de las áreas y un seguimiento postcontractual, para verificar que los valores de CDP's que respaldan los contratos ya suscritos, sí son acordes con los valores del contrato, buscando así ahorros y una gestión presupuestal eficiente que beneficie a la compañía.

Producto de esta gestión, con corte a 31 de diciembre de 2019, se registraron ahorros en el presupuesto de gastos de operación correspondientes a menores valores ajustados en relación a estudios de mercado, contratos adjudicados por valor inferior al CDP, presupuesto no utilizado por las áreas y recomendaciones efectuadas por el Comité para ajustar los presupuestos contractuales, los cuales se relacionan a continuación:

## 7.2. Gerencia de Litigios

El año 2019 fue un año de importantes cambios para la Gerencia de Litigios, cambios que generaron para La Previsora, un manejo acertado y confiable de sus litigios y es así como en el 2019 se logró para la mencionada Gerencia, el fortalecimiento de la estructura de planta, la validación y consolidación de la data de los litigios a su cargo y la estabilización del Nuevo Modelo de Gestión Operativa, el cual implicó a su vez la estabilización de la nueva herramienta de administración de Litigios “Litisoft”, y la redefinición y ejecución de todos sus procedimientos y controles.

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

La compañía se encuentra vinculada a 13.074 procesos, distribuidos bajo las siguientes tipologías:

LITIGIOS EN CURSO A 31/12/2019	CANTIDAD
Procesos Judiciales	7,356
Responsabilidad Fiscal	5,183
Procedimientos Administrativos	467
Procesos Coactivos	68
<b>TOTAL</b>	<b>13,074</b>

### Conciliaciones y Transacciones:

Durante el año 2019 la Vicepresidencia Jurídica aprovechando los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, incrementó en un 38% los casos conciliados, generando así importantes ahorros para La Previsora; con esto se demuestra el constante propósito de ejecutar procesos eficientes, que impliquen ahorros, disminución de litigiosidad y el importante respaldo para nuestros Asegurados.

**Total procesos conciliados en el 2019: 156**

**Valor ahorrado por conciliaciones 2019: \$12.897 Millones de pesos.**

**Liberaciones:**

Durante el año 2019 la Vicepresidencia Jurídica y la Gerencia de Litigios, procedieron con las liberaciones de reserva que a continuación se detallan, con ocasión de procesos terminados, prescritos o conciliados,

**Cantidad de siniestros con reservas liberadas: 9.579**

**Valor depurado: \$76,468 Millones de pesos.**

**Tasa de éxito:**

Durante el 2019, La Previsora obtuvo una **tasa de éxito** respecto de los procesos judiciales con sentencia definitiva a favor **del 84%**, presentándose un **incremento del 14.4% en el indicador**, respecto del año 2018.

**Proyecto Data-Trust:**

Con ocasión de la puesta en marcha del nuevo modelo operativo de gestión de la Gerencia, se llevó a cabo la migración de 12.074 casos al aplicativo Litisoft, los cuales, en ejecución del mencionado proyecto, fueron validados en cuanto a su suficiencia de reserva y completitud de su información. En total en el marco del proyecto fueron validados y actualizados 17.032 casos, generando para La Previsora un importante nivel de certeza sobre el estado actual de sus litigios y la suficiencia de sus reservas.

**Acciones de tutela:**

La Gerencia de Litigios, en coordinación con las diferentes áreas de la compañía, durante el año 2019, atendió las acciones de tutela interpuestas en contra de la Compañía, dentro de los términos legalmente establecidos.

Total tutelas recibidas diferentes a solicitudes de pago de honorarios de junta: **382 de las cuales: (i) 364 resultaron favorables para la compañía, (ii) 11 resultaron desfavorables y iii) 7 respecto de las cuales no se conoce el fallo final.**

El indicador de la Tutelas indicadas falladas a favor de la compañía, a 31 de diciembre de 2019, es de **95%**

**Casos de éxito:**

1. **Ley de Financiamiento/ Casos Dian.** La Previsora, se acogió al Principio de favorabilidad en etapa de cobro, y logró la terminación de 5 procesos coactivos. Esta gestión implicó un ahorro de 33.847 millones de pesos.
2. **P.R.F. Contraloría General de la República – IDU - Claims Made -** Revocatoria directa por parte de la CGR.  
Impacto económico positivo para La Previsora: \$3.700 Millones de Pesos.
3. **Acción de Nulidad Previsora Vs. Dian –** Oferta de Revocatoria directa en pleitos en curso.  
Impacto económico positivo para La Previsora: \$201.992 Mills.

4. **Acción Contractual Telebucaramanga Vs La Previsora:** Conciliación de fallo desfavorable en 1 instancia.  
Impacto económico positivo para La Previsora: \$3.356 Mills.
5. **Acción Contractual Ecopetrol Vs La Previsora:** Conciliación.  
Impacto económico positivo para La Previsora: \$600 Mills.
6. **Procedimiento Administrativo Ministerio de las Telecomunicaciones:**  
Archivo del proceso.  
Impacto económico positivo para La Previsora \$ 39.532 Mills

## 8. Gestión Tecnológica

Durante el año 2019 la Gerencia de Tecnología de la Información desarrollo los proyectos relacionados a continuación:

- Implementación de telefonía de voz sobre IP
- Conectividad (ampliación de canales)
- Modelo de Gestión basado en Arquitectura Empresarial
- Adquisición Licencias Einstein Analytics
- Reaseguros Express

A continuación, hacemos una descripción del desarrollo de los mismos.

### Implementación Telefonía Voz sobre IP

**Objetivo:** Implementar la solución de Voz IP, lo que le permitirá a la compañía tener una cobertura total a nivel nacional, disminuyendo costos en los servicios de telefonía a larga distancia, ya que la comunicación se desarrolla a través de los elementos de la red Lan de la compañía.

Durante los meses de enero y febrero de 2019 se realizó la adquisición de los equipos que componían la solución, se procedió con la pre configuración de las plantillas de los mismos y se inició el esquema de numeración de extensiones.

Para los meses de marzo y abril se realizó la configuración de equipos, la instalación en sucursales y casa matriz y la configuración del grabador de llamadas.

En mayo se iniciaron las capacitaciones tanto de usuario final como de administración de la solución y se culmina con la instalación de todas las sedes.

Durante el mes de junio se realizó la estabilización de la implementación y se cierre al proyecto, logrando el objetivo de dar cubrimiento a nivel nacional del nuevo servicio de telefonía.

**Beneficios:** con el desarrollo de este proyecto se lograron beneficios como:

- Reducción del costo de llamadas nacionales.
- Integración con plataformas de grabación de llamadas.
- Comunicación directa entre todas las sedes a nivel nacional



- Servicio de llamadas múltiples y realización de conferencias.

### **Conectividad (ampliación de canales)**

**Objetivo:** Ampliar todos los canales de conectividad que se tienen a nivel nacional con las sucursales, para dar un mayor cubrimiento a las necesidades de comunicación de las mismas.

Desde el mes de enero se inició con estudio y definición del esquema de ampliación de canales, teniendo como base las necesidades de cada una de las sucursales a nivel nacional, para los meses de febrero a junio se procedió a realizar conjuntamente con nuestro proveedor de canales de comunicación la ampliación de los canales principales y de respaldo de cada una de nuestras sucursales, se realizan las validaciones de funcionamiento y se evidencia una mejora en los tiempos de respuesta de los diferentes servicios a los cuales acceden a través de los canales de comunicación.

**Beneficios:** Con el desarrollo de este proyecto se lograron beneficios como:

- Alta disponibilidad de todos los canales a nacional.
- Mayor capacidad de respuesta y flujo de carga.

### **Modelo de Gestión basado en Arquitectura Empresarial**

**Objetivo:** Definir y diseñar la Arquitectura Empresarial de LA PREVISORA, así como su modelo de gestión, el cual deberá permitir alinear Negocio, datos, procesos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con la estrategia de la compañía, evaluando las capacidades requeridas en cada dominio para apalancar el desarrollo de los objetivos estratégicos.

Durante este primer semestre se desarrollaron las fases I, II y III que comprendían los siguientes hitos y entregables:

**Fase I:** Definición del Plan Gestión del Proyecto y el diseño inicial de la Arquitectura de La Previsora S.A.

**Fase II:** Documento de diseño final de Arquitectura de la compañía que incluye el AS IS y TO BE para los dominios de Negocio, Sistemas de Información, Datos, Tecnología, Seguridad y Uso y Apropiación.

**Fase III:** Catálogo consolidado de Brechas, Portafolio de programas y proyectos, Hoja de Ruta, Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI.

**Fase IV:** Modelo de Gobierno de Arquitectura Empresarial, Modelo de Gobierno de T.I., Plan de Migración e implementación, Plan de uso y apropiación y Plan de gestión de conocimiento.

Durante el cuarto trimestre del año se desarrollaron las actividades de cierre del proyecto.

**Beneficios:** Con el desarrollo de este proyecto se lograron beneficios como:

- Definición y establecimiento del cuerpo de Arquitectura Empresarial.
- Definición y elaboración del Plan Estratégico de TI (PETI 2019-2021), alineado a la estrategia corporativa.
- Definición del Plan de Gobierno de AE
- Definición del Plan de Gobierno y Gestión de TI

### **Adquisición Licencias Einstein Analytics**

**Objetivo:** Adquirir la suscripción de 10 licencias Einstein Analytics de Salesforce y realizar la implementación de una solución BI (Business Intelligent) en la nube.

Desde el mes de febrero y hasta octubre se desarrollaron todas las actividades programadas la instalación y configuración de la solución, así mismo se realizaron las integraciones con las diferentes fuentes de información de los clientes de la compañía, el diseño de tableros de inteligencia de negocio (BI) y analítica de información.

**Beneficios:** Con el desarrollo de este proyecto se lograron beneficios como:

- Creación de modelos predictivos, descriptivos y prescriptivos con el fin de soportar la toma de decisiones y la definición de estrategias enfocadas en el conocimiento del cliente, fidelización, segmentación, penetración, profundización, análisis de riesgos y tarificación.

### **Reaseguros Express**

**Objetivo:** Implementar las optimizaciones requeridas para resolver la problemática más crítica del proceso de Reaseguros para los siguientes puntos: \* Cesión Automática de Automóviles, \* Cesión Semiautomática Vida, \*Apertura de la cuenta corriente, \*Órdenes de Pago a reaseguradores automáticas y estado de cuenta, \* Participación de Utilidades.

El proyecto se desarrolló en dos fases así:

**Fase I:** Se desarrolló e implementó la Cesión Automática de reaseguros para el ramo de Automóviles y la cesión semiautomática para el ramo de Vida, estos desarrollos iniciaron desde el mes de octubre del 2018 y se implementaron en producción en enero de 2019. como resultado se obtuvieron los siguientes beneficios:

**Beneficios:** Con el desarrollo de esta fase del proyecto se lograron siguientes beneficios:

- Automatización de los movimientos que se estaban llevando de forma manual permitiendo llevarlos de una manera más controlada, tanto técnicamente como contablemente.

- Reducción de los errores generados al momento de hacer los cálculos de las cesiones de los negocios del ramo de automóviles, logrando mitigar el riesgo que estos generaban.
- Semi-automatización de los movimientos que se estaban llevando de forma manual en la colocación de las cesiones de los ramos de vida, logrando así un control en la información técnica y contable del área.

**Fase II:** Durante el segundo semestre, se desarrolló parte de la fase II que incluyó la automatización del siguiente proceso:

**Órdenes de pago a reaseguradores automáticas y estado de cuentas:** Se automatizarán los pagos a los reaseguradores a través de las garantías de pago, logrando así un mayor control en la información que se reporta en los estados de cuenta.

## **9. Gestión Indemnizatoria**

Durante el 2019 se vio una evolución muy importante en los indicadores de gestión, en la reducción de quejas; ello como resultado del mejoramiento continuo y de la evolución de los procesos de la Vicepresidencia. Así mismo, se definieron promesas de valor de cara al cliente y se implementaron iniciativas importantes: 1. Nuevo proceso de comercialización en línea de los salvamentos. 2. Consulta a través de la página web para los reclamantes SOAT.

### **1. Estrategia y resultados:**

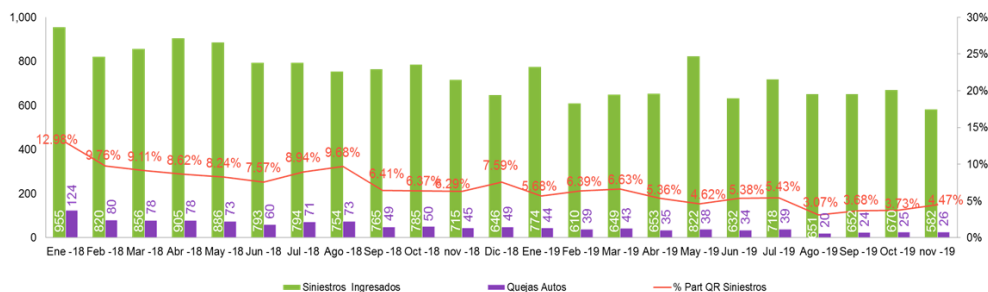
La estrategia establecida por la Vicepresidencia de Indemnizaciones ha estado dirigida al mejoramiento continuo de los procesos basado siempre en tres enfoques: Estratégico, Financiero y Operativo, con un seguimiento a la operación y a los resultados.

- ✓ **Quejas:** Se evidencia una reducción importante de las quejas que es el reflejo de la maduración de los procesos, del seguimiento constante a la operación y del enfoque al cliente:

## Comportamiento QUEJAS - AUTOS

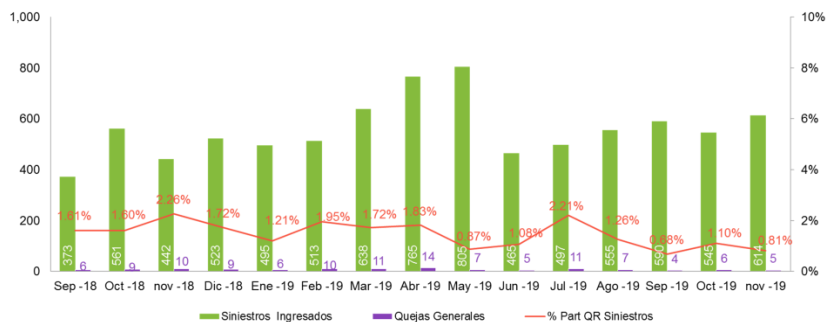


### Siniestros Ingresados vs Quejas por mes



- El total de siniestros contempla todos los vehículos ingresados en el mes y con todas las coberturas, información tomada del aplicativo Audatex. Fuente: Indemnizaciones
- El 4.47% de participación de quejas hace referencia al ramo de automóviles para el último mes. Fuente: SAC

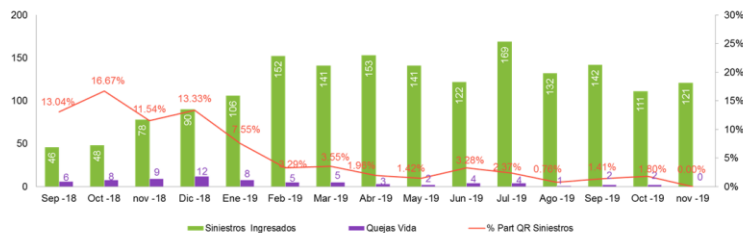
## Comportamiento de QUEJAS – GENERALES Y PATRIMONIALES



## Comportamiento QUEJAS - VIDA

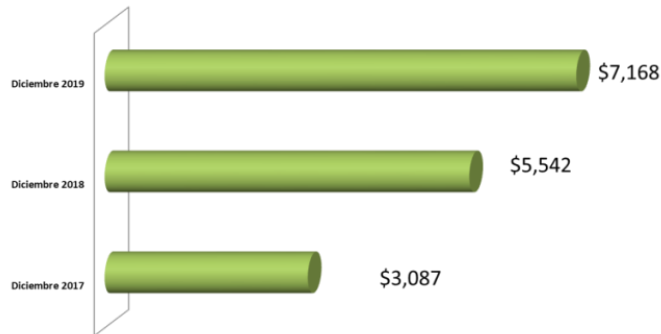


### Siniestros Avisados vs Quejas por mes



- El total de siniestros contempla los casos avisados en el mes del ramo **Vida Grupo**. Fuente: Indemnizaciones
- El 0.00% de participación de quejas hace referencia al ramo **Vida Grupo** para el último mes. Fuente: SAC

- ✓ **Gestión de recobros:** Se continúa con la mejora de los resultados de los recobros. A diciembre del 2019 se recobró la suma de \$7.168 millones de pesos. Ello corresponde al cumplimiento de la meta\* en un 143%.



**\*Meta 2019: \$5.000 millones de pesos,  
Cifras en millones de pesos.**

- ✓ **Gestión de salvamentos:** Se continúan obteniendo muy buenos resultados en la comercialización de salvamentos. A partir del mes de Abril se implementó el nuevo modelo de comercialización de salvamentos, que no solamente permite tener un proceso más eficiente, con reducción de costos asociados al proceso sino que sigue la línea de la transformación digital y de contar con herramientas digitales que soportan la operación.

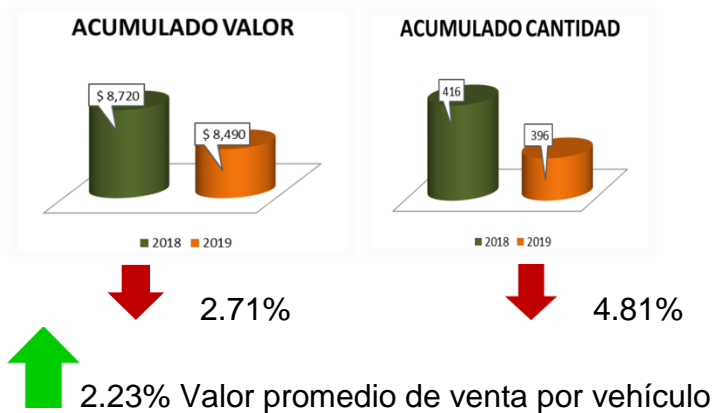
**Comercialización de Salvamentos  
Enero - Diciembre 2019**

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ACUMULADO
AL ASEGURADO	\$ 150	\$ 251	\$ 223	\$ 283	\$ 249	\$ 414	\$ 207	\$ 150	\$ 223	\$ 237	\$ 347	\$ 159	\$ 2,893
POR MARTILLO	\$ 171	\$ 199	\$ 442	\$ 453	\$ 36	\$ 14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,315
POR AUTO-ONLINE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300	\$ 599	\$ 535	\$ 337	\$ 661	\$ 501	\$ 637	\$ 384	\$ 328	\$ 4,282
<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 321</b>	<b>\$ 450</b>	<b>\$ 665</b>	<b>\$ 1,036</b>	<b>\$ 884</b>	<b>\$ 963</b>	<b>\$ 544</b>	<b>\$ 811</b>	<b>\$ 724</b>	<b>\$ 874</b>	<b>\$ 731</b>	<b>\$ 487</b>	<b>\$ 8,490</b>

Cifras en millones de pesos



## COMPARATIVO VENTAS 2018 VS 2019:



Analizando el comparativo de ventas del año 2018 versus el 2019, se observa que aunque el valor de ventas y la cantidad de vehículos disminuyó, el valor promedio de venta por vehículo pasó de \$20,96 MM a \$21,44 MM, es decir, aumentó un 2.23% el valor promedio de venta por vehículo.

### ✓ **Consulta a través de la página web para los reclamantes SOAT.**

Teniendo en cuenta el incremento en el volumen de reclamaciones que se han presentado durante los últimos años, lo que igualmente genera un incremento en el volumen de objeciones, siendo éste un factor determinante en el incremento de las PQR's, se generaron alternativas para optimizar el proceso.

Por lo anterior durante el 2019 se trabajó en conjunto con la firma de auditoría de cuentas en el diseño e implementación de una herramienta que permita a las IPS consultar pagos, objeciones y aceptaciones que han sido realizados durante la operación.

## 2. Promesas de valor e indicadores por proceso:

### ✓ **Promesas de valor:**

Continuando con el mejoramiento de la operación y de cara a nuestros clientes se definieron promesas de valor para la atención de las reclamaciones:

**Segmento Exprés\*.** Definición\*\* en 5 días hábiles desde el momento de la formalización\*\*\* de la reclamación

Siniestros de valor reclamado menor a 15 millones, comprende los ramos Incendio, Corriente Débil, Sustracción y Rotura de Maquinaria. No requiere ajustador.

**Segmento Estándar\*.** Definición\*\* en 10 días hábiles desde la formalización\*\*\* de la reclamación.

Siniestros de valor reclamado igual o mayor a 15 millones, de los ramos de Incendio, Corriente débil, Sustracción y Rotura de Maquinaria. Adicionalmente, comprende siniestros de los Ramos Agrícola, Transporte, Manejo, Vida Grupo y Grupo deudores, sin importar valor reclamado. Puede requerir ajustador.

**Segmento Complejo\***. Definición\*\* en 15 días hábiles desde la formalización\*\*\* de la reclamación

Siniestros de los ramos Responsabilidad Civil, Cumplimiento, Todo Riesgo Contratista, Casco Barco, Casco Aviación, IRF y Caución Judicial, sin importar valor reclamado. Siempre requiere ajustador.

Nota: \*Se excluyen negocios facultativos y fronting.

\*\*Definición: Envío de liquidación u objeción. Por ley se deberá definir dentro del mes siguiente a la fecha de formalización.

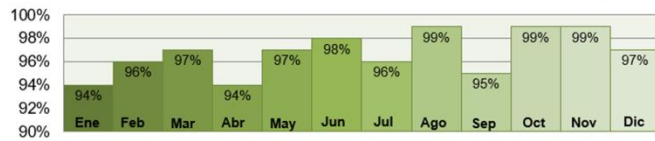
\*\*\*Formalización: Entrega de los documentos requeridos por la compañía para demostrar ocurrencia y cuantía de la pérdida.

Cuando se defina nombramiento de ajustador éste podrá requerir documentos adicionales.

✓ **Indicadores:**

**a. INDEMNIZACIONES AUTOMÓVILES:**

Cumplimiento de promesa de valor en la valoración de los daños de pérdidas menores 8 horas vehículos livianos  
16 horas vehículos pesados

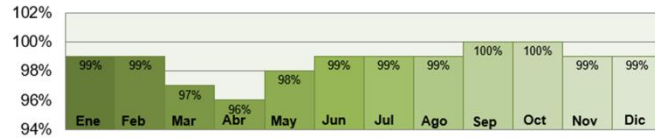


Promedio de cumplimiento al año



Meta: 96%

Cumplimiento de promesa de valor en la autorización de mano de obra de pérdidas menores 8 horas segmento baja complejidad  
16 horas segmento estándar



Promedio de cumplimiento al año



Meta: 96%

**b. INDEMNIZACIONES SOAT Y AP**

PROMEDIO ACUMULADO	OPORTUNIDAD GESTIÓN EN		
	Pago	Const. Reserva	Auditoría médica
2017	31% <span style="color:red">●</span>	84% <span style="color:orange">●</span>	95% <span style="color:green">●</span>
2018	94% <span style="color:green">●</span>	97% <span style="color:green">●</span>	97% <span style="color:green">●</span>
2019	96% <span style="color:green">●</span>	97% <span style="color:green">●</span>	97% <span style="color:green">●</span>

Para el caso de oportunidad de pagos se tenía una meta del 90%, para constitución de reservas 95% y para auditoría médica 95%.

### c. INDEMNIZACIONES GENERALES, PATRIMONIALES Y VIDA

#### Generales, Patrimoniales y Vida



## 10. Sistema de control interno

La evaluación independiente que realiza la Oficina de Control Interno se enmarca en el cumplimiento de los requisitos de la Circular Externa 029 de 2014, los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y el Decreto 648 de 2017, las políticas establecidas por la Junta Directiva y las mejores prácticas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados. Para garantizar la independencia y objetividad de la función, administrativamente la Oficina depende de la Presidencia de la entidad y funcionalmente del Comité de Auditoría.

La Oficina de Control Interno elaboró y sometió a aprobación del Comité de Auditoría el plan de auditoría para la vigencia 2019, en el que se establecieron las evaluaciones de los diferentes procesos, ejecutando de manera independiente y objetiva las revisiones del estado del sistema de control interno.

Cabe mencionar, que la Administración es la responsable de la veracidad de la información suministrada a la Oficina de Control Interno, así como de la implementación y eficacia de los planes de acción formulados para subsanar las oportunidades de mejora. Nuestra responsabilidad es comunicar las recomendaciones para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.



Mediante la evaluación del sistema se observa que Previsora Seguros cuenta con un sistema de control interno documentado, formalizado y divulgado. En los informes de evaluación del control interno de los procesos, las sucursales, los sistemas de información y auditorías especiales, se realizaron recomendaciones para el mejoramiento continuo.

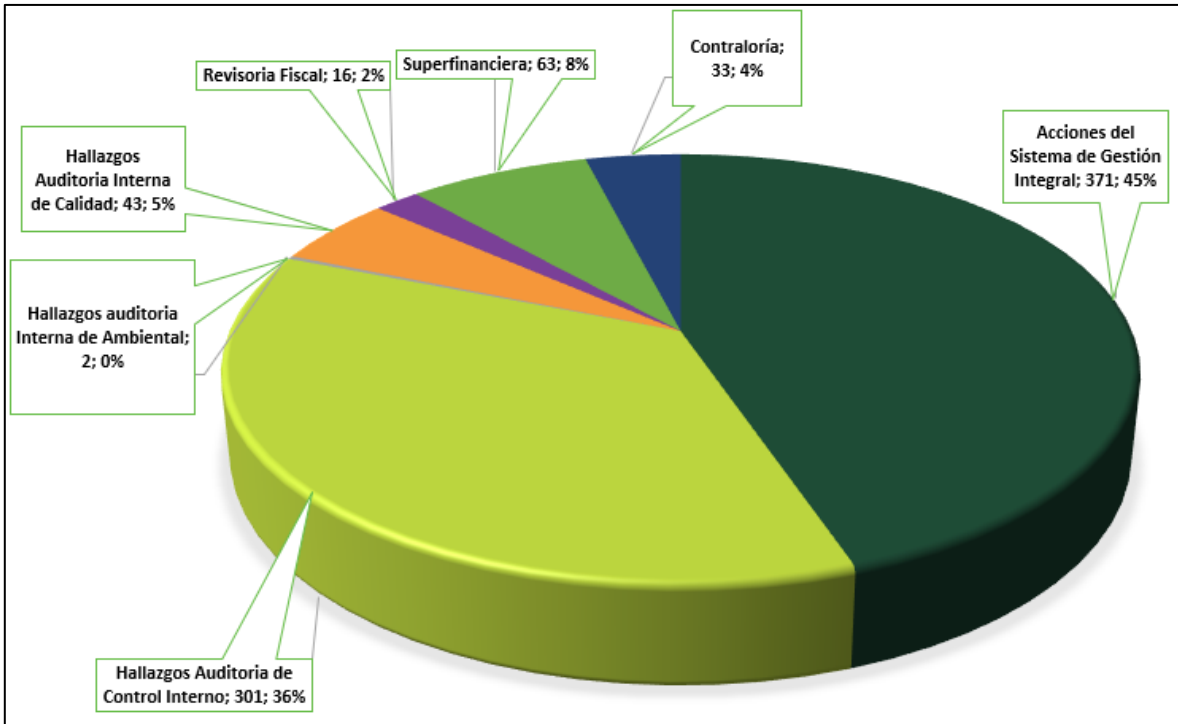
Las evaluaciones realizadas al sistema de control se hicieron con enfoque en la prevención y asumiendo un rol estratégico que permite agregar valor en el mejoramiento continuo del control.

En la vigencia 2019, en desarrollo del plan de auditoría, la Oficina de Control Interno presentó 84 informes de evaluación de los procesos, sistemas de información, auditorías especiales y seguimiento de los requerimientos de los entes de control externo. Adicionalmente, se realizaron 107 auditorías a los Sistemas de gestión de la calidad y ambiental

Finalizadas las evaluaciones, los dueños de los procesos suscribieron planes de acción con el fin de subsanar las debilidades y mitigar la materialización de posibles eventos de riesgo. El resultado de las evaluaciones, así como el estado del sistema de control interno de los procesos auditados se dio a conocer tanto al Representante legal como al Comité de Auditoría.

Para el fortalecimiento del enfoque por procesos, se evidenció que Previsora Seguros implementó el proyecto de fortalecimiento del gobierno de procesos.

**Consolidado de acciones:** Para el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2019 y 22 de enero de 2020, en Isolución y de entes de control externo se registraron 829 acciones de mejora distribuidas así:



## 11. Responsabilidad Social Empresarial



### 11.1. ISO 14001: Sistema de gestión ambiental ante el ICONTEC- 2019

En la auditoría de seguimiento 2019 realizada por el Icontec, se determinó que la Compañía tiene un Sistema de Gestión Ambiental para Casa Matriz y Sucursales Estatal y Centro de servicios Masivos (Bogotá), que le permite asegurar que la organización cumple los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables al alcance de dicho sistema, en términos de Aspectos e Impactos Ambientales, Riesgos e Indicadores de gestión, entre otros.

Para 2020, se tienen ya aprobados los recursos para efectuar en noviembre, la auditoria de Re certificación por parte del Icontec.

## 11.2. Compras sostenibles:

### Evaluación de Aspectos Ambientales a empresas participantes en procesos contractuales



Durante 2019 se definieron aspectos ambientales para 15 procesos contractuales y se efectuó la evaluación a 53 proponentes, para dar cumplimiento a las cláusulas ambientales que tiene establecida la Compañía en todos sus contratos.

### Indicadores Ambientales



Para dar cumplimiento a los objetivos ambientales trazados en la Compañía, se efectuó control y seguimiento a los 4 programas ambientales relacionados con el ahorro y uso eficiente de los recursos naturales.

Durante 2019, se cumplieron todos los indicadores, tal como se puede observar en la siguiente tabla. Todos los indicadores están actualizados en Balance Score Card.

INDICADOR	PROMEDIO	2019
Reciclaje de residuos sólidos (25%)		28.6%
Reducción del consumo de agua (5%)		-7.4%

<b>Reducción del consumo de energía (5%)</b>	<b>-5,1%</b>
<b>Reducción consumo de papel (2%)</b>	<b>-22,6%</b>
<b>Cumplimiento de capacitaciones ambientales (80%)</b>	<b>99.5%</b>

En lo relacionado con el indicador de residuos sólidos, que tiene que ver con el aprovechamiento de mínimo el 25% del total de residuos, es de anotar que durante 2019 se han entregado más de 6000 kilos de residuos para aprovechamiento y otros para disposición final que han reducido la huella de carbono de la Compañía.

### 11.3. Campañas o programas realizados

- a) Entre el 10 y 14 de junio 2019 se realizó la PRIMERA SEMANA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PREVISORA con los siguientes objetivos:
- Sensibilizar y movilizar a los colaboradores de la Compañía, a través de una campaña de comunicaciones que conmemoré la semana de la RSE, alineada a los 4 ejes del Pacto Global de Naciones Unidas: medio ambiente, derechos humanos, estándares laborales y anticorrupción.
  - Evidenciar la necesidad e importancia de los colaboradores para contribuir, desde su rol y su día a día, con el cumplimiento de los 4 ejes del Pacto Global de Naciones Unidas, para lo cual se dispuso de 2 murales donde los empleados colocaron 125 notas dando ideas desde su óptica para aportar al cumplimiento de los 4 ejes.
- ✓ Se distribuyeron 1000 rompecabezas a nivel nacional con los 4 ejes de la RSE y sus principios
  - ✓ Se efectuaron dos ecocinemas, una caminata ecológica y el show de un grupo, que a través de la música construyó versos que ejemplificaron las buenas prácticas laborales que tiene La Previsora a partir de los principios de Pacto Global.
  - ✓ Igualmente se efectuó la campaña de los cinco sentidos a nivel nacional que busca el orden en el puesto de trabajo siguiendo los lineamientos corporativos.
  - ✓ La Previsora participó en la RECICLATÓN DISTRITAL, para la disposición final de residuos, tanto de los que se generan en la Compañía como los que se generan en los hogares de los empleados

que quisieron sumarse a dicha campaña. Se entregaron 201 kilos de residuos de aparatos eléctricos, medicamentos vencidos, CD's, y 451 lámparas fluorescentes, según certificado No. 413 del 22/05/2019 expedido por la Sec. Distrital de Ambiente.

- ✓ En el marco de la semana de la RSE, se realizó una reunión con los gerentes de los talleres y concesionarios de Bogotá, con quienes tiene firmado el acuerdo de servicio la Compañía, y que son proveedores críticos por el impacto ambiental que generan. Se contó con la participación de 25 representantes de 18 talleres o concesionarios, a los cuales se les presentó un informe ejecutivo de la diagnosis ambiental de los talleres, basado en una encuesta que se realizó. Para mejorar en el impacto y control ambiental, la Secretaría Distrital de Ambiente les presentó el programa ACERCAR, mediante el cual de manera gratuita y voluntaria, los capacitan para implementar un Sistema de Gestión Ambiental en sus empresas.

## b) Capacitación Ambiental y RSE

Con el ánimo de sensibilizar a toda la Compañía, no solo en el eje ambiental sino en todos los ejes relacionados con Responsabilidad Social Empresarial, a partir de 2019 se tomó la decisión de efectuar dos cursos virtuales diferentes en la plataforma “LA PREVISORACRECE”, uno para RSE en General y otro sólo lo relacionado con el Plan Institucional de Gestión Ambiental- PIGA.

- Durante el año se efectuaron y aprobaron 702 cursos de inducción y reinducción sobre PIGA a nivel nacional, de los cuales 623 fueron en Bogotá.
- Y sobre RSE se realizaron y aprobaron 686 cursos a nivel nacional; de los cuales 439 son de Bogotá.
- estos temas y se han realizado presencialmente 128 capacitaciones tanto a empleados como algunos proveedores de servicios de La Previsora.

## 11.4. Informes de sostenibilidad



- Se presentó en el mes de abril de 2019 la encuesta anual de sostenibilidad que efectúa el sector asegurador ante Fasecolda:

- La encuesta de sostenibilidad busca evaluar la capacidad del sector asegurador para prosperar en un entorno global de negocios competitivos y cambiantes, gracias a la adecuada gestión de los riesgos y oportunidades, actuales y futuros en materia ambiental, social y de gobierno (ASG). El resultado de la encuesta se puede mirar en <https://sis.fasecolda.com/>.
- Durante 2019 PREVISORA SEGUROS participó en las 2 fases del Programa de Sostenibilidad Corporativa y Reporte para la Competitividad de las Empresas en Colombia, subvencionado por el Gobierno Suizo y liderado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para efectuar el informe de sostenibilidad de la compañía, realizado bajo los estándares GRI: Global Reporting Initiative.
- Durante 2019 y en cabeza de la Vicepresidencia Financiera se viene efectuando la diagnosis de la compañía sobre el tema de inversiones frente a los riesgos de transición. Proyecto liderado por Fasecolda en asocio con 2 Degrees Investing Initiative (París), para las compañías que aceptaron la propuesta de realizar internamente ese estudio.
- Como complemento al programa anterior se presentó a la Vicepresidencia Financiera, la propuesta para participar activamente en la iniciativa CCADI (Colombian Climate Asset Disclosure Initiative) con el apoyo de Transforma y el Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial de Reino Unido (BEIS). Es así como PREVISORA SEGUROS, tuvo la oportunidad de participar en el programa que busca mostrar, la importancia y los mutuos beneficios de promover inversiones climáticamente inteligentes y avanzar hacia una mayor transparencia en la divulgación de los riesgos asociados al cambio climático como variante relevante en los portafolios de Colombia.

De éste programa queda como producto final el “ranking” de la compañía según la evaluación del portafolio de inversiones que apuntan a promover el cambio climático.

### 11.5. Eje Anticorrupción



Durante 2019 se participó en la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano que incluye diferentes actividades

- Revisar y actualizar Manual de Políticas del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano
- Actualización del mapa de riesgos de corrupción de acuerdo con los cambios en los procesos.
- Mantener actualizado el mapa de riesgos de corrupción en la página de Previsora.
- Realizar el mantenimiento de los canales de denuncia durante el año.
- Gestionar los casos reportados mediante los canales de denuncia - Semestre I
- Gestionar los casos reportados mediante los canales de denuncia - Semestre II
- Seguimiento a los controles establecidos que mitigan los riesgos de fraude y corrupción.

Igualmente, se efectuó revisión y ajustes a la Matriz de Cumplimiento transparencia 2019, y a la normativa que lo soporta.



## 11.6 Eje Derechos Humanos

Se revisó y se publicó en la web de la compañía, como obliga la norma, la Declaración pública de respeto por los Derechos Humanos.

**Así las cosas...**

**LA PREVISORA se compromete a:**

- Incorporar el respeto por los Derechos Humanos en todas las operaciones de la compañía.
- Fomentar el respeto y la promoción de los Derechos Humanos como criterio de gestión y toma de decisiones del negocio.
- No se tolerará en ningún caso asuntos que involucren a la compañía o a sus grupos de interés en abusos cometidos contra los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario.
- Trabajar con un enfoque preventivo frente a los riesgos para el medio ambiente propios de la actividad de la compañía
- Diseñar e implementar un plan o modelo de gestión dirigido a asegurar el cumplimiento de la política de derechos humanos, indicando responsables al interior de la empresa.
- Contar con un mecanismo accesible de comunicación para atender de manera oportuna las solicitudes de quienes se consideren afectados en sus derechos humanos por operaciones de la empresa.
- Reconocer la importancia de que cada empleado de la empresa, conozca, comprende y ejerza sus actividades diarias con respeto por los derechos humanos.

## **11.7. Gestión Documental**

### **Mesa sectorial Gestión Documental**

La Compañía continúa participando como entidad adscrita y vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público en las mesas sectoriales de gestión documental, donde se trataron como puntos principales de decisión las metas asociadas a la estrategia de la mesa para la vigencia 2020 – 2022 y la articulación de nuestra gestión con el Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos.

### **Instrumentos Archivísticos**

La compañía en pro de mantener actualizados sus instrumentos archivísticos como el Plan Institucional de Archivos (PINAR) y Programa de Gestión Documental (PGD), fueron actualizados y se encuentran en proceso de aprobación por parte del Comité institucional de Gestión y Desempeño de la Compañía.

### **Transferencias Documentales Secundarias**

El Archivo General de la Nación, aprobó la transferencia de un total de 94 expedientes de la Compañía valorados como históricos y, que de ahora en adelante serán custodiados por esta entidad, encargada de conservar el patrimonio documental del país.

### **Capacitaciones Gestión Documental – Comunicaciones Oficiales**

Se han realizado 412 capacitaciones y retroalimentación del gestor documental en cuanto al correcto uso, manejo y gestión de las comunicaciones oficiales a nivel nacional a través de la implementación de una estrategia para el apoyo y soporte telefónico, remoto y en sitio.

## **12. Otras revelaciones**

Los Estados Financieros separados han sido preparados de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia (NCIF), establecidas en la Ley 1314 de 2009, reglamentadas por el Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015 modificado por los Decretos 2496 de 2015, 2131 de 2016, 2170 de 2017, 2483 de 2018 y 2270 de 2019. Las NCIF aplicables en 2019 se basan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board – IASB, por sus siglas en inglés); las normas de base corresponden a las traducidas oficialmente al español y emitidas por el IASB el segundo semestre de 2017.

El Gobierno Nacional, mediante el Decreto 2555 de 2010 en el artículo 11.2.4.1.1 y la Circular Externa 004 de la Superintendencia Financiera de Colombia



establecieron que las entidades que se encuentren sometidas a la inspección y vigilancia de esta Superintendencia, no están sujetas a la autorización de ésta, para someter sus Estados Financieros a aprobación por parte de las respectivas Asambleas de Accionistas, salvo que se encuentren en alguna de las situaciones descritas en el artículo 11.2.4.1.2 del mencionado Decreto. Es de anotar que Previsora Seguros no se encuentra incurso en ninguna de dichas situaciones, por lo tanto, no requiere autorización de los mismos, para considerarlos en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

Adicionalmente, la Presidencia de Previsora Seguros manifiesta: Los activos y pasivos de Previsora Seguros presentados en los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2019, existen y representan derechos y obligaciones en la fecha de corte y fueron registrados en el aplicativo CORE. Los hechos económicos registrados por el aplicativo CORE a 31 de diciembre de 2019, corresponden a operaciones realizadas por Previsora Seguros y registradas por cada una de las áreas según su responsabilidad. 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 Previsora Seguros. Los hechos económicos presentados en los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2019, han sido valorados, clasificados y revelados, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera y demás normas impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y tomados fielmente del aplicativo CORE de la Compañía.

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 Seguros en el exterior y el detalle de las obligaciones en moneda extranjera; 5. Inversiones discriminadas de Previsora Seguros en otras sociedades nacionales o extranjeras.

La Previsora S.A. Compañía de Seguros no ha limitado o restringido la libre circulación de facturas de acuerdo con lo establecido en el Decreto 3327 de 2009 y la Ley 1676 de 2013.

### **13. Gobierno corporativo**

La Previsora S.A. Compañía de Seguros es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional. Se encuentra sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, contando con autonomía administrativa y capital independiente. Previsora S.A. se encuentra vinculada al Ministerio de

Hacienda y Crédito Público, y es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

La Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y la Presidencia de La Previsora S.A. Compañía de Seguros, son los órganos de dirección y administración, quienes cumplen las funciones señaladas en la ley, en los Estatutos Sociales y demás disposiciones que rigen a la Compañía.

La Junta Directiva se encuentra conformada de la siguiente manera: El Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, y cuatro (4) miembros designados por la Asamblea General de Accionistas con su respectivo suplente. Las actuaciones de los órganos de Gobierno de la compañía, se desarrollan con arreglo a los principios de Disciplina, Transparencia, Independencia y Responsabilidad.

Corresponden a la Junta Directiva las siguientes funciones:

- a) Evaluar al Presidente de la sociedad y, a discreción de la Junta, informar al Presidente de la República de la gestión del Presidente de la sociedad.
- b) Proponerle al Presidente de la República una terna de candidato(s) a ser nombrado como Presidente de la Sociedad y/o solicitar su remoción o continuación.
- c) Desarrollar y aprobar, códigos y manuales que de manera clara y ordenada permitan conocer la estructura del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad.
- d) Conformar un Comité de Auditoría cuyo funcionamiento deberá ajustarse al sistema del buen gobierno corporativo y adoptar su reglamento.
- e) Presentar al cierre del ejercicio económico ante la Asamblea General de Accionistas, un informe sobre las labores desarrolladas por el Comité de Auditoría.
- f) Formular la política general de la Sociedad, y el plan de desarrollo administrativo.
- g) Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica que considere pertinentes.
- h) Crear a solicitud de la Presidencia de la Compañía, los cargos que exijan el buen servicio y el desarrollo de la Sociedad y fijarles su remuneración.

- i) Controlar el funcionamiento general de la sociedad y verificar su conformidad con la política adoptada.
- j) Aprobar el presupuesto de la Compañía.
- k) Por iniciativa de la Presidencia de la Compañía, designar los Vicepresidentes y el Secretario General, que estime necesarios, y fijarles las respectivas remuneraciones.
- l) Convocar a la Asamblea General de Accionistas a sesiones extraordinarias, cuando lo estime conveniente o lo solicite un número de accionistas que represente la cuarta parte o más del capital social.
- m) Presentar ante la Asamblea General de Accionistas, terminado cada ejercicio contable, en la oportunidad prevista en la Ley o en los Estatutos, para su aprobación o improbación, los siguientes documentos:
  - 1. - Un informe de gestión.
  - 2.- Los estados financieros de propósito general, junto con sus notas, cortados a fin del respectivo ejercicio.
  - 3. - Un proyecto de distribución de las utilidades repartibles.Así mismo presentarán los dictámenes sobre los estados financieros y los demás informes emitidos por el revisor fiscal.
- n) El informe de gestión presentado ante la Asamblea General de Accionistas deberá contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación económica, administrativa y jurídica de la sociedad.  
  
Deberá incluir igualmente indicaciones sobre:
  - 1. Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio.
  - 2. La evolución previsible de la sociedad.
  - 3. Las operaciones celebradas con los socios y con los administradores.
  - 4. El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la sociedad.

El informe deberá ser aprobado por la mayoría de votos de los miembros de la Junta Directiva. A dicho informe, se adjuntarán las explicaciones o salvedades de quienes no lo comparten.

- ñ) Establecer la política general sobre la inversión que deba hacerse con las reservas de la Compañía, y delegar esta función en el Presidente, cuando lo estime conveniente, de conformidad con las normas vigentes.
- o) Reglamentar la emisión y colocación de acciones, conforme a las disposiciones legales vigentes.
- p) A iniciativa de la Presidencia de la compañía, autorizar la creación de dependencias, sucursales y agencias que considere necesarias.
- q) Designar el Oficial de Cumplimiento, el cual deberá contar con capacidad decisoria.
- r) Cumplir y hacer cumplir los estatutos, las decisiones de la Asamblea General y las suyas propias, sirviendo como órgano consultivo permanente de la Presidencia de la Compañía.
- s) Disponer cuando lo estime conveniente, la formación de Comités especiales que asesoren al Presidente de la Compañía en asuntos determinados, e investirlos de las atribuciones que a bien tengan; las respectivas remuneraciones serán fijadas por la Junta Directiva, de conformidad con las políticas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- t) Cumplir y hacer cumplir las Resoluciones de la Asamblea General de Accionistas que lo requieran.
- u) Determinar la organización y funcionamiento interno de la Compañía.
- v) Darse su propio reglamento.
- w) Autorizar al Presidente de la Compañía para delegar en los funcionarios que estime conveniente, algunas de las funciones de representación legal que a éste correspondan, siempre y cuando sean legalmente susceptibles de ser delegadas.
- x) Sin perjuicio de la facultad del Presidente para someter a autorización de la Junta Directiva, asuntos que considere de especial trascendencia o que puedan generar particular impacto financiero, jurídico o técnico, la Junta Directiva autorizará la apertura de los procesos de contratación cuyo presupuesto supere 3.000 SMMLV.

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, perciben unos honorarios

equivalentes a 3 SMMLV, por cada sesión de Junta y de los comités de apoyo a que asistan.

La gestión del Gobierno Corporativo se materializa principalmente al interior de los comités de apoyo de la Junta Directiva, a saber: Comité de Estrategia y Gobierno, Comité de Riesgos; Comité Financiero y Comité de Auditoría, en los que se hace un seguimiento detallado de gran parte de las actividades corporativas y se toman decisiones de trascendental importancia para la gobernabilidad de la Previsora S.A.